



INSTYTUT EKONOMIKI ROLNICTWA
I GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ
PAŃSTWOWY INSTYTUT BADAWCZY

***Wybrane aspekty
konkurencyjności
polskich producentów
żywności***

nr 110

Warszawa 2008



EKONOMICZNE I SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA
ROZWOJU POLSKIEJ GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ
PO WSTĄPIENIU POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ

***Wybrane aspekty
konkurencyjności
polskich producentów
żywności***



INSTYTUT EKONOMIKI ROLNICTWA
I GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ
PAŃSTWOWY INSTYTUT BADAWCZY

Wybrane aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności

*Praca zbiorowa pod redakcją
dr Iwony Szczepaniak*

Autorzy:

dr inż. Tomasz Cebulak

dr Krzysztof Firlej

dr hab. Małgorzata Juchniewicz, prof. UWM

dr Janusz Rowiński

dr Iwona Szczepaniak

prof. dr hab. Władysław Szymański

prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak



EKONOMICZNE I SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA
ROZWOJU POLSKIEJ GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ
PO WSTĄPIENIU POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ

Warszawa 2008

Pracę zrealizowano w ramach tematu
Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa
w zadaniu *Ocena zmian konkurencyjności polskich producentów żywności*
na Wspólnym Rynku Europejskim i na rynkach innych krajów

Celem pracy jest rozwój tematyki konkurencyjności polskich producentów żywności
poprzez ukazanie nowych jej aspektów.

Opracowanie komputerowe
Anna Staszczak

Korekta
Joanna Gozdera

Redakcja techniczna
Leszek Ślipski

Projekt okładki
AKME Projekty Sp. z o.o.

ISBN 978-83-60798-79-9

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej
– Państwowy Instytut Badawczy
00-950 Warszawa, ul. Świętokrzyska 20, skr. poczt. nr 984
tel.: (0-22) 50 54 444
faks: (0 22) 50 54 636
e-mail: dw@ierigz.waw.pl
<http://www.ierigz.waw.pl>

Spis treści

Wprowadzenie	7
<i>dr Iwona Szczepaniak</i>	
Zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora agrobiznesu	9
<i>prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak</i>	
Globalizacja a wyzwania konkurencyjne przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej	23
<i>prof. dr hab. Władysław Szymański</i>	
Liberalizacja międzynarodowego handlu rolnego a Wspólna Polityka Rolna i konkurencyjność rolnictwa Unii Europejskiej	44
<i>dr Janusz Rowiński</i>	
Wpływ otoczenia zewnętrznego na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego – wyniki analizy scenariuszowej	75
<i>dr Krzysztof Firlej</i>	
Jakość jako czynnik wzrostu konkurencyjności przemysłu spożywczego w Polsce	101
<i>dr hab. Małgorzata Juchniewicz</i>	
Czynniki kształtujące jakość polskiej żywności	121
<i>dr inż. Tomasz Cebulak</i>	
Kapitał intelektualny jako źródło konkurencyjności polskiego przemysłu spożywczego	139
<i>dr Iwona Szczepaniak</i>	

Wprowadzenie

Oddajemy do Państwa rąk opracowanie, które jest kolejnym raportem z wykonania zadania badawczego „Ocena zmian konkurencyjności polskich producentów żywności na Wspólnym Rynku Europejskim i na rynkach innych krajów”¹. Zadanie to jest częścią tematu badawczego „Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa”, realizowanego w ramach Programu Wieloletniego „Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej”. Badania objęte tym Programem będą kontynuowane do roku 2009 włącznie.

Pojęcie konkurencyjności, wokół którego koncentrują się nasze zainteresowania, zrobiło w ostatnich latach zawrotną wręcz karierę i stało się pojęciem niezwykle modnym. Konkurencyjność w literaturze przedmiotu jest rozmaicie definiowana, a poszczególni autorzy zwracają uwagę na różne aspekty tego pojęcia. Z całą pewnością konkurencją, która jest procesem rynkowym i konkurencyjnością, która jest stanem wyrażającym pozycję podmiotu w kontekście tego procesu można uznać za jedno z najważniejszych mechanizmów współczesnego życia społeczno-ekonomicznego. Oczywiście jest, że Polska jako cała gospodarka, aby być pełnoprawnym partnerem, zwłaszcza państw należących do Unii Europejskiej, i móc rozwijać się, musi być konkurencyjna na rynku międzynarodowym. Polskie podmioty gospodarcze, w tym polscy producenci żywności, aby odnosić sukcesy powinny być również konkurencyjne w stosunku do przedsiębiorstw funkcjonujących zarówno na Wspólnym Rynku Europejskim, jak i na rynkach pozaunijnych. Takie podejście do zagadnień konkurencji i konkurencyjności spowodowało, że w prowadzonych w IERiGŻ-PIB badaniach, przez konkurencyjność polskich producentów żywności określa się zdolność lokowania się krajowych producentów żywności na rynkach zagranicznych – zarówno na rynku unijnym, jak i na rynkach trzecich – oraz zdolność rozwijania efektywnego eksportu.

Przyjmując ww. definicję za podstawę, na potrzeby oceny konkurencyjności polskich producentów żywności po wstąpieniu Polski do UE, systematycznie prowadzona jest analiza wyników polskiego handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi, analiza orientacji eksportowej całego przemysłu spożywczego i jego głównych działów oraz analiza ujawnionych przewag komparatywnych w naszym eksporcie rolno-spożywczym. Uzupełnieniem tej analizy jest próba oceny przewag konkurencyjnych naszych producentów żywności nad producentami z innych krajów Unii Europejskiej (przewag głównie o charakterze kosztowo-cenowym, ale również innych).

¹ Dotychczas w ramach tego zadania badawczego ukazały się cztery raporty, tj. I. Szczepaniak *Ocena konkurencyjności polskich producentów żywności*, nr 15 z 2005 roku oraz trzy pod redakcją I. Szczepaniak: *Ocena zmian konkurencyjności polskich producentów żywności po wejściu do UE*, nr 37 z 2006 roku; *Ocena konkurencyjności głównych sektorów gospodarki żywnościowej*, nr 63 z 2007 roku; *Ocena rozwoju konkurencyjności polskich producentów żywności po integracji z Unią Europejską*, nr 99 z 2008 roku; wszystkie cztery w serii raportów Programu Wieloletniego 2005-2009, publikowanej przez IERiGŻ-PIB w Warszawie.

Te zagadnienia nie wyczerpują oczywiście niezwykle złożonej tematyki konkurencyjności polskich producentów żywności. Z tego też względu zaprosiliśmy do współpracy pracowników naukowych z innych ośrodków naukowo-badawczych, którzy wykorzystując własny dorobek naukowy i własne badania przygotowali autorskie opracowania. Wszystkie te prace są subiektywne, bardzo różne, ale równocześnie reprezentują komplementarne punkty widzenia na jakże przecież ważne zagadnienie konkurencyjności.

W pierwszym rozdziale prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak (Uniwersytet Warszawski – Wydział Zarządzania, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN) zaprezentował bogate studium literaturowe na temat zewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw sfery agrobiznesu. W kolejnym rozdziale prof. dr hab. Władysław Szymański (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie) przedstawił zagadnienia związane z procesem globalizacji w kontekście wyzwań konkurencyjnych, jakim muszą stawić czoło przedsiębiorstwa gospodarki żywnościowej. Aspekt międzynarodowy kontynuowany jest w opracowaniu dr. Janusza Rowińskiego (IERiGŻ-PIB), który szczegółowo analizując rozwój liberalizacji handlu międzynarodowego, ukazał jej dotychczasowy i spodziewany wpływ na konkurencyjność rolnictwa Unii Europejskiej, a więc i Polski. Następny rozdział, autorstwa dr. Krzysztofa Firleja (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych), również dotyczy wpływu uwarunkowań zewnętrznych na konkurencyjność, ale w tym przypadku są to wyniki wykonanej przez Autora analizy scenariuszowej. Kolejne trzy rozdziały zwracają uwagę na wewnętrzne czynniki konkurencyjności polskich producentów żywności. Prof. dr hab. Małgorzata Juchniewicz (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie – Wydział Nauk Ekonomicznych) na podstawie pogłębionych studiów literaturowych wskazała na rolę szeroko rozumianej jakości jako czynnika wzrostu konkurencyjności polskiego przemysłu spożywczego. Z kolei dr inż. Tomasz Cebulak (Uniwersytet Rzeszowski – Wydział Biologiczno-Rolniczy) przedstawił czynniki kształtujące jakość polskiej żywności z punktu widzenia jej bezpieczeństwa i walorów zdrowotno-odżywczych. W ostatnim rozdziale dr Iwona Szczepaniak (IERiGŻ-PIB) prezentuje pojęcie kapitału intelektualnego i ukazuje jak ważnym jest on źródłem konkurencyjności dla polskich przedsiębiorstw spożywczych (szczególnie w warunkach nowej gospodarki opartej na wiedzy).

Oczywiście przedstawione aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności nadal nie wyczerpują tej tematyki, ale mamy nadzieję, że będą stanowić dla Państwa istotne źródło wiedzy i inspiracji do własnych przemyśleń.

Iwona Szczepaniak

prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak

Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania,
Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN w Warszawie

Zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora agrobiznesu

1. Wstęp

Konkurencja jest procesem, w którym podmioty rynkowe, dążąc do realizacji swoich interesów, przygotowują produkty i oferty, które są korzystniejsze od innych przedsiębiorstw w zależności od takich cech, jak: cena, jakość, warunki dostawy, formy płatności, itp. Są to podstawowe narzędzia konkurowania, ale należy także uwzględnić wiele innych, związanych z miejscem konkurowania, nabywcą, zapotrzebowaniem, itp. Konkurowanie może odbywać się za pomocą wielu różnych cech, ale też może być ukierunkowane na jedną cechę wiodącą (np. na jakość ekologiczną żywności) lub zestaw cech (np. na jakość produktu żywnościowego uwzględniającą walory smakowe, zdrowotne, ekologiczne, itp.). Podkreślić przy tym należy dynamiczny charakter konkurowania, wynikający z tego, że konkurencja nie jest stanem, a procesem – będącym następstwem oddziaływania czynników natury wewnętrznej i zewnętrznej oraz umiejętności ich wykorzystania dla własnych potrzeb. W następstwie tego można stwierdzić, czy kierunek działań przedsiębiorstwa jest prawidłowy, czy też wymaga on zmian. Dla określenia skuteczności działania należy zacząć od analizy uwarunkowań. Najczęściej analiza taka dotyczy czynników wewnętrznych, gdyż one w dużym stopniu decydują o konkurencyjności przedsiębiorstw, ale nie są to jedyne czynniki, a ponadto ich wykorzystanie zależy od czynników zewnętrznych, które określają arenę konkurowania i jej przebieg (teza pracy). Ponadto konkurencyjność stanowi podstawową kategorię w zarządzaniu przedsiębiorstw, gdyż określa zdolność, umiejętność utrzymywania się na rynku, a następnie rozwijania i przeciwstawiania się innym. Biorąc to pod uwagę w niniejszej pracy podjęto próbę przedstawienia uwarunkowań makro- i mezoekonomicznych konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wzajemnego ich powiązania. Cel taki ma zarówno charakter poznawczy, jak i aplikacyjny, pozwalający przybliżyć czynniki warunkujące istniejący stan konkurowania przedsiębiorstw agrobiznesu oraz możliwości jego zmian w przyszłości, w tym poprzez oddziaływanie polityki społeczno-ekonomicznej (zarówno na szczeblu krajowym, jak i regionalnym i lokalnym).

Praca jest rozważaniem teoretycznym, opartym na literaturze przedmiotu i własnych przemyśleniach autora. Podstawowe metody zastosowane w pracy to: metody przetwarzania danych (analiza i synteza) oraz wnioskowania logicznego (indukcja, dedukcja i selekcja). Wykorzystano również podejście systemowe oraz metody analizy strategicznej otoczenia.

2. Przedsiębiorstwa w agrobiznesie i ich cele

Agrobiznes różnie jest definiowany, w zależności od zakresu analizy i jego części składowych. Najogólniej biorąc przyjmuje się, że na agrobiznes składają się działy, gałęzie i procesy wytwórcze w sferze produkcji materialnej, które uczestniczą (bezpośrednio lub pośrednio) w procesie wytwarzania żywności, poczynając od surowców pierwotnych, a skończywszy na finalnym produkcie żywnościowym (łącznie z zaopatrzeniem, usługami i sferą handlową)¹. Agrobiznes dotyczy więc różnych podmiotów gospodarczych, zarówno pod względem wielkości, jak i sposobu zorganizowania. Podstawą tych podmiotów jest **przedsiębiorstwo**, które można określić jako jednostkę produkcyjną (zespół ludzi, środków materialnych i finansowych) powołaną do prowadzenia określonej działalności w sferze wytwarzania żywności i/lub świadczącej usługi produkcyjne na rzecz agrobiznesu oraz wyodrębnioną pod względem techniczno-produkcyjnym, techniczno-usługowym, przestrzennym, organizacyjnym, ekonomicznym i prawnym.

W agrobiznesie występują różne przedsiębiorstwa, przy czym w sferze rolnictwa mamy do czynienia z przedsiębiorstwami i gospodarstwami, natomiast w pozostałych sferach (przetwórstwa, handlu, usług, itp.) występują tylko przedsiębiorstwa (zróżnicowane pod względem wielkości, struktury organizacyjnej i formy prawnej). Pojęcia gospodarstwo i przedsiębiorstwo są różnie rozumiane i definiowane. W definicjach gospodarstwa rolniczego podkreśla się, że stanowi ono zorganizowaną całość, co oznacza, że ma ono charakter celowy i spełnia określone funkcje na rzecz osób, które je posiadają i prowadzą oraz na rzecz otoczenia. Związek gospodarstwa rolniczego z otoczeniem ma wpływ na to, czy staje się ono przedsiębiorstwem. I tak według B. Hausa przedsiębiorstwo jest gospodarstwem prowadzącym działalność zarobkową i zaspokajającą cudze potrzeby². Nastawienie gospodarstwa rolniczego na działalność zarobkową oraz uzyskiwanie korzyści ekonomicznych i społecznych jest podstawą jego nazwania przedsiębiorstwem. Z ekonomicznego punktu widzenia, wszystkie gospodarstwa rolnicze zajmujące się produkcją rolniczą przeznaczoną na sprzedaż i powiązane z rynkiem nazywamy przedsiębiorstwami. Tak więc przedsiębiorstwo rolnicze różni się od gospodarstwa rolniczego wyodrębnieniem ekonomicznym i świadczeniem usług produkcyjnych innym podmiotom rolniczym.

Każde przedsiębiorstwo, jak i każde gospodarstwo, ma swój cel działania (cel główny i cele szczegółowe, uzupełniające i związane z celem głównym). Cel to jest to do czego się dąży i chce się osiągnąć. Cele mają różny charakter treściowy (zakres i szczegółowość), ilościowy (poziom trudności) oraz czasowy (strategiczny, taktyczny i operacyjny), dlatego też dobrze jest przygotować drzewo celów, które będzie wskazywało na ich hierarchię i następstwo. Drzewo celów ułatwia więc zarządzanie, a w tym podejmowanie decyzji i konkretnych działań. Cele w przedsiębiorstwach agrobiznesu, tak jak i we wszystkich innych, mogą mieć różnoraki charakter. Podstawowy cel wiąże

¹ Por. A. Woś, *Agrobiznes. Makroekonomia*, Wyd. Key Text, Warszawa 1996, s. 22-24.

² J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 17-22.

się zwykle z maksymalizacją zysku lub dochodu (w przedsiębiorstwach rodzinnych i gospodarstwach rolniczych), jaki jest niezbędny dla zaspokojenia potrzeb właściciela i użytkownika, natomiast cele szczegółowe mają konkretny wymiar, np. powiększenie przedsiębiorstwa, zwiększenie jego wartości, zakup nowych technologii, wejście na nowy rynek, wprowadzenie nowego produktu itp.

Wybór celów w przedsiębiorstwie zależy od różnych czynników, takich jak: dotychczasowe zagospodarowanie i infrastruktura przedsiębiorstwa, wysokość osiągniętych dochodów (lub zysków) i zrealizowanych potrzeb oraz poziom dążeń przedsiębiorcy. Wybrane cele można sprowadzić do trzech motywów działania³:

- *motyw dochodowy*, wyrażający się zabezpieczeniem egzystencji, tj. potrzeb przedsiębiorstwa (realizacji inwestycji i nakładów obrotowych) oraz w przedsiębiorstwach rodzinnych (często występujących w sferze agrobiznesu) potrzeb gospodarstwa domowego (potrzeb bezpieczeństwa, materialnych, duchowych i samorealizacji);
- *motyw prestiżu*, jako pragnienie odniesienia sukcesu, samorealizacji i osiągnięć, co wyraża się m.in. uzyskaniem określonego statusu, zrealizowaniem inwestycji, zakupem nowoczesnych technologii itp.;
- *motyw obowiązku*, wyrażający się w zasadach odpowiedzialności za innych, poczynając od własnej rodziny.

Wymienione motywy na ogół wzajemnie się warunkują, oddziałując na sposób wyboru celów. Podkreślić należy, że wybór ten może następować według zasady, że „apetyt wzrasta w miarę jedzenia”. Postawa aktywna jest pożądana, ale ważne znaczenie ma realizm, wynikający z istniejących możliwości i uwarunkowań. W związku z tym przy określeniu celu podstawowego (misji przedsiębiorstwa) i wynikających z niego celów pośrednich i podrzędnych należy dążyć, aby cele⁴:

- kształtować dla całego przedsiębiorstwa oraz sformułować je strategicznie i operacyjnie,
- były aktualne, realne, niesprzeczne, wzajemnie ze sobą powiązane i miały przypisaną rangę,
- były uszeregowane według terminu realizacji.

Możliwości osiągnięcia celu wynikają głównie z przygotowania się do jego realizacji, wiedzy i dotychczasowych doświadczeń (własnych i innych) oraz wsparcia ze strony innych (doradcy, eksperta, instytucji, itp.). Bycie przedsiębiorcą wymaga zatem przygotowania się do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem (podstawowa rola), co odbywa się m.in. poprzez zbieranie i analizowanie informacji o przedsiębiorstwie i otoczeniu, podejmowanie decyzji i wdrażanie jej w życie. Wymienione rodzaje zachowań przedsiębiorcy składają się przede wszystkim na wewnętrzne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw, ale część z nich jest sygnałami zewnętrznymi, otrzymywanymi

³ G. Steffen, D. Born, *Prowadzenie gospodarstw i przedsiębiorstw w rolnictwie*, Wyd. KiW, Warszawa 1994, s. 158. Por. również K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE, Wrocław 2007, s. 206 i następne.

⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 202-203.

z otoczenia. W związku z tym ważną rolę odgrywa odczytanie tych sygnałów oraz wdrożenie takich systemów zarządzania, które pozwolą je wykorzystać dla własnych celów.

3. Wpływ makrootoczenia na konkurencyjność przedsiębiorstw

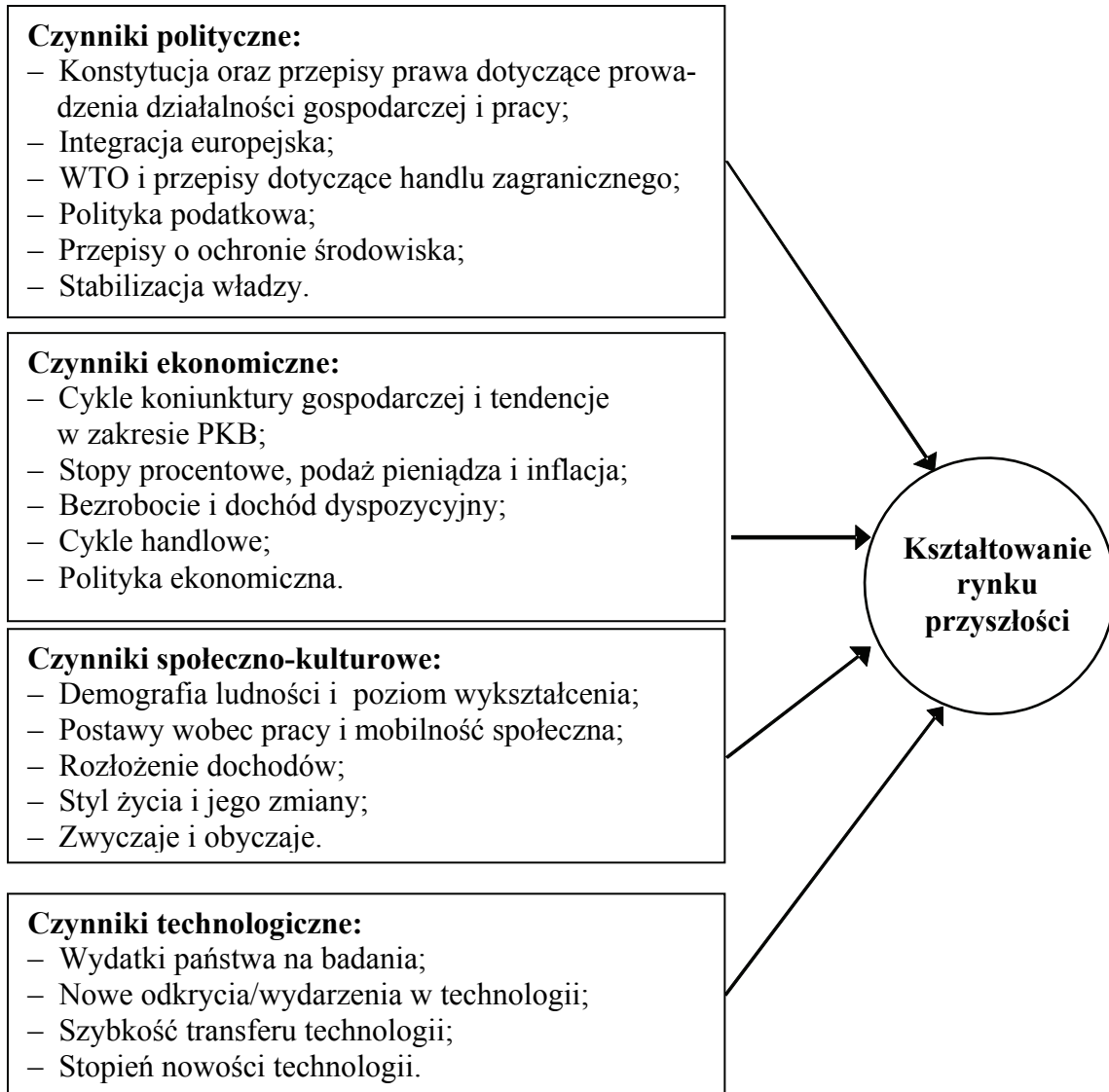
Makrootoczenie określa warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, a wraz z tym możliwości ich działania, rozwoju i wzrostu konkurencyjności. Sytuacja społeczno-polityczna danego kraju, stan jego gospodarki oraz przyjęte rozwiązania systemowe mają wpływ na ogólne ramy funkcjonowania gospodarki i poszczególnych jej działów (jak np. agrobiznesu), w tym na stopień i tempo jej rozwoju. Wpływ ten wyraża się w przekroju 4 grup czynników, co obrazuje rys. 1.

Wszystkie czynniki wywierają wpływ pośredni na konkurencyjność przedsiębiorstw, stwarzając warunki do działania i wykorzystania dla własnych celów. W interesie przedsiębiorstwa jest poszukiwanie czynników, które najlepiej pozwolą dostosować się do rynku w przyszłości, biorąc pod uwagę istnienie zachęt do inwestowania. Poszukiwanie to m.in. sprowadza się do określenia, jaki mają one charakter, ile osób i kogo można zatrudnić, jakie posiadają oni kwalifikacje, jakie technologie są dostępne, jaka jest szybkość ich transferu oraz czy sprzyjają one konkurencyjności, itp. Określając te czynniki, trzeba wskazać na trwałość obserwowanych tendencji oraz na możliwości ich zewnętrznego wspierania przez państwo i samorządy. Polityka ekonomiczna w skali kraju lub porozumień międzynarodowych (np. Unii Europejskiej) powinna określać kierunki rozwoju i związane z nimi środki działania (w postaci zachęt do rozwoju infrastruktury, instrumentów polityki, gwarancji itp.), możliwe do wykorzystywania przez przedsiębiorców (inwestorów). Takie podejście i ujęcie polityki ekonomicznej sprzyja ukierunkowaniu polityki regionów i układów lokalnych, a następnie ich oddziaływaniu na przedsiębiorców zgodnie z przyjętymi priorytetami szczebla makro, np. w zakresie wspierania unijnej polityki spójności. Głównym bowiem celem polityki spójności UE jest poprawienie konkurencyjności regionów oraz wyrównywanie szans rozwojowych regionów problemowych. W perspektywie lat 2007-2013 cel ten określono jako zwiększenie spójności społeczno-ekonomicznej powiększonej Wspólnoty, dla promowania harmonijnego, równomiernego i trwałego rozwoju Unii Europejskiej⁵. Działania w tym zakresie w Polsce w bieżącej perspektywie finansowej koncentrują się w związku z tym nie tylko na poprawieniu konkurencyjności regionów, ale uwzględniają także zagospodarowanie i ład przestrzenny oraz „wyrównywanie szans rozwojowych tych obszarów, które bez wsparcia ze strony państwa skazane są na marginalizację lub długotrwałe trudności rozwojowe”⁶. Takie podejście ma duże znaczenie dla przedsiębiorstw agrobiznesu, które na ogół nie są dużymi podmiotami, a ponadto większość z nich położona jest w obszarach uboższych. Oznacza to, że stwarza się im możliwości rozwoju i zwiększenia własnego potencjału wytwórczego.

⁵ Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 210 z 31.07.2006 r., s. 25 i następane.

⁶ *Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, s. 73.

Rysunek 1. Czynniki analizy PEST w określaniu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku



Źródło: Adaptowano z: D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s. 77.

Rozwój ten odbywa się w konkretnym obszarze, w którym istniejące i nowo powstające przedsiębiorstwa podejmują się realizacji celów polityki spójności, wpisując się w istniejące instrumenty realizacji i pomoc związaną z podejmowaniem działalności zgodnej z tymi celami. Oznacza to, że cele polityki spójności mają wpływ na sposób działania przedsiębiorców i ich zachowanie się w trakcie prowadzenia działalności, a tym samym zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez rozwój.

Inne cele polityki społeczno-ekonomicznej, związane ze wzmacnianiem konkurencyjności przedsiębiorstw agrobiznesu, obejmują bezpieczeństwo żywnościowe i samowystarczalność żywnościową. Takie podejście oznacza dostępność ekonomiczną i fizyczną żywności na rynku wewnętrznym. Ocenia się, że dla zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego powinno się wytwarzać w danym kraju czy w ugrupowaniu

(np. w UE) co najmniej 70-75% zapotrzebowania ludności na żywność⁷. Mimo iż dostępność ta może być uzyskiwana różnymi drogami, podkreśla się potrzebę popierania własnej produkcji poprzez system cen, ceł i subsydiów, a tym samym zwiększanie konkurencyjności własnych przedsiębiorstw agrobiznesu. Na tej zasadzie opiera się – chociaż obecnie w mniejszym stopniu – Wspólna Polityka Rolna UE⁸, wspierając unijny rynek żywności oraz określone działania związane z jakością produktów rolnych, w tym z wymogami ekologicznymi, dobrostanem zwierząt, dobrą praktyką rolniczą itp. Wymagania Światowej Organizacji Handlu (WTO) prawdopodobnie będą ograniczały instrumenty bezpośredniego wsparcia sektora rolnego, ale będzie wzrastała rola standardów i wymagań w odniesieniu do jakości produktów żywnościowych i bezpieczeństwa żywności (np. w zapobieganiu ptasiej grypie). Zapewnienie tych wymogów w dużym stopniu będzie wspierane przez środki publiczne (unijne i krajowe), co też będzie miało wpływ na wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw agrobiznesu.

Celem polityki ekonomicznej, który obecnie zyskuje na znaczeniu, jest wytwarzanie produktów rolniczych na cele energetyczne, zwłaszcza dla produkcji biopaliw. W dyrektywach Komisji Europejskiej (2003/30/WE) określono potrzebę rozwoju produkcji biopaliw i innych paliw odnawialnych z produktów rolniczych oraz promowanie rozwoju biopaliw ciekłych jako alternatywy dla paliw ropopochodnych. Przewiduje się, że do 2010 roku 5% energii w transporcie pochodzić będzie z biopaliw⁹. W związku z tym istnieje potrzeba podwojenia udziału odnawialnych źródeł energii w ogólnej produkcji energii z 6 do 12% i zwiększenia ich części w produkcji energii elektrycznej z 14 do 22%. Aby zrealizować zapisy wynikające z tej Dyrektywy należy przeznaczyć na ten cel około 17 mln ha gruntów rolnych, przy 1,8 mln ha w 2005 roku¹⁰. Zwiększenie pozyskiwania biopaliw z upraw rolnych jest wielką szansą dla rolnictwa, gdyż stwarza stały popyt, zatrudnienie dla rolników itp., a w rezultacie wzmacnia konkurencyjność rolnictwa. Sytuacja taka z jednej strony jest bardzo korzystna, ale z drugiej – budzi obawy dotyczące konkurowania tych upraw z uprawami roślin spożywczych, negatywnych skutków monokultury takich upraw dla równowagi biologicznej, gleb i zasobów wodnych. W związku z tym decyzje w tym zakresie powinny być przemyślane (zwłaszcza decyzje dotyczące przeznaczania gruntów na te cele).

Analizując konkurencyjność zewnętrzną przedsiębiorstw agrobiznesu, należy uwzględnić zapotrzebowanie na produkty żywnościowe, które kształtuje w dużym stopniu liczba ludności, ich siła nabywcza oraz przyzwyczajenia i nawyki w zakresie żywienia. Te uwarunkowania mieszczą się wśród czynników ekonomicznych i spo-

⁷ R. Sobiecki, *Globalizacja ekonomiczna a zmiana uwarunkowań produkcji rolniczej*, „*Realia i co dalej*” 2007, nr 2, s. 127-128.

⁸ J. Wilkin, *Interwencjonizm państwowy w rolnictwie – dlaczego był, jest i będzie*, [w:] *Dostosowanie polskiego rynku rolnego do wymogów Unii Europejskiej*, Wyd. IERiGŻ, Warszawa 2003, s. 42 i następne.

⁹ W sprawie wspierania użycia w transporcie biopaliw i innych paliw odnawialnych, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 123 z 17.05.2003 r., s. 42-46.

¹⁰ P. Gradziuk, *Ceny ropy naftowej a popyt na biopaliwa ciekłe*, „*Roczniki Naukowe SERiA*” 2006, t. VIII, z. 2, s. 47.

łecznych w analizie PEST (por. rys. 1). Uwzględnić należy przede wszystkim zatrudnienie i dochody dyspozycyjne ludności, których wzrost sprzyja zwiększeniu popytu na żywność oraz zmianę stylu życia i konsumpcji, uwzględniającą w coraz większym stopniu konsumpcję przetworzonej żywności. Oznacza to, że występuje korelacja dodatnia między siłą nabywczą ludności a zapotrzebowaniem na żywność¹¹, która sprzyja jednoczesnemu zwiększaniu konkurencyjności przedsiębiorstw żywności, a zwłaszcza przedsiębiorstw przetwarzających żywność i przedsiębiorstw obsługi handlowej. Analizując te zagadnienia, należy wziąć pod uwagę, że co najmniej stały popyt na niektóre produkty żywnościowe może wynikać z istniejących zwyczajów i obyczajów w zakresie żywienia.

Jednym z ważniejszych czynników wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw może być wiedza i innowacje, jako następstwo prowadzonej polityki ekonomicznej, ale także – stopnia rozwoju gospodarczego, który generuje warunki do badań oraz poszukiwań zmian. W rezultacie tego powstają nowe technologie, rozwiązania organizacyjne, metody zarządzania itp. Warunki te z kolei sprzyjają rozwojowi badań i upowszechnianiu ich w praktyce. Tworzenie klimatu do powstawania i wykorzystania innowacji technologicznych i organizacyjnych wymaga zaangażowania władz państwowych, a w następnej kolejności i samorządowych, poprzez wydatki na badania, skupienie wysiłku na rozwoju preferowanych technologii itp., a wraz z tym tworzenia infrastruktury, która sprzyja powstawaniu innowacji oraz wykorzystaniu i transferowi wiedzy. Takie działania mogą sprzyjać powstawaniu przedsiębiorstw innowacyjnych, które będą zdolne podjąć wyzwania konkurencji wobec innych¹². W racjonalnym mechanizmie powstawania innowacji zasadnicze znaczenie ma rynek, ale polityka może wspomagać te procesy i sprzyjać ich szybszemu wdrażaniu, w tym wzmacnianiu siły przedsiębiorstw określonego obszaru, np. wsparciu technologicznej restrukturyzacji sektora małych i średnich przedsiębiorstw zgodnie ze Strategią Lizbońską¹³. Podkreślić należy, że takie wsparcie jest szczególnie potrzebne dla innowacji opartej na wiedzy, która charakteryzuje się długim czasem tworzenia i wieloma wyzwaniami, które stawia przed przedsiębiorcami¹⁴.

Konkurencyjność przedsiębiorstw wynikająca z makrootoczenia, a jednocześnie powiązana z działaniem mezootoczenia, przedstawia rysunek 2. Rysunek ten obrazuje tzw. *romb przewagi konkurencyjnej*, wynikający z systemu powiązań warunków działania przedsiębiorstw i ich wzajemnego wpływu. Na wielkość przewagi konkurencyjnej, którą mogą osiągnąć przedsiębiorstwa w określonych warunkach swojego działania składają się:

¹¹ Por. K. Świetlik, *Popyt na żywność w latach 2004-2007*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2007, nr 3, s. 42 i następne.

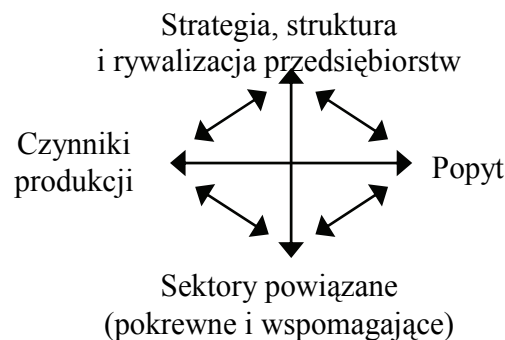
¹² A. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 39 i następne.

¹³ *Strategia Lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002, s. 71.

¹⁴ P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2004, s. 125 i następne.

- *czynniki produkcji*, które wyznaczają potencjał wytwórczy danego obszaru i możliwość konkurencyjności poprzez dostęp do korzystania z technologii, wykwalifikowanej siły roboczej, infrastruktury itp.,
- *popyt* na produkty sektora, wraz z występowaniem odbiorców i konkretnymi wymaganiami,
- *sektory powiązane*, tj. występowanie sektorów zaopatrzeniowych i innych pokrewnych oraz organizacji publicznych (instytucji) wspomagających rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw,
- *strategia, struktura i rywalizacja przedsiębiorstw*, tj. prawne, kulturowe i instytucjonalne uwarunkowania strategii i struktury przedsiębiorstw, wraz z identyfikacją istniejącej i przewidywanej konkurencji w skali lokalnej, regionalnej, krajowej i globalnej.

Rysunek 2. Romb przewagi konkurencyjnej Portera



Źródło: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 263.

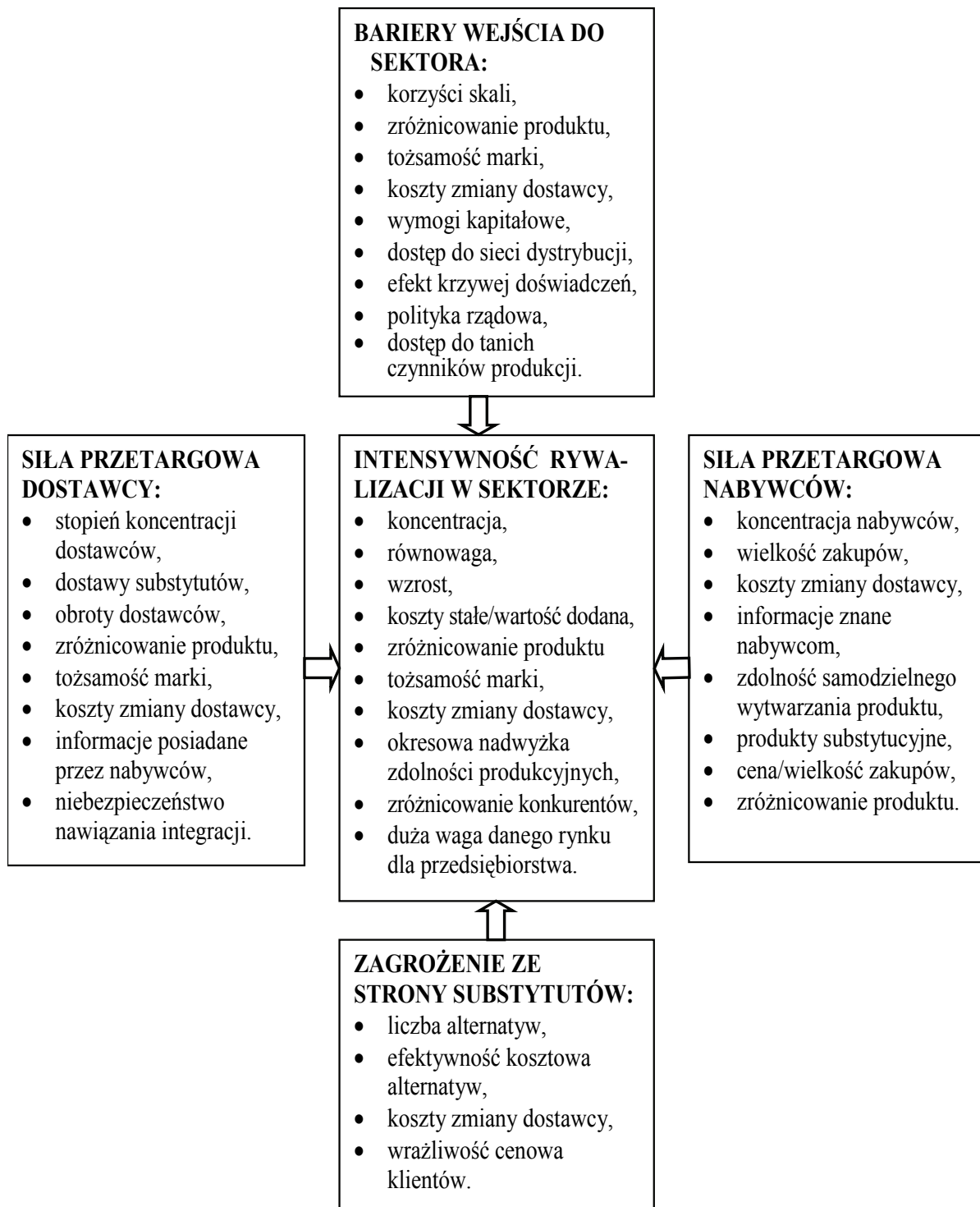
Poszczególne wyznaczniki rombu określają warunki konkurencyjności na danym obszarze. Gdy ich potencjał jest niski, nie rośnie oraz brakuje między nimi równowagi, to wówczas ograniczone są podstawy konkurencyjności. Z kolei, gdy ich potencjał ma charakter rosnący, a między nimi utrzymuje się równowaga, to powstają warunki (klimat) do zwiększania konkurencyjności i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Aby tak było, należy się do tego przygotować, aby w pełni wykorzystać istniejące i przewidywane możliwości na zasadzie sprzężenia zwrotnego i wyprzedzającego.

4. Wpływ mezootoczenia na konkurencyjność przedsiębiorstw

Celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie, a przetrwać może – jeśli jest rentowne, tzn. jeśli pokrywa poniesione koszty. Źródłem pokrycia kosztów jest sprzedaż produktów, która zależy od wielu różnych czynników związanych z obecnością przedsiębiorstwa na rynku i jego konkurencyjnością. Sytuację tę najlepiej wyjaśnia Model 5 Sił Portera¹⁵, który wskazuje na czynniki wywierające zewnętrzny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw (rys. 3).

¹⁵ M.E. Porter, *Strategia konkurencyjności. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006, s. 24.

Rysunek 3. Czynniki określające 5 Sił Konkurencyjnych w Modelu Portera



Źródło: Adaptowano z: D. Faulkner, C. Bosman, *Strategie konkurencji...*, wyd. cyt., s. 52.

Analizę można zacząć od dowolnej siły, ale dla przedsiębiorstwa działającego w określonej branży (np. w agrobiznesie) i na określonym rynku (np. żywnościowym w Polsce) podstawą wyjścia jest *analiza nabywców*. Przedsiębiorstwo pracuje dla

odbiorców, dlatego należy ich poznać, określić co i w jakiej wielkości potrzebują, czy dalej będą kupowali, poznać ich siłę przetargową itp., aby przygotować strategie, które zapewnią dalszą sprzedaż produktów. Gdy natomiast będzie brak sprzedaży, to traci sens istnienie przedsiębiorstwa i jego działalność w danej branży. Podkreślić należy, że w przypadku produktów rolniczych większość przedsiębiorstw agrobiznesu jest na ogół w dobrej pozycji wyjściowej, wynikającej ze stałego zapotrzebowania na żywność – poprzez zaspokajanie potrzeb podstawowych i fizjologicznych. Ponadto należy uwzględnić, że w ostatnich latach rozwija się na wsi turystyka wiejska (zwłaszcza agroturystyka), która dodatkowo generuje zapotrzebowanie na produkty rolnicze, w tym przetworzone w formie „małej gastronomii”. Ten trend należy wykorzystać dla zwiększenia konkurencyjności sektora rolnego.

Występowanie różnych nabywców produktów przedsiębiorstw agrobiznesu wymaga ich poznania i przygotowania odpowiednich strategii konkurencyjności, dostosowanych do nich. Analiza ta z jednej strony dotyczy istniejących nabywców, a z drugiej – potencjalnych odbiorców, jako następstwo zmiany rynku lub oferty. Uwzględnić należy różne czynniki, które kształtują *wartość dla klienta* (nabywcy), są dla niego ważne i kształtują jego zachowanie na rynku. Są to przede wszystkim następujące czynniki:

- nawyki i przyzwyczajenia,
- przywiązanie do określonych produktów (lokalnych, regionalnych czy też polskich),
- jakość produktów, w tym ich walory zdrowotne, smakowe,
- marka produktów,
- produkty ekologiczne itp.

Wymienione czynniki, jak i inne, generują stały popyt na żywność, przy czym często na produkty określonych przedsiębiorstw lokalnych czy regionalnych. Takie zachowanie odbiorcy sprzyja zwiększeniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Ważne jest, aby takie zachowania odbiorców utrzymać i wzmacniać, w tym poprzez stałą współpracę i tworzenie wartości dla klienta, który jest lojalnym nabywcą. Odbiorca, który systematycznie kupuje produkty i płaci za nie, jest nabywcą wiarygodnym, ale zarazem sprzyja konkurencyjności dostawcy poprzez stały odbiór jego produktów i stwarzanie zapotrzebowania na przyszłość. Odbiorca jest ważnym ogniwem w określaniu konkurencyjności przedsiębiorstw, a zwłaszcza wtedy, gdy sam cieszy się uznaniem. Inni odbiorcy mogą bowiem brać z niego przykład, kupując produkty z tego samego źródła, co dodatkowo podnosi konkurencyjność dostawcy.

Z rozważań tych wynika, że ważną rolę w umacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstwa może odgrywać również *dostawca*. W tym wypadku ważna jest zarówno wiarygodność dostawcy, jego solidność w terminowym dostarczaniu produktów, jak i dobra jakość produktów. Produkty te mogą być także przygotowywane na specjalne życzenie odbiorcy, zgodnie z jego zapotrzebowaniem, co dodatkowo wzmacnia konkurencyjność przedsiębiorstwa. Podkreślić należy, że przedsiębiorstwo może celowo nastawić się na określonego dostawcę (lub dostawców) – w wyniku zmiany sposobu zorganizowania przedsiębiorstwa i zrezygnowania z określonych działań. Zmiany takie mogą być podejmowane na podstawie analizy wartości dodanej – wykorzystującej

metodę łańcucha wartości¹⁶ i podjęcia decyzji o odchudzaniu przedsiębiorstwa poprzez *lean management* lub *outsourcing*¹⁷. Do takich zmian warto się przygotować, zaczynając od zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i jego zadań, a kończąc na wyborze solidnego dostawcy, który będzie lepiej i taniej realizował funkcje, które dotychczas realizowało dane przedsiębiorstwo. Takie przygotowanie – zwane przez K. Obłoję – *architekturą organizacji*¹⁸, spełnia zasadniczą rolę w szukaniu zewnętrznych czynników przedsiębiorczości i ich wykorzystaniu dla celów własnych.

Siły nacisku dostawcy i odbiorcy na przedsiębiorstwa mogą być podobne ze względu na podobieństwo czynników je kształtujących (por. rys. 3), ale także ze względu na siłę ich wpływu. Faktyczne ich znaczenie zależy od pozycji przedsiębiorstwa na rynku i sprawności jego działania. Uwzględnić tutaj należy system rozwoju infrastruktury, transportu i logistyki. W warunkach niedostatecznego ich rozwoju ograniczone są dostawy zewnętrzne, co wzmacnia konkurencyjność przedsiębiorstw agrobiznesu działających na danym obszarze. Stan taki zmienia się w miarę rozwoju kraju, ale w przypadku produktów żywnościowych występuje stosunkowo duże powiązanie lokalizacji przedsiębiorstw agrobiznesu z miejscem konsumpcji¹⁹, co dodatkowo wpływa na ich konkurencyjność w skali lokalnej i regionalnej.

Znając oczekiwania odbiorców oraz możliwości sprzedaży produktów na rynku, można przystąpić do rozpoznania *konkurencji wewnątrz sektora*. Ta siła może mieć różny charakter, w zależności od liczby konkurentów, liczby i asortymentów produktów, wysokości cen tych produktów, stosowanych technologii, stopnia zorganizowania sektora, itp. Wymienione czynniki określają charakter rywalizacji w sektorze, przy czym im rywalizacja ta jest mniejsza, tym łatwiej jest konkurować. Tak więc mniejsza siła sektora i małe jego zorganizowanie stwarza możliwości większej konkurencyjności zewnętrznej dla przedsiębiorstw i odwrotnie. W związku z tym ważne znaczenie ma przygotowanie się do wykorzystania tych możliwości poprzez strategię konkurowania. Podobnie jest w przypadku *zagrożenia ze strony nowych produktów i substytutów*, które występuje, gdy jest duża atrakcyjność sektora i jednocześnie są wysokie bariery wejścia do sektora.

Analizując konkurencyjność zewnętrzną przedsiębiorstw, należy uwzględnić współdziałanie i współpracę różnych przedsiębiorstw – nie tylko dostawców i odbiorców – dla zrealizowania przyjętych celów działania, w tym m.in. konkurowania na rynku. W definicji tak pojętego partnerstwa mieści się cel działania, który jest oparty na obojmych korzyściach oraz aktywności postępowania w jego realizacji. Partnerstwo jest bowiem przejawem postawy przedsiębiorczej i dążenia do uzyskania założonych efektów w sposób odpowiedzialny oraz sprzyjający rozwojowi ich potencjałów. Wspólne

¹⁶ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. One Press, Gliwice 2006, s. 61 i następne.

¹⁷ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 48 i następne.

¹⁸ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 287 i następne.

¹⁹ A. Woś, *Agrobiznes. Mikroekonomia*, Wyd. Key Text, Warszawa 1996, s. 87 i następne.

działania stwarzają bowiem większe możliwości wprowadzenia innowacji, zagospodarowania ryzyka, poszerzenia skali działania, poprawy jakości produktów, dostosowania się do otoczenia itp., co w rezultacie sprzyja poprawie ich konkurencyjności. Współdziałanie takie może dać efekty, zwłaszcza w skali regionalnej i lokalnej oraz dla małych firm, gdyż umożliwia połączenie ich potencjałów oraz zakresu i skali działania²⁰.

W skali regionalnej i lokalnej dokonują się działania o charakterze gospodarczym, ekonomicznym, kulturowym i społecznym. Podlegają one ciągłym zmianom, procesom stymulowanym przez czynniki zewnętrzne (otoczenie regionu) oraz wewnętrzne (potrzeby mieszkańców, przedsiębiorców i instytucji publicznych). To jak one przebiegają, zależy od aktywności podmiotów i uczestników życia społeczno-gospodarczego, w tym od wspomagania tej aktywności i kształtowania nowych potrzeb, będących źródłem rozwoju. W związku z tym ważną rolę odgrywa polityka regionalna i lokalna, których celem może być wyrównywanie poziomu rozwoju²¹, co łączyć się może z oparciem tego rozwoju na własnych zasobach, w tym na zasobach lokalnych²². Celem mezozarządzania w układach przestrzennych jest bowiem:

- opracowanie i realizowanie strategii i programów rozwojowych całego obszaru oraz strategii kierunkowych (np. rozwoju agrobiznesu, turystyki wiejskiej itp.),
- inspirowanie regionalnych i lokalnych przedsiębiorców do podejmowania przedsięwzięć rozwojowych oraz wykorzystywania inicjatyw lokalnych, w tym obejmujących agrobiznes,
- sprzyjanie rozwojowi infrastruktury,
- utrzymywanie więzi ze społeczeństwem,
- zapewnienie ładu przestrzennego i ochrony środowiska, zwłaszcza w zakresie gospodarki terenami i rodzajami działalności itp.

Przedstawione cele i polityka władz samorządowych sprzyjają większemu ukierunkowaniu działań oraz zainteresowaniu posiadanymi zasobami i ich wykorzystaniu, a w następstwie tego zwiększeniu podstaw własnej konkurencyjności przedsiębiorstw agrobiznesu na danym obszarze. W działaniach na rzecz rozwoju i zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw dobrze jest wykorzystać programy zewnętrzne kreowania przedsiębiorczości, zwłaszcza inspirowane przez politykę makroekonomiczną i zgodne z jej zaleceniami.

5. Podsumowanie i wnioski

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zasadne jest uwzględnienie zewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw agrobiznesu. Wynika to zarówno z natury konkurencyjności, jak i ze specyficznych cech rynku rolnego, określanych stałym zapotrzebowaniem na żywność, w tym traktowaniem jej strategicznie. W związku

²⁰ A.P. Wiatrak, *Regional and Local Scale – Characteristics, Development and Management*, [w:] *The emergence and development of clusters in Poland*, Difin, Warszawa 2007, s. 63-66.

²¹ Co jest zgodne z polityką spójności Unii Europejskiej i dobrze jest to wykorzystać dla potrzeb rozwoju danego obszaru.

²² A.P. Wiatrak, *Regional and Local...*, op. cit., s. 54-56.

z tym na zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw w dużym stopniu oddziałuje polityka społeczno-ekonomiczna (na szczeblu makro i mezo), uwzględniająca bezpieczeństwo żywnościowe, jak również aspekt zdrowotny i ekologiczny żywności. W ostatnich latach wzrasta również znaczenie aspektu energetycznego produktów rolnych, związanego z wytwarzaniem biopaliw i energii. Wymienione uwarunkowania zewnętrzne konkurencyjności, jak i inne, określają warunki funkcjonowania przedsiębiorstw agrobiznesu i wykorzystania wewnętrznych źródeł konkurencyjności. Aby w pełni wykorzystać te możliwości, należy konkurencyjność ujmować systemowo, wskazując na powiązania i ograniczenia na drodze do skuteczności działania. Narzędziem takiego podejścia może być romb przewagi konkurencyjnej Portera.

Literatura

1. Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2004.
2. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
3. Gradziuk P., *Ceny ropy naftowej a popyt na biopaliwa ciekłe*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2006, t. VIII, z. 2.
4. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
5. Jasiński A., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
6. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
7. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006.
8. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
9. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. One Press, Gliwice 2006.
10. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006.
11. Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
12. Sobiecki R., *Globalizacja ekonomiczna a zmiana uwarunkowań produkcji rolniczej*, „Realia i co dalej” 2007, nr 2.
13. Steffen G., Born D., *Prowadzenie gospodarstw i przedsiębiorstw w rolnictwie*, Wyd. KiW, Warszawa 1994.
14. *Strategia Lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002.
15. *Strategii Rozwoju Kraju 2007-2015*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
16. Świetlik K., *Popyt na żywność w latach 2004-2007*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2007, nr 3.
17. Wiatrak A.P., *Przedsiębiorstwo rolnicze – istota działania i zakres występowania*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2005, t. VII, z. 1.

18. Wiatrak A.P., *Regional and Local Scale – Characteristics, Development and Management*, [w:] *The emergence and development of clusters in Poland*, Difin, Warszawa 2007.
19. Wilkin J., *Interwencjonizm państwowy w rolnictwie – dlaczego był, jest i będzie*, [w:] *Dostosowanie polskiego rynku rolnego do wymogów Unii Europejskiej*, IERiGŻ, Warszawa 2003.
20. Woś A., *Agrobiznes. Makroekonomika*, Wyd. Key Text, Warszawa 1996.
21. Woś A., *Agrobiznes. Mikroekonomika*. Wyd. Key Text, Warszawa 1996.
22. Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

prof. dr hab. Władysław Szymański

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Instytut Nauk o Przedsiębiorstwie

Katedra Analizy Rynków i Konkurencji

Globalizacja a wyzwania konkurencyjne przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej

1. Konkurencja przedsiębiorstw w warunkach niekompletnej globalizacji

Cechą obecnego etapu globalizacji jest jej niekompletność. Niekompletność występuje tak w sferze ekonomicznej, jak i politycznej. Globalizacja jest niekompletna ekonomicznie, bo nie uruchamia do końca swobody przepływu siły roboczej i swobody przepływu produktów rolnych. W tych sferach utrzymują się dość trwałe bariery dla wolnej alokacji zasobów, która jest istotą swobodnego działania rynku ponad granicami. Jeszcze większe konsekwencje wywołuje niekompletność polityczna. Brak jest podmiotu o charakterze globalnym, który miałby legitymację do identyfikowania interesu globalnego, a zarazem miał zdolność narzucania reguł postępowania służącą tej racjonalności. Liberalizacja przepływów kapitałowych i towarowych (z wyjątkiem rolnych) oraz liberalizacja dewizowa i rozwój funduszy inwestycyjnych i transnarodowych korporacji rujną bariery wejścia i wyjścia z danego rynku. Coraz bardziej rozwija się transnarodowa sfera gospodarcza nie poddająca się działaniom kontrolnym i koordynującym państw, a więc przy braku globalizacji politycznej powstaje obszar pozostający poza koordynacją. Jednocześnie coraz więcej sfer wyzwala się spod kontroli i władzy państwa. Bezpośrednią przyczyną mechanizmu osłabiającego państwo jest uwalnianie przepływów kapitałowych. Kapitał wybiera miejsca dla niego korzystne, a omija miejsca, które mu nie sprzyjają. Ma on olbrzymie pole manewru oferowane przez zróżnicowane i wciąż zmieniające się warunki całego rynku globalnego. Kapitał wybiera miejsca mu sprzyjające, a więc dyktuje warunki, do których państwa muszą się dostosować. Nie państwo określa warunki, do których kapitał się dostosowuje, a odwrotnie kapitał narzuca warunki, które państwo jest zmuszone aprobować. Niekompletność globalizacji powoduje, że okazuje się ona mikroekonomizacją, która wyraża się dominacją w gospodarce podmiotów kierujących się interesem mikroekonomicznym¹. Państwo traci suwerenność w tych sferach gospodarki, w których polityka państwa wchodzi w konflikt z interesem kapitału. W gospodarce dominują cele i interesy mikroekonomiczne, które w coraz mniejszym stopniu są korygowane przez ingerencję państwa. Mikroekonomiczny charakter globalizacji powoduje, że na konkurencyjność przedsiębiorstw coraz mniejszy wpływ wywierają regulacje państwa, a coraz większy swobodnie kształtujące się warunki rynkowe. Swoboda przepływów kapitałowych wymusza warunki, które często określa się jako zasadę równania w dół w zakresie podatków, regulacji i obciążeń socjalnych w polityce państw. Gdy państwo stosowało rozbudo-

¹ Szerzej W. Szymański, *Interesy i sprzeczności globalizacji*, Difin, Warszawa 2004, rozdz. 3.

wany system ceł i dopłat, gdy w różny sposób oddziaływało na koszty, to wtedy państwo, a nie tylko przedsiębiorstwa, miało wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw i gospodarki. Ograniczenie instrumentów i sposobów ochrony przed konkurencją zewnętrzną jest współcześnie niczym innym jak stopniową likwidacją pozakosztowych elementów cen w stosunkach handlowych z innymi krajami. W konsekwencji coraz bardziej ujawniany jest stan rzeczywistej konkurencyjności przedsiębiorstw kraju. Konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw nie tylko w coraz mniejszym stopniu jest zniekształcona przez instrumenty państwa, ale decyduje ona coraz pełniej o równowadze makroekonomicznej kraju. Bezkrytyczna zgoda na mikroekonomiczny charakter globalizacji wyraża metodologiczny indywidualizm i bezpodstawną wiarę w to, że to co racjonalne z punktu widzenia przedsiębiorstw jest racjonalne w szerszym makroekonomicznym i makrospołecznym wymiarze. Teoria logiki wskazuje, że działania indywidualne we własnym interesie nie tylko nie zawsze służą ogółowi, ale nawet nie zawsze służą interesowi indywidualnemu². Racjonalność jednostek nie zawsze składa się na racjonalność ogółu, bo często występuje tzw. błąd złożenia. Błąd złożenia dowodzi potrzeby koordynacji. Błąd złożenia i niedostatek koordynacji legł, jak to dowodzili M. Kalecki i J.M. Keynes u podstaw „Wielkiego Kryzysu” z lat 30. ub. wieku, i leży też u podstaw obecnego kryzysu. Wówczas chodziło o niedostatek koordynacji przede wszystkim w ramach gospodarek narodowych, obecnie głównie w ramach gospodarki globalnej.

2. Ewolucja podejścia do konkurencyjności przedsiębiorstw

Naturą i podstawą rynkowych procesów ekonomicznych jest konkurencja. Im mniej konkurencji, tym bardziej rynek zatracą swe podstawowe cechy. Konkurencja jest głównym warunkiem stwarzania presji proefektywnościowej na przedsiębiorstwo, która wymusza obniżkę kosztów, innowacje i coraz lepsze dostosowanie produkcji do potrzeb odbiorców. Im większa konkurencja, tym producent ma mniejszy wpływ na cenę oraz w coraz większym stopniu musi dostosowywać się do warunków zewnętrznych, a nie warunki zewnętrzne do niego.

W literaturze brak jednej zadowalającej wszystkich definicji konkurencji. Alfred Marshall uważał konkurencję za współzawodnictwo, które polega na współubieganiu się i przelicytowywaniu przy kupowaniu i sprzedawaniu³. Karol Marks uznawał, że konkurencja polega na współzawodnictwie, którego celem jest zysk⁴. Noblista Friedrich von Hayek uważał konkurencję z jednej strony za sposób odkrywania wiedzy (nieznanych okazji i możliwości produkcyjnych), a z drugiej strony za proces stwarzający bezosobowy przymus działania i dostosowywania⁵. Bez konkurencji wiele możliwości

² Por. A.M. Zawiślak, *Bezradność rozumu, tam gdzie jest najpotrzebniejszy*, „Oświata i Wychowanie” 2006, nr 8, s. 21-26.

³ A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, t. I, II, Arct, Warszawa 1928, s. 16.

⁴ K. Marks, *Nędza filozofii*, SW „Książka”, Warszawa 1948, s. 187.

⁵ F. Hayek, *Konkurencja jako sposób zdobywania wiedzy*, [w:] *Gospodarka nakazowa. Z zagadnień teorii i praktyki gospodarki socjalistycznej*, Wyd. In Plus, Warszawa 1988, s. 13 i dalsze.

jest nie ujawnionych i nie wykorzystanych. F. Hayek był przekonany, że w krajach zacofanych konkurencja odgrywa jeszcze większą rolę niż w krajach rozwiniętych, gdyż jest tam więcej nie odkrytych możliwości i większa rola konkurencji w kształtowaniu nawyków i mentalności⁶. Ciekawe jest spojrzenie na konkurencję jako działanie uprzedzające. Wtedy na konkurencję patrzy się jako na proces, w którym podmioty starają się uniknąć lepszych od swoich ofert u konkurentów. W konsekwencji starają się zaoferować korzystniejsze od nich ceny, jakość i serwis⁷. Jeszcze innym podejściem do konkurencji jest spojrzenie na nią jako na walkę producentów lub nabywców o to samo, a więc współzawodnictwo wielu o sprzedaż i nabywcę lub o kupno i dostawcę. Wtedy wprowadza się pojęcie walki negocjacyjnej i konkurencyjnej. Walka negocjacyjna dotyczy dochodzenia do kompromisu między nabywcami i dostawcami. Walka konkurencyjna polega na przedstawieniu przez dostawców lub odbiorców warunków korzystniejszych od konkurentów, przy czym konkurują między sobą tak dostawcy, jak i odbiorcy⁸.

Za czynniki decydujące o konkurencji, obok wolności gospodarczej umożliwiającej niezależność podmiotów, wynikającą z działania na własny rachunek, wymienia się: liczbę dostawców i odbiorców, zakres rynku z rezerwą (rezerwa mocy wytwórczych), wysokość barier wejścia i wyjścia z rynku, stopień heterogeniczności produktów, wielość substytutów, koszt poszukiwania dostawców przez odbiorców i odbiorców przez dostawców, stan i zmienność preferencji nabywców.

Za ważne cechy konkurencji uznaje się:

- dążenie do realizacji korzyści i przewag wynikających z pierwszeństwa w danym segmencie rynku,
- świadomość występowania na danym rynku ograniczeń miejsc, a więc braku możliwości pomieszczenia wszystkich chętnych przedsiębiorstw,
- przekonanie, że na danym rynku istnieje selekcja,
- utrzymujący się strach przed bankructwem,
- świadomość potrzeby adaptacji do zmian sytuacji rynkowej.

Przez dziesiątki lat punktem wyjścia do analizy konkurencji był neoklasyczny model doskonałej konkurencji. Zakładano wielość podmiotów, jednorodność towarów, pełną wiedzę uczestników rynku, racjonalność zachowań decydentów (*homo economicus*) oraz brak barier wejścia i wyjścia. Chociaż uznawano powyższe założenia za trudne do urzeczywistnienia, to przez długie lata model ten uznawano za wzorzec, do którego należy dążyć. Najwcześniej krytykowano model doskonałej konkurencji jako model zjawisk nietrwałych, gdyż w rzeczywistości wolna konkurencja zabija konkurencję, a dominującą strukturą podmiotową i towarową jest struktura niedoskonałej konkurencji. Noblista Albert Simon i szkoła behawiorystyczna podważała sens założenia o racjo-

⁶ F. Hayek, *Competition as a Discovery Procedure*, [w:] *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas*, The University of Chicago Press, Chicago 1968, s. 189.

⁷ Por. T.P. Tkaczyk, *Rynek, konkurencja i jej wspieranie*, „Monografie i Opracowania”, nr 445, Wyd. SGH, Warszawa 1999, s. 13.

⁸ Por. A. Lipowski, *Mechanizm rynkowy w gospodarce polskiej*, PWN, Warszawa 1988.

nalności postępowań. A. Simon dowodził, że możliwości ludzkiego umysłu są zbyt ograniczone, aby w czasie rzeczywistym zdobyć i przetworzyć wszystkie niezbędne informacje. Dominują zachowania „ograniczenie racjonalne”, a ludzie wybierają nie rozwiązania optymalne, a pierwsze z tych, które ich satysfakcjonują⁹.

Szczególne znaczenie miała schumpeterowska krytyka modelu doskonałej konkurencji jako mechanizmu niszczącego w załączku przedsiębiorczość, innowacyjność i walkę o klienta. W modelu doskonałej konkurencji zabija się przedsiębiorczość, bo przedsiębiorstwo nie ma wpływu na cenę (cena narzucona przez rynek) i innowacje, bo pełna informacja nie daje korzyści z postępu technicznego (bo nowość od razu się upowszechnia), a walka o klienta nie ma sensu (bo i tak wszystko się sprzedaje). W modelu neoklasycznym interesowano się głównie mechanizmem wolnych cen, dzięki któremu dokonuje się alokacja zasobów w gospodarce. Przedsiębiorstwo było traktowane jako „czarna skrzynka”, przy czym teoria nie wnikała w to, co kryje „czarna skrzynka”. W konsekwencji przedsiębiorstwo potraktowane zostało czysto narzędziowo, jako swoisty automat, który wyrzuca z siebie efekt w zależności od tego, co się do niego włoży. Automat ten nie miał zdolności kreatywnych, twórczych i przedsiębiorczych. Noblista Ronald H. Coase poddając krytyce neoklasyczną teorię doskonałej konkurencji podkreślał, że koordynacja i alokacja czynników produkcji nie odbywa się za pomocą „niewidzialnej ręki”, mechanizmu cenowego, ale jest widoczna i odbywa się poprzez decyzje przedsiębiorstw. Rynek i przedsiębiorcy to według R.H. Coase dwie alternatywne formy alokacji ograniczonych zasobów¹⁰.

Model doskonałej konkurencji ma charakter statyczny, odnosi się do pewnych stanów możliwych w gospodarce, a nie opisuje procesów przejścia od jednych stanów do drugich¹¹. Ekonomię neoklasyczną cechowało statyczne podejście do zasobów, gdyż starała się optymalizować to co znamy, a więc przedsiębiorstwu pozostawiała funkcje administrowania. Nie zajmowała się dążeniem do przedsiębiorczych innowacji, które prowadzą do tworzenia potrzeb i pomnażania zasobów. J.A. Schumpeter już w 1911 roku stwierdził, że dzięki dynamice i kreatywności przedsiębiorców niszczona jest równowaga, aby mógł dokonać się rozwój. Innowacje przedsiębiorcze leżą u podstaw procesu przemian i ruchu. Zmieniło to podejście do tak ważnych kategorii, jak równowaga i optymalizacja. Schumpeteryzm to uznanie, że długofalowy rozwój nie jest związany z równowagą, a z jej łamaniem przez przedsiębiorcze innowacje¹².

Współczesny zwrot w kierunku schumpeteryzmu to olbrzymia zmiana w podejściu do funkcjonowania przedsiębiorstw. Akcent ze sprawności statycznej, z adaptacyjności i administrowania działalnością gospodarczą przenosi się na sprawność dynamiczną, a więc innowacyjność i dążenie do rozwoju. Nie wystarczy sprawnie administrować elementami składowymi przedsiębiorstwa, bez skupienia się na rozwoju przez innowacje. Dopiero niezadowoleni kreatywni przedsiębiorcy dynamizują gospo-

⁹ H.A. Simon, *A behavioral model of rational choice*, „Quarterly Journal of Economics” 1955, nr 69.

¹⁰ Por. R.H. Coase, *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, nr 4.

¹¹ Por. M. Gorynia, *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „Economista” 2000, nr 2.

¹² J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960. Por. S. Mikosik, *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, PWN, Warszawa 1993, s. 139.

darke poprzez wprowadzanie nowych kombinacji produkcyjnych. Innowacyjny przedsiębiorca wprowadzając nową formę działania, która lepiej zaspokaja potrzeby, w efekcie uruchamia proces twórczego niszczenia starych struktur i zachowań. Inni są zmuszani do naśladowania innowatorów, co prowadzi do „twórczej destrukcji”. Teoria innowacji i przedsiębiorczości musiała zdruzgotać podstawy modelu doskonałej konkurencji. Model ten krytykowano już nie tylko za odbiegające daleko od rzeczywistości założenia, ale za fakt uniemożliwienia zaistnienia przedsiębiorczości, innowacyjności, dynamicznego podejścia do zasobów i preferencji nabywców. W ten sposób nastąpiła zasadnicza przemiana, gdyż nastąpiło odejście od poglądu, przy którym model doskonałej konkurencji jest trudny do urzeczywistnienia, ale pozostaje wzorem, w którego kierunku należy podążać. Zamiast tego upowszechnił się pogląd, że model doskonałej konkurencji jest nie tylko modelem niechcianym i niepożądanym, ale byłby zagrożeniem dla gospodarki, gdyż blokowałby jej rozwój.

W teorii konkurencji w poszczególnych okresach akcentowano różne czynniki wpływające na intensywność konkurencji. Niektórzy określają to falami konkurencji¹³. Najwcześniej (pierwsza fala) skupiono się na wpływie koncentracji produkcji na konkurencję (szkoła harwardzka). Uznawano, że nadmierne dążenie do koncentracji produkcji ogranicza intensywność konkurencji i prowadzi do porozumień i zмовы monopolistycznej. Wpływ koncentracji na panowanie na rynku wiązano nie tyle z efektywnością, co z siłą¹⁴. Firmy na rynku mogą bowiem wygrywać albo dzięki efektywności, albo w wyniku siły, albo też w wyniku efektywności i siły. W tym podejściu nie doceniano efektu skali, nie tylko z punktu widzenia minimalizacji kosztów przeciętnych, ale zwłaszcza z punktu widzenia postępu technicznego. Jak wiadomo, przodujący postęp techniczny z reguły wymusza dużo większy poziom skali jako podstawę opłacalności.

Odpowiedzią na powyższe wątpliwości było docenienie znaczenia dużego udziału w rynku dla realizacji zysku i efektywności (druga fala). Takie podejście reprezentowała szkoła chicagowska (Bork, Stigler, Posner). Koncentracja według tego podejścia może zwiększyć zyski i efektywność, a w konsekwencji efektywność podmiotów będących na rynku, oraz przekształca się w naturalne bariery wejścia dla mniej efektywnych. Dekoncentracja rynku według tej szkoły doprowadziłaby do niższej efektywności, niższych korzyści dla gospodarki i konsumentów.

Doświadczenia szkoły harwardzkiej i chicagowskiej stały się jednocześnie swoistą podstawą podzielenia konkurencyjności na potencjalną i rzeczywistą, na co zwracała uwagę głównie szkoła austriacka. Im mniej podmiotów, tym większa konkurencja potencjalna. Największa jest ona w duopolu o produktach zbliżonych do jednorodnych, posiadających pokaźne rezerwy mocy. Podjęcie walki konkurencyjnej może być w takiej sytuacji zabójcze. Potencjalna siła konkurencji nie przekształca się w rzeczywistą dlatego, że jest tak niebezpieczna, a mała liczba podmiotów konkurencji umożliwia formalne czy nieformalne porozumienia. Odwrotna sytuacja jest przy dużej liczbie podmiotów konkurencyjnych. Wielość podmiotów i mały ich

¹³ Por. A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 245-279.

¹⁴ Por. I.S. Bain, *Industrial Organization*, John Wiley & Sons, New York 1968.

udział w rynku powoduje, że potencjalna konkurencja jest dużo mniejsza, a trudność porozumień przy dużej liczbie konkurentów powoduje, że potencjalna konkurencja przekształca się w rzeczywistość¹⁵.

W latach 70. i 80. XX wieku w dyskusji o sile konkurencji coraz częściej odchodzi się od analizy podmiotowej rynku, a zaczyna skupiać uwagę nie na liczbie podmiotów, a na jakości w zakresie ich zdolności do konkutowania. Na czoło wysuwa się jakość strategii, adekwatność kształtu organizacji, zdolności przedsiębiorcze i innowacyjne podmiotów. Wszechobecna w analizie konkurencji staje się jakość strategii. W strategii przedsiębiorstwa starano się znaleźć oryginalną receptę, unikalną ofertę na danym rynku, tak by ich odpowiedź na długookresowe plany konkurentów była najlepsza. Najwybitniejszymi przedstawicielami tego nurtu są: Ansoff, Ohmae, Drucker, Porter, Schumacher, Peters, Hamel, Prohalad, Handy.

Równolegle w latach 80. ukształtował się nurt podejścia do konkurencji (czwarta fala), który uznał za czynnik zasadniczy bariery wejścia i wyjścia z rynku (Baumol, Panzar, Willig). Do rozwoju tego nurtu przyczyniła się liberalizacja przepływu kapitałów i handlu. Ukształtowała się szkoła rynków kontestowalnych, która wskazywała na nieefektywność utrzymywania przez państwo wielu barier wejścia i wyjścia z rynku¹⁶. Przedstawiciele tej szkoły uznawali, że w sytuacji braku barier wejścia i wyjścia może ukształtować się optymalna dla danego rynku struktura podmiotowa. W tym nurcie myślą przewodnią jest jałowość dyskusji i pytania, czy rozproszenie lub koncentracja są same z siebie dobre lub złe? Należy bowiem dążyć do tego, aby powstał mechanizm, który przy braku barier wejścia i wyjścia z danego rynku ukształtuje samoczynnie optymalną dla niego strukturę podmiotową.

Całkiem innym nurtem dyskusji o konkurencji jest nurt wywodzący się ze szkoły z Freiburga (szkoła ordoliberalna idei ładu liberalnego), która stworzyła podstawy teoretyczne dla społecznej gospodarki rynkowej (Eucken, Böhm, Hansel). Można powiedzieć, że w swym podejściu szkoła ta nawiązywała do dziewiętnastowiecznego myśliciela francuskiego P.I. Proudhona, który twierdził, że wolna konkurencja zabija konkurencję. Ordoliberałowie niemieccy wychodzili z założenia, że ludzie i grupy kierują się interesami. Realizując swe interesy, starają się wygrać kosztem innych grup. Wygrywając, wzmacniają swą siłę i władzę. Będąc silniejszymi, umożliwiają powtarzanie wygranych. Powtarzanie i kontynuacja wygranych wzmacnia ich pozycję, władzę i panowanie. W ten sposób naturalnym zjawiskiem jest powstawanie trwałych jednostronnych i niekontrolowanych pozycji władzy i panowania jednostki lub grupy. Państwo jest między innymi po to, by tej tendencji panowania grup się przeciwstawiać¹⁷. W gospodarce rynkowej konkurenci mogą swobodnie decydować, zgodnie ze swoimi interesami wtedy, gdy ich zachowania odpowiadają ogólnie obowiązującym zasadom gry. System społeczno-gospodarczy jest zdolny do długofalowego funkcjonowania, gdy polityka

¹⁵ Por. W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1994, s. 218-222.

¹⁶ Por. C. Winston, *Economic Deregulation: Days of Reckoning for Microeconomist*, "Journal of Economic Literature" 1993, vol. 31(3), September.

¹⁷ Por. M.J. Thieme, *Spoleczna gospodarka rynkowa*, CH Beck, Warszawa 1996, s. 15-16.

gospodarcza realizuje określone zasady konstytuujące i regulujące, w ramach których działa konkurencja¹⁸. Ordoliberalowie uznawali więc, że rynek pozostawiony samemu sobie podlega degeneracji przez narastanie siły, przez zmony i układy prowadzące do zastąpienia konkurencji panowaniem. Stąd niezbędność polityki konkurencji, która narzuca pewne reguły i warunki brzegowe dla działania rynku.

W warunkach globalizacji powstawanie coraz szerszego zakresu działalności transnarodowej, nie poddającej się kontroli państwa, oraz podporządkowanie państwa wymogom kapitału ogranicza możliwości prowadzenia skutecznej polityki konkurencji chroniącej rynek przed procesami degeneracji.

Obecnie ekonomiści mówią o piątej fali konkurencji związanej z rewolucją internetową i informatyczną, globalizacją i coraz szerszym opieraniem gospodarki na wiedzy¹⁹. Mechanizm rynkowy w warunkach globalizacji obejmuje o wiele szerszy zakres zasobów i możliwości produkcyjnych oraz konsumentów i ich preferencji. Piąta fala konkurencji nie ma jeszcze wykrystalizowanego modelu teoretycznego, a nowy sposób konkurencji wymyka się z tradycyjnych modeli konkurencji, które radziły sobie lepiej lub gorzej w poprzednich okresach²⁰. By wygrywać obecnie, trzeba pokonywać niepewność przez szybsze docieranie do informacji. Trzeba umieć unikać bezpośrednich zwańc i znaleźć lepszy, szybszy dostęp do wszystkich rynków i czynników wytwórczych, a zwłaszcza wiedzy, talentów i kapitału.

3. Nowe uwarunkowania współczesnej konkurencji

Idąca w parze z globalizacją informatyzacja zwiększa przejrzystość rynku, wpływa na zakres i szybkość przekazywania informacji oraz zdolność do docierania do informacji, tak o zdolnościach produkcji, jakości zasobów, jak i preferencjach nabywców. Proces globalizacji wpływa na szybki rozwój nie tylko dóbr i usług, ale także przyspiesza kupno i sprzedaż aktywów. Aktywa przedsiębiorstw, kapitał materialny i niematerialny w postaci praw do marki, praw autorskich wymieniane są na akcje i obligacje podmiotów zagranicznych. Szybki rozwój wymiany prowadzi do coraz większego międzynarodowego zróżnicowania własności czynników i własności przedsiębiorstw. Coraz większa liczba i to największych przedsiębiorstw staje się własnością międzynarodową, a więc transnarodową, a w konsekwencji w dużym stopniu eksterytorialną.

Proces zaniku barier granicznych dla alokacji czynników produkcji wymusza inną niż przy gospodarce narodowej chronionej barierami granicznymi ocenę zasobów produkcyjnych i ocenę preferencji nabywców. Ocena zasobów i ocena preferencji winna w nowej sytuacji być coraz bardziej dokonywana z punktu widzenia globalnego, a nie krajowego czy lokalnego pola obserwacji. Wymóg globalnego pola obserwacji i oceny to tworzenie warunków i kryteriów pozwalających na podejmowanie właściwych z punktu widzenia globalnego rynku decyzji alokacyjnych.

¹⁸ Ibidem, s. 17.

¹⁹ Por. A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, op. cit., s. 273.

²⁰ Por. D. Yoffie, D. Cusumano, *Comparing on Internet Time*, The Free Press, New York 1998.

Logika rynku globalnego wymaga, aby globalizująca się konkurencja i coraz swobodniejsze kształtowanie cen światowych umożliwiły odpowiedź na pytania, co jest rzadkie, a co obfite na rynku globalnym, co oszczędzać, a co pełniej wykorzystywać oraz jakie są prawidłowe kierunki działania i kto jest najlepszy, kogo naśladować, jeżeli uwzględnimy globalny kontekst oceny. Inny niż krajowy kontekst oceny to inna ocena tego, które zasoby są rzadkie i cenne, i inny zakres możliwych wariantów ich wykorzystania. Inna jest wtedy podstawa wyboru i inna ocena kosztów alternatywnych warunkujących racjonalność decyzji ekonomicznej. By racjonalnie wybierać, należy wybierać wariant, który nie ma lepszej alternatywy. Koszt alternatywny to najlepszy potencjalny efekt wariantu, który odrzucam. By racjonalnie wybierać na rynku globalnym, należy uwzględniać warianty tego rynku, a nie tylko rynku krajowego. Taka zmiana to w konsekwencji zmiana tego, co uznaje się za efektywne i tego, co uznaje się za marnotrawne.

Dostosowują się do wymogów ekonomicznych globalizacji te przedsiębiorstwa i ich decydenci, którzy potrafią prawidłowo rozpoznać to, co efektywne i co marnotrawne w kontekście globalnym. Takie przedsiębiorstwa prawidłowo reagują na sygnały rynku globalnego, a więc właściwie podejmują decyzje alokacyjne, a przez to są i będą nagradzane przez ten rynek.

Globalizacja ułatwia częste wykorzystywanie cyklu życia produktu jako przesłanki rozlokowania produkcji na globalnym rynku. Firmy skupiają się w bazie macierzystej na procesie badawczo-wdrożeniowym i wykorzystywaniu fazy wzrostowej życia produktu, fazę dojrzałości, a zwłaszcza fazę schyłkową, przenosząc do jednostek zagranicznych. Transnarodowe korporacje wykorzystują w ten sposób towary będące w fazie spadku, a więc przestarzałe w porównaniu z nowo produkowanymi w krajach rozwiniętych, do przedłużenia cyklu życia, wydłużając skalę przez podtrzymywanie produkcji starych modeli w krajach rozwijających się.

Można powiedzieć, że dostosowując się do procesu globalizacji, a więc dążąc do racjonalizacji kombinacji czynników produkcji w kontekście zasobów rynku globalnego, transnarodowe korporacje z pewnego punktu widzenia dokonują takiego przełomu jakim w rozwoju produkcji był tzw. „fordyzm”. Fordyzm, aby rozwinąć masową produkcję dla masowego użytkownika, dokonał rozczłonkowania operacji produkcyjnych tak, aby były one dostosowane do rytmu przesuwanej się taśmy produkcyjnej i wyspecjalizowanych maszyn i urządzeń. Uzyskano olbrzymi efekt wynikający z uproszczenia specjalizacji skali, co w konsekwencji obniżyło koszty i umożliwiło masową produkcję. Obecnie globalizacja i transnarodowe korporacje też dokonują rozczłonkowania operacji produkcyjnych i handlowych. Dokonują tego jednak w innym celu. Chcą mianowicie umiejscowić poszczególne fazy produkcji i handlu, tam gdzie można uzyskać jak najmniejsze koszty lub najlepszą usługę. Rozczłonkowanie jest warunkiem umożliwiającym ulokowanie poszczególnych faz produkcji i handlu w odpowiednim miejscu rynku światowego. Takie rozczłonkowanie jest wyrazem możliwości i chęci wyszukiwania oraz wykorzystania w swojej działalności różnic cen i kosztów, kursów i podatków, a więc różnic cen w sensie *largo*. Wykorzystywanie w swej działalności różnic cen między rynkami jest klasycznym, tradycyjnym sposobem uzyskiwania nadwyżki ekonomicznej. Nadwyżka pochodząca z różnic czynników

produkcji, cen zbytu różnych rynków jest wynikiem tzw. arbitrażu gospodarczego. Można powiedzieć, że globalizacja na dużą skalę otworzyła możliwości przed tymi, którzy chcą i potrafią wykorzystać arbitraż gospodarczy.

Rozczłonkowanie faz produkcji i szeroka możliwość rozmieszczenia ich na globalnym rynku wymaga, o czym już była mowa, prawidłowej oceny kosztów alternatywnych, a więc kosztów utraconych możliwości. W konsekwencji zmienia się ocena zysku ekonomicznego. Zmienia się bowiem zakres potencjalnego porównywania możliwości wyboru. Wysokość kosztu alternatywnego zawsze zależy od punktu odniesienia, to jest określenia najlepszego wariantu, z którego rezygnujemy. Rynek globalny oferuje wiele bardzo korzystnych wariantów, a więc podnosi poziom kosztów alternatywnych dla podjęcia racjonalnej ekonomicznie decyzji. W konsekwencji podnosi jakość wariantu, z którego rezygnujemy. Wszyscy ci, którzy nie potrafią poprawnie określić wariantów, jakie oferuje im rynek globalny, działają z punktu widzenia ekonomicznego nieefektywnie i marnotrawią zasoby. Im większa wolność gospodarcza, tym większe natężenie konkurencji, tym większa selekcyjna siła i bezwzględność mechanizmu rynkowego. Globalizacja zwiększa wolność, dopuszcza konkurencję zewnętrzną, zwiększa liczbę substytutów.

Współcześnie z pięciu sił decydujących o natężeniu konkurencyjności przynajmniej cztery wykazują wyraźny wzrost²¹.

Siły konkurencyjne to: siła nabywców, siła substytutów, siła wejścia na rynek, siła rywali konkurencyjnych, siła dostawców.

- Rośnie siła nabywców, co wynika nie tylko z narastającej bariery popytu, ale i wzrostu wymogów nabywców. Rynek działa bowiem z coraz większym zakresem niewykorzystanych mocy wytwórczych. Każdy wzrost niewykorzystanych mocy zwiększa pozycję nabywców. Rewolucja informatyczna i internet decydują o tym, że nabywcy są coraz lepiej poinformowani. W konsekwencji wiedzą więcej o swych szerokich możliwościach wyboru. Ważne również jest to, że współczesny nabywca coraz bardziej ceni sobie różnorodność wyrobów i kompleksowość obsługi oraz stawia coraz wyższe wymagania dostawcom.
- Zdecydowanie rośnie siła konkurencyjna związana z substytutami. Otwarcie gospodarki, wejście firm globalnych oraz wzrost roli wielkich międzynarodowych marketów – to gwałtowny wzrost substytutów, wzrost rodzajowej i gatunkowej oraz jakościowej różnorodności.
- Wzrost substytutów to we współczesnej gospodarce siła, która często przewyższa siłę podmiotową konkurencji rynkowej, czyli samych konkurentów. Wzrost substytutów ma coraz większe znaczenie wśród czynników zwiększających wrażliwość nabywców na cenę, a więc przyczyniających się do wzrostu cenowej elastyczności popytu.
- Jakościowo nowa sytuacja występuje w zakresie siły konkurencyjnej związanej z możliwościami wejścia na rynek. Proces globalizacji to postępujący proces likwidacji metod i sposobów ochrony przed konkurencją zewnętrzną. To jednocześnie

²¹ M.E. Porter sformułował pięć sił konkurencyjnych. Por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50.

swoboda przepływów kapitałów i konkurencja państw o warunki ich lokowania. Konkurencja miast, regionów i państw o napływ kapitału, prowadzi do wyraźnej deregulacji, a więc likwidacji instrumentów utrudniających wcześniej wejście obcych i rodzimych podmiotów do niektórych sektorów rynku. Szybko spadają koszty wejścia. Zawsze ważną barierą wejścia była bariera kapitałowa i technologiczna. Trzeba było posiadać odpowiedni kapitał i odpowiednią technologię, by wejść na dany rynek. Wielkie i silne korporacje transnarodowe zwykle nie mają takich problemów. O ich wejściu decyduje wola, bo nie mają bariery ani kapitałowej, ani technologicznej. Zwykle bowiem wnoszą duży kapitał i nową technologię, jako gwarant dla swojej przewagi konkurencyjnej. Firmom trudno jest realizować w sektorze strategię zapobiegającą wejściu, np. w postaci obniżania cen (tzw. cena zapobiegająca wejściu). Wielkie firmy wchodzi z wielkim kapitałem (z tzw. głęboką kieszenią) i często same bardzo zaniżają cenę, by wyeliminować istniejących w sektorze konkurentów.

- Zdecydowanie wzrasta siła konkurencyjna związana z mocą rywali na poszczególnych rynkach. Wzrost ten wynika nie tylko z rosnącej liczby konkurencyjnych podmiotów, ale z wchodzenia transnarodowych korporacji, a więc firm posiadających jednocześnie przewagi efektywnościowe i przewagę siły. Są to bowiem firmy, które w walce konkurencyjnej mogą na szali stawiać efektywność, a gdy to nie wystarczy mogą wykorzystać siłę pieniądza. Może to przybierać różne formy. Gdy konkurentem staje się korporacja zdecydowanie dominująca pod względem efektywności i siły, to może ona zachowywać się jak monopolista (tzw. strategia dominującej firmy), a inne przedsiębiorstwa przejmują wtedy ceny i inne warunki narzucone przez faktycznego monopolistę. Jeżeli wejdą dwie dominujące firmy (np. Coca Cola i PepsiCo), to bardzo wzrośnie potencjalna konkurencja, ale ze zrozumiałych względów nie przekształci się w rzeczywistą, gdyż w imię obopólnych interesów wielkie firmy dojdą do porozumienia. W pierwszym okresie przekształceń globalizacyjnych, gdy nie ujawniają się jeszcze w pełni zagrożenia monopolistyczne, otwarcie na konkurencję zewnętrzną zwiększa natężenie konkurencji.
- Niejednoznaczna i zróżnicowana jest sytuacja w zakresie piątej siły, a więc siły dostawców. Siłę dostawców osłabia współcześnie narastająca bariera popytu, jak również internetyzacja i informacja, która w lepszej sytuacji stawia nabywców (większa wiedza o kosztach, produktach, cenach). Siła dostawców ujawnia się tylko w niektórych sektorach surowcowych.

Sukces lub przegrana firmy w zasadniczym stopniu zależą od takiego zarządzania, które potrafi wykorzystać lub też zmarnuje możliwości w zakresie dostosowania przedsiębiorstw do wymogów otoczenia, a to zależy od uzyskania pozycji w stosunku do konkurentów.

Ogrom substytutów, brak barier wejścia chroniących funkcjonujące na danym rynku przedsiębiorstwa, siła realnych i potencjalnych w danym segmencie rynku transnarodowych korporacji wymagają od przedsiębiorstw inteligencji, przebiegłości i wyrafinowania, by tej konkurencji podołać. A tego bez informacji i wiedzy nie można osiągnąć. Dostęp do informacji i wiedzy to niezbędny współcześnie czynnik

produkcji, gdyż od tego zależy z jednej strony ograniczenie ryzyka, a z drugiej strony możliwość wykorzystania okazji i zrealizowania nadzwyczajnych zysków.

Rolę informacji i wiedzy potęguje wielka zmienność otoczenia. Już ponad dwadzieścia lat temu Peter Drucker mówił, że w gospodarce tylko zmiana jest rzeczą stałą²². Od tego czasu ogromnie wzrosły czynniki potęgujące zmienność, a w konsekwencji wzrosła rola prawidłowej informacji, gdyż informacja się szybko starzeje. Paradoksalnie, w erze informatyki jesteśmy narażeni na błędne informacje.

Lawinowo narastające zmiany powodują, że szybkiemu starzeniu się ulega produkt, informacja, wykształcenie, wiedza, innowacje i strategia firmy. W tej sytuacji jeszcze większego znaczenia od zdolności do innowacji nabiera zdolność do niszczenia starego. W czasie dynamicznego procesu zmian zdolność do niszczenia starego jest tak ważna, gdyż jest nie tylko podstawą tworzenia własnych innowacji, ale i drogą do imitacji działań wynikających z innowacji innych przodujących firm.

Można powiedzieć, że współcześnie „twórcza destrukcja” podlega globalizacji, co wynika z szybkiego rozprzestrzeniania i zdynamizowania innowacji²³. Likwidacja barier granicznych oraz rozwój informatyki i internetyzacji prowadzą do dużo szybszego niż wcześniej rozprzestrzeniania się nowych technologii, nowych produktów, nowych rozwiązań organizacyjnych. Jedną z wynikających z tego konsekwencji jest upowszechnienie zasady, że „zwycięzca bierze wszystko”²⁴. Można więc powiedzieć, że globalizacja jest procesem, który prowadzi do spadku roli innowacji lokalnych i krajowych, a wzrostu roli przodujących innowacji globalnych. Z zasady, że „zwycięzca bierze wszystko”, a więc z dominującej roli innowacji pionierskich na rynku globalnym, wynika wniosek o wpływie globalizacji na rozprzestrzenianie się imitacji. W tej sytuacji, aby być nie tylko innowatorem, ale i imitatorem trzeba najpierw być zdolnym do niszczenia starego. Zdolność do niszczenia starego leży bowiem u podstaw nie tylko zdolności do innowacji, ale i zdolności do imitacji. Zdolność do niszczenia starego jest w obecnej gospodarce syntetycznym wyrazem elastyczności.

Paradoksalnie, czas rewolucji informatycznej łączymy ze wzrostem niepewności, a więc ze wzrostem bariery informacji. Wiarygodna informacja warunkuje pewność. Powyższy paradoks jest tylko pozorny. Informatyka, telefonia komórkowa, internet z rozwijającym się oprogramowaniem niezwykle ułatwiają możliwość zbierania i przetwarzania informacji. Z drugiej jednak strony globalny rynek zwiększa złożoność otoczenia i gwałtownie rozszerza potrzeby informacji, a gwałtowność zmian oraz ich nieregularność wymagająca zwrotów w myśleniu i działaniu, niezwykle przyspieszyła starzenie się doświadczenia i informacji. Jeżeli w tej sytuacji uznamy, jak większość obserwatorów życia gospodarczego, że niepewność rośnie, to logiczny wywód musi zakończyć się następującą konstatacją. Niepewność rośnie mianowicie dlatego, że wzrosło zapotrzebowanie na informację, a zarazem szybciej wzrosło jej starzenie się i niewiarygodność niż możliwość jej pozyskania, przetworzenia i przyswojenia. Wtedy

²² P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1989, s. 137.

²³ Szerzej W. Szymański, *Interesy i sprzeczności...*, op. cit., s. 200-207.

²⁴ Por. R. Frank, P. Cook, *The Winner – All Society*, New York Free Press 1995, s. 2 i dalsze.

wzrost bariery informacji nie jest paradoksem. Pokonywanie tej bariery lepiej i skuteczniej niż inni jest zasadniczym warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Ważną rolę współczesnej konkurencji jest to, że między przedsiębiorstwami oprócz konkurencji może jednocześnie występować wiele innych typów powiązań o charakterze kooperacyjnym. Firmy prowadzące taką samą działalność mogą więc jednocześnie konkurować i współpracować. Doświadczenie wskazuje, że firmy mogą ustalać wspólne cele, wspólnie obowiązujące standardy produkowania i postępowania, razem rozwijać badania i wdrożenia, a jednocześnie walczyć o swój udział w rynku, mimo że mogą być częścią jednej grupy własnościowej. Można więc powiedzieć, że w miarę wzrostu złożoności rynku i jego zmienności między firmami prowadzącymi daną działalność rozwijają się powiązania hybrydowe. Konkurencja współistnieje z innymi typami relacji kooperacyjnych i koordynacyjnych. Coraz częściej konkurenci w sposób w pełni jawny podejmują różne formy współpracy, nie przestając współzawodniczyć. Rozwój powiązań hybrydowych w działalności gospodarczej coraz bardziej komplikuje i tak od dawna kontrowersyjną rolę organów antymonopolowych²⁵. Rozwój powiązań hybrydowych jest dodatkowym argumentem uzasadniającym analizę konkurencji nie tylko jako pewnego stanu, ale i procesu doprowadzającego do danego stanu. Ostatnio dobrym wkładem w rozróżnienie między konkurencją jako stanem, a procesem rywalizacji jest artykuł Adama Lipowskiego²⁶.

4. Globalizacja a zdobywanie przewagi konkurencyjnej

Wzrost niepewności i coraz większe trudności z ekstrapolowaniem starych doświadczeń na przyszłość oraz trudności przewidywania, a więc antycypowania podważyły sens strategii przedsiębiorstw o charakterze planistycznym. Przy takim podejściu strategia rozumiana jest jako plan działania firmy, głównie dotyczący produktów i rynku²⁷. Natomiast dalej rozwija się drugie podejście, które uznając otoczenie firmy jako niepewne i zmienne, nie podważa celowości budowy strategii, chociaż zmienia jej charakter. W przekształceniu strategii ważny jest proces, a nie stan. Znaczenia dopatruje się w procesie jej budowy z ciągłymi zmianami, rozwinięciami i dostosowaniami. W tym sensie budowa strategii to doskonalenie informacji, wiedzy i procedur, to po prostu proces ciągłego uczenia się w zakresie dostosowywania się do otoczenia. Zarządzanie strategiczne koncentruje się na tworzeniu odpowiednich struktur, procedur i doborze ludzi. W zarządzaniu strategicznym rozwinęły się trzy podstawowe kierunki podejścia do tworzenia przewag konkurencyjnych, tj. podejście zasobowe, strukturalne i przedsiębiorczo-innowacyjne.

Podejście zasobowe dopatruje się przewag konkurencyjnych w jakości zasobów, a zwłaszcza w kapitale niematerialnym. W tym podejściu upowszechniono pojęcie kluczowych kompetencji i wyróżniających się unikalnych kompetencji.

²⁵ Por. A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, op. cit., s. 250.

²⁶ A. Lipowski, *Model rywalizacji firm o wydatki nabywcy*, „*Ekonomista*” 2008, nr 3.

²⁷ Por. Z. Pięrcionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2003, s. 24.

Natomiast podejście strukturalne widzi przewagi konkurencyjne w kształtowaniu nowych struktur organizacyjnych dostosowanych do ery globalizacji i informatyzacji. Skupia się uwagę na wykorzystaniu struktur oraz relacji kooperacyjnych i koordynacyjnych z innymi podmiotami rynku.

Z kolei podejście przedsiębiorczo-innowacyjne nawiązuje do Schumpetera i Druckera. To podejście dostrzega główne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w innowacjach przedsiębiorczych.

Chociaż współcześnie wszystkie trzy różne podejścia dopatrywania się przewag konkurencyjnych należy uznać jako działania równoległe i jednocześnie, to doświadczenia ostatnich 20 lat wskazują, że globalizacja i internetyzacja zaowocowały najobficiej efektami w zakresie kształtowania nowych struktur organizacyjnych. Wyrazem tego jest rozwój transnarodowych korporacji, sieciowy charakter firm, zmiany organizacji produkcji, jej olbrzymie rozkooperowanie, rozwój dostawy dokładnie na czas i pracy zleconej (praca dokładnie na czas).

Pierwszym zasadniczym czynnikiem wymuszającym przekształcenia przedsiębiorstw jest moim zdaniem kumulacja jakościowych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. Kaskadowość zmian doprowadziła w gospodarce do odejścia od procesów ciągłych, stopniowych i przewidywalnych do zmian nieciągłych, gwałtownych i nieprzewidywalnych. Owocem tego jest wzrost niepewności i ryzyka. Trudno stosować metodę ekstrapolacji i doświadczeń na przyszłość, a zarazem trudno stosować metodę antycypacji, gdyż niespodzianek nie da się przewidzieć. W warunkach lawinowych zmian i niepewności zasadniczą sprawą dla przedsiębiorstwa jest wyzwalenie elastyczności i zdolności zarządzania zmianami.

Drugim zasadniczym czynnikiem wymuszającym przekształcenia jest otwarcie na rynek globalny i konieczność podchodzenia do wyboru czynników i miejsc produkcji oraz miejsc sprzedaży, z uwzględnieniem oferty i warunków rynku globalnego. Wymusza to przechodzenie do myślenia w kategoriach logiki rynku globalnego.

Przedsiębiorstwa stanęły przed wymogiem dostosowań do działania na rynku globalnym oraz działania w warunkach zmienności i niepewności. Przy zmienności i nieliniowości procesów gospodarczych, a jednocześnie rozszerzaniu potencjalnej oferty wyboru na zasoby i klientów rynku globalnego, w nowym świetle staje podstawowa sprawa w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Sprawą tą jest zdolność dostosowywania się do zmian na rozszerzonym już rynku. Zdolność dostosowywania się do zmian, to w istocie zdolność dostosowywania się do wymogów klientów.

Stary, tradycyjny sposób dostosowywania przedsiębiorstw nie jest w stanie dostosować się do nowego zakresu rynku i nowego zakresu ciągłych zmian. Ten sposób dostosowania był wystarczający przy ograniczonej wielkości rynku oraz stopniowych ewolucyjnych i przewidywalnych zmianach. Zdolność dostosowywania się do zmian rynkowych opierała się na posiadaniu przez przedsiębiorstwo rezerw mocy wytwórczych, dużej gamy zapasów, podzespołów i wyrobów gotowych oraz rezerw pracy związanej z zatrudnieniem na czas nieokreślony, a więc opłacanego w części za gotowość do pracy, gdy jej w danej chwili nie ma. Mała zmienność wymagała małej elastyczności i w konsekwencji koszty zmian oparte na rezerwach przedsiębiorstwa były

możliwe do wchłonięcia przez ogólny rachunek kosztów. W warunkach globalizacji i wejścia w epokę szybkiej zmienności i nieciągłości procesów, stary sposób dostosowywania się do rozszerzonego i na taką skalę zmiennego rynku stał się całkowicie nieadekwatny, gdyż jest zbyt kosztowny. Im większa zmienność tym potrzeba więcej rezerw, co powoduje większe koszty.

Przed przedsiębiorstwami stanęły pytania: jak w nowej sytuacji zwiększyć elastyczność i zdolność dostosowywania się do dynamicznych i nieregularnych zmian rynku, nie ponosząc z tego tytułu olbrzymich kosztów oraz jak ograniczyć nie tylko koszty zmian i elastyczności związane z rezerwami, zapasami, ale i koszty zmian wynikające z niszczenia starego? Niszczenie starego jest współcześnie niezbędne nie tylko przy wprowadzaniu innowacji, ale również przy coraz powszechniejszych imitacjach.

Z obserwacji współczesnej gospodarki wynika, że rozwiązaniem na to, by stać się elastycznym i zdolnym do zmian, by dostosowywać się do szybko zmieniającego się rynku i nie ponosić olbrzymich tego kosztów, jest rozkooperowanie produkcji. W ten sposób firmy wiodące, z reguły transnarodowe korporacje, przerzuciły koszty rezerw i koszty niszczenia starego na poddostawców i podwykonawców. Rozkooperowanie produkcji na rynku globalnym umożliwiło dostosowanie się do obu zasadniczych czynników wymuszających przekształcenia przedsiębiorstw. Umożliwiło więc dostosowanie do wymogów rynku globalnego przez wykorzystywanie jego ofert, a zarazem dostosowanie do wymogu zmienności i elastyczności warunkującej dostosowanie firmy do zmian rynkowych. W ten sposób uruchomił się proces rozwoju firm sieciowych korzystających z olbrzymiej rzeszy dostawców, poddostawców i odbiorców rozmieszczonych na rynku globalnym.

Najbardziej elastyczne i zdolne do zmian firmy sieciowe to te, które nie opierają się na rozbudowanej sieci filii rozrzuconych geograficznie, ale firmy, w których koordynator sieci nie jest właścicielem żadnej fabryki. Przykładem takiej firmy jest Li & Fung, która nie będąc właścicielem żadnej fabryki koordynuje sieć obejmującą 8300 dostawców obsługiwanych przez ponad 70 biur zaopatrzenia, zlokalizowanych w ponad 40 krajach. Firma pośrednio zatrudnia ponad 2 mln osób w sieci dostawców, ale sama nie zatrudnia żadnego pracownika produkcyjnego. Zaopatruje ona rynek w odzież markową i inne towary konsumpcyjne na sumę ponad 8 mld USD (w 2006 roku). Do zarządzania, a w istocie koordynowania sieci, ma na swej liście płac ok. 10 tys. ludzi. Na każdego z nich przypada sprzedaż prawie 1 mln USD, a rentowność jej aktywów przekracza 38 procent²⁸.

Tajemnica sukcesu takiej firmy polega w istocie na identyfikacji 8300 dostawców na całym świecie, z którymi wchodzi ona w umowne porozumienia, sprawności w identyfikowaniu popytu rynkowego i organizowaniu zleceń oraz umiejętności koordynowania w oparciu o nowoczesny system informacyjny.

Najskuteczniej przerzucają koszty dostosowań do zmian rynkowych, a więc koszty rezerw oraz koszty niszczenia starego, firmy, które rezygnują z bezpośredniego

²⁸ Por. V.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie*, WAiP, Warszawa 2008, s. 17-18.

udziału nie tylko w produkcji, ale i we własności środków produkcji. Firma taka to typowa „pusta firma”, która sama nic nie produkuje i nie odpowiada majątkowo za decyzje. Wyzwalając się z ograniczeń właściciela środków produkcji, wyzwala się z troski o wykorzystanie swoich mocy wytwórczych, a jednocześnie z kosztów „twórczej destrukcji”, gdy zmiana wynikająca z innowacji czy imitacji wymaga zasadniczej rekonstrukcji środków produkcji. Koordynator sieci, wyzwalając się z ograniczeń właściciela środków produkcji, nie musi rozpoczynać tworzenia łańcucha dostaw od wymogów fabryki, a od wymogów stawianych przez klientów. Lepsze dostosowywanie się do potrzeb klienta to przecież główna przesłanka i cel walki o elastyczność firmy. W warunkach globalizacji ma to szczególne znaczenie, bo w wyniku wielości substitutów, wzrostu w wyniku internetyzacji wiedzy klientów o ofertach rynku, nastąpił renesans suwerenności konsumenta. Konsument zwiększa swoją siłę w stosunku do wcześniejszych okresów. Z tego nie wynika, że zniknie aktywne oddziaływanie producenta na kształtowanie potrzeb, ale w tym kształtowaniu musi on w większym niż wcześniej stopniu uwzględniać autentyczne preferencje konsumenta. Rewolucja informatyczna tworzy możliwości działania w czasie rzeczywistym, prowadzi do interaktywności, co stwarza olbrzymie pole do włączenia klientów w proces produkcji i logistyki, tak aby oferta była dostosowana do aktualnych preferencji i szybko zmieniającej się mody. W warunkach globalizacji chodzi o dostosowanie produktów i usług na dużą skalę, ale powinny one być skrojone na miarę potrzeb i preferencji poszczególnych klientów. Wiodące hasło to twórz na dużą skalę, ale dostosowuj się do zróżnicowanych i indywidualnych potrzeb. Z powyższych uwag wynika, że na dłuższą metę nie mają szans we współczesnej konkurencji firmy, które nie potrafią całkowicie zorientować się na klienta. Najlepiej potrafią robić to te firmy, które wyzwalają elastyczność i zdolność do zmian, a przy gwałtownych zmianach przerzucają koszty tych zmian na inne podmioty. Dokonują tego ci, którzy rozkooperowują produkcję i zaangażowany kapitał na poddostawców i podwykonawców.

5. Mechanizm rozkooperowywania produkcji a przewagi konkurencyjne

Jeszcze trzydzieści lat temu ekonomiści sądzili, że model pustej firmy nie zdominuje gospodarki, gdyż poleganie na zewnętrznych źródłach dostaw może być zbyt kosztowne. W międzyczasie rewolucja informatyczna, rozwój logistyki, konteneryzacja i otwarcie rynku globalnego na wielu tanich dostawców zasadniczo zmieniło warunki. Konteneryzacja nie tylko obniżyła koszty transportu, ale umożliwiła rozwinięcie dostaw wyrobów wysoko przetworzonych na duże odległości bez groźby ich zniszczenia.

U podstaw obecnego rozczłonkowania i rozkooperowania produkcji leży nie tylko wymóg podziału pracy i specjalizacji oraz dążenie do wykorzystania różnic warunków na rynku globalnym, ale omawiane wcześniej możliwości przerzucenia kosztów zmian z firm wiodących na poddostawców i podwykonawców. Rozkooperowanie korzystnie wpływa na poziom, a więc stan kosztów produkcji i na koszty zmian, które wspólnie mają coraz większe znaczenie. Koszty zmian to koszty wyzwiania elastyczności, a więc również koszty dostosowań do zmian rynku i potrzeb klientów.

Z powyższych zmian korzystają firmy wiodące, a więc firmy tworzące i koordynujące rozwiniętą sieć poddostawców i podwykonawców, one zdobywają przewagę konkurencyjną wynikającą jednocześnie z efektywności i siły.

„Model pustej firmy” można uznać za pewien wzorzec postępowania, który współcześnie cechuje zdobywanie przewagi kosztowej, przewagi elastyczności oraz zdolności dostosowania do potrzeb klienta. Taka firma funkcjonuje przy minimalnej organizacji wewnętrznej, opierającej się na doskonałej infrastrukturze informatycznej i wysoko wykwalifikowanej kadrze. Zasadniczą podstawą przewagi firmy organizującej i koordynującej sieć poddostawców i podwykonawców jest przewaga informacyjna. Ta przewaga jest niezbędna do identyfikacji sieci dostawców i sieci klientów, a zwłaszcza do śledzenia zmienności łańcucha dostaw i łańcucha zbytu. Firma wiodąca swą przewagę konkurencyjną czerpie nie tylko z własnych kompetencji, ale ze zdolności, które znajdują się w sieci, do której się podłącza. Aby sieć rozczłonkowanej i rozproszonej produkcji była odpowiednio elastyczna, wymaga to nie tylko odpowiedniej koordynacji, ale również potencjał produkcyjny takiej sieci musi przewyższać bieżące potrzeby rynku. Mając w orbicie swoich porozumień dużą sieć dostawców i podwykonawców firma koordynująca jest w stanie zrealizować największe zamówienia w krótkim czasie, a więc jest w stanie stworzyć wizerunek firmy wywiązującej się z najtrudniejszych zadań.

Jeden z ojców nauki o przedsiębiorstwie Ronald H. Coase uznawał, że przedsiębiorstwo realizuje wielką funkcję gospodarczą, bo wykorzystując we własnych komórkach organizacyjnych czynniki produkcji, zmniejsza koszty różnych działań w stosunku do ich kosztów transakcyjnych (kosztów zleceń i zakupu danej działalności na konkurencyjnym rynku). Uznawano za R.H. Coase, że przedsiębiorstwo powstaje po to, by organizować u siebie produkcję, gdyż to prowadzi do obniżenia kosztów. Przez dziesiątki lat uznawano, że koszty transakcyjne są z reguły wyższe niż koszty organizacji (ponoszone przy realizacji konkretnej działalności w przedsiębiorstwie). Uznawano więc, że istnieje naturalna tendencja do koncentracji produkcji w firmie. Natomiast teraz za wiodące uznaje się tendencje do dekoncentracji i smuklenia firm. Na spadek kosztów transakcyjnych w stosunku do kosztów organizacji wywarły wpływ głównie przemiany współczesnego świata, a mianowicie informatyzacja, internetyzacja, konteneryzacja i globalizacja. Otworzyły one drogę do rewolucji w logistyce i dostęp do wielu tanich poddostawców i podwykonawców. Ważnym czynnikiem tego spadku stał się spadek pozycji poddostawców i pracobiorców. Bardzo wzrosła konkurencja poddostawców i podwykonawców o zlecenia. Rynek poddostawców stał się rynkiem poddostawców doskonale zastępowalnych, a więc rynkiem niskiej cenowej elastyczności ich podaży, a w konsekwencji niskiej ich pozycji przetargowej.

Największe firmy wykorzystują na rynku coraz szerzej pozycję monopolistyczną, co wywiera wpływ na ceny płacone poddostawcom i w konsekwencji na koszty transakcyjne. Monopsoniczne oddziaływanie dotyczy nie tylko firm organizujących cały proces produkcji i skupiających się na poddostawcach podzespołów i różnego typu usług pośrednich, ale również wielkich firm handlowych (marketów) opierających swoją działalność na wygrywaniu konkurencji przez dostawców wyrobów finalnych

zaspokajających potrzeby konsumpcyjne i inwestycyjne. Rozwój przedsiębiorstw sieciowych prowadzi do zmiany organizacji produkcji. U organizatora zarządzającego i koordynującego sieć nikną rezerwy mocy, rezerwy zapasów podzespołów i wyrobów gotowych, spada lub zanika udział w własności środków produkcji, rozwija się natomiast sieć dostawców pracujących w systemie dokładnie na czas i zatrudnienie pracowników na zlecenie, a więc dokładnie na czas. Za dostosowanie się do burzliwego rynku płacą przede wszystkim ci, którzy godzą się na dostawy dokładnie na czas i pracownicy, którzy zmuszeni są do pracy na zlecenie. Firmy koordynujące sieć produkcji zwiększają swą elastyczność i zdolność do zmian, bo zdejmują z siebie garb rezerw mocy, rezerw podzespołów i wyrobów gotowych. Poddostawcy i podwykonawcy, którzy muszą poddać się rygorom narzuconym przez logistykę firm zlecających, zmuszone są utrzymywać rezerwy mocy i rezerwy zapasów, by sprostać wymogom dostaw dokładnie na czas. Poddostawcy, obciążeni rezerwami mocy i wysokimi kosztami stałymi, tracą elastyczność, a rośnie u nich ryzyko wypadnięcia z łańcucha dostaw w sytuacji, gdy firma zlecniodawca korzysta z komfortowej dla siebie sytuacji, jaką jest rynek doskonałej zastępowalności poddostawców. Poddostawcy i podwykonawcy w coraz mniejszym stopniu są zdolni do konkurencji czynnej, a więc zgodnie z pojęciem wprowadzonym przez Vilfredo Pareto zdolni są do oddziaływania na preferencje nabywców i cenę. Kształt zlecenia i cena stają się bowiem dla nich coraz bardziej narzucone przez zamawiających.

6. Specyfika konkurencji w sferze produkcji żywności

W dobie globalizacji produkcja żywności, a zwłaszcza rolnictwo, stanęła wobec wyzwań tak sfery realnej, jak i sfery regulacji²⁹. Do dziś dominuje myślenie, że ekonomicznym problemem w sferze produkcji żywności jest światowy rynek nadwyżek rolnych i wynikające stąd niskie światowe ceny surowców rolnych. Niskie ceny światowe od lat uniemożliwiają w krajach rozwiniętych funkcjonowanie rolnictwa bez ochrony i wysokich dopłat (ok. 450 mld dolarów rocznie). Globalizacja przyspieszyła dynamikę rozwoju gospodarczego świata (1974-2000 roczne tempo wzrostu PKB świata wynosiło 1,4%, a w latach 2001-2007 – 4,0%), a zwłaszcza dynamikę kilku najbardziej ludnych krajów (Chiny, Indie, Brazylia, Meksyk, Indonezja). Zaczęła rysować się perspektywa zmian w bilansie popytu i podaży żywności. Wiele przesłanek zaczęło przemawiać za bliską perspektywą zmian światowego rynku rolnego, z rynku nadwyżek i niskich cen na rynek niedoborów i wysokich cen. Do połowy 2008 roku (przed kryzysem) przemawiały za tym przesłanki związane tak ze zmianami w sferze popytu, jak i w sferze podaży. Szybki wzrost gospodarczy w kilku krajach o dużej populacji, a niskim jeszcze poziomie dochodów i konsumpcji rokował szybki wzrost popytu na żywność. Wysoka dochodowa elastyczność popytu na żywność w tych krajach musiałaby przy wzroście dochodów zwiększyć poważnie popyt na żywność. Co roku na kuli ziemskiej jest o 70-80 mln ludzi więcej. Z drugiej strony postępujące ocieplenie i anomalie klimatyczne zwiększają zagrożenie dla produkcji rolnej i jej

²⁹ Sfera realna – procesy pozyskiwania zasobów produkcji i dystrybucji. Sfera regulacji – powiązania informacyjno-decyzyjne.

wahań. Następuje pustoszenie wielu części kuli ziemskiej i coraz szybciej narasta bariera dostępu do słodkiej wody. Produkcja biopaliw konkuruje w coraz większej skali o areal ziemi rolniczej. Z jednej strony ograniczony jest areal dla produkcji rolnej, a z drugiej poprawa diety, przechodzenie w konsumpcji z produktów roślinnych do zwierzęcych w krajach, które przyspieszyły rozwój, a które stanowią 50% ludności świata, zwiększa zapotrzebowanie na areal ziemi. Kaloria w postaci pokarmu mięsnego absorbuje kilkakrotnie większy areal niż kaloria w postaci pokarmu roślinnego. Narastająca bariera energetyczna, wysoka cena ropy to istotne czynniki, które mogą ograniczać w przyszłości podaż i zwiększać ceny żywności.

Wszystkie powyższe tendencje mają charakter długofalowych trendów. Obecnie zostały zakłócone przez zjawiska recesyjne i kryzysowe, nastąpiło nadzwyczajne wahnięcie od trendu. Powrót do dynamiki produkcji światowej (PKB) z lat 2001-2007 w dość krótkim czasie może doprowadzić do jakościowych zmian na światowym rynku rolno-żywnościowym.

Mogą nastąpić takie zmiany bilansowe, które spowodują, że rynek nadwyżek rolnych i niskich cen przekształci się w rynek niedoborów i wysokich cen. Byłaby to jakościowa zmiana, w wyniku której nastąpiłaby rewolucja w sferze regulacji rynku żywnościowego. Zniknęłyby wiele podstaw dotychczasowej ochrony rolnictwa krajów wysokorozwiniętych poprzez cła i system dopłat. Wyższy poziom światowych cen rolnych zmieniłby warunki marginalne dopuszczane przez rynek do produkcji rolnej. Przejście od rynku nadwyżek do rynku niedoborów zwiększyłoby koszty surowców rolnych oraz ich presję na ceny i popyt na żywność. Pozycja producentów rolnych w łańcuchu produkcji żywności mogłaby ulec poprawie.

Rozważanie na temat, jak ukształtuje się sytuacja rynku rolnego w perspektywie najbliższych dziesięciu lat zawierają jednak duży zakres niepewności, co wynika zwłaszcza ze zjawisk kryzysowych i czasu odbudowy dynamiki światowego wzrostu. Niepewność wymusza stosowanie rozważań scenariuszowych. Dopiero na tej podstawie można przyjąć kilka różnych założeń i wariantów, można rozważać zjawiska związane z ewentualną liberalizacją światowego rynku rolnego i rynku Unii Europejskiej. Liberalizacja lub jej brak warunkuje sytuację w zakresie konkurencyjności nie tylko rolnictwa, ale i całej gospodarki żywnościowej.

Nie ulega wątpliwości, że przechodzenie od światowego rynku nadwyżek do światowego rynku niedoborów i uruchomienie tendencji wzrostowych cen rolnych wpływałoby na większą liberalizację, a więc poddawanie rolnictwa procesom globalizacji. Oznaczałoby to uwalnianie barier w zakresie swobodnego przepływu produktów rolnych ponad granicami. Rynek cen światowych dopuszczałby gorsze warunki marginalne produkcji. Z drugiej strony nastąpiłby wzrost konkurencji krajów o taniej sile roboczej i korzystniejszych warunkach naturalnych. Wzrost popytu światowego na żywność oraz wzrost cen żywności i surowców rolnych może, ale nie musi, przekładać się na lepszą pozycję rolnictwa i przetwórstwa w całym łańcuchu produkcji żywności. Wpływ bowiem na pozycję w łańcuchu produkcji żywności wywiera struktura podmiotowa i organizacyjna produkcji. Globalizacja idzie bowiem w parze z szybką polaryzacją przedsiębiorstw na przedsiębiorstwa globalizujące, a więc transnarodowe korporacje,

a zwłaszcza koordynatorów sieci produkcyjnych oraz poddostawców i podwykonawców. Na coraz większy margines są spychane przedsiębiorstwa lokalne, które mają coraz większe trudności, by konkurować z wielkimi sieciami o preferencje nabywców i wywierać wpływ na cenę, a więc konkurować czynnie.

Zagrożeniem są zjawiska monopolistyczne, a zwłaszcza monopsoniczne, które dotyczą przede wszystkim przetwórstwa i dystrybucji artykułów rolno-spożywczych.

Niejasne do końca są skutki wpływu ewentualnej globalizacji rolnictwa na strukturalne problemy produkcji. Liberalizacja i globalizacja przynosząc pewne korzyści dla krajów słabo rozwiniętych, niekoniecznie przyniosłyby korzyści dla rolników. Na świecie jest około 3 mld ludzi w gospodarstwach chłopskich, a chłopskie rolnictwo tradycyjne nastawione jest głównie na własne potrzeby. Można sobie wyobrazić, że produkcja ta mogłaby zostać wytworzona przez 20 mln nowoczesnych farmerów³⁰. Należy przewidywać, że wolnorynkowa globalizacja rolnictwa światowego otworzyłaby drogę do szybkich przekształceń kapitalistycznych i industrialnego modelu przekształceń rolnictwa, z olbrzymimi konsekwencjami ekonomicznymi i społecznymi dla 3 mld obecnych rolników.

7. Monopsonizacja w sferze produkcji i dystrybucji żywności

Mechanizm przekształceń przedsiębiorstw i sposoby zdobywania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach sfery żywnościowej nie odbiegają istotnie od zachowań w innych segmentach rynku. Największa różnica jest związana z lokalizacją przedsiębiorstw i ich rozproszeniem, a zwłaszcza specyfiką sfery surowcowej, jakimi jest np. w Polsce chłopskie rolnictwo. Mniejsza jest również zmienność preferencji i przyzwyczajzeń w sferze konsumpcji żywności. Mniejsze w tej sferze są również efekty skali³¹, bo ze względu na rozproszenie producentów i charakter wielu surowców wcześniej ujawnia się dysekonomia skali. Dotyczy to np. mleczarstwa, które napotyka trudności w zwózce mleka.

W Polsce gospodarka żywnościowa została stosunkowo szybko objęta przekształceniami związanymi z wejściem na rynek transnarodowych korporacji. Wejście transnarodowych korporacji odbywało się tak przez zakupy i przejęcia firm krajowych, fuzje, nowe inwestycje, jak i wspólne przedsięwzięcia z lokalnymi partnerami. Mimo że proces ten dopiero się rozwija, to w polskim przemyśle spożywczym ok. 1/3 produkcji realizują firmy globalne z silną marką i własnymi kanałami dystrybucji³². Specyfiką sfery produkcji żywnościowej jest wpływ na przekształcenia i konkurencyjność dużych transnarodowych firm handlowych, przy czym w Polsce jest więcej dużych zagranicznych firm handlowych niż w innych krajach. W innych krajach działa najwyżej kilka takich firm, podczas gdy w Polsce kilkanaście. Transnarodowe firmy

³⁰ Por. R. Sobiecki, *Globalizacja ekonomiczna a zmiana uwarunkowań produkcji rolnej*, „Realia i co dalej” 2007, nr 2.

³¹ M. Pietrzak, *Korzyści skali w przemyśle mleczarskim w Polsce*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2007, nr 1.

³² P. Chechelski, *Przemiany w handlu i ich wpływ na przemysł spożywczy*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 2006, nr 2.

ze sfery produkcji żywności, jak i transnarodowe sieci handlowe wpływają aktywnie na przekształcenia gospodarki żywnościowej, wykorzystując pozycję monopsoniczną. W moim przekonaniu możliwości wykorzystania na współczesnym rynku pozycji monopsonicznej są większe niż tradycyjnej pozycji monopolistycznej³³. Monopolistyczna gra podaży i ceną zbytu jest ograniczona, tak przez likwidowanie barier granicznych jak i ogromne nasycenie substytutami. Na globalnym rynku wielkie przedsiębiorstwa sieciowe konkurują z równie wielkimi innymi tego typu przedsiębiorstwami. Silniejsza jest również pozycja nabywcy, co zwiększa cenową elastyczność popytu i zmniejsza opłacalność wzrostu cen.

Inna sytuacja występuje przy monopsonicznej grze popytem i ceną nabycia, którą mogą wykorzystywać tak transnarodowe korporacje ze sfery produkcji, jak i transnarodowe sieci handlowe. W warunkach globalizacji i otwartego rynku ograniczeniu ulega coraz bardziej liczba firm, które kontrolują popyt i produkcję w poszczególnych segmentach rynku krajowego i globalnego. Takie firmy z reguły kontrolują zaspokajanie dużej wartości popytu finalnego rynku, a dla zrealizowania zamówienia potrzebują rozwiniętej sieci poddostawców, podwykonawców, a sieci handlowe również dostawców produktów finalnych. O sile monopsonicznej nie decyduje klasyczny układ podmiotowy z jednym przedsiębiorstwem nabywcą, ale natężenie konkurencji poddostawców o zlecenia i występowanie pewnej grupy firm sieciowych o pokaźnym popycie na dostawę i usługi. Mimo kilku czy nawet kilkunastu dużych firm w danym segmencie rynku, są to firmy, które kontrolują zaspokajanie znaczącego popytu finalnego. Każda z nich może aktywnie oddziaływać na ceny zakupu od poddostawców, a więc na koszty transakcyjne. Im bardziej potrafią wykorzystać konkurencję poddostawców i podwykonawców o zlecenia, tym taniej mogą zlecać i kupować. W ten sposób powstaje dynamiczny mechanizm, im lepiej firmy potrafią wykorzystać konkurencję poddostawców i podwykonawców, tym niższe są koszty zamówień (koszty transakcyjne), tym bardziej opłaca się zlecać i tym szybszy jest proces smuklenia i łatwiejszy sposób przechwytywania nadwyżki ekonomicznej z całego procesu produkcyjno-handlowego.

W sferze gospodarki żywnościowej monopsoniczne praktyki coraz szerzej wykorzystują sieci handlowe, które realizują wysokie prowizje przy jednoczesnym narzucaniu dostawcom jak najniższych cen detalicznych sprzedaży w ich placówkach³⁴. Coraz częstszym zjawiskiem jest to, że wielkie sieci handlowe narzucają swoim dostawcom sprzedaż pod szyldem własnej marki handlowej, chociaż ich udział w produkcji sprowadza się często jedynie do zlecenia dostaw. Nie można jednak zapominać, że praktyki monopsoniczne firm handlowych w połączeniu z konkurencją wynikającą z dużej ilości transnarodowych sieci handlowych w Polsce, prowadzą do zbijania cen detalicznych na rynku. Globalne sieci handlowe w Polsce sprzedają już ponad 40% artykułów spożywczych³⁵, ale wpływ, jaki wywołują na konkurencję i ceny detaliczne jest dużo większy niż wynikałoby to z ich udziału w handlu detalicznym.

³³ Por. W. Szymański, *Czy globalizacja musi być irracjonalna*, SGH, Warszawa 2007, s. 152-164.

³⁴ Por. U. Kłosiewicz, B. Słomińska, *Rynek artykułów spożywczych w Polsce*, Wyd. Instytut Rynku Wewnętrznego i Konkurencji, Warszawa 1998.

³⁵ Por. P. Chechelski, *Przemiany...*, op. cit.

Literatura

1. Bain I.S., *Industrial Organization*, John Wiley & Sons, New York 1968.
2. Chechelski P., *Przemiany w handlu i ich wpływ na przemysł spożywczy*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 2006, nr 2.
3. Coase R.H., *The Nature of the Firm*, “Economica” 1937, nr 4.
4. Drucker P., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1989.
5. Frank R., Cook P., *The Winner – All Society*, New York Free Press 1995.
6. Fung V.K., Fung W.K., Wind Y., *Konkurowanie w płaskim świecie*, WAiP, Warszawa 2008.
7. Hayek F., *Competition as a Discovery Procedure*, [w:] *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas*, The University of Chicago Press, Chicago 1968.
8. Hayek F., *Konkurencja jako sposób zdobywania wiedzy*, [w:] *Gospodarka nakazowa. Z zagadnień teorii i praktyki gospodarki socjalistycznej*, Wyd. In Plus, Warszawa 1988.
9. Kłosiewicz U., Słomińska B., *Rynek artykułów spożywczych w Polsce*, Wyd. Instytut Rynku Wewnętrznego i Konkurencji, Warszawa 1998.
10. Lipowski A., *Mechanizm rynkowy w gospodarce polskiej*, PWN, Warszawa 1988.
11. Lipowski A., *Model rywalizacji firm o wydatki nabywcy*, „Ekonomista” 2008, nr 3.
12. Marks K., *Nędza filozofii*, SW „Książka”, Warszawa 1948.
13. Marshall A., *Zasady ekonomiki*, t. I, II, Arct, Warszawa 1928.
14. Mikosik S., *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, PWN, Warszawa 1993.
15. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
16. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2003.
17. Pietrzak M., *Korzyści skali w przemyśle mleczarskim w Polsce*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2007, nr 1.
18. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
19. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
20. Simon H.A., *A behavioral model of rational choice*, “Quarterly Journal of Economics” 1955, nr 69.
21. Sobiecki R., *Globalizacja ekonomiczna a zmiana uwarunkowań produkcji rolnej*, „Realia i co dalej” 2007, nr 2.
22. Szymański W., *Czy globalizacja musi być irracjonalna*, SGH, Warszawa 2007.
23. Szymański W., *Interesy i sprzeczności globalizacji*, Difin, Warszawa 2004.
24. Thieme M.J., *Spoleczna gospodarka rynkowa*, CH Beck, Warszawa 1996.
25. Tkaczyk T.P., *Rynek, konkurencja i jej wspieranie*, „Monografie i Opracowania”, nr 445, Wyd. SGH, Warszawa 1999.
26. Winston C., *Economic Deregulation: Days of Reckoning for Microeconomist*, “Journal of Economic Literature” 1993, vol. 31(3), September.
27. Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1994.
28. Yoffie D., Cusumano D., *Competing on Internet Time*, The Free Press, New York 1998.
29. Zawislak A.M., *Bezradność rozumu, tam gdzie jest najpotrzebniejszy*, „Oświata i Wychowanie” 2006, nr 8.

Liberalizacja międzynarodowego handlu rolnego a Wspólna Polityka Rolna i konkurencyjność rolnictwa Unii Europejskiej¹

1. Uwagi wstępne

Liberalizacja międzynarodowego handlu jest czasem rozumiana wyłącznie jako efekt porozumień, wynegocjowanych podczas wielostronnych rokowań handlowych, prowadzonych przez państwa członkowskie w ramach wyspecjalizowanych organizacji systemu ONZ. Do roku 1994 negocjacje takie prowadzili członkowie Układu Ogólnego w sprawie Taryf i Handlu (*General Agreement on Tariffs and Trade – GATT*), a obecnie Światowej Organizacji Handlu (*World Trade Organization – WTO*). Ta wyspecjalizowana organizacja systemu ONZ jest, nie wnikając w subtelności prawne, spadkobiercą GATT. Ponieważ członkami WTO są 153 państwa² (stan na 23 lipca 2008 roku), wszystkie mające znaczący udział w handlu światowym, wielostronne porozumienia handlowe, których postanowienia obowiązują wszystkich członków, regulują obecnie niemal cały handel światowy artykułami przemysłowymi i rolnymi, a także usługami oraz własnością intelektualną.

Do niedawna porozumienia zawarte przez członków GATT nie obejmowały w zasadzie handlu artykułami rolnymi. Dopiero podczas ostatniej z zakończonych rund negocjacyjnych GATT, ósmej z kolei Rundy Urugwajskiej (w tekście używa się skrótu RU), podjęto decyzje ważne dla międzynarodowego handlu rolnego (czyli handlu produktami znajdującymi się w rozdziałach 1-24 *Combined Nomenclature* i niewielką liczbą produktów zaliczonych do pozostałych rozdziałów), gdyż była pierwszą, podczas której poważnie zajęto się jego liberalizacją. W tym też sensie RU była dla międzynarodowego handlu rolnego przełomową. Podczas poprzednich rund handel tą grupą towa-

¹ Opracowanie jest kolejną pracą autora, poświęconą problematyce międzynarodowego handlu rolnego, w tym przede wszystkim wielostronnym porozumieniom państw członkowskich GATT i WTO. Por. zwłaszcza: J. Rowiński, *Wpływ liberalizacji handlu rolnego na kształt Wspólnej Polityki Rolnej i rolnictwo UE*, [w:] M. Kłodziński (red.), *Wyzwania przed obszarami wiejskimi i rolnictwem w perspektywie lat 2014-2020*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Warszawa 2008. W obecnym tekście znacznie przychylniej oceniono działalność polskiej administracji rządowej, gdyż stwierdzono, że dostrzega istniejące niebezpieczeństwa i dostarcza politykom analiz, umożliwiających zajmowanie krytycznego, merytorycznie uzasadnionego stanowiska. Autor dziękuje Wiesławowi Zapędowskiemu, pierwszemu radcy w Stałym Przedstawicielstwie RP przy Światowej Organizacji Handlu w Genewie, za pomoc w użyciu materiałów i krytyczne uwagi.

² Kolejnych 30, a wśród nich Białoruś, Kazachstan, Rosja, ma status obserwatora. Państwa będące obserwatorami – poza Watykanem – muszą w ciągu pięciu lat od uzyskania statusu obserwatora rozpocząć negocjacje w sprawie członkostwa.

rów był w zasadzie wykluczony z rokowań, ponieważ państwa członkowskie przez dziesięciolecia uważały, iż osiągnięcie porozumienia jest niemożliwe ze względu na sprzeczne interesy największych światowych importerów i eksporterów. Ta postawa zmieniała się powoli. W latach poprzedzających RU zaczął dominować pogląd, że brak uzgodnionych zasad, obowiązujących w międzynarodowym handlu rolnym, szkodzi wszystkim jego uczestnikom. W rezultacie handel artykułami rolnymi stał się jedną z kilku najważniejszych spraw negocjowanych podczas RU. Być może była to najważniejsza część rokowań.

W dziedzinie międzynarodowego handlu produktami rolnymi zawarto dotychczas jedno wielostronne porozumienie. W dniu 15 kwietnia 1994 roku wśród dokumentów, podpisanych równocześnie z Aktem Końcowym Rundy Urugwajskiej, znajdowały się Porozumienie w Sprawie Rolnictwa (PSR) oraz Porozumienie w Sprawie Stosowania Środków Sanitarnych i Fitosanitarnych (SSSSF)³. Postanowienie kluczowe dla liberalizacji międzynarodowego handlu rolnego PSR zaczęto wprowadzać w życie 1 stycznia 1995 roku. Zgodnie z harmonogramem kraje rozwinięte (*developed countries*) miały w pełni wprowadzić zasady PSR i podjęte na ich podstawie zobowiązania krajowe (*country schedules*) w ciągu sześciu lat, a kraje rozwijające się (*developing countries*) w ciągu dziesięciu lat. Kraje najslabiej rozwinięte (*least developed countries*, LDCs) nie były zobowiązane do podjęcia i wprowadzenia w życie jakichkolwiek zobowiązań. Z harmonogramu tego wynika, że wprowadzenie postanowień PSR zakończono w krajach rozwiniętych w 2000 roku, a w krajach rozwijających się w 2004 roku. System PSR, wynegocjowany podczas RU, funkcjonuje zatem w pełni dopiero od początku 2005 roku.

Oprócz wielostronnych porozumień handlowych, zawieranych przez państwa członkowskie w ramach systemu organizacji wyspecjalizowanych ONZ, istnieją również jednostronne postanowienia preferencyjne oraz liberalizujące handel umowy dwu- lub wielostronne, zawierane poza systemem organizacji ONZ. Poza tym na liberalizację handlu między państwami, będącymi ich członkami, wpływają regionalne porozumienia integracyjne. Wszystkie te umowy, postanowienia i porozumienia mają zasięg lokalny lub najwyżej regionalny, albo też liberalizują handel z pewną grupą państw o szczególnych cechach. Dlatego też nie są instrumentami liberalizującymi handel światowy. Wręcz przeciwnie, liberalizacja handlu z jednym państwem lub ich grupą oznacza *de facto* utrudnienie dostępu pozostałym partnerom handlowym. Są oni spychani na pozycje marginalne, gdyż zyskują dostęp do rynku tylko wówczas, gdy łączny popyt państw objętych porozumieniem liberalizującym jest wyższy niż ich łączna podaż. W rezultacie liberalizacja w skali regionu najczęściej ogranicza liberalizację w skali światowej. Opisana sytuacja jest egzemplifikacją znanego przeciwstawięcia *globalisation versus regionalisation*. Znaczenie regionalnych porozumień hand-

³ Oba dokumenty w wersjach angielskiej i polskiej zostały opublikowane w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej. Patrz: Załączniki do Porozumienia ustanawiającego Światową Organizację Handlu (WTO) sporządzonego w Marakeszu dnia 15 kwietnia 1994 r. (Dz. U. z 1995 r. Nr 98, poz. 483), Dz. U. Załącznik do Nr 9, poz. 54 z dnia 27 stycznia 1996 r.

lowych jest zresztą ogromne. W maju 2003 roku funkcjonowały 184 porozumienia tego typu⁴. Niewątpliwie w ciągu ostatnich kilku lat ich liczba jeszcze wzrosła.

Zawierane poza systemem organizacji ONZ umowy handlowe lub umowy, w których znajdują się klauzule handlowe, są skrupulatnie sprawdzane, czy nie są sprzeczne z zobowiązaniami wynikającymi z art. XXIV GATT 1949 (strefy wolnego handlu i unie celne) i art. V GATS (umowy obejmujące handel usługami). Procedurze tej podlegają również (a może przede wszystkim) umowy powołujące do życia regionalne ugrupowania integracyjne, zwłaszcza zawierane przez państwa decydujące o handlu światowym (m.in. sprawdzano zgodność Układu Rzymskiego z art. XXIV GATT 1949). Takiej samej procedurze poddawano kolejne umowy o rozszerzeniu Wspólnoty Europejskiej. Dotychczas zresztą nie zakończono pracy nad raportem stwierdzającym, czy postanowienia umowy o wstąpieniu do Unii Europejskiej (w tekście używa się skrótów UE i Wspólnota) Austrii, Finlandii i Szwecji są zgodne z art. XXIV GATT. Prace nad zgodnością rozszerzenia UE o osiem państw Europy Środkowej i Wschodniej oraz o Cypr i Maltę dopiero się rozpoczęły, a umowa o wstąpieniu do UE Bułgarii i Rumunii czeka w długiej kolejce na rozpatrzenie.

Jednostronne postanowienia preferencyjne – Ogólny System Preferencji – (*Generalised System of Preferences* – GSP) zainspirowała wyspecjalizowana organizacja systemu ONZ, Konferencja Narodów Zjednoczonych w sprawach Handlu i Rozwoju (*United Nations Conference on Trade and Development* – UNCTAD). Podczas konferencji UNCTAD II w 1968 roku wezwano państwa uprzemysłowione do szerszego otwarcia rynków krajom rozwijającym się. Otwarcie miało polegać na udzieleniu ogólnego, jednostronnego, nie dyskryminującego systemu ułatwień, zawierającego szczególne preferencje dla krajów najslabiej rozwiniętych. Ich istotą miało być ustanowienie w imporcie z tych krajów ceł o stawce zerowej lub też ceł niższych niż wynikające z klauzuli najwyższego uprzywilejowania (*Most Favoured Nation Clause* – MFN). System GSP został formalnie zaakceptowany przez członków GATT w 1971 roku w postaci dziesięcioletniego odstępstwa (*waiver*) od artykułu 1 GATT 1949, zastąpionego w 1979 roku decyzją o odstępstwie stałym⁵.

Ponieważ tematem opracowania jest „liberalizacja międzynarodowego handlu rolnego a Wspólna Polityka Rolna i konkurencyjność rolnictwa UE”, nie analizowano wpływu udzielonych przez Wspólnotę preferencji GSP oraz zawartych przez nią umów handlowych zawierających postanowienia o handlu rolnym na zasadach preferencyjnych.

⁴ Za: M.E. Burfischer, S. Robinson, K. Thierfelder, *Regionalism: Old and New, Theory and Practice*, [w:] G. Anania, et alli (ed.), *Agricultural Policy Reform and the WTO. Where Are We Heading?*, Edward Elgar Publishing, 2004. Jak wynika z wyjaśnienia zamieszczonego w przypisie autorzy za regionalne porozumienia handlowe (*regional trade agreements*) uznają wszystkie preferencyjne międzypaństwowe porozumienia handlowe, również zawarte między państwami nie położonymi w jednym regionie. Według tej definicji regionalnymi porozumieniami handlowymi są wszystkie rodzaje handlowych porozumień międzypaństwowych, poza wielostronnymi porozumieniami funkcjonującymi w systemie ONZ.

⁵ Differential and More Favourable Treatment, Reciprocity and Fuller Participation of Developing Countries, GATT Decision of 28 November 1979 (L/4903).

Z analizy przeprowadzonej w poprzedniej pracy⁶ wynika bowiem, iż udzielone przez Wspólnotę ułatwienia dostępu do rynku są tak niewielkie, że nie mogą wywierać wpływu na Wspólną Politykę Rolną (WPR) i rolnictwo UE. W niniejszym opracowaniu ograniczono się do przeanalizowania wpływu na WPR i rolnictwo UE postanowień RU oraz spodziewanych wyników Rundy Doha (*Doha Development Agenda – DDA*).

2. Wielostronne porozumienia liberalizujące handel rolny – Runda Urugwajska

Jak wynika z uwag wstępnych, dopiero podczas ósmej rundy negocjacyjnej GATT, która rozpoczęła się w 1986 roku w Punta del Ester, prowadzono kompleksowe wielostronne rokowania w sprawie liberalizacji międzynarodowego handlu rolnego. Wynegocjowane Porozumienie w Sprawie Rolnictwa zawiera postanowienia⁷ regulujące trzy kwestie/zagadnienia, mające istotny wpływ na międzynarodowy handel artykułami rolno-spożywczymi, tj.: (1) subwencjonowanie rolnictwa, (2) wspieranie eksportu rolnego, (3) unifikacja dostępu zagranicznych produktów do rynków krajowych.

Ad (1). Subwencjonowanie rolnictwa. Państwa rozwinięte, w tym UE, zobowiązały się obniżyć o 20% subwencje zakłócające (*distorting*) handel rolny. Obniżka miała nastąpić w ciągu sześciu lat, począwszy od 1995 roku⁸ w równomiernym tempie w wysokości 3,34% rocznie. Podstawą, od której obliczano obniżki, był średni roczny Zagregowany Wskaźnik Wsparcia (*Aggregate Measurement of Support – AMS*)⁹ w okresie bazowym, za który przyjęto lata 1986-1988, a metoda jego obliczania została szczegółowo opisana w PSR. AMS jest sumą udzielanych przez państwo subwencji zakłócających handel rolny. Sprawdzenie, czy dane państwo wywiązuje się z zobowiązań, polega na obliczeniu bieżącego, zagregowanego AMS (czyli AMS dla roku badanego), taką samą metodą jak zagregowanego AMS dla okresu bazowego. Do bieżącego zagregowanego AMS nie wlicza się niektórych subwencji podlegających ograniczeniom. Należą do nich subwencje spełniające kryterium *de minimis*, czyli: (1) związane z produktem, jeżeli ich wysokość nie przekracza 5% wartości jego produkcji w danym roku, (2) nie związane z produktem, jeśli ich wysokość nie przekracza 5% wartości produkcji rolnej. Uzyskany w ten sposób zagregowany bieżący AMS porównuje się ze znajdującymi się w części IV sekcji 1 listy koncesyjnej maksymalnymi wartościami tzw. „Ostatecznych Związanych Poziomów”, czyli z AMS w okresie bazowym.

⁶ J. Rowiński, *Wpływ liberalizacji...*, op. cit.

⁷ W tekście podano jedynie podstawowe postanowienia PSR, odnoszące się do krajów rozwiniętych, a zatem obowiązujące w UE. Szczegółowe omówienie postanowień PSR na szerszym tle m.in. J. Rowiński, *Runda Urugwajska*, [w:] A. Woś (red.), *Encyklopedia Agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998; E. Kawecka-Wyrzykowska, W. Zapędowski, *Porozumienie w sprawie rolnictwa i jego znaczenie*, [w:] J. Kaczurba, E. Kawecka-Wyrzykowska, *Polska w WTO*, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2002.

⁸ Szczegółowa lista subwencji nie podlegających obniżkom znajduje się w PSR, Załącznik 2 „Wsparcie krajowe: podstawa wyłączeń z krajowych zobowiązań redukcyjnych”.

⁹ Sposób obliczenia wskaźnika podano w PSR, Załącznik 3 „Wsparcie krajowe: kalkulacja zagregowanego wskaźnika wsparcia”.

Ad (2). Wspieranie eksportu rolnego. Rozwinięte kraje członkowskie zobowiązały się do ograniczenia subwencjonowania eksportu rolnego w ciągu sześciu lat począwszy od 1995 roku. Zobowiązania polegały na obniżeniu (w porównaniu ze średnią roczną dla okresu bazowego 1986-1990) zarówno ogólnej wysokości udzielanych subwencji (obniżka o 36% w równomiernym tempie 6% rocznie), jak i wolumenu subwencjonowanego eksportu (obniżka o 21%, czyli o 3,5% rocznie).

Do podlegających ograniczeniom subwencji eksportowych, zaliczono: (1) subwencje bezpośrednio, również w naturze, udzielane przez rządy lub zależne od nich instytucje, (2) eksport niehandlowych zapasów, którymi dysponują rządy lub zależne od nich instytucje, po cenach niższych niż żądane na rynku krajowym, (3) płatności związane z eksportem, podejmowane w trybie decyzji rządowych, (4) subwencje, obniżające koszty zbytu eksportowanych towarów (poza powszechnie dostępnymi usługami promocyjnymi i doradztwa handlowego), łącznie z kosztami przechowywania, poprawy jakości, przetwórstwa, transportu międzynarodowego i frachtu, (5) zróżnicowanie stawek transportu i frachtu (niższe dla produktów eksportowanych, wyższe dla przeznaczonych na rynek krajowy), (6) subwencjonowanie produktów rolnych, jeśli są surowcami, używanymi do produkcji towarów eksportowanych. Z wyliczenia tego wynika, że do katalogu subwencji eksportowych wpisano różne subwencje pośrednie, uniemożliwiając w ten sposób wspieranie eksportu rolnego „przy okazji”.

Ad (3). Unifikacja dostępu zagranicznych produktów do rynków krajowych. Postanowienia PSR uprościły systemy protekcji rolnej, ustanawiając cła jako jedyny, dopuszczalny środek ochrony rynków wewnętrznych przed konkurencją zagranicy. Wszystkie inne dotychczas stosowane środki (m.in. zakazy przywozu lub jego ilościowe ograniczenia, zmienne opłaty wyrównawcze) musiały być przez państwa członkowskie „staryfikowane”, czyli zamienione na cła. Cła staryfikowane miały być równe średniemu rocznemu poziomowi protekcji w latach 1986-1988. PSR wprowadziło również „związanie” ceł staryfikowanych, co oznaczało, że nie mogły być poza szczególnymi sytuacjami (por. dalej) podwyższane. Cła staryfikowane podlegały obowiązkowym obniżkom, rozpoczynającym się w 1995 roku (jeżeli kraj rozpoczął obniżanie ceł później, ponieważ np. później ratyfikował Porozumienie Ustanawiające Światową Organizację Handlu lub też dlatego, że przystąpił do WTO w późniejszym terminie, pierwsza redukcja musiała być odpowiednio wyższa). Kraje rozwinięte były zobowiązane obniżyć poziom ceł konwencyjnych o 36% w ciągu sześciu lat w równym tempie 6% rocznie. Podstawą, od której liczone obniżki były cła związane po staryfikowaniu. W ramach ogólnego wskaźnika redukcji kraje mogły różnicować poziom obniżek ceł, ale minimalna obniżka ceł chroniących poszczególne produkty lub ich grupy w latach 1995-2000 nie mogła być mniejsza niż 15%.

Jako dodatkowy środek regulowania handlu zagranicznego wprowadzono kontyngenty bieżącego i minimalnego dostępu do rynku. Kontyngenty bieżącego dostępu do rynku miały zapewnić tradycyjnym eksporterom dotychczasowe warunki dostępu (wielkość dostaw, wysokość obciążeń granicznych). Ponieważ ich podstawą był wolumen importu w latach 1986-1988, kontyngenty bieżącego dostępu do rynku (ich wy-

sokość jest stała) były z reguły znacznie niższe niż rzeczywisty wolumen importu z krajów tradycyjnie eksportujących w okresie wprowadzania postanowień RU. Kontyngenty minimalnego dostępu do rynku ustanawiano wówczas, gdy kontyngenty bieżącego dostępu do rynku stanowiły mniej niż 3% spożycia w latach 1986-1988 lub gdy kraj członkowski ich nie ustanowił. Suma kontyngentów bieżącego i minimalnego dostępu w pierwszym roku wprowadzania w życie PSR musiała być co najmniej równa 3% krajowego spożycia i wzrastać w krajach rozwiniętych do 5% w ciągu sześciu lat.

W pewnych sytuacjach rynkowych dopuszczano podniesienie poziomu ochrony rzeczywistej importowanego produktu ponad poziom ceł związanych. Podniesienie cła mogło nastąpić tylko wówczas, gdy kraj członkowski zastrzegł, że produkt ten będzie również chroniony za pomocą Specjalnej Klauzuli Ochronnej (*Special Safeguard Clause* – SSG). Wprowadzenie dodatkowego cła mogło nastąpić, gdy: (1) wolumen importu przekroczył tzw. „wielkość progową” dostępu do rynku lub gdy (2) cena importowa CIF była niższa od średniej ceny referencyjnej w latach 1986-1988. W obu przypadkach państwo podnoszące poziom ochrony musiało się stosować do szczegółowych reguł podanych w PSR (okres obowiązywania podwyższonego poziomu ochrony i jego skala zależały od stopnia przekroczenia wielkości progowej lub różnicy między ceną importową a ceną referencyjną).

3. Sytuacja po wejściu w życie postanowień Rundy Urugwajskiej

W tym samym okresie, w którym prowadzono negocjacje Rundy Urugwajskiej, w UE (wówczas jeszcze noszącej nazwę Europejska Wspólnota Gospodarcza – EWG) przygotowano i wprowadzano w życie reformę WPR, znaną pod nazwą Programu Mac Sharry’ego (Program). Ostateczną jego wersję zatwierdziła Rada 21 maja 1992 roku. Program był początkiem ważnych zmian systemowych WPR. Ich potrzeba wynikała przede wszystkim z oceny, że dotychczasowa polityka równoważenia rynków rolnych UE była nieskuteczna i powodowała wzrost trudnych do ulokowania nadwyżek produkcyjnych oraz wzrost kosztów WPR. Do celów Programu, wprowadzanego w życie w latach 1992-1996, a zatem wcześniej niż postanowień PSR, należały: (1) zrównoważenie rynków rolnych UE, (2) poprawa konkurencyjności rolnictwa UE, (3) ekstensyfikacja gospodarowania, mająca na celu ochronę środowiska i zmniejszenie nadwyżek rolnych, (4) redystrybucja środków dla rolnictwa między większą liczbę gospodarstw rolnych (przed wprowadzeniem programu 20% najsilniejszych gospodarstw otrzymywało z budżetu UE 80% środków), (5) zachowanie niezbędnej liczby gospodarstw rolnych.

Jednym z powodów wprowadzenia do WPR nowych, nieznanych dotychczas instrumentów były spodziewane rezultaty RU¹⁰. Wprawdzie w momencie uchwalania przez Radę i Komisję przepisów prawnych, wprowadzających w życie Program, rokowania RU jeszcze trwały, ale były tak zaawansowane, że znane były ogólne zarysy rozwiązań, które zostaną wprowadzone. Już zatem na początku lat dziewięćdziesiątych

¹⁰ W tej sprawie m.in. S. Tangermann, *Agricultural Policies in OECD Countries Ten Years After the Uruguay Round. How Much Progress*, [w:] G. Anania et alli (ed.), *Agricultural...*, op. cit., s. 36.

EWG rozpoczęła korektę niektórych podstawowych mechanizmów WPR w taki sposób, aby po korekcie były zgodne z postanowieniami nieistniejącego jeszcze formalnie PSR. Do najważniejszych decyzji należały: (1) Obniżenie cen gwarantowanych zbóż (w ten sposób zmniejszono podlegające ograniczeniom subwencjonowanie rolnictwa). (2) Wprowadzenie programu płatności bezpośrednich, rekompensujących obniżki cen gwarantowanych (było to nie w pełni konsekwentne wprowadzenie subwencji wspierających dochody, gdyż wysokość płatności bezpośrednich była zależna nie od bieżącej produkcji, a od plonów „historycznych”, tj. średnich plonów w regionie w latach 1986-1991, przy pominięciu lat o najwyższych i najniższych plonach). (3) Subwencjonowanie przymusowego i dobrowolnego odłogowania gruntów (ograniczające produkcję wspieranie dochodów tylko pośrednio było z nią związane, gdyż wysokość subwencji za odłogowanie również była uzależniona od „historycznych” plonów zbóż). (4) Ograniczenie subwencjonowanej powierzchni upraw do powierzchni „podstawowej”, czyli znajdującej się pod zasiewami w okresie „historycznym” (w ten sposób zapobiegano wzrostowi produkcji niektórych roślin). (5) Wprowadzenie regionalnie zróżnicowanych płatności bezpośrednich, zamiast dotychczasowego systemu wspierania uprawy roślin oleistych i strączkowych pastewnych, za pomocą cen gwarantowanych.

Program wprowadził również istotne zmiany w funkcjonowaniu rynku wołowiny. Polegały one na: (1) obniżeniu cen interwencyjnych wołowiny, które były jednym z podstawowych wskaźników uruchamiających skup interwencyjny, (2) stopniowym obniżaniu rozmiarów skupu interwencyjnego, (3) wprowadzeniu systemu płatności bezpośrednich (nazywanych „premiami”).

Środki zastosowane na rynku wołowiny miały doprowadzić do ograniczenia mięsnego chowu bydła i w konsekwencji produkcji wołowiny. Świadczyły o tym premie za ubój buhajków do 10 dnia życia włącznie oraz ekstensyfikacja chowu bydła. Do ekstensyfikacji skłaniało zastrzeżenie, że gospodarstwa otrzymujące premie za chów buhajków i wolców, a także krów – mamek, nie mogą przekraczać maksymalnej obsady w przeliczeniu na jednostkę powierzchni paszowej. Wyznaczenie tych wskaźników oznaczało, że z premii mogą korzystać jedynie gospodarstwa mające własne pasze, wystarczające do wykarmienia hodowanych zwierząt. Ze środków Programu nie mogły być więc wspierane duże fermy opasowe, żywiące zwierzęta paszami tręściwymi, nie wyprodukowanymi we własnym gospodarstwie. Wyznaczenie górnego pułapu liczby premii, które mogło otrzymać gospodarstwo prowadzące opas buhajków i wolców na mięso (90 sztuk w każdej grupie wiekowej) uniemożliwiało dostęp do wsparcia dużym gospodarstwom, prowadzącym ekstensywny wypas bydła na pastwiskach. Taki sam charakter miały indywidualne i regionalne pułapy liczby premii, otrzymywanych przez gospodarstwa hodujące krowy – mamki.

Z omówienia Programu wynika, że zwrócono w nim szczególną uwagę na zmiany mechanizmów subwencjonowania rolnictwa. Taka reakcja, wyprzedzająca regulacje wprowadzone przez RU, jest zrozumiała. Unia Europejska, tak samo jak wszystkie inne państwa uczestniczące w negocjacjach, musiała dostosować się do zawartych w PSR postanowień ograniczających subwencjonowanie eksportu rolnego i wysokość ceł, a także

ustanawiających kontyngenty minimalnego i bieżącego dostępu do rynku. Konieczność dostosowania się nie oznaczała jednak bierności, m.in. cła „staryfikowano” na możliwie najwyższym poziomie, tak aby wypełnienie zobowiązań redukcyjnych nie zmniejszyło nadmiernie ochrony rynku krajowego. W tej dziedzinie istniały dość duże możliwości manewru, skrupulatnie wykorzystywane przez zainteresowane państwa. Proceder ten został złośliwie określony terminem *water in commitments*¹¹, co można przetłumaczyć jako „rozwadnianie zobowiązań” lub „woda w zobowiązaniach”.

Również w dziedzinie subwencjonowania rolnictwa istniały możliwości rozwadniania zobowiązań. Można było także zapobiegać zmniejszaniu ogólnej kwoty subwencji otrzymywanych przez rolników. Spadek przychodów rolniczych, spowodowany ograniczeniem subwencji, uznanych przez WTO za zakłócające handel rolny i podlegających obowiązkowej redukcji, rekompensowano, zwiększając subwencje nie zakłócające handlu rolnego lub zakłócające go tylko w niewielkim stopniu (m.in. wprowadzono płatności bezpośrednie, wypłacane bezpośrednio z budżetu Wspólnoty). Oczywiście radykalne przekształcenie systemu subwencji nie było możliwe w ciągu jednego roku lub nawet kilku lat. Program był zatem jedynie pierwszym etapem zmian, a wprowadzone wówczas płatności bezpośrednie nie były w pełni zgodne z definicją subwencji nie zakłócających handlu rolnego. Unia Europejska uzyskała jednak w postaci „klauzuli pokoju” (*peace clause*) gwarancję, że członkowie WTO nie będą kwestionowali przez kilka najbliższych lat tej formy płatności.

Według zgodnych opinii ekspertów¹² postanowienia RU zostały przez rozwinięte państwa członkowskie, w tym przez UE, wprowadzone w życie zgodnie z harmonogramem. Pierwsze lata obecnej dekady udowodniły, że nie stanowiły one zagrożenia dla gospodarki żywnościowej UE. Cła na artykuły rolne po staryfikowaniu i obniżkach o 36% pozostały na tyle wysokie, że stanowiły wystarczającą ochronę rynku unijnego przed konkurencją krajów nie będących członkami UE. Sytuacja na rynkach międzynarodowych w tym okresie nie wymagała także wysokich subwencji eksportowych i dlatego w pierwszych latach obecnego dziesięciolecia kwoty udzielanych subsydiów były niższe od tych, które UE miała prawo udzielić. Ustanowienie pułapów wartościowych i ilościowych subwencji eksportowych nie wpłynęło zatem ograniczająco na eksport rolny Wspólnoty. Bez trudności i bez sprzeciwów rolników przeprowadzono również pierwszy etap przekształcenia mechanizmów wspierania dochodów rolniczych za pośrednictwem rynku w mechanizmy bezpośredniego wsparcia z budżetu.

Po wprowadzeniu postanowień RU nastąpił, trwający do chwili obecnej, okres funkcjonowania międzynarodowego handlu rolnego zgodnie z jej zasadami¹³. Wiadomo jednak, że PSR nie zakończyło procesu liberalizacji międzynarodowego handlu rolnego,

¹¹ Określenie używane m.in. przez S. Tangermanna. Por. S. Tangermann, *Agricultural Policies...*, op. cit., s. 30-31.

¹² Por. w tej sprawie np. S. Tangermann, *Has the Uruguay Round Agreement on Agriculture Worked Well*, International Agricultural Trade Research Consortium, Working Paper 01-1. October 2001.

¹³ Zakończy się on dopiero, gdy zostanie podpisany Akt Końcowy Rundy Doha, co nie jest pewne.

lecz dopiero go zainicjowało. Dalszej liberalizacji domagało się wiele krajów rozwijających się, m.in. dlatego że sytuacja w międzynarodowym handlu rolnym po wprowadzeniu postanowień RU rozczarowała wiele z nich. Liczyły one, że ich efektem będzie znacznie łatwiejszy dostęp do rynków rolnych państw rozwiniętych, w tym przede wszystkim do rynku UE. Tymczasem nadal utrzymywały się poważne ograniczenia dostępu. Za niekorzystną – ich zdaniem – sytuację w międzynarodowym handlu rolnym kraje rozwijające się obwinały m.in. PSR. Uznały one, że było „dziurawe”¹⁴ i między innymi dlatego zawarte w nim mechanizmy liberalizujące nie przyniosły spodziewanych efektów.

Z istniejącego stanu niezadowolone były również niektóre państwa rozwinięte, w tym przede wszystkim USA, ale również Australia, Kanada i Nowa Zelandia. Uznały one, że niezbędna jest dalsza liberalizacja handlu rolnego.

4. Wielostronne negocjacje – Runda Doha

Kolejną rundą wielostronnych negocjacji handlowych prowadzonych przez członków WTO, których celem jest m.in. dalsza liberalizacja międzynarodowego handlu rolnego, jest Runda Doha. Rozmowy rozpoczęły się w 2001 roku. Nowa runda nie była zaskoczeniem, gdyż już w postanowieniach kończących RU zapowiedziano kolejną rundę negocjacji, przy czym jako jeden z najważniejszych problemów wymieniono dalszą liberalizację międzynarodowego handlu rolnego¹⁵. Negocjacje rolne DDA koncentrują się na tych samych trzech problemach, które negocjowano podczas RU. Są nimi: (1) subwencjonowanie rolnictwa, (2) subwencjonowanie eksportu rolnego, (3) dostęp zagranicznych produktów do rynków. Z rozmów wynika, że przewiduje się rozszerzenie dopuszczalnego instrumentarium ochronnego o specjalny mechanizm ochronny (*Special Safeguard Mechanism* – SSM), który będą mogły stosować wyłącznie kraje rozwijające się. Mają zostać natomiast zlikwidowane, w ciągu kilku lat od wejścia w życie porozumienia, niektóre ważne instrumenty chroniące rynek wewnętrzny lub wspierające eksport – subwencje eksportowe, środki wspierające przedsiębiorstwa państwowe (*State Trading Enterprises* – STE) i specjalna klauzula ochronna (SSG), a niektóre inne poważnie ograniczone (szczegóły dalej).

¹⁴ Obszerny katalog „dziur” w systemie PSR: G. Anania et alli, *Agricultural Policy Reform: Past, Present and Future*, [w:] G. Anania et alli (ed.), *Agricultural Policy...*, op. cit., s 1 i nast. Do najważniejszych „dziur” zaliczono: (1) „rozwadnianie cel”, (2) możliwość zwiększania subwencji zaliczanych do „zielonego pudełka”, czyli nie wpływających na poziom produkcji rolnej, (3) stosowane przez USA *emergency payments*, czyli subwencje w sytuacjach nadzwyczajnych. W rezultacie zmienił się zestaw instrumentów, stosowanych m.in. przez UE, ale nie obniżył się poziom wsparcia.

¹⁵ Na temat przebiegu negocjacji rolnych m.in. również: A. Dydoń, J. Niemczyk, *Negocjacje rolne – nadal bez konsensusu*, „Wspólnoty Europejskie” 2005, nr 9; A. Dydoń, J. Niemczyk, *Co uzgodniono w Hong-Kongu?*, „Wspólnoty Europejskie” 2006, nr 1; J. Rowiński, *Runda Doha – negocjacje rolne*, „Przemysł Spożywczy” 2006, nr 8; E. Kaliszuk, *Negocjacje w Genewie – fiasko zamiast przełomu*, „Wspólnoty Europejskie” 2008, nr 4.

Stanowiska poszczególnych krajów i grup krajów są, jak to zwykle bywa, niezwykle zróżnicowane, niemniej jednak skala liberalizacji proponowanej przez niemal wszystkich ważnych uczestników negocjacji jest znacznie większa niż wprowadzona postanowieniami Rundy Urugwajskiej. Świadczy o tym dokument przedstawiony przez UE 28 października 2005 roku¹⁶, w którym w podstawowych sprawach, w tym także rolnych, sformułowano warunkowe stanowisko negocjacyjne (warunkowość stanowiska polegała na tym, że było ono ofertą, która obowiązywała tylko wówczas, gdy partnerzy podejmą ściśle określone przez UE decyzje liberalizujące). Dokument ten można uznać za charakteryzujący stanowisko tej grupy uczestników negocjacji, której zależy na utrzymaniu możliwie wysokiego poziomu protekcji i interwencji, a zatem za dolną granicę ewentualnej przyszłej liberalizacji. Stanowisko to w toku negocjacji w niektórych sprawach ulegało zmianie, gdyż negocjatorzy unijni godzili się na różne ustępstwa. Nie istnieje jednak dokument zawierający precyzyjnie sformułowane aktualne stanowisko Unii Europejskiej, ale jak wynika z uzyskanych ostatnio informacji, negocjatorzy unijni w nieoficjalnych rozmowach deklarują, że zaakceptują propozycje zawarte w ostatnim raporcie Falconera¹⁷. Dlatego też, zastrzegając że opinii wyrażanych nieoficjalnie nie można uznać za ostateczną zgodę, propozycje raportu porównano z propozycjami, sformułowanymi w dokumencie z października 2005 roku (tab. 1).

W porównaniu tym pierwotne stanowisko Unii Europejskiej zostało omówione znacznie oszczędniej niż ostatni raport Falconera, i to z dwóch powodów. Przede wszystkim dokument *Making Hong Kong...* jest lakoniczny, gdyż ogranicza się do kilku kwestii podstawowych. Obecnie ma on ponadto wartość jedynie historyczną, jako dokument świadczący o stanowisku Unii Europejskiej w pierwszej fazie negocjacji i umożliwiający zobrazowanie skali ustępstw negocjatorów Wspólnoty w procesie dochodzenia do *consensusu*.

¹⁶ *Making Hong Kong a Success: Europe's Contribution*, Brussels, 28 October 2005. Dokument ten jest jedynie nieformalnym listem, niemniej jednak może stanowić podstawę analizy stanowiska Unii Europejskiej.

¹⁷ Najnowszym przeglądem złożonych propozycji, przeznaczonym dla delegacji negocjujących zmiany Porozumienia w sprawie Rolnictwa, jest raport przygotowany przez C. Falconera, przewodniczącego Sesji Specjalnej Komitetu Rolnego (Komitet Rolny jest forum, na którym są prowadzone negocjacje rolne), *Revised Draft Modalities for Agriculture*, World Trade Organization, Dokument TN/AG/W/Rev.4, 6 December 2008. Jest to kolejny raport na ten temat. Dokument znajduje się na stronach internetowych WTO. Uzupełniają go trzy dokumenty w sprawach szczegółowych, charakteryzujące obecny stan rozmów. Są nimi: *Revised Draft Modalities for Agriculture Sensitive Products: Designation*, Dokument TN/AG/W/5, 6 December 2008; *Revised Draft Modalities for Agriculture Sensitive Products: Tariff Quota Creation*, Dokument TN/AG/W/6, 6 December 2008; *Revised Draft Modalities for Agriculture Special Safeguard Mechanism*, Dokument TN/AG/W/7, 6 December 2008.

Tabela 1. Pierwotne stanowisko UE i *draft modalities*,
sformułowane w raporcie Falconera z dnia 6 grudnia 2008 roku

Pierwotne stanowisko UE	Raport Falconera
Subwencjonowanie rolnictwa	
<p>Zgoda na ograniczenie przez UE subwencji krajowych, mierzonych wskaźnikiem AMS, o 70%; pod warunkiem, że mimo ograniczenia będzie możliwe przeprowadzenie dokonywanych obecnie zmian WPR. Okres bazowy AMS – lata 1995-2001.</p> <p>Zgoda na ustanowienie dla państw rozwiniętych maksymalnego poziomu subwencji, zakwalifikowanych do niebieskiego pudełka^a, w wysokości 5% wartości produkcji rolniczej w okresie bazowym. Konieczność ustanowienia precyzyjnych kryteriów zaliczania subwencji do niebieskiego pudełka.</p> <p>Możliwość zwiększania wsparcia z zielonego pudełka, przy równoczesnej zgodzie na negocjacje w sprawie kryteriów zaliczania.</p>	<p>Wewnętrzne wsparcie rolnictwa można podzielić na: (1) zakłócające handel i (2) nie zakłócające handlu lub zakłócające w minimalnym stopniu. „Wewnętrzne wsparcie zniekształcające handel” (<i>Overall Trade-distorting Domestic Support – OTDS</i>) składa się z: (a) wsparcia z bursztynowego pudełka, (b) subwencji <i>de minimis</i> oraz (c) wsparcia z niebieskiego pudełka. Ogólna kwota OTDS, które UE miała prawo udzielić rocznie w okresie bazowym (lata 1995-2000), wynosiła 110,3 mld euro. Ponieważ jest to kwota wyższa niż 60 mld USD, UE jest zobowiązana do jej zmniejszenia o 80%, tj. do kwoty 22,06 mld euro, zgodnie z następującym harmonogramem:</p> <p>(1) Redukcja subwencji zaliczanych do bursztynowego pudełka o 70% (UE mogła udzielić w okresie bazowym subwencji w wysokości 67,16 mld euro rocznie; kwota po redukcji nie może zatem być wyższa niż 20,10 mld euro). Harmonogram redukcji – zmniejszenie subwencji o 25% w dniu, w którym rozpocznie się wprowadzanie rundy w życie, pozostałe 75% w równych rocznych wysokościach w ciągu pięciu lat.</p> <p>(2) Zmniejszenie wsparcia <i>de minimis</i>, które obecnie może wynosić 5% wartości produkcji, do poziomu nie wyższego niż 2,5% wartości produkcji. Harmonogram redukcji – jednorazowo w dniu, w którym rozpocznie się wprowadzanie postanowień rundy w życie.</p> <p>(3) Redukcja wsparcia zaliczanego do niebieskiego pudełka do 2,5% wartości produkcji w okresie bazowym. Zostanie wprowadzony przepis ustanawiający nowy typ subwencji zaliczanych do niebieskiego pudełka, nie wymagających od beneficjenta prowadzenia produkcji rolnej, ale obliczanych na podstawie poziomu produkcji w przeszłości. Państwa członkowskie będą mogły wybrać typ subwencjonowania, ale wszystkie produkty będą musiały być wspierane subwencjami jednego typu. Wyklucza się zmianę typu wybranych subwencji. Poszczególne produkty nie będą mogły otrzymywać z niebieskiego pudełka wyższych subwencji niż średnie roczne wsparcie otrzymane w latach 1995-2000, z ewentualnymi korektami, jeśli w niektórych latach subwencje były niewielkie lub ich nie udzielano.</p> <p>Możliwość zwiększenia wsparcia nie zakłócającego produkcji rolniczej i handlu (wsparcie z zielonego pudełka). Zostanie dokonany przegląd subwencji zakwalifikowanych do zielonego pudełka, w tym zwłaszcza wspierają-</p>

	<p>cych dochody. Celem przeglądu będzie sprawdzenie, czy rzeczywiście subwencje zakwalifikowane do zielonego pudełka nie zakłócają handlu i są niezależne od produkcji rolnej i dokonanie korekt w razie nieprawidłowości.</p>
<p>Subwencionowanie eksportu</p>	
<p>Zgoda na stopniowe ograniczanie subwencionowania eksportu rolnego przez UE i całkowitą jego likwidację w 2013 roku, uzależniona od uregulowania problemów kredytów eksportowych, pomocy żywnościowej i przedsiębiorstw handlu państwowego.</p>	<p>Likwidacja subwencji eksportowych przez kraje rozwinięte z dniem 31 grudnia 2013 roku. Harmonogram likwidacji: (a) ograniczenie subwencji o 50% do końca roku 2010 w równych ratach rocznych; początek ograniczania, dzień w którym rozpocznie się wprowadzanie postanowień rundy w życie; pozostałe 50% w równych ratach rocznych do końca 2013 roku; (b) ograniczenie subwencionowanych ilości do wysokości średnich rocznych ilości w okresie bazowym (lata 2003-2005); (c) zakaz subwencionowania eksportu produktów dotychczas nie subwencionowanych oraz zakaz subwencionowania eksportu na nowe rynki.</p> <p>Kredyty, wspierające transakcje eksportowe, muszą być spłacone najpóźniej w ciągu 180 dni liczonych od pierwszego dnia kredytu (<i>starting point of a credit</i>).</p> <p>Wprowadzenie zasady, że programy gwarantujące kredyty eksportowe, ubezpieczenia i reasekurację oraz pozostałe zmniejszające ryzyko eksportowe powinny się samofinansować w okresie 4-letnim.</p> <p>Ustanowienie nowych przepisów o pomocy żywnościowej. Pomoc żywnościowa będzie mogła być udzielana w naturze bądź w gotówce. Uznanie transakcji za pomoc żywnościową będzie zależne od spełnienia pięciu warunków: (a) powinna wynikać z potrzeb państwa beneficjenta, (b) musi być w pełni bezpłatna, (c) nie może być powiązana bezpośrednio lub pośrednio z eksportem produktów rolnych albo innych towarów i usług na zasadach handlowych, (d) nie może wynikać z chęci rozszerzenia rynku zbytu przez państwo udzielające pomocy, (e) produkty rolne, przekazane jako pomoc żywnościowa nie mogą być reeksportowane, poza szczególnymi przypadkami reeksportu do innego państwa znajdującego się w krytycznej sytuacji żywnościowej (<i>emergency situation</i>), jeśli reeksport stanowi integralną część zgodnej z przepisami pomocy żywnościowej; nie należy udzielać pomocy żywnościowej w naturze, jeśli wywrze niekorzystny wpływ na lokalną lub regionalną produkcję przekazywanego produktu lub jego substytutów; przekazywane produkty powinny, o ile to możliwe, pochodzić z rynku lokalnego lub regionalnego.</p> <p>Zostaną wprowadzone procedury: (a) ogłaszania sytuacji krytycznych, (b) organizacji pomocy żywnościowej w sytuacjach krytycznych oraz (c) rozstrzygnięcia sporów</p>

	<p>(<i>dispute settlement</i>), jeśli jedno z państw członkowskich uzna, że nie wystąpiła „sytuacja krytyczna”.</p> <p>Zostaną wprowadzone nowe przepisy regulujące funkcjonowanie państwowych przedsiębiorstw, eksportujących produkty rolne (<i>Agricultural Exporting State Trade Enterprises – AESTE</i>), ustanawiające zakazy: (a) udzielania AESTE subwencji eksportowych, (b) finansowania przez rządy AESTE, udostępniania im kapitału na zasadach preferencyjnych albo innych przywilejów finansowych, (c) pokrywania przez rządy strat ponoszonych przez AESTE oraz umarzania długów wynikających z przeprowadzonych transakcji eksportowych; nie później niż w 2013 roku AESTE muszą utracić monopol (poza ściśle określonymi przypadkami nie mającymi większego wpływu na handel międzynarodowy).</p>
<p>Dostęp do rynku wewnętrznego</p>	
<p>Zgoda na obniżenie cel <i>ad valorem</i> na produkty rolne przez państwa rozwinięte o 35-60%, w zależności od ich wysokości przed redukcją (formuła pasmowa – <i>tiered formula</i>).</p> <p>Redukcja cel według następującego schematu:</p> <p>(a) cła przed redukcją >0% i ≤30% – przeciętnie o 35% (przy rozpiętości 20-45%),</p> <p>(b) cła przed redukcją >30% ≤60% – o 45%,</p> <p>(c) cła przed redukcją >60% i ≤90% – o 50%,</p> <p>(d) cła przed redukcją >90% – o 60%.</p> <p>Po obniżkach cło nie może być wyższe niż 100% wartości towaru.</p> <p>Prawo ustanowienia 8% linii taryfowych jako chroniących produkty wrażliwe (<i>Sensitive Products</i>) i ochrona tych produktów za pomocą cel, których obniżki będą o 1/3-2/3 niższe od przyjętych w formule warstwowej.</p>	<p>(1) Obowiązkowe obniżki cel: Podstawa obniżek – cła związane po obniżkach (<i>Final Bound Tariffs</i>) wynikających z wprowadzenia w życie zobowiązań RU. Cła podane w innej formule będą przeliczane na ekwiwalent cel <i>ad valorem</i> (AVEs). W krajach rozwiniętych cła mają być obniżane sześciokrotnie w równych stopach redukcji w ciągu pięciu lat, według następującego schematu:</p> <p>(a) cła przed redukcją >0% i ≤20% – obniżka o 50%,</p> <p>(b) cła przed redukcją >20% i ≤50% – obniżka o 57%,</p> <p>(c) cła przed redukcją >50% i ≤75% – obniżka o 64%,</p> <p>(d) cła przed redukcją >75% – obniżka o 70%.</p> <p>Jeżeli po obniżkach dokonanych zgodnie z podanym schematem i po obniżkach wynikających z ograniczenia liczby produktów wrażliwych oraz po uwzględnieniu wszystkich innych postanowień DDA przeciętna stopa redukcji jest niższa niż 54% dokonuje się dalszej proporcjonalnej obniżki we wszystkich grupach.</p> <p>(2) Mechanizm produktów „wrażliwych”. Kraj rozwinięty będzie mógł ustanowić do 4% linii taryfowych chroniących produkty wrażliwe. Jeżeli w górnym paśmie (cła przed redukcją wyższe niż 75%) taryfy celnej znajduje się ponad 30% linii taryfowych lub jeżeli przy zastosowaniu sześciocyfrowej klasyfikacji CN liczba linii taryfowych chroniących produkty wrażliwe będzie rażąco niska możliwe będzie zwiększenie liczby linii taryfowych o dwa punkty procentowe. Redukcje cel na produkty wrażliwe będą mogły być niższe od obniżek standardowych o 1/3, połowę lub 2/3, przy czym państwo może chronić wszystkie produkty wrażliwe, stosując tylko jedną stopę odstępstwa od obniżek standardowych.</p>

<p>Prawo do stosowania specjalnej klauzuli ochronnej (<i>Special Safeguard Clause – SSG</i>) w razie wystąpienia trudności na rynkach wołowiny, drobiu, masła, owoców i warzyw oraz cukru.</p>	<p>Ustanawiając linie taryfowe chroniące produkty wrażliwe i redukcje o 2/3 niższe od obniżek standardowych, kraj rozwinięty będzie musiał uruchomić ułatwiające dostęp do rynku nowe kwoty w wysokości nie mniejszej niż 4% krajowego spożycia produktów wrażliwych. Przy obniżkach ceł o połowę niższych, nowe kwoty nie będą mogły być mniejsze niż 1%, a przy obniżkach niższych o 1/3 niż 0,5% krajowego spożycia. Państwa, które wykorzystają uprawnienie do ustanowienia większej niż 4% liczby linii taryfowych, będą zobowiązane do zwiększenia kwot o dalsze 0,5% krajowego spożycia. Jeżeli istniejąca przed wprowadzeniem mechanizmu produktów wrażliwych kwota była nie niższa niż 10% krajowego spożycia, obowiązkowa podwyżka ulegnie zmniejszeniu o 0,5%. Nowa kwota będzie musiała być stosowana na zasadach <i>erga omnes</i> i klauzuli najwyższego uprzywilejowania.</p> <p>(3) Funkcjonowanie i likwidacja specjalnej klauzuli ochronnej. Kraj rozwinięty będzie zobowiązany do ograniczenia w dniu rozpoczęcia wprowadzania porozumienia w życie liczby produktów, które mogą być chronione specjalną klauzulą ochronną SSG (liczba produktów nie będzie mogła być wyższa niż 1% uruchomionych linii taryfowych w sześciocyfrowej nomenklaturze HS). Najpóźniej po siedmiu latach stosowania klauzula wygaśnie. W okresie obowiązywania SSG cło stosowane nie będzie mogło być wyższe od końcowego cła związanego w PSR. Jeżeli linia taryfowa SSG będzie chronić produkt zaliczony do wrażliwych, ilościowa kwota ułatwiająca dostęp do rynku zostanie zwiększona zgodnie ze schematem przyjętym dla produktów, na które obniżki ceł są o 2/3 niższe niż standardowe.</p>
--	--

^a Do „niebieskiego pudełka” (*blue box*) zalicza się te subwencje wypłacane z tytułu posiadania określonej powierzchni gruntów lub liczby zwierząt, których wypłata jest związana z ograniczaniem produkcji za pomocą kwot produkcyjnych lub obowiązkowego odłogowania. Subwencje te zakłócają w mniejszym stopniu produkcję rolniczą i handel rolny niż zaliczone do „bursztynowego pudełka” (*amber box*). Trzecim rodzajem subwencji według klasyfikacji WTO są subwencje znajdujące się w „zielonym pudełku” (*green box*), nie zakłócające produkcji rolnej i handlu rolnego lub zakłócające tylko w minimalnym stopniu.

Źródło: Pierwotne stanowisko UE: *Making Hong Kong a Success: Europe’s contribution, Brussels, 28 October 2005*; Raport Falconera, *Revised Draft Modalities in Agriculture, Dokument TN/AG/W/Rev.4, 6 December 2008*.

5. Ocena „wyników” Rundy Doha

Obecnie można dokonać próby oceny wpływu porozumienia rolnego Rundy Doha na WPR i konkurencyjność rolnictwa unijnego jedynie przy przyjęciu założenia, że ostateczna jego treść będzie identyczna lub bardzo zbliżona do propozycji sformułowanych w grudniowym raporcie Falconera.

5.1. Likwidacja wsparcia eksportu rolnego

Zawarte w raporcie Falconera propozycje likwidacji w ciągu kilku lat instrumentów wspierania eksportu rolnego są powszechnie uważane za zasadne. Od wielu lat krytykuje się takie mechanizmy pobudzające do eksportu, jak: subwencje, niektóre rodzaje kredytów, preferencyjne ubezpieczenia i reasekuracje oraz niektóre formy pomocy żywnościowej. Do grupy tej zalicza się także wspieranie przedsiębiorstw państwowych zajmujących się eksportem rolnym, gdyż na ogół uzyskują one od państwa pomoc w różnej formie, również finansowej. Uważa się, że wszystkie te formy pobudzania eksportu rolnego powodują na rynkach międzynarodowych stan nieuczciwej konkurencji. Nieuczciwość polega na tym, że podmioty z państw wspierających eksport rolny uzyskują przewagę konkurencyjną, dlatego że otrzymują pomoc. W rezultacie ich pozbawieni wsparcia konkurenci są eliminowani z rynku międzynarodowego, co jest szczególnie dotkliwie dla tych krajów rozwijających się, dla których eksport rolny ma kluczowe znaczenie.

Wspieranie eksportu rolnego nie tylko eliminuje lub ogranicza konkurencję na międzynarodowych rynkach rolnych, ale również może prowadzić do ich destabilizacji. Eksport wspiera się bowiem często wówczas, gdy rynkowi wewnętrznemu grozi destabilizacja na skutek zbyt dużej, w porównaniu z efektywnym popytem, podaży i w konsekwencji niskie ceny. Skutecznym sposobem przywrócenia równowagi może być „wyrzucenie” nadwyżki na rynek międzynarodowy. Wówczas jednak destabilizujący spadek cen może nastąpić również na rynku międzynarodowym. Przypomnijmy, że w handlu wieloma artykułami rolnymi obowiązuje prawo Kinga, według którego amplituda wahań cenowych jest większa niż wahań podaży. Dlatego właśnie stosunkowo łatwo doprowadzić do destabilizacji niektórych rynków rolnych, zarówno jednego państwa, jak i rynków międzynarodowych. Najlepszym przykładem potwierdzającym tę opinię jest rozwój sytuacji na międzynarodowym rynku zbóż w latach 2007-2008¹⁸.

Unia Europejska uznała, formułując swoje stanowisko negocjacyjne, że nie jest możliwa obrona instrumentów wspierania eksportu (podstawowym środkiem stosowanym przez UE są subwencje eksportowe). Już zatem w pierwszej propozycji unijnej znajduje się zgoda na likwidację subwencjonowania eksportu rolnego. Zresztą od reformy Mac Sharry’ego Wspólnota prowadziła politykę zблиżania cen rolnych na rynku wewnętrznym do cen na rynkach międzynarodowych. W rezultacie zmniejszały się różnice między cenami kształtującymi się na wspólnym rynku (wyższymi) a cenami na rynkach międzynarodowych (niższymi). Na znaczeniu traciły subwencje eksportowe, które miały wyrównywać te różnice, a UE w ostatnich latach jedynie częściowo wykorzystywała przysługujące jej kwoty subsydiów eksportowych. Polityka zблиżania cen wewnętrznych będzie kontynuowana, co może być łatwiejsze niż dotychczas, ponieważ dość powszechnie uważa się, że ceny na rynkach międzynarodowych będą w najbliższych kilku latach wyższe niż przed okresem destabilizacji (lata 2007-2008)¹⁹.

¹⁸ Por. szerzej w tej sprawie J. Rowiński, *Międzynarodowe rynki rolne – kiedy powrócą do równowagi?*, „Przemysł Spożywczy” 2009, nr 1 (w druku).

¹⁹ Por. J. Rowiński, *Międzynarodowe rynki rolne...*, op. cit. Ostatnio w tej sprawie m.in. OECD-FAO Agricultural Outlook 2008-2013, OECD i FAO, 2008.

Świadomość, że obrona środków wspierających eksport byłaby nieskuteczna i wobec tego nie ma sensu angażować się w obronę przegranej sprawy, nie podważa opinii, że rezygnacja z subwencjonowania eksportu przyniesie pogorszenie sytuacji ekonomicznej unijnej gospodarki żywnościowej. Subwencje mają bowiem nadal pewne, choć malejące znaczenie jako środek wspierający eksport rolny państw UE. Według jednego z rachunków symulacyjnych²⁰, wykonanego w oparciu o pierwsze dokumenty negocjacyjne DDA, eksport rolny UE poza obszar Wspólnoty zmniejszy się po wprowadzeniu postanowień Rundy o około 6 mld USD rocznie, czyli o około 10%. Z kolei według obliczeń, opublikowanych w 2008 roku przez A. Poczta-Wajdę, przy zastosowaniu modelu równowagi cząstkowej AGLINK-Cosimo, zostanie ograniczony przede wszystkim eksport tak ważnych artykułów rolnych, jak wołowina i artykuły mleczarskie (mleko chude w proszku i masło)²¹. Na likwidacji subwencji eksportowych stracą więc przede wszystkim rolnicy prowadzący mięsny i mleczny chów bydła, a także przemysły mięsny i mleczarski.

5.2. Ułatwienie dostępu do rynku wewnętrznego UE

Znacznie groźniejsza w skutkach byłaby zgoda na zawarte w Raporcie Falconera propozycje, mające na celu ułatwienie dostępu do rynków wewnętrznych państw rozwiniętych oraz ograniczenie subwencjonowania rolnictwa tychże państw. Jest oczywiste, że grupie państw rozwijających się, dążących do uzyskania łatwiejszego dostępu do rynków państw rozwiniętych, zależy na trzech rynkach – unijnym, który jest największym importowym rynkiem rolnym świata (około 20% światowego importu), niewiele mniejszym od niego rynku USA i znacznie mniejszym japońskim. Trudno bowiem spodziewać się, że rynki takich krajów rozwiniętych, jak Australia, Kanada czy Nowa Zelandia staną się rynkami atrakcyjnymi dla eksporterów z krajów rozwijających się. W walce o łatwiejszy dostęp podczas Rundy Doha powstała pozornie dość egzotyczna koalicja niektórych państw rozwiniętych (Australia, Kanada, Nowa Zelandia, USA) i krajów rozwijających się dążąca do maksymalnego obniżenia barier celnych. Dziwi w niej obecność USA, które liczą zapewne na duże korzyści w wyniku poważnego ograniczenia ochrony rynków rolnych i żywnościowych UE i Japonii. Wprawdzie, jak wynika z Raportu Falconera, kraje rozwinięte nie zniosą ceł na artykuły rolne (nikt zresztą nie złożył takiej propozycji), ale zostaną zobowiązane do bardzo poważnych ich obniżek (tab. 2).

Większość ceł rolnych nie przekracza obecnie 100% wartości cif importowanego towaru. Cła te, po obniżkach przeprowadzonych zgodnie ze schematem podanym w tabeli 2, będą – poza cłami na produkty wrażliwe – kształtowały się w przedziale 17,5-25%. Jest to całkowita zmiana polityki celnej w dziedzinie gospodarki żywno-

²⁰ R.H. Peters, D. Vanzetti, *Searching for a Compromise. A Game-Theoretic Approach to the WTO*, Paper presented at ESTG Conference, Madrid, 15-17th September 2003, cyt. za: J. Hagemeyer, J.J. Michałek, *Skutki liberalizacji handlu rolnego w ramach Rundy Doha (WTO) dla Polski*, ekspertyza dla UKiE, 2006, maszynopis.

²¹ A. Poczta-Wajda, *Konkurencyjność produktów rolno-żywnościowych z krajów wysoko rozwiniętych na światowych rynkach rolnych w świetle różnych scenariuszy liberalizacji*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2008, t. X, z. 4, s. 347-353.

ściowej, nie wynikająca z kalkulacji lecz przeprowadzona pod dyktando zewnętrznych sił politycznych i gospodarczych. Polityka celna UE była najważniejszym elementem, prowadzonej od początku istnienia EWG, polityki zdecydowanej protekcji rolnej, której najważniejszym celem była ochrona produkcji rolnej państw członkowskich. „Wywrócenie” taryfy celnej jest jednym z dowodów, że UE rezygnuje z polityki silnej protekcji, gwarantującej w miarę spokojne funkcjonowanie rolnictwa unijnego, a zastępuje ją polityką umiarkowanej protekcji. Jest to poziom ochrony, który może spowodować, że nie wszystkie ważne artykuły rolne stref klimatu umiarkowanego i śródziemnomorskiego, produkowane przez państwa członkowskie UE, będą po redukcji ceł dostatecznie chronione.

Tabela 2. Runda Doha – obniżki warstwowe (*tiered formula*) ceł

Cła przed obniżką	Cła po obniżce
wyższe niż 0%, a niższe lub równe 20%	wyższe niż 0%, a niższe lub równe 10%
wyższe niż 20%, a niższe lub równe 50%	wyższe niż 8,6%, a niższe lub równe 21,5%
wyższe niż 50%, a niższe lub równe 75%	wyższe niż 18%, a niższe lub równe 27%
wyższe niż 75%	wyższe niż 17,5%, a niższe lub równe 100%

Źródło: cła przed obniżką: Raport Falconera (por. pkt 4. Wielostronne negocjacje – Runda Doha); cła po obniżce: obliczenia własne na podstawie Raportu Falconera.

Tabela 3. Cła na niektóre artykuły rolne

Kod HS	Produkt	Cła <i>ad valorem</i> (%)	
		związane	po obniżkach
020110	Tusze i półtusze wołowe świeże i schłodzone	96,0	28,8
020130	Wołowina świeża i schłodzona bez kości	85,2	25,6
020210	Tusze i półtusze wołowe mrożone	99,3	29,8
020311	Tusze i półtusze wieprzowe świeże i schłodzone	28,4	12,2
020319	Wieprzowina świeża i schłodzona bez kości	25,4	10,9
020321	Tusze i półtusze wieprzowe mrożone	43,5	18,7
020329	Wieprzowina mrożona bez kości	26,4	11,4
020711	Tusze brojlerów świeże lub schłodzone (brojlery 70%)	22,4	9,6
020712	Tusze brojlerów mrożone (brojlery 70%)	23,8	10,2
040210	Mleko chude w proszku	80,3	24,1
040510	Masło	89,8	26,9
040690	Ser tyłżycki	48,8	21,0
040700	Jaja	76,0	22,8
070200	Pomidory od 15 maja do 31 października	53,8	19,4
080810	Świeże jabłka	38,6	16,6
081010	Świeże truskawki od 1 maja do 31 lipca	12,8	6,4
100190	Pszenica	59,4	21,4
100200	Żyto	64,5	23,2
100300	Jęczmień	69,5	25,0
100590	Kukurydza	73,2	26,4
170190	Cukier biały	168,7	50,6

Źródło: cła obowiązujące: *Ad Valorem Equivalents (AVEs) of Scheduled Final Bound Agricultural Tariffs*, Document JOB(07)/192, 30 November 2007, Committee on Agriculture Special Session.

Zestawienia ceł związanych *ad valorem*, a także ceł specyficznych i mieszanych przeliczonych na ekwiwalent ceł *ad valorem*, zostały opublikowane przez sekretariat WTO na podstawie informacji podanych przez państwa członkowskie. W tabeli 3 podano cła związane UE na niektóre ważne produkty rolne oraz cła po obniżkach, obliczone na podstawie danych tabeli 2.

Informacje zawarte w tabeli 3 dobitnie ilustrują, jak poważnemu ograniczeniu ulegnie ochrona celna rynku UE. Potwierdzają one wnioski, które można sformułować na podstawie tabeli 2. Okazuje się, że nie można wykluczyć, iż jest to – przynajmniej w odniesieniu do niektórych artykułów rolnych – poziom zbyt niski, aby zrekompenzować wyższe koszty producentów państw UE. Z artykułów szczególnie ważnych dla Polski należy zwrócić uwagę na stosunkowo niską ochronę celną wieprzowiny, drobiu oraz owoców (jabłka i truskawki). Szczegółowa ocena, czy po zredukowaniu ceł branżowe unijne rynki rolne będą dostatecznie chronione przed konkurencją innych krajów, wymagałaby dokładnej analizy sytuacji każdej grupy produktów. Jest jednak oczywiste, że nawet najstaranniej przeprowadzone analizy mogą okazać się błędne. Ostateczną i w pełni wiarygodną opinię, czy ochrona celna jest wystarczająca, będzie można zatem sformułować dopiero po pewnym okresie stosowania obniżonych ceł. Wówczas będzie jednak za późno, aby dokonać niezbędnych korekt i stwierdzić: „musimy podnieść cła na niektóre asortymenty, bo spada nam niebezpiecznie produkcja własna”. Ogólnie można stwierdzić, że cło poniżej 20% *ad valorem* może okazać się niewystarczające. Nie jest jednak wykluczone, że granicę tę należy przesunąć do 30%. Przynajmniej część rolników unijnych znajdzie się zatem w znacznie trudniejszej sytuacji niż obecnie, zwłaszcza jeśli konkurenci spoza Wspólnoty będą agresywniej działać na rynku UE. Rolnicy unijni mogą przegrać walkę konkurencyjną o rynek wewnętrzny nie tylko dlatego, że warunki naturalne do prowadzenia działalności rolnej w Europie są mniej korzystne niż u najefektywniejszych producentów, ale również dlatego, że struktury produkcyjne rolnictwa europejskiego nie zapewniają minimalizacji kosztów produkcji. W trudnej sytuacji znajdują się nie tylko rolnicy takich państw, jak Polska czy Rumunia, w których dominuje rozdrobnione rolnictwo, o niskiej wydajności technicznej, ale również rolnicy Skandynawii, a nawet krajów o najwyższym w Europie poziomie technicznym, takich jak Dania. Świadczą o tym badania L. Goraja²², który analizował wyniki gospodarstw rolnych prowadzących rachunkowość FADN w UE-25 dla 2004 roku. Z badań tych wynika, że aż w 12 państwach Unii wskaźnik efektywności finansowej wynosił ponad 1,0, co świadczy że w makroskali rolnictwo reprezentowane przez zbiorowość gospodarstw prowadzących rachunkowość rolną systemu FADN było w tych państwach działalnością nieopłacalną²³.

²² L. Goraj, *Analiza porównawcza gospodarstw rolnych pod względem głównych parametrów techniczno-ekonomicznych. Polska na tle innych krajów UE*, [w:] S. Zięba i A. Kowalski (red.), *Rozwój rolnictwa, gospodarki żywnościowej i obszarów wiejskich Polski w Unii Europejskiej*, Almamer i IERiGŻ-PIB, Warszawa 2007, s. 21-44.

²³ Państwa te to (w nawiasach wartość wskaźnika): Austria (1,01), Łotwa (1,01), Niemcy (1,02), Cypr (1,02), Czechy (1,04), Węgry (1,04), Słowenia (1,06), Wielka Brytania (1,06), Dania (1,10), Luksemburg (1,14), Szwecja (1,19), Finlandia (1,33). Por. L. Goraj, *Analiza porównawcza...*, ibidem, s. 33.

Niezależnie od wyższych kosztów produkcji rolnej w państwach UE niż w kilku innych regionach świata, można obawiać się, że niektórzy eksporterzy, aby wejść na rynek unijny, będą stosować dumping cenowy. Wpływ na ograniczoną konkurencyjność rolnictwa UE mają również rygorystyczne, w porównaniu z wieloma innymi państwami, unijne przepisy o ochronie środowiska i właściwego traktowania zwierząt. Tymczasem w Raplocie Falconera brak jest propozycji umożliwiających ochronę przed dumpingiem środowiskowym.

Utrata części rynku wewnętrznego jest więc nieunikniona. Brak jest szacunków, jaka część rynku zostanie utracona i jakie będą finansowe konsekwencje nowej sytuacji dla rolnictwa i gospodarki żywnościowej²⁴, ale ostrożnie utratę rynku można szacować na co najmniej kilka procent. Wartość produkcji rolnej w cenach producenta kształtowała się w UE-25 w latach 2004-2006 w wysokości około 300 mld euro rocznie. Utrata 1% rynku oznacza utratę możliwości sprzedaży na rynku unijnym produkcji rolnej w wysokości 3 mld euro. Z wymienionych już powodów straty tej nie będzie można zrekomensować wzrostem eksportu poza granice UE. Czy zatem będzie następować ograniczanie produkcji rolnej w państwach członkowskich? Wydaje się to chyba nieuniknione.

Opisana sytuacja wystąpi dopiero po wprowadzeniu w życie wszystkich postanowień DDA. W ciągu pierwszych siedmiu lat rozmiary importu niektórych produktów (wołowina, drób, masło, owoce i warzywa oraz cukier) z państw nie będących członkami UE ma, w ściśle określonych, niekorzystnych sytuacjach na rynkach unijnych, ograniczać klauzula ochronna SSG. Jednakże nie wydaje się, aby UE mogła objąć klauzulą SSG wszystkie wymienione produkty, gdyż w dniu, w którym rozpocznie się wprowadzanie postanowień DDA, będzie musiała ograniczyć do 1% (czyli do siedmiu) liczbę linii taryfowych, które mogą być dodatkowo chronione za pomocą SSG²⁵. Liczba ta wystarczy najprawdopodobniej do ochrony jedynie dwóch grup produktów, ponieważ skuteczna, dodatkowa ochrona niemal każdej grupy musi objąć kilka sześciocyfrowych linii taryfowych. Stąd też 1% nie zaspokaja potrzeb UE, zwłaszcza że niektóre państwa członkowskie domagają się objęcia klauzulą SSG dodatkowo innych grup produktów (między innymi Polska uważa, że klauzulą SSG powinien być chroniony rynek wieprzowiny).

Jeśli zostanie utrzymana propozycja Falconera, znaczenie klauzuli SSG nawet w pierwszych siedmiu latach będzie niewielkie. Po okresie tym klauzula zostanie zlikwidowana. Zgoda negocjatorów unijnych na jej likwidację jest niezrozumiała, gdyż brak klauzuli oznacza ograniczenie przejściowej możliwości ochrony niektórych ważnych rynków rolnych w trudnych sytuacjach (warunkiem jest jednak znaczne zwiększe-

²⁴ Zdumiewa zwłaszcza brak analiz Komisji. W obszernym opracowaniu: *Prospects for Agricultural Markets and Income in the European Union 2007-2014*, European Commission, Directorate General for Agriculture and Rural Development, Brussels-Luxembourg 2007, aktualizowanej w 2008 roku zastrzeżono, że nie uwzględniono ewentualnych wyników Rundy Doha. Możliwe, że KE dysponuje opracowaniami na ten temat, ale mają one charakter niejawnny. Powstaje więc pytanie co się ukrywa przed opinią publiczną?

²⁵ W obecnie obowiązującej taryfie celnej UE w rozdziałach 1-24 znajduje się nieco ponad 700 sześciocyfrowych linii taryfowych.

nie liczby linii taryfowych, aby za ich pomocą można było chronić wszystkie produkty wymagające ochrony). Wprawdzie klauzulę stosowano dotychczas rzadko, ale nie jest to powód aby z niej zrezygnować.

Skutecznym środkiem ochronnym mogłaby być lista produktów wrażliwych, zwłaszcza że w przeciwieństwie do klauzuli SSG, ma ona obowiązywać przez okres nieograniczony. Jest to instrument wprowadzony postanowieniami RU, ale zasady jego funkcjonowania mają ulec istotnym zmianom. Według *Draft Modalities* cła na produkty umieszczone na liście będą niższe o 1/3, połowę lub 2/3 od ceł obniżonych zgodnie z formułą pasmową. Państwo członkowskie, które zamierza stosować ten instrument musi z trzech możliwych stawek wybrać jedną i stosować ją wobec wszystkich produktów, znajdujących się na liście produktów wrażliwych. Liczba produktów wrażliwych ma być ograniczona; państwa rozwinięte mogą na liście umieścić nie więcej niż 4% sześciocyfrowych linii taryfowych (klasyfikacja HS). Unia Europejska miałaby więc prawo do wpisania na listę 28 linii taryfowych²⁶. Jest to z pewnością liczba niewystarczająca (UE domagała się początkowo, aby na listach towarów wrażliwych państwa rozwinięte mogły umieścić 8% linii taryfowych). Dwa z negocjujących państw rozwiniętych Kanada i Japonia nadal uważają, że 4% linii taryfowych to stanowczo za mało (Kanada domaga się 6%, a Japonia 8%)²⁷. Dlaczego więc Unia Europejska zmieniła swoje stanowisko?

Wpisanie produktu na listę wiązać się będzie z obowiązkiem ustanowienia nowego, ilościowego, preferencyjnego kontyngentu dostępu do rynku, którego wysokość zależy od wyboru wariantu obniżek ceł na produkty wrażliwe (przy obniżce niższej o 2/3 nowy kontyngent musi wynieść 4% spożycia, niższej o połowę – 1% spożycia, a niższej o 1/3 – 0,5% spożycia). Obowiązek ustanowienia dodatkowego kontyngentu preferencyjnego poważnie ograniczy znaczenie mechanizmu produktów wrażliwych jako instrumentu ochrony rynku²⁸. W. Zapędowski uważa nawet, że w przypadku kilku grup artykułów rolnych (przede wszystkim mięso, artykuły mleczarskie, cukier i wyroby przemysłu cukierniczego) „główne koncesje UE (...) będą polegały na otwarciu dużych, w stosunku do obecnych, kontyngentów dostępu do rynku”²⁹.

²⁶ Por. *Making Hong Kong...*, op cit.

²⁷ *Revised Draft Modalities for Agriculture Sensitive Products: Designation*, World Trade Organization, Dokument TN/AG/W/5, 6 December 2008.

²⁸ W Raporcie Falconera nie podano wysokości ceł, którymi będzie obciążany import w ramach kontyngentów preferencyjnych. Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi M. Sawicki w swej odpowiedzi na zapytanie poselskie nr 1237 z dnia 9 kwietnia 2008 roku stwierdza, że realizacja „propozycji znaczącej redukcji bądź całkowitej eliminacji ceł wewnątrz kontyngentów (...) mogłaby podważyć sens instrumentu produktów wrażliwych”. Odpowiedź dostępna na stronie Sejmu RP, <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ6.nsf/main/6F99F51E>.

²⁹ W. Zapędowski, *Dyskusja na temat sytuacji w przemyśle spożywczym na rynkach światowych*, [w:] A. Kowalski, M. Wigier (red.), *Rozwój sektora rolno-spożywczego w Polsce na tle tendencji światowych*, seria Program Wieloletni 2005-2009, nr 101, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008, s. 197-208.

5.3. Liberalizacja dostępu do rynków wewnętrznych

Postanowienia proponowane w *Draft Modalities* poważnie ograniczają możliwości prowadzenia przez UE polityki interwencyjno-protekcynnej. Niezwykle drastycznie – o 80% – mają być zmniejszone dopuszczalne limity „wewnętrznego wsparcia zniekształcającego warunki handlu” (jest to wsparcie wpływające na poziom produkcji rolnej). Ponieważ jednak UE nie w pełni wykorzystywała możliwości wspierania rolnictwa subwencjami, zakłócającymi warunki prowadzenia handlu, zmniejszenie rzeczywistych wypłat byłoby znacznie mniejsze, ale mimo to dotkliwie. Do 2,5% wartości produkcji rolnej mają być ograniczone subwencje wypłacane z niebieskiego pudełka, czyli również zakłócające handel, ale w znacznie mniejszym stopniu (UE proponowała pozostawienie górnej granicy subwencionowania z niebieskiego pudełka w obecnie obowiązującej wysokości – 5%). W rzeczywistości jednak subwencje dotychczas wypłacane z niebieskiego pudełka zostałyby ograniczone o więcej niż 50%, gdyż mają być do niego zaliczone niektóre subsydia, dotychczas znajdujące się w zielonym pudełku. Wreszcie do 2,5% produkcji ograniczono różne drobne subwencje związane z produkcją (w polskiej literaturze określane jako „subwencje bagatelne”).

Ograniczając możliwości udzielania obu typów subwencji zakłócających handel, pozostawiono równocześnie możliwość udzielania w nieograniczonej wysokości subwencji z zielonego pudełka, czyli nie zakłócających warunków handlu lub zakłócających handel nieznacznie. Równocześnie jednak ma być przeprowadzona kontrola, czy subwencje zaliczane do zielonego pudełka rzeczywiście nie zakłócają warunków handlu, przy czym szczególna uwaga zostanie zwrócona na subsydia wspierające dochody rolnicze. Jest to zapowiedź, która może okazać się groźna dla UE, ponieważ w zielonym pudełku znajdują się m.in. płatności bezpośrednie. Zdaniem KE obie formy płatności bezpośrednich – istniejąca w „nowych” państwach członkowskich jako forma przejściowa jednolita płatność obszarowa (*Single Area Payment Scheme* – SAPS) oraz funkcjonująca w „starych” państwach członkowskich płatność obszarowa (*Single Payment Scheme* – SPS) – spełniają kryteria subwencji zaliczanych do zielonego pudełka. Jednakże nie jest pewne, jakie będą wyniki zapowiadanej analizy WTO. Nie jest również wykluczone, że z inicjatywy jednego z państw członkowskich zostanie powołany panel, który będzie rozpatrywał tę kwestię. Warto przypomnieć, że UE przegrała w ostatnich latach w WTO kilka ważnych spraw rozpatrywanych w procedurze panelowej (*dispute settlement*).

Z analizy powyższej wynika, że po przyjęciu postanowień DDA w ciągu kilku lat będzie musiał być całkowicie przebudowany unijny system wewnętrznego wspierania rolnictwa. Konsekwencje zmian zostaną omówione w kolejnym punkcie.

6. Wpływ Rundy Doha na WPR i rolnictwo unijne

Z materiału przedstawionego w pkt. 4 i uwag sformułowanych w pkt. 5 wynika, że negocjacje rolne DDA zakończą się najprawdopodobniej we wszystkich podstawowych dziedzinach daleko idącymi ustępstwami negocjatorów unijnych. Nowa sytuacja byłaby poważnym pogorszeniem warunków funkcjonowania gospodarek żywności-

wych państw UE, między innymi z następujących powodów: (1) Likwidacja wszystkich form wspierania eksportu rolnego poza UE do końca 2013 roku spowoduje jego ograniczenie do produktów, które będą konkurencyjne na rynkach międzynarodowych bez subwencji eksportowych; konsekwencją będzie trwała utrata części rynku międzynarodowego. (2) Unia Europejska utraci możliwości przywracania równowagi na wewnętrznych rynkach rolnych za pomocą subwencjonowanego eksportu rolnego („wyrzucanie” nadwyżek na rynki międzynarodowe); wprawdzie instrument ten nie był wykorzystywany w ostatnich latach, ale nie wykluczone, że mógłby być potrzebny w przyszłości. (3) Gospodarka żywnościowa UE utraci część rynku wewnętrznego, ponieważ cła *ad valorem* w wysokości 20-30% mogą być zbyt słabą ochroną, przynajmniej niektórych rynków rolnych; jedynie utracie części niektórych rynków będzie mógł zapobiegać instrument produktów wrażliwych, gdyż lista tych produktów, których obniżki będą niższe od standardowych, będzie ograniczona. (4) Unia Europejska nie będzie miała możliwości przywracania równowagi na rynkach zdestabilizowanych lub zagrożonych destabilizacją, ze względu na bardzo ograniczone możliwości stosowania specjalnej klauzuli ochronnej w ciągu pierwszych siedmiu lat wprowadzania w życie postanowień Rundy Doha i jej likwidacji po siedmiu latach. (5) Destabilizacja jednego z międzynarodowych rynków rolnych niemal automatycznie przeniesie się na rynek wewnętrzny, gdyż Wspólnota nie będzie miała możliwości przeciwdziałania. (6) Unia Europejska utraci możliwości regulowania poziomu produkcji rolnej za pomocą subwencji. (7) Unia Europejska nie będzie miała możliwości przeciwdziałania nadmiernemu wzrostowi powierzchni odłogowanej.

Ostateczną konsekwencją wprowadzenia w życie postanowień Rundy Doha może być w długim okresie (8) zmniejszenie poziomu samowystarczalności żywnościowej i uzależnienie pełnego zaopatrzenia UE od importu niektórych podstawowych artykułów żywnościowych strefy klimatu umiarkowanego, w tym niektórych rodzajów mięsa i niektórych artykułów mleczarskich. Państwom innych regionów będzie łatwiej niż w poprzednich dziesięcioleciach konkurować na rynku UE, ze względu na nowe techniki konserwacji żywności, upowszechnienie roślin genetycznie zmodyfikowanych oraz bardzo szybki transport lotniczy.

W nowych warunkach bardzo poważnemu ograniczeniu ulegnie uprzywilejowana pozycja rolnictwa unijnego na wewnętrznym rynku artykułów rolnych i żywnościowych, produkowanych w strefie klimatu umiarkowanego i w podstrefie śródziemnomorskiej. Import produkowanej w tych strefach żywności i surowców rolnych spoza obszaru Wspólnoty, który ma obecnie charakter uzupełniający, konkurowałby na niemal równych warunkach z produkcją sektora żywnościowego Unii Europejskiej.

Postanowienia Rundy Doha nie ograniczają się zresztą do regulowania szeroko rozumianych zasad prowadzenia handlu przez UE z państwami należącymi do WTO, nie będącymi członkami Wspólnoty, ale ingerują w zdecydowanie w wewnętrzną politykę rolną. Zgoda na postanowienia Rundy Doha, regulujące subwencjonowanie rolnictwa unijnego, jest równoznaczna z rezygnacją z samodzielnego ustalania ważnej części WPR, o której od tego momentu będą *de facto* decydowały państwa członkowskie WTO.

W zamian za tak poważne ustępstwa, które spowodują nie tylko utratę części rynku międzynarodowego, ale także i wewnętrznego Wspólnoty, UE niczego istotnego w dziedzinie rolnictwa nie uzyska. Rekompensatą mógłby być łatwiejszy dostęp do rynków rolnych krajów rozwijających się, ale kwestia ta nie jest omawiana w opracowaniu. Wprawdzie ochrona rynków rolnych krajów rozwijających się ulega – w wyniku wprowadzenia w życie postanowień DDA – ograniczeniu, ale pozostaje na poziomie powodującym, że import będzie miał nadal jedynie charakter uzupełniający. W rezultacie, wielkie potencjalne importowe rynki rolne szybko rozwijających się w ostatnich latach gospodarek Chin i Indii będą wystarczająco chronione wysokimi cłami, uzupełnianymi w razie potrzeby nowym specjalnym środkiem ochronnym (*Special Safeguard Measure* – SSM), który będą mogły stosować jedynie kraje rozwijające się.

W tej sytuacji nasuwa się pytanie czy wprowadzenie zawartych w *Draft Modalities* postanowień Rundy Doha nie oznacza nowej WPR, innej niż dotychczas prowadzona? Nowa WPR, realizująca inne od dotychczasowych cele, wymagałaby zmiany art. 39 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, sformułowanego w sposób następujący:

„Celami Wspólnej Polityki Rolnej są:

1. zwiększenie wydajności rolnictwa przez wspieranie postępu technicznego, racjonalny rozwój produkcji rolnej, jak również optymalne wykorzystanie czynników produkcji, zwłaszcza siły roboczej,
2. zapewnienie w ten sposób odpowiedniego poziomu życia ludności wiejskiej, zwłaszcza przez podniesienie indywidualnego dochodu osób pracujących w rolnictwie,
3. stabilizacja rynków,
4. zagwarantowanie bezpieczeństwa dostaw,
5. zapewnienie rozsądnych cen w dostawach dla konsumentów³⁰.

Odrębnego artykułu wymagałoby pełne uzasadnienie, iż nie będzie możliwa realizacja wszystkich pięciu celów po dostosowaniu WPR do tej wersji porozumienia Rundy Doha, która jest zawarta w *Draft Modalities*. Z poprzednich wywodów wynika, że zagrożona może być realizacja dwóch celów: (1) stabilizacja rynków oraz (2) możliwość zagwarantowania bezpieczeństwa dostaw. Nie jest również pewne, czy równie dobrze jak poprzednio będą mogły być realizowane trzy pozostałe cele.

Ogólną przyczyną zagrożeń jest słabość ekonomiczna rolnictwa europejskiego. Ponieważ produkuje drogo, nie sprosta ono w nowych warunkach konkurencji wielkich eksporterów zamorskich, a także w przyszłości takich państw, jak Ukraina czy Rosja. Zwraca się przy tym uwagę, że wysokie koszty produkcji rolnictwa europejskiego wynikają nie tylko z wysokiego standardu życia (co powoduje wysokie koszty pracy), ale także z co najmniej dwóch innych, ważnych przyczyn. Pierwszą jest wprowadzanie w państwach UE rygorystycznych przepisów chroniących środowisko. W wielu państwach, zwłaszcza rozwijających się, przepisy te są znacznie łagodniejsze i w rezultacie produkcja nie jest obciążana kosztami ochrony środowiska. Drugą przyczyną wyższych kosztów rolnictwa europejskiego jest poziom ochrony socjalnej

³⁰ Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, art. 39, DUUE C 115 z dnia 9.05.2008 r.

i świadczeń socjalnych. To właśnie m.in. dumping środowiskowy i socjalny powodują, że rolnictwo europejskie musi być chronione przed konkurencją zewnętrzną.

Rolnictwo unijne potrzebuje więc ochrony i nadal będzie jej potrzebowało w dającej się przewidzieć przyszłości. Mechanizmy WPR chroniły unijną gospodarke żywnościową za pomocą klasycznych środków polityki interwencyjno-protekcynnej. Umożliwiła ona realizację długookresowych celów, w tym także zapewniła bezpieczeństwo dostaw i doprowadziła do względnej stabilizacji podstawowych rynków rolnych. Po jej wprowadzeniu UE stała się w ciągu kilku lat regionem nie tylko samowystarczalnym żywnościowo, ale również jednym z największych eksporterów artykułów rolnych strefy klimatu umiarkowanego. Dyskusyjne jest zatem, czy należy rezygnować z pewnej, na ogół kilkuprocentowej nadwyżki podaży nad efektywnym popytem (jej wyrazem jest wskaźnik samowystarczalności żywnościowej powyżej 100), jeśli jej rezultatem jest bezpieczeństwo żywnościowe. Ponadto na niektórych międzynarodowych rynkach produktów rolnych, przede wszystkim zbóż, podaż państw UE jest obecnie niezbędna dla utrzymania równowagi. Wreszcie UE jest tym regionem, który udziela największej pomocy żywnościowej państwom zagrożonym głodem. Nie byłoby to możliwe bez produkcji nadwyżek.

Rezygnacji z produkcji, w warunkach długotrwałego spadku cen rolnych poniżej pewnego poziomu, nie zapobiegają wspomagające dochody rolnicze, nie związane z produkcją płatności bezpośrednie oraz subwencje za ochronę wiejskiej przestrzeni produkcyjnej. W pewnych sytuacjach rolnicy otrzymujący dopłaty będą rezygnować z produkcji, ograniczając się do utrzymywania posiadanych użytków rolnych w „dobrej kulturze rolnej”. Decyzje takie będą podejmowane, gdy ceny sprzedawanych produktów nie będą pokrywać kosztów bezpośrednich, natomiast suma otrzymywanych płatności i subwencji będzie wyższa niż koszty utrzymania gruntów w dobrej kulturze.

Konsekwencje niedostatecznej ochrony rynków rolnych UE scharakteryzowano w tekście S. Gburczyka i J. Rowińskiego następująco: „Nawet częściowe tylko ustępstwa, robiące miejsce dla produktów rolniczych z krajów trzecich, uwolniłyby dość znaczne ilości ziemi i pracy w krajach Unii. Nadwyżki siły roboczej z rolnictwa nie zostałyby wchłonięte przez współczesny, pracooszczędny przemysł ani przez sektor usług, które coraz częściej wymagają wysokich kwalifikacji i drogiego specjalistycznego wyposażenia. Zwiększyłaby się więc liczba bezrobotnych i to nie tylko w Polsce, ale także w innych państwach UE. Dość znaczna część rolników zaprzestających produkcji mogłaby znaleźć zatrudnienie, przynajmniej częściowe, jako swoiści strażnicy środowiska naturalnego, otrzymujący wynagrodzenie za wypełnianie określonych zadań w ochronie środowiska (...) Gdyby zjawisko to miało przybrać większą skalę, pojawiłby się problem bezpieczeństwa żywnościowego”³¹.

³¹ S. Gburczyk, J. Rowiński, *Polskie rolnictwo wobec wyzwań przyszłości*, [w:] *Polska wieś i rolnictwo po dwóch latach w Unii Europejskiej*, dodatek specjalny, „Nowe Życie Gospodarcze” 2006, nr 10, s. 23.

7. Runda Doha a stanowisko Polski

Kiedy rozpoczynała się Runda Doha Polska nie była jeszcze członkiem UE i wobec tego nie miała wpływu na formułowanie pierwotnego stanowiska negocjacyjnego UE. Natomiast bardzo wcześnie w oficjalnym dokumencie³² wyraziła swoje poglądy na temat zakresu rozpoczynających się negocjacji oraz polskich oczekiwań. Znajdują się w nim między innymi: (1) Propozycja jednorazowego zmniejszenia subwencji eksportowych i ilości subwencionowanych oraz zgoda na podjęcie rozmów o dalszych redukcjach. Nie ma natomiast wzmianki, że efektem negocjacji powinna być likwidacja wszystkich form wspierania eksportu rolnego. (2) Dość mglista zgoda na negocjowanie dalszego ograniczenia subwencji rolniczych, zgodnie z zasadami wypracowanymi podczas RU. Wprawdzie brak liczb, na podstawie których można by wnioskować, do jakiego poziomu Polska mogłaby zaakceptować obniżenie subwencji, ale znajduje się stwierdzenie, że ze względu na okres transformacji problem spadku produkcji rolnej jest dla Polski szczególnie dotkliwy. Ponadto ze względu na liczbę pracujących w rolnictwie oraz fakt, że znaczna część społeczeństwa żyje z rolnictwa, wszystkie decyzje w tej sprawie powinny być podejmowane z rozwagą. Wynika stąd, że Polska była za ostrożnym ograniczaniem subwencionowania produkcji. (3) Propozycje renegocjacji takich instrumentów, jak kwoty minimalnego i bieżącego dostępu do rynku oraz zgoda na negocjacje w sprawie dalszej redukcji cel związanych (bez sprecyzowania szczegółów).

Jest oczywiste, że stanowiska prezentowane na początku negocjacji są zawsze ogólnikowe. Niemniej jednak nawet z tak enigmatycznych stwierdzeń wynika, że Polska opowiadała się *de facto* za utrzymaniem w miarę możliwości stanu istniejącego, zdając sobie równocześnie sprawę, że podczas negocjacji będzie musiała ustąpić we wszystkich dziedzinach.

Stanowisko to ma obecnie jedynie historyczne znaczenie, ponieważ po wstąpieniu do UE Polska utraciła możliwości negocjowania porozumienia DDA. Zgodnie z Traktatem negocjacje w sprawach handlowych prowadzi w imieniu państw członkowskich KE, przy czym jej swoboda negocjacyjna jest ograniczona mandatem, formułowanym przez Radę. Rada Ministrów przyjęła w tej sprawie stanowisko 28 grudnia 2005 roku, stwierdzając, że oferta rolna z dnia 28 października 2005 roku, przedstawiona na sesji ministerialnej w Hong Kongu, powinna stanowić limit wyczerpujący swobodę manewru, a zreformowana WPR stanowić granicę swobody negocjowania przez KE zobowiązań Wspólnoty³³. Polska zaakceptowała więc ówczesne stanowisko Wspólnoty, świadczące o gotowości do daleko idących ustępstw.

Tymczasem Polska, również po uzyskaniu członkostwa, powinna opowiadać się za utrzymaniem w miarę możliwości stanu istniejącego. Podstawowym „interese

³² *WTO negotiations for continuation of the reform process in the agricultural sector. Proposal by Poland*, World Trade Organization, Committee on Agriculture, Dokument: G/AG/NG/W/103 z 19 stycznia 2001 r.

³³ Informacja dla Sejmu i Senatu o udziale Rzeczypospolitej Polskiej w pracach Unii Europejskiej w okresie styczeń-czerwiec 2006 roku (podczas prezydencji austriackiej), Senat RP, VI kadencja, Druk nr 256, s. 121.

dowym” Polski jest utrzymanie silnej pozycji w dziedzinie handlu rolno-spożywczego na rynkach unijnych. Po uzyskaniu członkostwa nie nastąpił „zalew” rynku polskiego żywnością z innych państw członkowskich. Wręcz przeciwnie, polska gospodarka żywnościowa z roku na rok zwiększała eksport rolno-spożywczy na rynki unijne³⁴. Rynek unijny, który już przed wstąpieniem do UE był najważniejszym rynkiem eksportowym polskich artykułów rolno-spożywczych stał się rynkiem dominującym (w 2007 roku blisko 81% polskiego eksportu rolno-spożywczego kierowano na rynki innych państw członkowskich). Okazuje się więc, że polska żywność jest konkurencyjna na rynkach UE, chronionych przed konkurencją państw nie będących członkami. Łatwiejszy dostęp do unijnego rynku artykułów rolno-spożywczych państw nie będących członkami UE, spowoduje nie tylko zmniejszenie polskiego eksportu tych produktów na rynki innych państw członkowskich, ale także częściową utratę rynku wewnętrznego. Polska jest zatem żywotnie zainteresowana utrzymaniem możliwie wysokiej ochrony celnej, możliwością zachowania prawa stosowania specjalnej klauzuli ochronnej przez czas nieograniczony i objęcia nią jak największej liczby artykułów rolno-spożywczych³⁵, jak również wpisaniem na listę produktów wrażliwych ważnych produktów strefy klimatu umiarkowanego. Postulatów tych nie spełnia już oferta KE, przedłożona w Hong Kongu. Słusznie więc na posiedzeniach Rady do spraw Rolnictwa i Rady do spraw Ogólnych i Zewnętrznych, na których omawiano stan negocjacji DDA, delegacja polska zwracała uwagę, że rolne *Draft Modalities* nie mogą stanowić podstawy przyszłego porozumienia. Szkoda tylko, że zaakceptowała zobowiązania zaproponowane przez KE w Hong Kongu.

Wynik negocjacji w dwóch pozostałych sprawach jest też ważny, ale nie ma tak kluczowego znaczenia, jak zachowanie silnej pozycji na rynku unijnym. Subwencji eksportowych UE używa przede wszystkim jako środka przywracającego równowagę na rynku wewnętrznym. W ostatnich kilkunastu latach subwencjonowanie eksportu stosowano powściągliwie, choć rzeczywiście jego efektem było niekiedy wypychanie konkurentów z rynku³⁶. Likwidacja instrumentów wspierających eksport niewątpliwie utrudni przywracanie równowagi na rynkach UE, zwłaszcza jeśli równocześnie niemal całkowicie zostanie zlikwidowany mechanizm ochrony rynku zagrożonego destabilizacją.

³⁴ W 2003 roku, ostatnim „pełnym” przed wstąpieniem do UE, eksport rolno-spożywczy do UE-15 wyniósł 2042 mln euro, a saldo dodatnie 193 mln euro; w roku 2004 (do UE-25) odpowiednio 3782 mln euro i 1018 mln euro, a w 2007 roku 8001 mln euro i 2654 mln euro. W latach 2003-2007 udział eksportu rolno-spożywczego do państw UE w eksporcie rolno-spożywczym wzrósł z 50,9% do 80,5%.

³⁵ Polska wnioskuje uzupełnienie listy produktów chronionych przez UE specjalną klauzulą ochronną o mrożone truskawki, maliny i wiśnie, a także sok jabłkowy. Odpowiedź Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z upoważnienia prezesa Rady Ministrów na zapytanie nr 1237 w sprawie stanu negocjacji w ramach rundy Doha, <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ6.nsf/main/6F99F51E>.

³⁶ Subwencjonowanie eksportu wieprzowiny w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych doprowadziło do konkurowania cenami między eksporterami z państw UE, a eksporterami polskimi. Walka konkurencyjna zakończyła się porażką polskich eksporterów i drastycznym spadkiem eksportu mięsa wieprzowego do Rosji.

Trzecią kwestią jest ograniczenie możliwości subwencjonowania rolnictwa. Trudno ze względów politycznych uznać za właściwą tak daleko posuniętą ingerencję w wewnętrzną politykę rolną, jak decydowanie przez państwa członkowskie WTO, jakie subwencje są dopuszczalne, a jakie zakazane. Również względy ekonomiczne przemawiają za utrzymaniem subwencji związanych z produkcją, a nie za zwiększaniem niezwiązanych z produkcją subwencji wspierających dochody. W tej sprawie ważne są dwie kwestie. Pierwszą jest chęć jeszcze dalej idącego ingerowania w subwencjonowanie rolnictwa. Świadczy o tym zapowiedź kontroli, czy też niektóre rodzaje subwencji wspierających dochody nie wspierają równocześnie produkcji rolnej. Przy rygorystycznym podejściu do tej kwestii, nie wspierającymi produkcji rolnej są jedynie subwencje wypłacane za wycofanie gruntów spod uprawy, w tym zwłaszcza za zalesianie gruntów. Ewentualna zgoda na rozwiązania proponowane w *Draft Modalities* powinna być uwarunkowana zapisaniem w przyszłym porozumieniu w sprawie rolnictwa postanowieniem, że systemy SAPS i SPS są zgodne z kryteriami „zielonego pudełka”.

Ze sprawą likwidacji subwencji wspierających produkcję rolną wiąże się również przyszły wewnętrzny spór, który będzie się toczyć między państwami członkowskimi dążącymi do zmniejszenia części rolnej budżetu Wspólnoty i przeniesienia „zaoszczędzonych” środków na inne cele, a tymi, którzy uważają, że należy zachować budżet rolny w dotychczasowej wysokości. Otóż radykalne zmniejszenie subwencji wspierających produkcję jest doskonałą okazją do zmniejszenia budżetu rolnego. Będzie bowiem raczej niemożliwe zwiększenie subwencji wspierających dochody o „zaoszczędzone” środki.

Polska znajduje się zatem wśród tych państw UE, których interes narodowy wymaga zachowania Porozumienia w sprawie Rolnictwa Rundy Urugwajskiej w możliwie niezmienionym kształcie. Ponieważ jednak ustępstwa są konieczne, nie powinny one przekroczyć tej granicy, poza którą stają się niebezpieczne dla gospodarki żywnościowej UE. Polska domaga się zatem, „aby przyszłe zasady WTO nie naruszały preferencji dla produkcji wspólnotowej i nie wymuszały dodatkowych zmian w zreformowanej WPR”³⁷. Jak wynika ze stanowiska prezentowanego na posiedzeniach Rady do spraw Ogólnych i Rady do spraw Rolnictwa, rząd polski zdaje sobie sprawę, że *Draft Modalities* warunku tego nie spełniają.

8. Uwagi końcowe

Negocjacje DDA są prawdopodobnie najtrudniejszymi negocjacjami w historii wielostronnych negocjacji handlowych prowadzonych zarówno przez członków GATT, jak i WTO. Niezwykle wręcz trudności towarzyszyły ich rozpoczęciu. Pierwsza sesja ministerialna w Seattle (USA) zakończyła się niepowodzeniem i dopiero podczas drugiej sesji w Doha (Katar) udało się je rozpocząć. Późniejsze poważne różnice stanowisk i niewielkie postępy spowodowały, że w 2006 roku nastąpiło przerwanie DDA na blisko rok. Po powrocie do stołu negocjacyjnego okazało się, że różnice nadal są poważne,

³⁷ Odpowiedź Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi..., op. cit.

a odwołanie sesji ministerialnej, która miała odbyć się w grudniu 2008 roku, jest świadectwem nadal utrzymujących się rozbieżności. Negocjacje wciąż nie są zakończone, a ponieważ są prowadzone zgodnie z zasadą „dopóki wszystko nie jest uzgodnione, nic nie jest uzgodnione”, mogą jeszcze trwać długo. Niektórzy uczestnicy rokowań uważają, że DDA zakończy się najwcześniej w 2010 roku. Byłaby to zatem najdłużej trwająca runda w historii wielostronnych rokowań handlowych, a wciąż jeszcze nie jest wykluczone, że będzie to pierwsza runda, podczas której nie osiągnięto porozumienia. Podpisanie przez upoważnionych przedstawicieli dokumentów końcowych nie jest zresztą jeszcze porozumieniem, a jedynie zakończeniem jednego z etapów. Wówczas bowiem rozpoczyna się proces ratyfikacji, który również może być w niektórych państwach trudny, choćby ze względu na światowy kryzys oraz niechęć, jaką mogą wywoływać niektóre ustalenia.

Zazwyczaj ratyfikacja jest formalnością, gdyż zgodnie z obyczajem dyplomatycznym podpisy pod końcowymi dokumentami składa się dopiero wówczas, gdy najdrobniejsze szczegóły zostały zaakceptowane przez wszystkie zainteresowane strony. Jednakże w przypadku Rundy Doha nie jest pewne, czy zaakceptowanie dokumentów końcowych DDA przez Radę Europejską (która jest organem ratyfikującym) będzie przebiegać bez trudności. Od dłuższego czasu pojawiają się sygnały świadczące o poważnych różnicach stanowisk między KE a państwami członkowskimi (ściślej ministrami rolnictwa państw członkowskich i środowiskami rolniczymi). Już P. Lamy i F. Fischlerowi, negocjatorom w okresie poprzedniej kadencji Komisji, zarzucano, że przekroczyli mandat. Kontrowersje nasiliły się, gdy głównym negocjatorem po powołaniu nowego składu KE został P. Mandelson. Państwowo niezadowolonym z dotychczasowego przebiegu negocjacji rolnych przewodzi Francja, a istotę zarzutów dobrze oddają wypowiedzi ministra rolnictwa Francji M. Barniera³⁸. Konflikt narasta, a jego dotychczasową kulminacją był przebieg Rady do spraw Rolnictwa w lutym 2008 roku. Wówczas dwudziestu ministrów rolnictwa³⁹ ostro skrytykowało opublikowane na początku roku

³⁸ Poglądy francuskie dobrze charakteryzują następujące cytaty z jednego z wywiadów M. Barniera: „Ochrona rynku rolnego jest kluczowa, żeby zachować żywnościową niezależność Europy. (...) Dla Francji taka ochrona nie podlega dyskusji. Ona musi dać Europejczykom gwarancję, że spożywane przez nich produkty nie są efektem socjalnego dumpingu, łamania norm sanitarnych i ochrony środowiska. Ochrona europejskiego rynku rolnego musi zagwarantować, że nasi rolnicy poradzą sobie z wyższymi kosztami produkcji wynikającymi z przestrzegania wymogów, jakie im stawiamy”, a na zakończenie wywiadu, odnosząc się ogólnie do stanu negocjacji rolnych, dodał: „Żądamy, by wysiłki członków WTO były obustronne i wyważone. Na razie nie ma to miejsca. Prezydent Francji podkreślił ostatnio znaczenie preferencji unijnych dla rozwoju rolnictwa europejskiego. Francja zamierza czuwać nad tym, by wyniki negocjacji pozostawały w zgodzie z tym postulatem i by nie zaburzyły równowagi naszego rolnictwa”, *Reforma a la Francaise*, „Gazeta Wyborcza” z 29.11.2007 r.

³⁹ Byli to ministrowie: Austrii, Belgii, Bułgarii, Cypru, Finlandii, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Irlandii, Litwy, Luksemburga, Niemiec, Polski, Portugalii, Rumunii, Słowacji, Słowenii, Węgier i Włoch. Krytycznego poglądu nie podzielali ministrowie: Czech, Danii, Estonii, Łotwy, Malty, Szwecji i Wielkiej Brytanii. Cyt. za *Twenty EU farm ministers oppose Doha modalities paper*, Agra Europe, No 2298, 22 February 2008.

przez C. Falconera *Draft Modalities*, stwierdzając, że są nie do zaakceptowania. Za podsumowanie ich poglądów mogą służyć słowa M. Barniera: „Lepszy brak porozumienia niż złe porozumienie”. O tym, że między państwami członkowskimi istnieje poważna różnica poglądów, świadczy pozytywna ocena obecnego stanu rokowań przez cztery państwa – Czechy, Łotwę, Szwecję i Wielką Brytanię. Jednakże należy pamiętać, że ratyfikacja musi nastąpić na zasadzie konsensusu. Jeden głos przeciwny wystarcza, by odrzucić porozumienie.

Ministrowie rolnictwa nie mieli jeszcze okazji do wspólnej oceny ostatnich *Draft Modalities*. Tymczasem zawarte w nich propozycje są jeszcze bardziej niekorzystne niż znajdujące się w dokumencie z początku roku. Jednakże KE, jak się wydaje, niewiele przejmuje się krytyką ministrów rolnictwa. O ratyfikacji porozumienia decydować będą bowiem ministrowie handlu, a nie rolnictwa. Uważa się, że Rada do spraw Handlu może przychylniej ocenić wyniki negocjacji, ponieważ przedmiotem jej oceny będzie całość negocjacji, a nie tylko część rolna. Odmowa ratyfikacji przez Radę byłaby bardzo ryzykowną politycznie decyzją.

Krytycy dotychczasowych wyników negocjacji rolnych i zwolennicy twardego stanowiska, do zerwania negocjacji włącznie, znajdują się więc w trudnej sytuacji. Negocjacje trwają już osiem lat i w tym czasie UE zgadzała się na coraz większe ustępstwa w rolnictwie. Zresztą już pierwotne stanowisko unijne, znajdujące się w *Making Hong Kong a Success...*, było stanowczo zbyt pojednawcze. Obecnie twarde „nie” i niepodpisanie dokumentów końcowych, które w nieformalnych rozmowach zostały zaakceptowane, oznaczałoby utratę wiarygodności. Wprawdzie P. Mandelson nie jest już negocjatorem, ale istnieje ciągłość rozmów i nowemu głównemu negocjatorowi trudno byłoby – choć to możliwe – uznać zobowiązania swojego poprzednika za niebyłe. Prostsze pewnie byłoby stwierdzenie, że UE odmawia podpisania porozumienia, ponieważ zobowiązania partnerów są niewystarczające, ale mogłoby to być potraktowane jako konieczność dalszych negocjacji. Wreszcie możliwa jest argumentacja, że niemożliwe jest podpisanie porozumienia, ponieważ UE nie uzyskała zadowalających rezultatów w innych negocjowanych dziedzinach (zasada „dopóki wszystko nie jest uzgodnione nic nie jest uzgodnione”). Z każdym miesiącem decyzja o nieakceptowaniu wyników negocjacji rolnych przez UE będzie coraz trudniejsza. Oceniając wyniki negocjacji rolnych na podstawie raportu Falconera, bez uwzględnienia szerszego kontekstu w postaci uzgodnień w innych dziedzinach oraz politycznych konsekwencji odejścia od stołu bez porozumienia, należy stwierdzić, że słuszną byłaby decyzja o niecelowości kontynuowania rozmów (nie używam słowa zerwanie, choć lepiej oddawałoby sens i konsekwencje takiej decyzji). Może wtedy państwa tak twardo negocjujące z UE zrozumiałyby, że lepiej zakończyć negocjacje połowicznym sukcesem niż bez rezultatu (brak porozumienia oznaczałby status quo, czyli stan po wprowadzeniu porozumienia RU). Pozycja UE wcale więc nie jest taka słaba, jakby to wynikało z przebiegu rozmów, bo przecież jest oczywiste, że porozumienie DDA bez podpisu Wspólnoty będzie bezwartościowe.

Literatura

1. Anania G., et alli, *Agricultural Policy Reform: Past, Present and Future*, [w:] G. Anania et alli (ed.), *Agricultural Policy Reform and the WTO. Where Are We Heading?*, Edward Elgar Publishing, 2004.
2. Burfischer M.E., Robinson S., Thierfelder K., *Regionalism: Old and New, Theory and Practice*, [w:] G. Anania, et alli (ed.), *Agricultural Policy Reform and the WTO. Where Are We Heading?*, Edward Elgar Publishing, 2004.
3. Differential and More Favourable Treatment, Reciprocity and Fuller Participation of Developing Countries', GATT Decision of 28 November 1979 (L/4903).
4. Dydoń A., Niemczyk J., *Co uzgodniono w Hong-Kongu?*, „Wspólnoty Europejskie” 2006, nr 1.
5. Dydoń A., Niemczyk J., *Negocjacje rolne – nadal bez konsensusu*, „Wspólnoty Europejskie” 2005, nr 9.
6. Gburczyk S., Rowiński J., *Polskie rolnictwo wobec wyzwań przyszłości*, [w:] *Polska wieś i rolnictwo po dwóch latach w Unii Europejskiej*, dodatek specjalny, „Nowe Życie Gospodarcze” 2006, nr 10, s. 23.
7. Goraj L., *Analiza porównawcza gospodarstw rolnych pod względem głównych parametrów techniczno-ekonomicznych. Polska na tle innych krajów UE*. [w:] S. Zięba, A. Kowalski (red.), *Rozwój rolnictwa, gospodarki żywnościowej i obszarów wiejskich Polski w Unii Europejskiej*, Almamer i IERiGŻ-PIB, Warszawa 2007, s. 21-44.
8. Informacja dla Sejmu i Senatu o udziale Rzeczypospolitej Polskiej w pracach Unii Europejskiej w okresie styczeń-czerwiec 2006 roku (podczas prezydencji austriackiej), Senat RP, VI kadencja, Druk nr 256, s. 121.
9. Kaliszuk E., *Negocjacje w Genewie – fiasko zamiast przełomu*, „Wspólnoty Europejskie” 2008, nr 4.
10. Kawecka-Wyrzykowska E., Zapędowski W., *Porozumienie w sprawie rolnictwa i jego znaczenie*, [w:] J. Kaczurba, E. Kawecka-Wyrzykowska, *Polska w WTO*, Instytut Koniunktury i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2002.
11. *Making Hong Kong a Success: Europe's Contribution*, Brussels, 28 October 2005.
12. OECD-FAO Agricultural Outlook 2008-2013, OECD i FAO, 2008.
13. Peters R.H., Vanzetti D., *Searching for a Compromise. A Game-Theoretic Approach to the WTO*, Paper presented at ESTG Conference, Madrid, 15-17th September 2003, cyt. za: J. Hagemeyer, J.J. Michałek, *Skutki liberalizacji handlu rolnego w ramach Rundy Doha (WTO) dla Polski*. Ekspertyza dla UKIE, 2006, maszynopis.
14. Poczta-Wajda A., *Konkurencyjność produktów rolno-żywnościowych z krajów wysoko rozwiniętych na światowych rynkach rolnych w świetle różnych scenariuszy liberalizacji*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2008, t. X, z. 4, s. 347-353.
15. *Prospects for Agricultural Markets and Income in the European Union 2007-2014*, European Commission, Directorate General for Agriculture and Rural Development, Brussels–Luxembourg 2007.
16. *Reforma a la Francaise*, „Gazeta Wyborcza” z 29.11.2007 r.

17. *Revised Draft Modalities in Agriculture*, Dokument TN/AG/W/Rev.4, World Trade Organization, 6 December 2008.
18. *Revised Draft Modalities for Agriculture Sensitive Products: Designation*, Dokument TN/AG/W/5, World Trade Organization, 6 December 2008.
19. *Revised Draft Modalities for Agriculture Sensitive Products: Tariff Quota Creation*, Dokument TN/AG/W/6, World Trade Organization, 6 December 2008.
20. *Revised Draft Modalities for Agriculture Special Safeguard Mechanism*, Dokument TN/AG/W/7, World Trade Organization, 6 December 2008.
21. Rowiński J., *Międzynarodowe rynki rolne – kiedy powrócą do równowagi?*, „Przemysł Spożywczy” 2009, nr 1 (w druku).
22. Rowiński J., *Runda Doha – negocjacje rolne*, „Przemysł Spożywczy” 2006, nr 8.
23. Rowiński J., *Runda Urugwajska*, [w:] A. Woś (red.), *Encyklopedia Agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
24. Rowiński J., *Wpływ liberalizacji handlu rolnego na kształt Wspólnej Polityki Rolnej i rolnictwo UE*, [w:] M. Kłodziński (red.), *Wyzwania przed obszarami wiejskimi i rolnictwem w perspektywie lat 2014-2020*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Warszawa 2008.
25. Tangermann S., *Agricultural Policies in OECD Countries Ten Years After the Uruguay Round. How Much Progress*, [w:] G. Anania et alli (ed.), *Agricultural Policy Reform and the WTO. Where Are We Heading?*, Edward Elgar Publishing, 2004, s. 36.
26. Tangermann S., *Has the Uruguay Round Agreement on Agriculture Worked Well*, International Agricultural Trade Research Consortium, Working Paper 01-1. October 2001.
27. *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, art. 39, DUUE C 115 z dnia 9.05.2008.
28. *Twenty EU farm ministers oppose Doha modalities paper*, Agra Europe, No 2298, 22 February 2008.
29. *WTO negotiations for continuation of the reform process in the agricultural sector. Proposal by Poland*, World Trade Organization, Committee on Agriculture, Dokument: G/AG/NG/W/103 z 19 stycznia 2001.
30. Załączniki do Porozumienia ustanawiającego Światową Organizację Handlu (WTO) sporządzonego w Marakeszu dnia 15 kwietnia 1994 r. (Dz. U. z 1995 r. Nr 98, poz. 483), Dz. U. Załącznik do Nr 9, poz. 54 z dnia 27 stycznia 1996 r.
31. Zapędowski W., *Dyskusja na temat sytuacji w przemyśle spożywczym na rynkach światowych*, [w:] A. Kowalski, M. Wigier (red.), *Rozwój sektora rolno-spożywczego w Polsce na tle tendencji światowych*, seria Program Wieloletni 2005-2009, nr 101, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008, s. 197-208.

Wpływ otoczenia zewnętrznego na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego – wyniki analizy scenariuszowej

Rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu rolno-spożywczego w dobie pełnego członkostwa Polski w strukturach rynku rolnego Unii Europejskiej muszą być podparte celowo skonstruowaną metodyką programowania. Powinna ona zawierać w swoich analizach studia prospektywne, w których na pierwszy plan wysuwane są scenariusze rozwoju scalające próbę określenia przyszłych warunków ograniczających zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Analiza stanu funkcjonowania przemysłu (aktualnego *status quo*) jest fazą wstępną do rozpoznania możliwej egzystencji w przyszłości oraz zastosowania przekształceń restrukturyzacyjnych umożliwiających bezproblemową adaptację do warunków kreowanych przez rynek. Opracowanie scenariuszy wskaże możliwości w zakresie osiągania korzyści ekonomicznych oraz ograniczania strat i kosztów. Jak zauważają G. Gierszewska i M. Romanowska, do analizy zmian nieciągłych służą metody scenariuszowe, których zastosowanie datuje się od początku lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia, a za prekursorów ich tworzenia uznano amerykański koncern General Electric i firmę Shell Nederland¹. Wcześniej uznawano, że tworzenie scenariuszy jest domeną futurologów, którzy widzą w rozwoju myślenia strategicznego drogę do budowy nowego „idealnego społeczeństwa”².

Studia prospektywne w agrobiznesie muszą charakteryzować się głęboką i krytyczną refleksją nad przyszłością i zawsze posiadały charakter studiów heurystycznych³. Dotyczy to w szczególności przemysłu spożywczego, jako jednego z podstawowych działów przemysłu. Występujące zmiany w otoczeniu tego przemysłu charakteryzuje nieciągłość, a kryzysy ogólnoeconomiczne powodują ich intensyfikację. Pomimo że studia heurystyczne dotyczą stanu przyszłego, to ich faza wstępna zawiera analizę doświadczeń z przeszłości oraz uwzględnia alternatywne fazy rozwoju poszczególnych czynników bezpośrednio oddziałujących na przyszłość przemysłu. W jego przypadku nie można jednoznacznie odrzucać współczesnych koncepcji, wartości i idei rozwoju, lecz na ich podstawie budować nowe. Interesującym rozwiązaniem w studiach pro-

¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 49-50 [za:] W.R. Huss, E.J. Honton, *Scenario Planning – What Style Should You Use?*, „Long Range Planning” 1987, nr 4; J.P. Leemhuis, *Using Scenarios to Develop Strategies*, „Long Range Planning” 1985, nr 2.

² Ibidem, [za:] R. Evered, *So What is Strategy*, „Long Range Planning” 1983, nr 3.

³ S.M. Komorowski, *Scenariusz jako metoda diagnozy i prognozy*, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych UW, nr 12, Warszawa 1988. [w:] A. Prusek, *Strategia rozwoju regionów w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo i Drukarnia „Secesja”, Kraków 1995, s. 34.

spektywnych są scenariusze rozwoju. Analiza scenariuszowa polega na określeniu zbioru celów rozwoju, zbudowaniu koncepcji funkcjonowania przemysłu jako badanego systemu, wyznaczeniu podsystemów oraz rozpoznaniu zachodzących korelacji między elementami i względem otoczenia. Przeprowadzenie tak złożonej analizy umożliwia wyznaczenie i sprecyzowanie scenariusza przyszłego kompleksowego rozwoju przemysłu spożywczego. Wyznaczenie scenariusza rozwoju przemysłu umożliwi także przedstawienie jego zachowania w przyszłości oraz kolejnych jego etapów. Scenariusz rozwoju powinien zawierać wyznaczenie możliwych interakcji z otoczeniem, które oddziałuje na kolejne jego branże w sposób pozytywny lub negatywny, a skutki tego oddziaływania nie zawsze są identyfikowalne. W obecnych czasach, gdy znaleźliśmy się wśród krajów członkowskich Unii Europejskiej i jasno przedstawione zostały polskim firmom obowiązujące reguły gospodarowania, niezbędne stało się wyznaczenie przyszłego działania w zakresie rozwoju przemysłu spożywczego, którego funkcjonowanie ma charakter strategiczny dla całej gospodarki i można go uznać za priorytetowe. Wizja rozwoju przemysłu powinna być zaakceptowana przez organy rządowe i musi być uwzględniona przez wszystkich członków agrobiznesu jako wielowariantowa wizja rozwoju jednego z najważniejszych jego działów w aktualnych i przyszłych warunkach otoczenia.

Scenariuszem rozwoju przemysłu spożywczego będzie jego ewolucja w następnych latach, jako kompleksowego podsystemu sektora agrobiznesu w polskiej gospodarce oraz wszystkie z tego tytułu powstałe zmiany. W jego skład będą wchodzić elementy wynikające z przeszłości, jak również nowe przedsięwzięcia o charakterze innowacyjno-normatywnym. Proponowany scenariusz rozwoju powinien być ujęty w dłuższym okresie czasowym, gdyż jedynie takie spojrzenie na zakładane i realizowane w przyszłości etapy umożliwi obiektywną ich ocenę. Jego zestawienie musi uwzględniać początek działania w danym otoczeniu i wzajemne z nim korelacje, będące wynikiem wzajemnego ich oddziaływania.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia można wyznaczyć dwa bardzo przydatne scenariusze rozwoju przemysłu spożywczego, wykorzystywane również jako scenariusze rozwoju agrobiznesu:

1. scenariusz rozwoju eksploracyjnego, który będzie opierał się na kontynuacji i wykorzystywaniu aktualnego stanu przemysłu rolno-spożywczego oraz planowaniu jego wzrostu (scenariusze eksploracyjne wyznaczają możliwe do zaistnienia w przyszłości zdarzenia, które są następstwem trendów dominujących w gospodarce i jej otoczeniu);
2. scenariusz rozwoju jakościowo-strukturalnego, który będzie bazował na wykorzystaniu działań adaptacyjnych i normatywnych w restrukturyzacji przemysłu rolno-spożywczego w systemie agrobiznesu (scenariusze takie mają za zadanie przewidzieć przyszły stan przemysłu) w ujęciu pozytywnym, jak i negatywnym przy celowym wykorzystaniu pozytywnych i negatywnych stanów z przeszłości).

W przeprowadzonych badaniach istnieje możliwość zaadaptowania do wyznaczenia kierunków rozwoju przemysłu spożywczego scenariuszy wyznaczonych przez A. Pruska do planowania rozwoju regionalnego. Są to: scenariusz centralny tzw. refe-

rencyjny i najbardziej prawdopodobny, określający stan najbardziej pożądany oraz scenariusze peryferyjne, czyli oscylujące wokół scenariusza centralnego. Scenariuszami o szczególnym znaczeniu są scenariusze graniczne, czyli kontrastowe, które w największym stopniu odchylają się *in plus* i *in minus* od scenariusza centralnego⁴.

Wyznaczenie możliwych scenariuszy rozwoju przemysłu spożywczego w sektorze agrobiznesu umożliwia opracowanie kompleksowej strategii, jako syntezy scenariuszy i prezentacji wszystkich podejść metodologicznych. W ten sposób powstanie zróżnicowany scenariusz rozwoju przemysłu, uwzględniający najważniejsze jego branże, bardzo zbliżony do scenariusza normatywnego i posiadający największe prawdopodobieństwo realizacji w przyszłości. Przy praktycznym zestawianiu scenariusza rozwoju przemysłu spożywczego należy zastanowić się również, czy najbardziej przydatne nie byłoby sporządzenie mieszanego scenariusza, który zawierałby elementy przeszłości, teraźniejszości oraz nowe jakościowo elementy rozwoju. Należy stwierdzić, że w sektorze agrobiznesu, a przede wszystkim w przemyśle spożywczym, nie ma możliwości całkowitego zerwania z przeszłością, a niektóre kierunki jego dotychczasowego funkcjonowania należy wręcz wykorzystać, stosując konieczne modyfikacje do tworzenia podstaw dalszego rozwoju.

Jednym z najważniejszych elementów tworzenia scenariusza rozwoju przemysłu spożywczego w sektorze agrobiznesu będzie określenie źródeł finansowania rozwoju, czyli wewnętrznego i zewnętrznego kapitału przeznaczonego na ten cel. W praktyce będzie to miało odzwierciedlenie w możliwości sklasyfikowania scenariuszy według trzech typów:

- scenariusze ekspansywnego rozwoju (optymistyczne), oparte na założeniu wykorzystania dużego zewnętrznego zasilania kapitałowego, które aktualnie polega na całkowitym wykorzystaniu w celach inwestycyjnych środków finansowych pozyskiwanych w ramach funduszy strukturalnych z budżetu Unii Europejskiej oraz preferencyjnych linii kredytowych,
- scenariusze stagnacyjne (pesymistyczne), nie uwzględniające zewnętrznego zasilania kapitałowego,
- scenariusze realistyczne, które w swych założeniach dopuszczają częściowe wykorzystanie środków kapitałowych na cele rozwojowe i zakładające wewnętrzne źródła zasilania kapitałowego.

W fazie pełnego członkostwa naszego kraju w Unii Europejskiej zwiększyła się potrzeba analizy danych statystycznych, które służą pomocą w podejmowaniu trafnych decyzji w dobie społeczeństwa informacyjnego. Gospodarka rynkowa wymusza podejmowanie decyzji przez poszczególne jednostki w warunkach ryzyka lub niepewności, a procesy demokratyzujące życie społeczno-ekonomiczne prowadzą do wzrostu odpowiedzialności za te decyzje. Bieżące informacje wymagają podstawowej wiedzy z zakresu statystyki. Metody statystyczne pozwalają z określonych danych tworzyć wiedzę – odkrywać zależności, trendy, modele regresji. Te działy statystyki są niezbędne

⁴ A. Prusek, *Strategia rozwoju regionów w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo i Drukarnia „Secesja”, Kraków 1995, s. 36.

do właściwego funkcjonowania rządu i samorządu, są podstawą podejmowania decyzji we wszystkich działach gospodarki i każdego przedsiębiorstwa⁵.

Badania i ocena atrakcyjności sektora uwzględniają wiele cech, wymagających szczegółowej identyfikacji i analizy sytuacji w sektorze. W literaturze przedmiotu wyróżnia się poglądy dzielące badania branżowe na analizy wewnątrzsektorowe i międzysektorowe⁶.

Podstawowe elementy analizy wewnątrzsektorowej to: ocena pozycji firm w sektorze, stymulanty i destymulanty ewolucji sektora, ocena stabilności sektora.

Analiza międzysektorowa zawiera natomiast ocenę atrakcyjności sektora w wymiarze: wielkości sektora, dynamiki rynku, zróżnicowania rynku, rentowności, postępu technicznego.

W celu przeprowadzenia analizy poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, sporządzono listę kryteriów typologicznych opisujących następujące czynniki makrootoczenia i mikrooczenia, warunkujące konkurencyjność tych przedsiębiorstw.

1. Makrootoczenie

Czynniki makrootoczenia to (listę czynników i trendów w analizie scenariuszowej makrootoczenia przedsiębiorstw przemysłu spożywczego zaprezentowano w tabeli 1, a scenariusze stanów makrootoczenia tych przedsiębiorstw w tabeli 2):

- A. otoczenie ekonomiczne, tj.: stopa wzrostu PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia, zmiany systemu podatkowego, zatrudnienie w sektorze rolnym, zatrudnienie w sektorze przemysłowym, zatrudnienie w sektorze usługowym, zmiany w systemie kredytowym;
- B. otoczenie polityczno-prawne, tj.: integracja z Unią Europejską – intensyfikacja współpracy, reforma administracyjna kraju i zwiększenie samodzielności regionów, znaczenie polityki regionalnej w polityce społeczno-gospodarczej państwa, stabilność rządu;
- C. otoczenie społeczno-kulturowe, tj.: rola wzrostu produkcji ekologicznej i zdrowej żywności, rola produkcji wyrobów regionalnych, atrakcyjność środowiska wiejskiego, ochrona środowiska naturalnego;
- D. otoczenie demograficzne, tj.: liczba ludności ogółem, przyrost liczby ludności wiejskiej, przyrost liczby ludności w wieku produkcyjnym, gęstość zaludnienia, szybkość starzenia się społeczeństwa, poziom wykształcenia społeczeństwa;
- E. otoczenie technologiczno-naukowe, tj.: wzrost postępu technicznego i technologicznego, wzrost postępu biologicznego, poziom komputeryzacji, poziom jakości produkcji, poziom nauki, szkolenia zawodowego, specjalistycznego i doradztwa fachowego.

⁵ Cz. Domański, *Wyzwania statystyki na progu XXI wieku*, [w:] A. Zeliaś (red.), *Tradycje i obecne zadania statystyki w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 23-24.

⁶ A. Sosnowska, *Przydatność analiz sektorowych w procesie restrukturyzacji polskiego przemysłu*, SGH, Warszawa 1992, maszynopis, s. 82 i dalsze; B. Raś-Górska, *Analiza i konkurencyjność sektorów*, SGH, Warszawa 1992, maszynopis.

Tabela 1. Lista czynników i trendów w analizie scenariuszowej makrooczenia przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

Czynnik otoczenia	Trendy	Wpływ							Prawdopodobieństwo
		branże				przemysł spożywczy			
		owocowo-warzywna	mięsna	mleczarska	zbożowa	cukiernicza			
A. Otoczenie ekonomiczne									
Stopa wzrostu PKB	↑ → ↓	+5 +4 -2	+4 +3 -3	+4 +2 -2	+3 +2 -2	+4 +3 -1	+4 +3 -1	+4,0 +2,8 -2,0	0,7 0,2 0,1
Stopa inflacji	↑ → ↓	-4 +1 +2	-4 -1 +2	-2 -1 +1	-3 -1 +1	-3 -1 +1	-3 -1 +1	-3,2 -0,6 +1,4	0,4 0,1 0,5
Stopa bezrobocia	↑ → ↓	+3 -2 -3	+2 -1 -2	+1 -1 -2	+3 0 -1	+3 +1 -2	+3 +1 -2	+2,4 -0,6 -2,0	0,3 0,2 0,5
System podatkowy	↑ → ↓	+3 -1 -3	+4 -1 -5	+3 -1 -5	+3 0 -4	+4 -2 -4	+4 -2 -4	+3,4 -1,0 -4,2	0,5 0,3 0,2
Zatrudnienie w sektorze rolnym	↑ → ↓	+2 -1 -3	+2 -1 -3	+1 0 -2	+1 -1 -2	+1 -1 -3	+1 -1 -3	+1,4 0,0 -2,6	0,2 0,2 0,6
Zatrudnienie w przemyśle spożywczym	↑ → ↓	+3 -1 -4	+3 -1 -4	+2 0 -3	+2 0 +2	+3 -1 -3	+3 -1 -3	+2,6 -0,6 -3,2	0,2 0,5 0,3
Zatrudnienie w sektorze usługowym	↑ → ↓	+2 0 -1	+2 -1 -2	+2 -1 -2	+1 0 -1	+3 -1 -2	+3 -1 -2	+2,0 -0,6 -1,6	0,6 0,2 0,2
System kredytowy	↑ → ↓	+4 +1 -2	+5 +1 -4	+4 +1 -3	+4 +1 -2	+5 +1 -4	+5 +1 -4	+4,4 +1,0 +3,0	0,3 0,3 0,4

cd. tab. 1

Czynnik otoczenia	Trendy	Wpływ							Prawdopodobieństwo	
		branże				zbożowa	cukiernicza	przemysł spożywczy		
		owoc.-warz.	mięsna	mleczarska	owoc.-warz.					
B. Otoczenie polityczno-prawne										
Integracja z Unią Europejską – intensyfikacja współpracy	↑	+5	+5	+5	+4	+4	+4	+4	+4,6	0,7
	→	+2	+2	+1	+1	+1	+2	+2	+1,6	0,2
	↓	-4	-4	-4	-2	-2	-3	-3	-3,4	0,1
Reforma administracyjna kraju	↑	+2	+2	+1	+1	+1	0	0	+1,2	0,4
	→	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,3
	↓	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-0,6	0,3
Wzrost roli polityki regionalnej	↑	+2	+3	+2	+1	+1	+2	+2	+2,0	0,6
	→	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1,0	0,2
	↓	-1	-2	-2	0	0	-1	-1	-1,2	0,2
Stabilność rządu	↑	+5	+5	+4	+2	+2	+3	+3	+3,8	0,8
	→	+1	+1	+1	0	0	+1	+1	+0,8	0,1
	↓	-3	-4	-4	-1	-1	-2	-2	-2,8	0,1
C. Otoczenie społeczno-kulturowe										
Ochrona środowiska naturalnego	↑	+5	+5	+5	+4	+4	+3	+3	+4,4	0,8
	→	+2	+2	+2	+1	+1	+1	+1	+1,6	0,1
	↓	-4	-3	-4	-3	-3	-1	-1	-3,0	0,1
Moda na rolnictwo ekologiczne	↑	+2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1,2	0,6
	→	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,3
	↓	-1	-1	0	0	0	0	0	-0,4	0,1
Atrakcyjność środowiska wiejskiego	↑	+2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1,2	0,5
	→	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,3
	↓	-1	-1	0	0	0	0	0	-0,4	0,2
Rola produkcji wyrobów regionalnych	↑	+1	+1	+1	0	0	+1	+1	+0,8	0,3
	→	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,6
	↓	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-0,6	0,1
Rola zdrowej żywności	↑	+5	+5	+5	+4	+4	+4	+4	+4,6	0,5
	→	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	+0,8	0,4
	↓	-4	-4	-5	-4	-4	-5	-5	-4,4	0,1

cd. tab. 1

Czynnik otoczenia	Trendy	Wpływ							Przemysł spożywczy	Prawdopodobieństwo
		branże								
		owoc.-warz.	mięsna	mleczarska	zbożowa	cukiernicza				
D. Otoczenie demograficzne										
Liczba ludności ogółem	↑	+3	+3	+3	+4	+4	+4	+2	+3,0	0,1
	→	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,8
	↓	-3	-3	-3	-4	-4	-4	-2	-3,0	0,1
Przyrost liczby ludności wiejskiej	↑	+4	+4	+2	+1	+1	+1	+1	+2,8	0,2
	→	-1	-1	+1	0	0	0	0	-0,2	0,7
	↓	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-1	+2,6	0,1
Przyrost liczby ludności w wieku produkcyjnym	↑	+5	+3	+3	+1	+1	+1	+2	+2,8	0,2
	→	-1	-1	0	0	0	0	-1	-0,6	0,6
	↓	-4	-3	-2	-2	-2	-4	-4	-3,0	0,2
Gęstość zaludnienia	↑	+4	+4	+4	+4	+4	+4	+4	+4,0	0,1
	→	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	+0,8	0,8
	↓	-2	-3	-2	-3	-3	-3	-3	-2,6	0,1
Szybkość starzenia się społeczeństwa	↑	-2	-3	-2	-3	-3	-3	-4	-2,4	0,6
	→	-1	-1	-1	0	0	0	0	-0,6	0,3
	↓	+2	+3	+2	+3	+3	+3	+3	-2,6	0,1
Poziom wykształcenia	↑	+2	+3	+3	+2	+2	+2	+3	+2,6	0,6
	→	+1	+1	+1	0	0	0	+1	+0,8	0,3
	↓	-2	+1	+1	0	0	0	0	-0,8	0,1
E. Otoczenie techniczno-naukowe										
Wzrost postępu technicznego i technologicznego	↑	+3	+3	+3	+2	+2	+2	+4	+3,0	0,5
	→	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-1	-1,4	0,3
	↓	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-4	+3,2	0,2
Wzrost postępu biologicznego	↑	+3	+3	+4	+2	+2	+2	+4	+3,2	0,3
	→	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1,0	0,5
	↓	-3	-3	-4	-2	-2	-2	-3	-3,0	0,2
Poziom komputeryzacji	↑	+3	+4	+5	+4	+4	+4	+4	+4,0	0,4
	→	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-1,4	0,5
	↓	-3	-4	-4	-3	-3	-4	-4	-3,6	0,1
Poziom jakości produkcji	↑	+4	+4	+4	+2	+2	+2	+5	+3,8	0,3
	→	0	-1	-1	0	0	0	-1	-0,6	0,5
	↓	-4	-4	-4	-3	-3	-4	-4	-3,0	0,2
Poziom nauki, szkolenia zawodowego, specjalistycznego i doradztwa fachowego	↑	+4	+3	+4	+3	+3	+3	+3	+3,4	0,5
	→	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-1,2	0,4
	↓	-2	-2	-2	-1	-1	-1	-4	-2,2	0,1

Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Tabela 2. Scenariusze stanów makrootoczenia przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

Czynnik otoczenia	Siła wpływu scenariusza														
	optymistycznego						pesymistycznego								
	owoc.- -warz.	mięśna	mlecz.	zboż.	cuk.	owoc.- -warz.	mięśna	mlecz.	zboż.	cuk.	owoc.- -warz.	mięśna	mlecz.	zboż.	cuk.
A. Otoczenie ekonomiczne															
Stopa wzrostu PKB	+5	+4	+4	+3	+4	-2	-3	-2	-2	-1	+5	+4	+4	+3	+4
Stopa inflacji	-4	-4	-2	-3	-3	+2	+2	+1	+1	+1	+2	+2	+1	+1	+1
Stopa bezrobocia	+3	+2	+1	+3	+3	-3	-3	-2	-1	+2	-3	-2	-2	-1	-2
System podatkowy	+3	+4	+3	+3	+4	-3	-5	-5	-4	-4	+3	+4	+3	+3	+4
Zatrudnienie w sektorze rolnym	+2	+2	+1	+1	+1	-3	-3	-2	-2	-3	-3	-3	-2	-2	-3
Zatrudnienie w przemyśle spożywczym	+3	+3	+2	+2	+3	-4	-4	-3	-2	-3	-1	-1	0	0	-1
Zatrudnienie w sektorze usługowym	+2	+2	+2	+1	+3	-1	-2	-2	-1	-2	+2	+2	+2	+1	+3
System kredytowy	+4	+5	+4	+4	+5	-2	-4	-3	-2	-4	-2	-4	-3	-2	-4
<i>Średnia siła wpływu scenariusza</i>	+2,25	+2,25	+1,88	+1,75	+2,5	-2,0	-2,63	-2,25	-1,63	-1,75	-0,38	+0,25	+0,38	+0,38	+0,25
B. Otoczenie polityczno-prawne															
Integracja z Unią Europejską	+5	+5	+5	+4	+4	-4	-4	-4	-2	-3	+5	+5	+5	+4	+4
Reforma administracyjna kraju	+2	+2	+1	+1	0	-1	-1	0	0	-1	+2	+2	+1	+1	0
Wzrost roli polityki regionalnej	+2	+3	+2	+1	+2	-1	-2	-2	0	-1	+2	+3	+2	+1	+2
Stabilność rządu	+5	+5	+4	+2	+3	-3	-4	-4	-1	-2	+5	+5	+4	+2	+3
<i>Średnia siła wpływu scenariusza</i>	+3,5	+3,75	+3,0	+2,0	+2,25	-2,25	-2,75	-2,5	-0,75	-1,75	+3,5	+3,75	+3,0	+2,0	+2,25
C. Otoczenie społeczno-kulturowe															
Ochrona środowiska naturalnego	+5	+5	+5	+4	+3	-4	-3	-4	-3	-1	+5	+5	+5	+4	+3
Moda na rolnictwo ekologiczne	+2	+1	+1	+1	+1	-1	-1	0	0	0	+2	+1	+1	+1	+1
Atrakcyjność środowiska wiejskiego	+2	+1	+1	+1	0	-3	-2	-1	-1	-1	+2	+1	+1	+1	0
Rola produkcji wyrobów regionalnych	+1	+1	+1	0	+1	0	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0
Rola zdrowej żywności	+5	+5	+5	+4	+4	-4	-4	-5	-4	-5	+5	+5	+5	+4	+4
<i>Średnia siła wpływu scenariusza</i>	+3,0	+2,6	+2,6	+2,0	+1,8	-2,4	-2,2	-2,2	-1,6	-1,6	+2,8	+2,4	+2,4	+2,0	+1,6

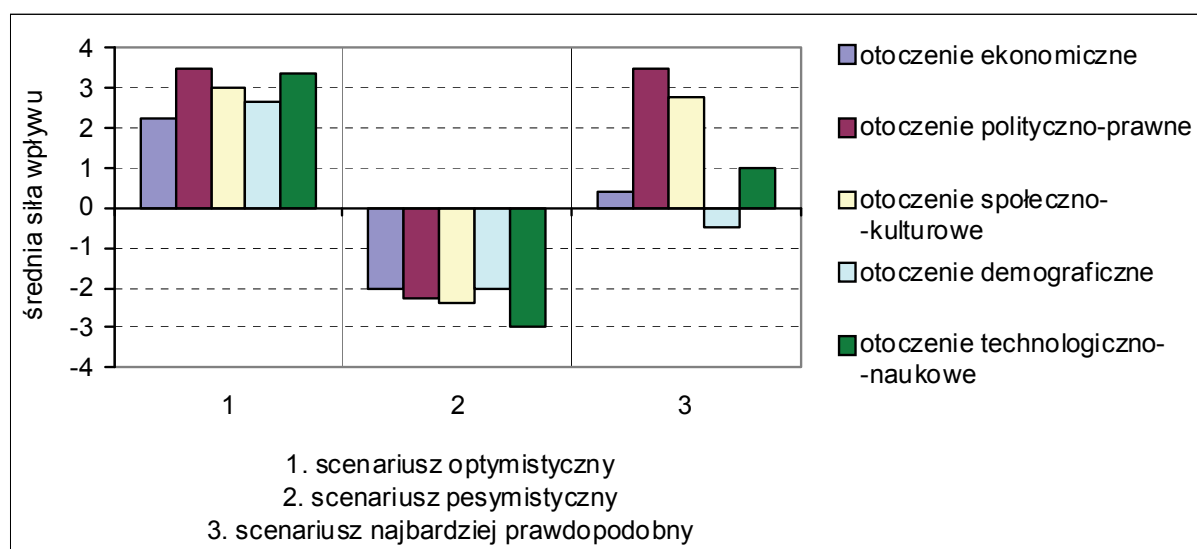
cd. tab. 2

Czynnik otoczenia	Siła wpływu scenariusza														
	optymistycznego					pesymistycznego									
						branża									
	owoc.- -warz.	mięsna	mlecz.	zboż.	cuk.	owoc.- -warz.	mięsna	mlecz.	zboż.	cuk.	owoc.- -warz.	mięsna	mlecz.	zboż.	cuk.
D. Otoczenie demograficzne															
Liczba ludności ogółem	+3	+3	+3	+4	+2	-3	-3	-3	-4	-2	0	0	0	0	0
Przyrost liczby ludności wiejskiej	+4	+4	+2	+1	+1	-3	-3	-3	-3	-1	-1	+1	0	0	0
Przyrost liczby ludności w wieku produkcyjnym	+5	+3	+3	+1	+2	-4	-3	-2	-2	-4	-1	0	0	0	-1
Gęstość zaludnienia	+4	+4	+4	+4	+4	-2	-3	-2	-3	-3	-1	0	0	0	-1
Szybkość starzenia się społeczeństwa	-2	-3	-2	-3	-4	+2	+3	+2	+3	+3	-2	-3	-2	-3	-4
Poziom wykształcenia	+2	+3	+3	+2	+3	-2	-1	-1	0	0	+2	+3	+3	+2	+3
Średnia siła wpływu scenariusza	+2,67	+2,33	+2,17	+1,5	+1,33	-2,0	-1,67	-1,5	-1,5	-1,17	-0,5	-0,5	+0,33	-0,17	-0,5
E. Otoczenie technologiczno-naukowe															
Wzrost postępu technicznego i technologicznego	+3	+3	+3	+2	+4	-3	-3	-3	-3	-4	+3	+3	+3	+2	+4
Wzrost postępu biologicznego	+3	+3	+4	+2	+4	-3	-3	-4	-2	-3	-1	-1	-1	-1	-1
Poziom komputeryzacji	+3	+4	+5	+4	+4	-3	-4	-4	-3	-4	-1	-1	-2	-1	-2
Poziom jakości produkcji	+4	+4	+4	+2	+5	-4	-4	-4	-3	-4	0	-1	-1	0	-1
Poziom nauki, szkolenia zawodowego, specjalistycznego i doradztwa fachowego	+4	+3	+4	+3	+3	-2	-2	-2	-1	-4	+4	+3	+4	+3	+3
Średnia siła wpływu scenariusza	+3,4	+3,4	+4,0	+2,6	+4,0	-3,0	-3,2	-3,4	-2,4	-3,8	+1,0	+0,6	+0,6	+0,6	+0,6

Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Analiza burzliwości makrootoczenia dla branży owocowo-warzywnej na 2008 rok (rys. 1). Makrootoczenie branży odznacza się dużą burzliwością, tzn. dużą rozpiętością między scenariuszem optymistycznym a scenariuszem pesymistycznym. W szczególności dotyczy to sfer takich, jak: otoczenie społeczno-kulturowe, demograficzne i technologiczno-naukowe. Duża burzliwość cechuje także otoczenie polityczno-prawne, a względnie mała ekonomiczne. Świadczy to o symptomach stabilizacji warunków ekonomicznych dla funkcjonowania branży owocowo-warzywnej w polskiej gospodarce, utrzymującej się od momentu akcesji do Unii Europejskiej.

Rysunek 1. Wykres burzliwości makrootoczenia dla branży owocowo-warzywnej na 2008 rok



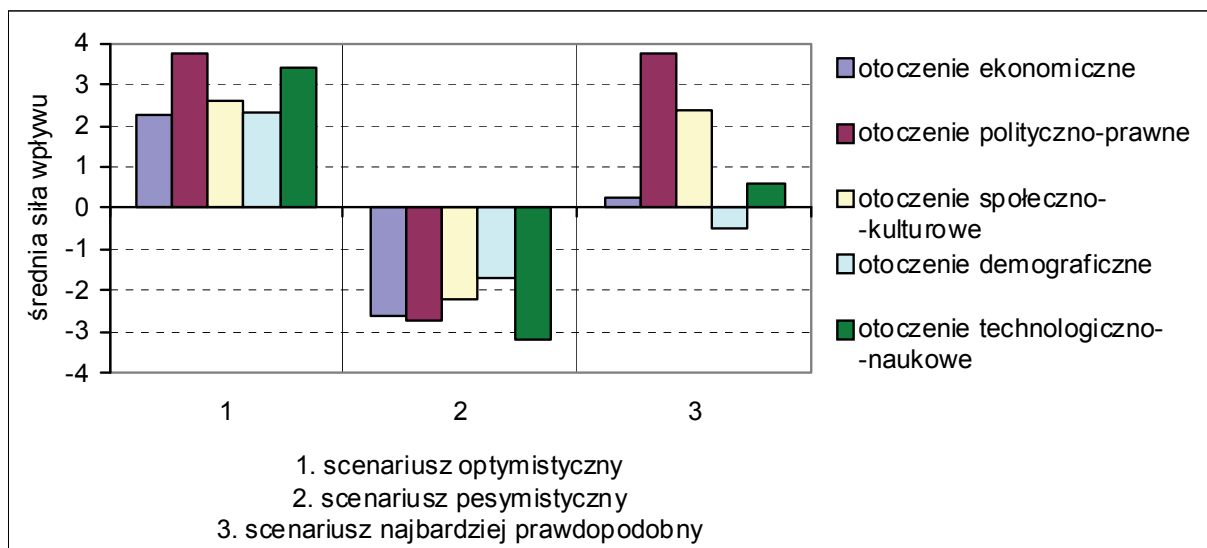
Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego dla branży owocowo-warzywnej. Na podstawie obliczeń można wnioskować, że elementy otoczenia: ekonomicznego, demograficznego i technologiczno-naukowego mają mały wpływ na badaną branżę, a pozostałe dwa elementy, czyli sfera polityczno-prawna i społeczno-kulturowa mają znaczący wpływ dodatni o dużej rozpiętości, świadczący o ich niejednorodności i słabym ustrukturalizowaniu. Niemniej jednak wpływają one w sposób pozytywny na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży. Za bardzo istotne i skonsolidowane można uznać otoczenie polityczno-prawne, które wpływa pozytywnie na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży, pomimo dużej burzliwości makrootoczenia. Jako najbardziej niejednorodne można wskazać otoczenie społeczno-kulturowe i technologiczno-naukowe, co również wpływa bardzo pozytywnie na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży.

Analiza burzliwości makrootoczenia dla branży mięsnej na 2008 rok (rys. 2). Makrootoczenie branży odznacza się średnią burzliwością i dużą rozpiętością między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym. Dużą rozpiętość wskazano w otoczeniu ekonomicznym, polityczno-prawnym, społeczno-kulturowym i technologiczno-naukowym. Natomiast średnia burzliwość została odnotowana w otoczeniu demo-

graficznym. Świadczy to o tym, że otoczenie ekonomiczne, polityczno-prawne, jak i społeczno-kulturowe mogą mieć istotny wpływ na stabilizację funkcjonowania branży mięsnej w przemyśle spożywczym. Otoczenie ekonomiczne, demograficzne i technologiczno-naukowe są stabilne, a ich wpływ na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży mięsnej jest średni.

Rysunek 2. Wykres burzliwości makrootoczenia dla branży mięsnej na 2008 rok

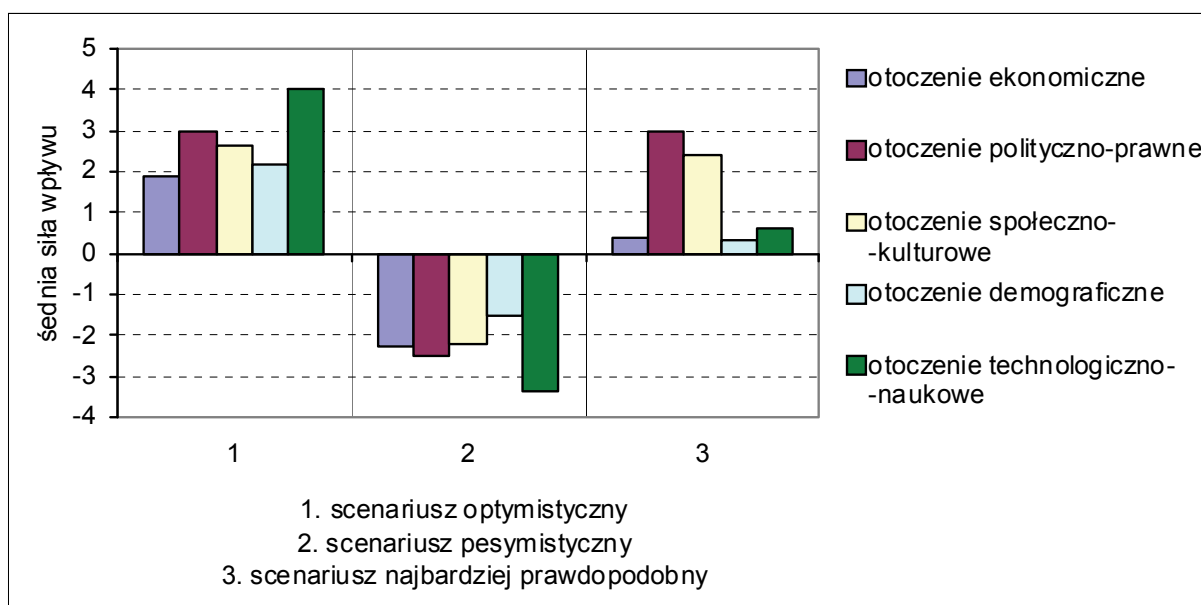


Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego dla branży mięsnej. Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że elementy otoczenia ekonomicznego, demograficznego i technologiczno-naukowego nie wykazują większego wpływu na badaną branżę, a pozostałe dwa elementy, czyli sfera polityczno-prawna i społeczno-kulturowa, mają wpływ dodatni o dużej rozpiętości, świadczący o ich niejednorodności, przez co wpływają pozytywnie na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży. Jako najbardziej skonsolidowane można wskazać otoczenie polityczno-prawne, które wpływa pozytywnie na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży, pomimo dużej swej burzliwości. Niejednorodne jest natomiast otoczenie ekonomiczne i społeczno-kulturowe.

Analiza burzliwości makrootoczenia dla branży mleczarskiej na 2008 rok (rys. 3). Makrootoczenie branży odznacza się średnią burzliwością, tzn. rozpiętością między scenariuszem optymistycznym a scenariuszem pesymistycznym. Jako dużą można uznać rozpiętość w otoczeniu polityczno-prawnym i technologiczno-naukowym. Mała burzliwość została zanotowana w otoczeniu ekonomicznym, a średnia w otoczeniu społeczno-kulturowym. Z przedstawionych obliczeń wynika, że otoczenie społeczno-kulturowe i demograficzne mogą mieć istotny wpływ na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw i funkcjonowanie branży mleczarskiej. Otoczenie ekonomiczne, polityczno-prawne i technologiczno-naukowe są stabilne względem burzliwości, ale w pozytywnym znaczeniu. To one powinny zapewnić największy rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży mleczarskiej.

Rysunek 3. Wykres burzliwości makrootoczenia dla branży mleczarskiej na 2008 rok



Źródło: szacunek i opracowanie własne.

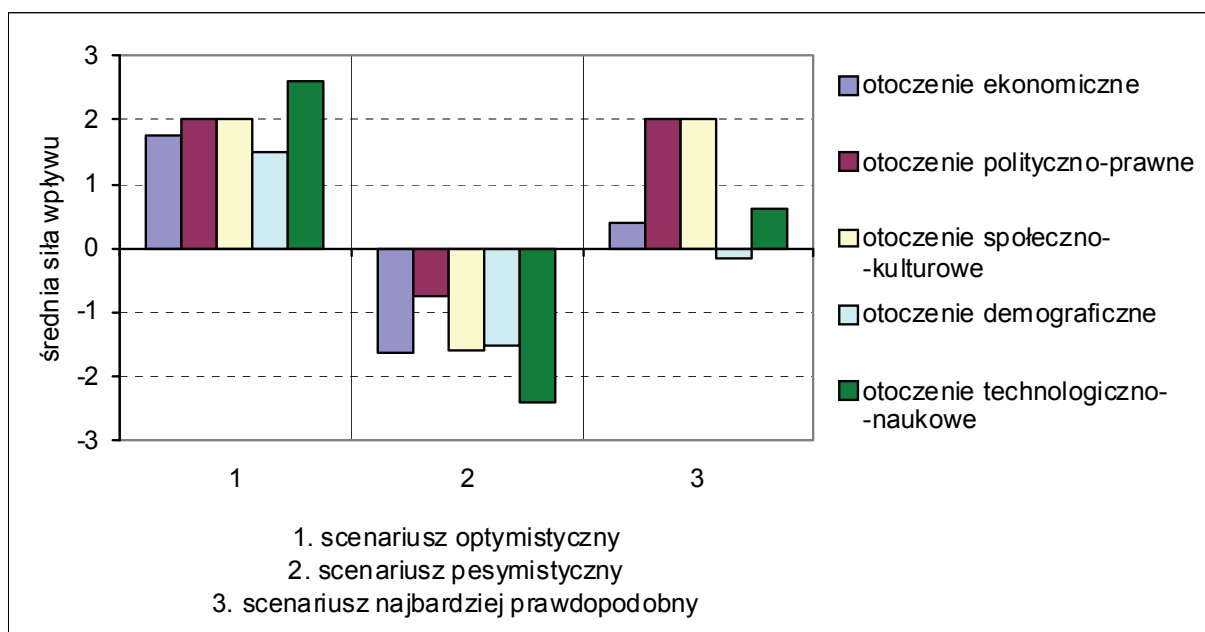
Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego dla branży mleczarskiej. Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że elementy otoczenia ekonomicznego, demograficznego i technologiczno-naukowego nie wykazują większego wpływu na badaną branżę, a pozostałe dwa elementy, czyli sfera polityczno-prawna i społeczno-kulturowa mają wpływ dodatni o dużej rozpiętości, świadczący o ich niejednorodności. Jest to bardzo istotne ze względu na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży, ponieważ niejednorodność na tym polu umożliwia niestandardowe działania, co może przejawiać się np. we wszechstronnej modernizacji parku maszynowego. Jako najbardziej jednolite wśród wszystkich scenariuszy można wskazać otoczenie polityczno-prawne, które wpływa pozytywnie na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży ze względu na dużą burzliwość. Stabilnym jest otoczenie ekonomiczne i technologiczno-naukowe, co z kolei wpływa na stabilizację branży na polskim rynku rolnym.

Analiza burzliwości makrootoczenia dla branży zbożowej na 2008 rok (rys. 4). Makrootoczenie branży odznacza się dużą burzliwością, tzn. rozpiętością między scenariuszem optymistycznym a scenariuszem pesymistycznym. Za dużą można uznać rozpiętość we wszystkich elementach otoczenia, które rozpatrywano. Na podstawie otrzymanych wyników można jednoznacznie stwierdzić, że otoczenie makroekonomiczne ma niezwykle wysoki wpływ na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw i funkcjonowanie branży zbożowej w polskiej gospodarce. Największą rozpiętość zanotowano w przypadku otoczenia technologiczno-naukowego i to ono powinno zapewnić największy rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży zbożowej w 2008 roku.

Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego dla branży zbożowej. Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że elementy otoczenia ekonomicznego,

demograficznego i technologiczno-naukowego nie wykazują znaczącego wpływu na badaną branżę. Sfera polityczno-prawna i społeczno-kulturowa mają wpływ dodatni o dużej rozpiętości, świadczący o ich niejednorodności, co wskazuje, że pod tym względem istnieją duże możliwości rozwoju branży. W branży zbożowej można także jako najbardziej zbliżone wśród wszystkich scenariuszy wskazać otoczenie polityczno-prawne, które ma szeroki potencjał rozwoju, ze względu na dużą burzliwość. Za niezwykle stabilne można uznać otoczenie ekonomiczne i technologiczno-naukowe, co będzie wpływać na stabilizację branży.

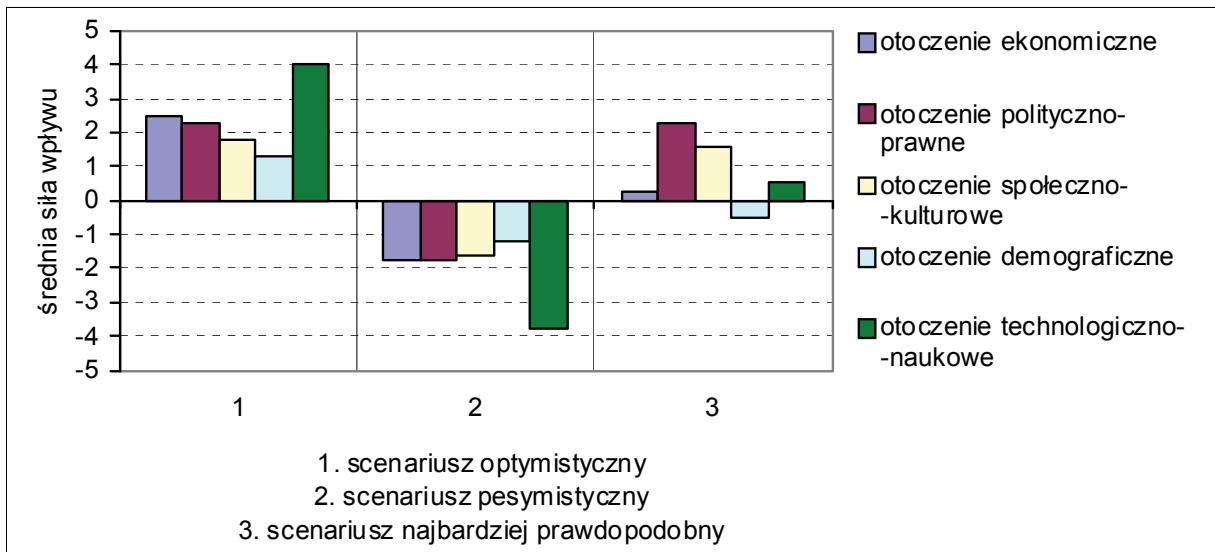
Rysunek 4. Wykres burzliwości makrootoczenia dla branży zbożowej na 2008 rok



Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Analiza burzliwości makrootoczenia dla branży cukierniczej na 2008 rok (rys. 5). Makrootoczenie branży cukierniczej odznacza się średnią burzliwością, tzn. rozpiętością między scenariuszem optymistycznym a scenariuszem pesymistycznym. Za dużą można uznać szczególnie rozpiętość otoczenia technologiczno-naukowego, które w branży cukierniczej warunkuje nowoczesność produkcji i szybkość reakcji na działania konkurencyjne. Otrzymane wyniki pokazują, że otoczenie makroekonomiczne ma duży wpływ na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw oraz funkcjonowanie branży cukierniczej. Największą rozpiętość zanotowano w przypadku otoczenia technologiczno-naukowego i to ono powinno zapewnić największy rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży cukierniczej w przyszłym roku. Małą rozpiętością charakteryzuje się otoczenie polityczno-prawne, a jego oddziaływanie jest niewielkie w przypadku wszystkich trzech scenariuszy.

Rysunek 5. Wykres burzliwości makrootoczenia dla branży cukierniczej na 2008 rok



Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego dla branży cukierniczej. W badanej branży elementy otoczenia ekonomicznego, demograficznego i technologiczno-naukowego nie wykazują większego wpływu. Sfera polityczno-prawna i społeczno-kulturowa mają wpływ dodatni o średniej rozpiętości, świadczący o ich niejednorodności, co wskazuje, że pod tym względem istnieją średnie możliwości rozwoju branży. W branży cukierniczej można także jako najbardziej jednolite wśród wszystkich scenariuszy wskazać otoczenie polityczno-prawne, które ma duży wpływ na potencjał rozwoju, ze względu na dużą burzliwość. Za niezwykle stabilne można uznać otoczenie ekonomiczne, co oddziaływało na stabilizację branży.

2. Mikrootoczenie

Czynniki mikrootoczenia to (listę czynników i trendów w analizie scenariuszowej mikrootoczenia przedsiębiorstw przemysłu spożywczego zaprezentowano w tabeli 3, a scenariusze stanów mikrootoczenia tych przedsiębiorstw w tabeli 4):

- A. otoczenie środowiskowe sektora, tj.: zasoby naturalne, zasoby społeczno-kulturalne, atrakcyjność inwestycyjna, potencjał gospodarczy;
- B. otoczenie infrastrukturalne, tj.: infrastruktura techniczno-ekonomiczna, infrastruktura społeczna, infrastruktura handlowa, usługowa, gastronomiczna i turystyczna, infrastruktura przemysłowa, infrastruktura finansowa, infrastruktura edukacyjna, informacyjna, szkoleniowa i doradcza;
- C. otoczenie społeczno-demograficzne, tj.: zasoby ludzkie, zasoby pracy, warunki socjalno-bytowe ludności, poziom bezrobocia, aktywność zawodowa ludności, aktywność samorządów lokalnych, świadomość społeczna;
- D. otoczenie kapitałowe sektora, tj.: źródła kapitałowe krajowe, źródła kapitałowe zagraniczne, środki własne przedsiębiorstw (prywatne), dostępność środków systemu bankowego.

Tabela 3. Lista czynników i trendów w analizie scenariuszowej mikrootoczenia przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

Czynnik otoczenia	Trendy	Wpływ							Prawdopodobieństwo
		branże				przemysł spożywczy			
		owocowo-warzywna	mięsna	mleczarska	zbożowa		cukiernicza		
A. Otoczenie środowiskowe sektora									
Zasoby naturalne	↑ → ↓	+3 +1 -3	+2 +1 -2	+2 +1 -2	+4 +1 -3	+2 0 -1	+2 0 -1	+2,6 +0,8 -2,2	0,5 0,3 0,2
Zasoby społeczno-kulturalne	↑ → ↓	+1 0 -1	+1 0 -1	+1 0 -1	0 0 0	+2 0 -3	+1,0 0,0 -1,2	0,3 0,4 0,3	
Atrakcyjność inwestycyjna	↑ → ↓	+5 +1 -2	+3 +1 -2	+3 0 -1	+2 0 -1	+5 +2 -3	+3,6 +0,8 -1,8	0,4 0,3 0,2	
Potencjał gospodarczy	↑ → ↓	+3 +1 -4	+3 +1 -4	+3 0 -3	+3 0 -2	+4 +1 -4	+3,2 +0,6 -3,4	0,6 0,3 0,1	
B. Otoczenie infrastrukturalne									
Infrastruktura techniczno-ekonomiczna	↑ → ↓	+3 +1 -3	+3 +1 -2	+3 +1 -2	+3 0 -1	+4 +1 -3	+3,2 +0,8 -2,2	0,5 0,4 0,1	
Infrastruktura społeczna	↑ → ↓	+2 0 -2	+3 +1 -2	+1 0 -1	+1 0 -1	+2 0 -1	+1,8 +0,2 -1,4	0,5 0,4 0,1	
Infrastruktura handlowa, usługowa, gastronomiczna i turystyczna	↑ → ↓	+3 +1 -3	+3 +1 -4	+3 +1 -4	+2 0 -2	+5 +1 -5	+3,2 +0,8 -3,6	0,5 0,4 0,1	

cd. tab. 3

Czynnik otoczenia	Trendy	Wpływ						Prawdopodobieństwo
		branże						
		owocowo- warzywna	mięsna	mleczarska	zbożowa	cukiernicza	przemysł spożywczy	
Infrastruktura przemysłowa	↑ → ↓	+4 +1 -3	+4 +1 -3	+4 0 -3	+3 0 -2	+5 +1 -4	+3,6 +0,6 -3,0	0,6 0,3 0,1
Infrastruktura finansowa	↑ → ↓	+4 +1 -4	+4 +1 -2	+3 0 -1	+5 +2 -2	+5 +2 -2	+4,2 +1,2 -2,2	0,5 0,4 0,1
Infrastruktura edukacyjna, informacyjna, szkoleniowa i doradcza	↑ → ↓	+3 0 -2	+3 0 -2	+2 0 -2	+2 0 -1	+3 +1 -1	+2,6 +0,2 -1,6	0,5 0,4 0,1
C. Otoczenie społeczno-demograficzne								
Zasoby ludzkie	↑ → ↓	+4 0 -5	+4 +1 -4	+3 +1 -3	+3 0 -3	+4 +1 -4	+3,6 +0,6 -3,8	0,5 0,4 0,1
Zasoby pracy	↑ → ↓	+4 0 -5	+3 +1 -4	+3 +1 -4	+2 +1 -4	+4 +2 -4	+3,2 +1,0 -4,2	0,4 0,5 0,1
Warunki socjalno-bytowe ludności	↑ → ↓	+2 0 -3	+2 +1 -3	+2 0 -2	+1 0 -2	+2 +1 -3	+1,8 +0,4 -2,6	0,6 0,3 0,1
Poziom bezrobocia	↑ → ↓	-5 -1 +3	-4 -1 +3	-3 0 +2	-3 0 +2	-5 -1 +3	-4,0 -0,6 +2,6	0,1 0,2 0,7
Aktywność zawodowa ludności	↑ → ↓	+4 +1 -3	+3 +1 -2	+2 +1 -1	+2 0 -1	+3 +1 -2	+2,8 +0,8 -1,8	0,5 0,4 0,1

cd. tab. 3

Czynnik otoczenia	Trendy	Wpływ						Prawdopodobieństwo
		branże						
		owocowo- warzywna	mięsna	mleczarska	zbożowa	cukiernicza	przemysł spożywczy	
Aktywność samorządów lokalnych	↑ → ↓	+2 0 -1	+2 +1 -2	+2 +1 -2	+3 +1 -1	+3 +1 -2	+2,4 +0,8 -1,6	0,5 0,4 0,1
Świadomość społeczna	↑ → ↓	+4 +1 -3	+2 0 -2	+4 +1 -3	+3 0 -1	+1 0 -1	+2,8 +0,4 -2,0	0,6 0,3 0,1
D. Otoczenie kapitałowe regionu								
Źródła kapitałowe krajowe	↑	+4	+4	+4	+4	+5	+4,2	0,4
	→	+1	+1	+1	0	+1	+0,8	0,5
	↓	-2	-2	-2	-3	-3	-2,0	0,1
Źródła kapitałowe zagraniczne	↑	+3	+4	+5	+5	+5	+4,4	0,6
	→	+1	+2	+2	+1	+2	+1,6	0,3
	↓	-2	-2	-3	-2	-4	-2,6	0,1
Środki własne przedsiębiorstw (prywatne)	↑	+5	+5	+5	+4	+5	+4,8	0,5
	→	+1	+1	+1	+1	+2	+1,2	0,4
	↓	-3	-3	-3	-2	-2	-2,6	0,1
Dostępność środków systemu bankowego	↑	+3	+3	+3	+4	+4	+3,4	0,3
	→	+1	+1	+1	+2	+2	+1,4	0,5
	↓	-2	-2	-2	-3	-3	-2,4	0,2

Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Tabela 4. Scenariusze stanów mikrootoczenia przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

Czynnik otoczenia	Siła wpływu scenariusza														
	optymistycznego						pesymistycznego								
	branża						najbardziej prawdopodobnego								
	owoc.- -warz.	mięсна	mlecz.	zboż.	cuk.	owoc.- -warz.	mięсна	mlecz.	zboż.	cuk.	owoc.- -warz.	mięсна	mlecz.	zboż.	cuk.
A. Otoczenie środowiskowe sektora															
Zasoby naturalne	+3	+2	+2	+4	+2	-3	-2	-2	-3	-1	+1	+1	+1	+1	0
Zasoby społeczno-kulturalne	+1	+1	+1	0	+2	-1	-1	-1	0	-3	0	0	0	0	0
Atrakcyjność inwestycyjna	+5	+3	+3	+2	+5	-2	-2	-1	-1	-3	+1	+1	0	0	+2
Potencjał gospodarczy	+3	+3	+3	+3	+4	-4	-4	-3	-2	-4	+1	+1	0	0	+1
<i>Średnia siła wpływu scenariusza</i>	<i>+3,0</i>	<i>+2,25</i>	<i>+2,25</i>	<i>+2,25</i>	<i>+3,25</i>	<i>-2,5</i>	<i>-2,25</i>	<i>-1,75</i>	<i>-1,5</i>	<i>-2,75</i>	<i>+0,75</i>	<i>+0,75</i>	<i>+0,25</i>	<i>+0,25</i>	<i>+0,75</i>
B. Otoczenie infrastrukturalne															
Infrastruktura techniczno- -ekonomiczna	+3	+3	+3	+3	+4	-3	-2	-2	-1	-3	+1	+1	+1	0	+1
Infrastruktura społeczna	+2	+2	+1	+1	+2	-2	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0
Infrastruktura handlowa, usługowa, gastronomiczna i turystyczna	+3	+3	+3	+2	+5	-3	-4	-4	-2	-5	+1	+1	+1	0	+1
Infrastruktura przemysłowa	+4	+4	+4	+3	+5	-3	-3	-3	-2	-4	+1	+1	0	0	+1
Infrastruktura finansowa	+4	+4	+3	+5	+5	-4	-2	-1	-2	-2	+1	+1	0	+2	+2
Infrastruktura edukacyjna, informacyjna, szkoleniowa i doradcza	+3	+3	+2	+2	+3	-2	-2	-2	-1	-1	0	0	0	0	+1
<i>Średnia siła wpływu scenariusza</i>	<i>+3,17</i>	<i>+3,17</i>	<i>+2,67</i>	<i>+2,67</i>	<i>+4,0</i>	<i>-2,83</i>	<i>-2,33</i>	<i>-2,17</i>	<i>-1,5</i>	<i>-2,67</i>	<i>+0,67</i>	<i>+0,67</i>	<i>+0,33</i>	<i>+0,33</i>	<i>+1,0</i>

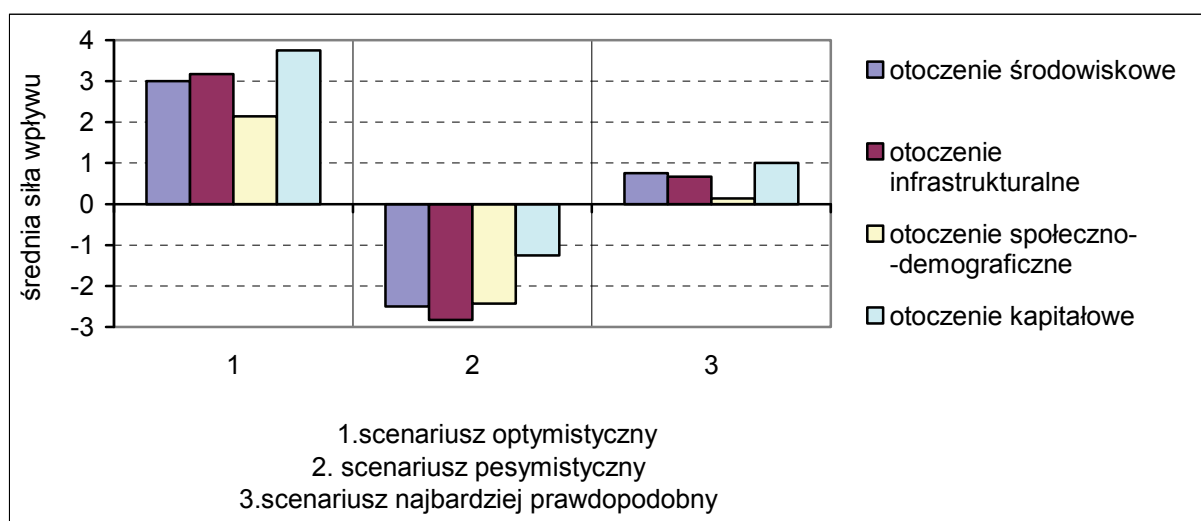
cd. tab. 4

Czynnik otoczenia	Siła wpływu scenariusza															
	optymistycznego							pesymistycznego							najbardziej prawdopodobnego	
	branża							branża								
	owoc.- -warz.	mięсна	mlecz.	zboż.	cuk.	owoc.- -warz.	mięсна	mlecz.	zboż.	cuk.	owoc.- -warz.	mięсна	mlecz.	zboż.	cuk.	
C. Otoczenie społeczno-demograficzne																
Zasoby ludzkie	+4	+4	+3	+3	+4	-4	-3	-3	-4	0	+1	+1	0	+1		
Zasoby pracy	+4	+3	+3	+2	+4	-4	-4	-4	-4	0	+1	+1	+1	+2		
Warunki socjalno-bytowe ludności	+2	+2	+2	+1	+2	-3	-2	-2	-3	0	+1	0	0	+1		
Poziom bezrobocia	-5	-4	-3	-3	-5	+3	+2	+2	+3	-1	-1	0	0	-1		
Aktywność zawodowa ludności	+4	+3	+2	+2	+3	-2	-1	-1	-2	+1	+1	+1	0	+1		
Aktywność samorządów lokalnych	+2	+2	+2	+3	+3	-1	-2	-1	-2	0	+1	+1	+1	+1		
Świadomość społeczna	+4	+2	+4	+3	+1	-3	-2	-1	-1	+1	0	+1	0	0		
Średnia siła wpływu scenariusza	+2,14	+1,71	+1,86	+1,57	+1,71	-2,43	-2,0	-1,86	-1,43	+0,14	+0,57	+0,71	+0,29	+0,71		
D. Otoczenie kapitałowe sektora																
Źródła kapitałowe krajowe	+4	+4	+4	+4	+5	-2	-2	-2	-3	+1	+1	+1	0	+1		
Źródła kapitałowe zagraniczne	+3	+4	+5	+5	+5	+2	+2	+3	+2	+1	+2	+2	+1	+2		
Środki własne przedsiębiorstw (prywatne)	+5	+5	+5	+4	+5	-3	-3	-3	-2	+1	+1	+1	+1	+2		
Dostępność środków systemu bankowego	+3	+3	+3	+4	+4	-2	-2	-2	-3	+1	+1	+1	+2	+2		
Średnia siła wpływu scenariusza	+3,75	+4,0	+4,25	+4,25	+4,75	-1,25	-1,25	-1,0	-1,5	+1,0	+1,25	+1,25	+1,0	+1,75		

Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Analiza burzliwości mikrootoczenia dla branży owocowo-warzywnej na 2008 rok (rys. 6). Mikrootoczenie branży odznacza się dużą burzliwością, tzn. rozpiętością między scenariuszem optymistycznym a scenariuszem pesymistycznym. Otrzymane wyniki wskazują, że mikrootoczenie ma duży wpływ na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw i funkcjonowanie branży owocowo-warzywnej w polskiej gospodarce. Największą rozpiętość zanotowano w przypadku otoczenia środowiskowego i infrastrukturalnego. To one powinny być szczególnie brane pod uwagę w rozwoju branży owocowo-warzywnej.

Rysunek 6. Wykres burzliwości mikrootoczenia dla branży owocowo-warzywnej na 2008 rok

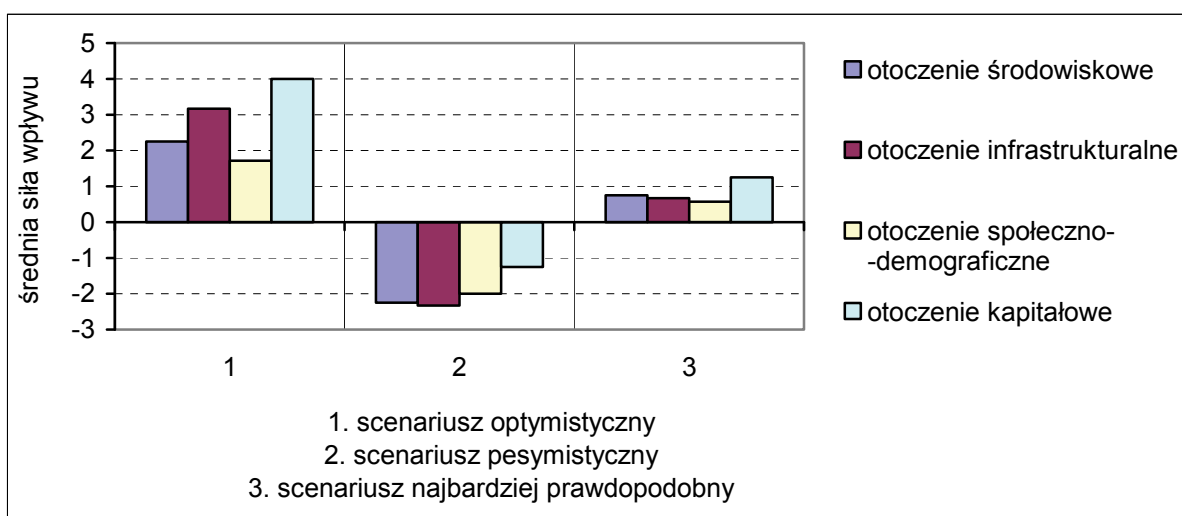


Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego dla branży owocowo-warzywnej. Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że żaden z badanych elementów mikrootoczenia nie wykazuje silnego wpływu. Sfera społeczno-demograficzna ma słaby wpływ na badaną branżę. W branży owocowo-warzywnej można wskazać również, że otoczenie kapitałowe, środowiskowe i infrastrukturalne mają niewielki wpływ na jej rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw. Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że branża nie wykaże większych odchyłeń od corocznego, osiąganego poziomu funkcjonowania.

Analiza burzliwości mikrootoczenia dla branży mięsnej na 2008 rok (rys. 7). Branża mięsna odznacza się dość dużą burzliwością, tzn. rozpiętością między scenariuszem optymistycznym a scenariuszem pesymistycznym. Mikrootoczenie branży mięsnej ma dość duży wpływ na jej rozwój, konkurencyjność przedsiębiorstw i ich funkcjonowanie. Największą rozpiętość zanotowano w przypadku otoczenia infrastrukturalnego i kapitałowego, które mogą mieć duży wpływ na rozwój branży i konkurencyjność przedsiębiorstw. Średnią rozpiętość wykazuje otoczenie środowiskowe i społeczno-demograficzne, które też należy brać pod uwagę jako znaczące w rozwoju branży mięsnej.

Rysunek 7. Wykres burzliwości mikrootoczenia dla branży mięsnej na 2008 rok



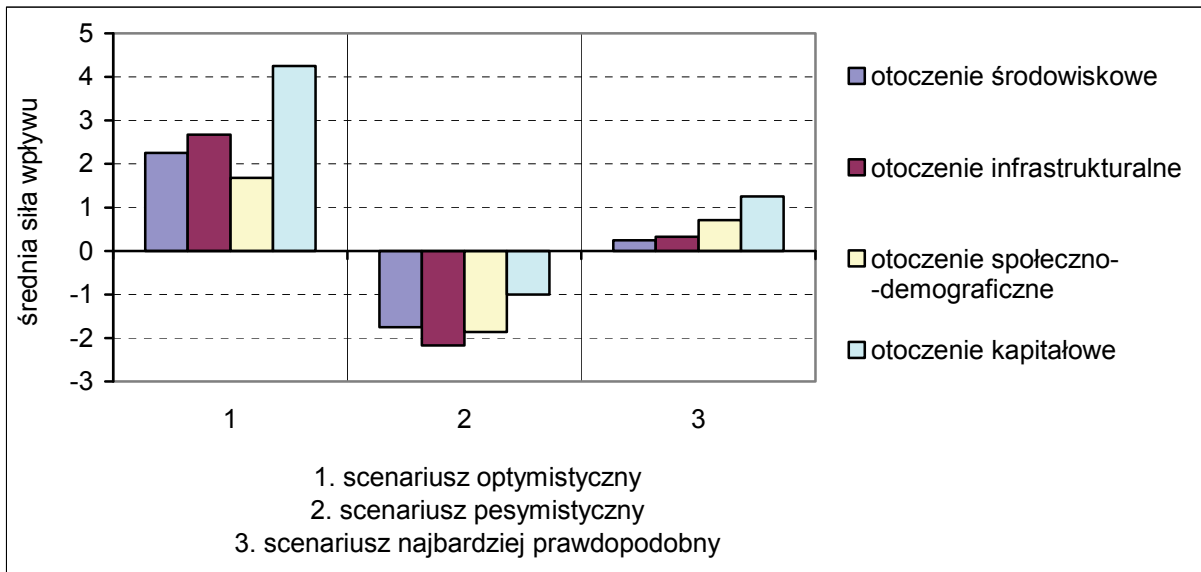
Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego dla branży mięsnej. Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że żaden z elementów mikrootoczenia nie wykazuje silnego wpływu na badaną branżę. Sfera środowiskowa, infrastrukturalna i społeczno-demograficzna mają średni wpływ na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży, co wskazuje, że pod tym względem istnieją słabe możliwości rozwoju. W branży mięsnej można wskazać, że otoczenie infrastrukturalne i kapitałowe mają największy, choć aktualnie niewielki, wpływ na jej rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw. Na podstawie otrzymanych wyników można również stwierdzić, że branża funkcjonuje na bardzo ustabilizowanym poziomie.

Analiza burzliwości mikrootoczenia dla branży mleczarskiej na 2008 rok (rys. 8). Przeprowadzone badania dowiodły, że branża mleczarska odznacza się dużą burzliwością, tzn. rozpiętością między scenariuszem optymistycznym a scenariuszem pesymistycznym. Szczególnie dużą rozpiętość widać w przypadku otoczenia kapitałowego i infrastrukturalnego, które warunkują aktualny rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw tej branży. Mniejsze znaczenie wykazuje otoczenie środowiskowe i społeczno-demograficzne.

Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego dla branży mleczarskiej. Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że żaden z badanych elementów mikrootoczenia nie wykazuje silnego wpływu na badaną branżę. Sfera środowiskowa i otoczenie społeczno-demograficzne mają niewielki wpływ na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży mleczarskiej. Otoczenie kapitałowe i zaraz po nim otoczenie infrastrukturalne mają największy wpływ na jej rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ogólnie na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że branża funkcjonuje na bardzo ustabilizowanym poziomie, niemniej jednak pojawiające się szanse mogą w przyszłości zaowocować znacznym jej rozwojem.

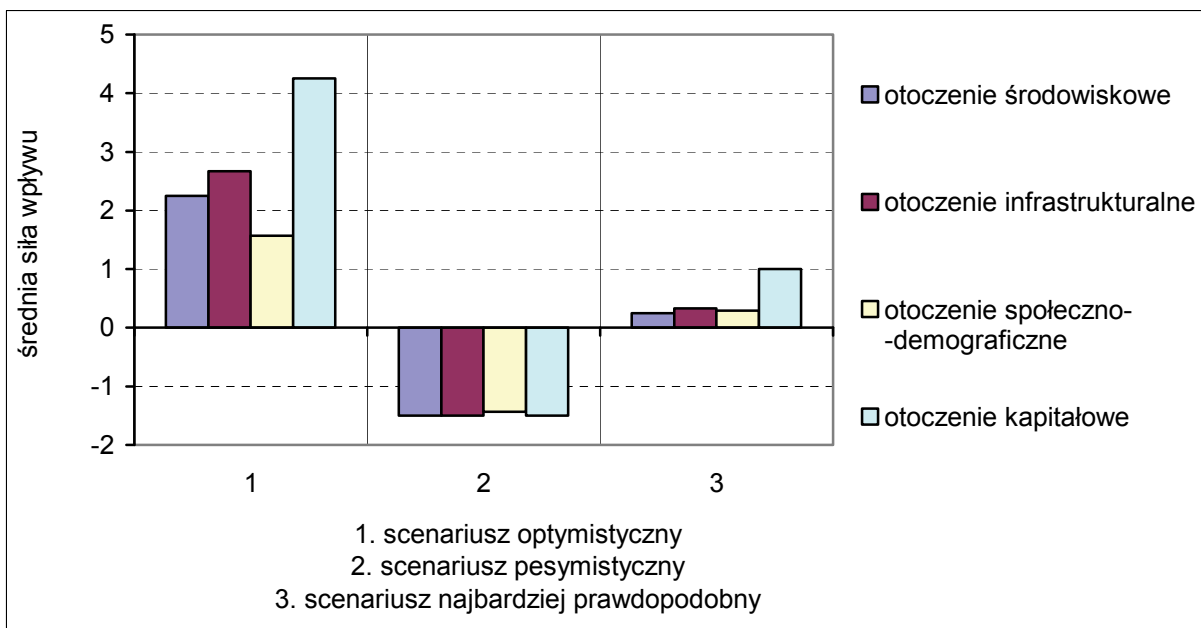
Rysunek 8. Wykres burzliwości mikrootoczenia dla branży mleczarskiej na 2008 rok



Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Analiza burzliwości mikrootoczenia dla branży zbożowej na 2008 rok (rys. 9). Branża zbożowa odznacza się dużą burzliwością, tzn. rozpiętością między scenariuszem optymistycznym a scenariuszem pesymistycznym. Największą rozpiętość widać w przypadku otoczenia kapitałowego i infrastrukturalnego, które warunkują rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw tej branży. Mniejsze znaczenie, podobnie jak w branży mleczarskiej, ma otoczenie środowiskowe i społeczno-demograficzne.

Rysunek 9. Wykres burzliwości mikrootoczenia dla branży zbożowej na 2008 rok

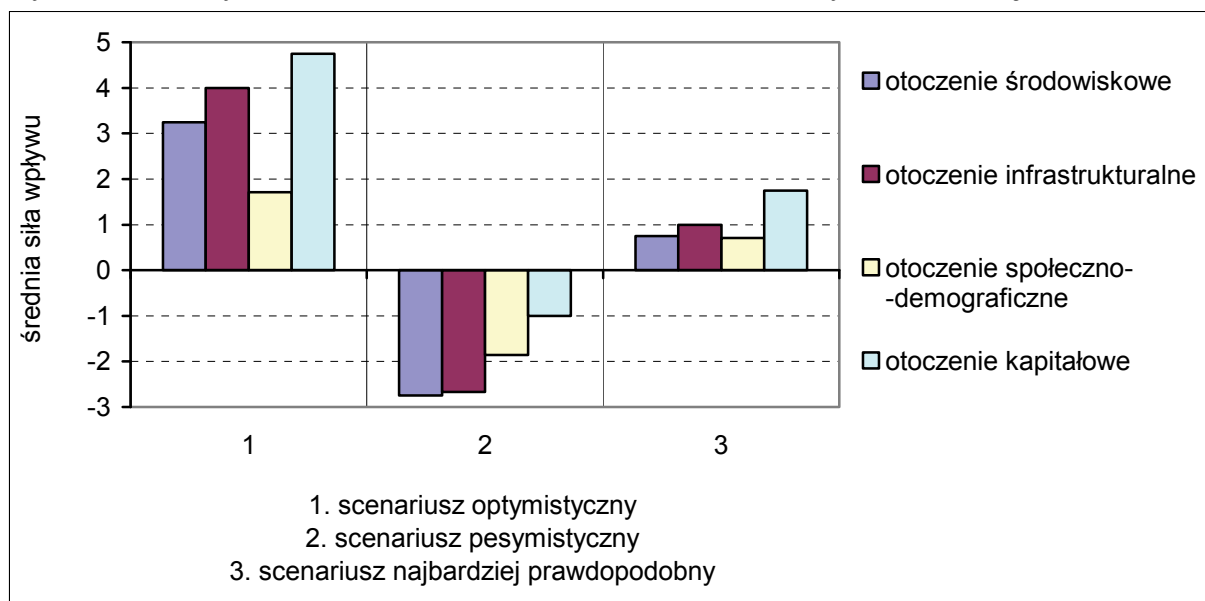


Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego dla branży zbożowej. Żaden z elementów mikrootoczenia nie wykazuje silnego wpływu na badaną branżę, a szczególnie niewielki wpływ na jej rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw ma sfera środowiskowa i społeczno-demograficzna. Otoczenie kapitałowe i infrastrukturalne mają największy wpływ na rozwój branży i konkurencyjność przedsiębiorstw. Branża zbożowa funkcjonuje na bardzo ustabilizowanym poziomie i w 2008 roku jeszcze bardziej powinna wykorzystać pojawiające się szanse rozwoju. Niewątpliwym wpływem na to będą mieć wzrastające ceny zbóż, nie tylko na rynku krajowym, ale także międzynarodowym.

Analiza burzliwości mikrootoczenia dla branży cukierniczej na 2008 rok (rys. 10). Branża cukiernicza odznacza się dużą burzliwością, tzn. rozpiętością między scenariuszem optymistycznym a scenariuszem pesymistycznym. Szczególnie dużą rozpiętość widać w przypadku otoczenia kapitałowego, środowiskowego i infrastrukturalnego, które warunkują rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw tej branży. Mniejsze znaczenie ma otoczenie społeczno-demograficzne.

Rysunek 10. Wykres burzliwości mikrootoczenia dla branży cukierniczej na 2008 rok



Źródło: szacunek i opracowanie własne.

Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego dla branży cukierniczej. W rozkładzie scenariusza najbardziej prawdopodobnego widać, że żaden z elementów mikrootoczenia nie wykazuje silnego wpływu na badaną branżę. Sfera środowiskowa i społeczno-demograficzna mają średni wpływ na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw branży cukierniczej. Otoczenie kapitałowe i infrastrukturalne mają większy wpływ, choć aktualnie nieodczuwalny. Ogólnie na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że branża funkcjonuje na stabilnym poziomie, niemniej jednak pojawiające się szanse mogą zaowocować w przyszłości jeszcze większym jej rozwojem.

3. Podsumowanie

W niniejszej pracy zaprezentowano wyniki badań na temat wpływu otoczenia zewnętrznego na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Badania zostały przeprowadzone w pięciu największych branżach przemysłu spożywczego, do których zaliczono: branżę owocowo-warzywną, mięsną, mleczarską, zbożową i cukierniczą. Za pomocą analizy scenariuszowej dla każdej z branż wykonano badanie czynników i trendów w analizie scenariuszowej makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Na tej podstawie zostały sporządzone wykresy burzliwości makro- i mikrootoczenia dla wszystkich branż na 2008 rok. W ten sposób pokazano, które z czynników otoczenia wpływać będą znacząco na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w 2008 roku w omawianych branżach, które będą je stabilizować, a które z nich nie będą miały na to większego wpływu.

Uwzględniając warunki, które zaistniały od początku 2008 roku należy podkreślić, że rok ten będzie znaczącym dla rozwoju badanych branż. Okres kryzysu finansowego, który rozprzestrzenił się na światowych rynkach finansowych zmienił dotychczasowe *status quo* gospodarki żywnościowej. Na końcu 2008 roku spotkaliśmy się w przeważającej mierze z napływem złych lub bardzo złych wiadomości z wielu krajowych gospodarek całego świata, poczynając od tych największych i najbardziej znaczących, a kończąc na tych najmniejszych. W Stanach Zjednoczonych prawie we wszystkich sektorach zauważalny jest stały spadek poziomu zatrudnienia, gospodarka odczuwa coraz boleśniej skutki światowego kryzysu, a recesja wkroczyła na dobre w jej struktury. Rekordowe ceny surowców wywindowane przez spekulantów na początku roku zostały drastycznie obniżone, co wpływa na paniczne zachowanie inwestorów. Kolejne przedsiębiorstwa ogłaszają spadek zysków i obniżają prognozy na 2009 rok i następne lata. Kryzys zatacza coraz szersze kręgi w Unii Europejskiej i państwach azjatyckich. Wskaźniki gospodarki japońskiej świadczą o dalszej recesji, a przedstawiciele chińskiego rządu wskazują na pogłębiający się spadek zatrudnienia i wzrost liczby zamkniętych fabryk produkujących w dużej skali na eksport. Niestety, jak wskazują analitycy rynkowi, w większości światowe rynki finansowe opanowała panika, przez co są one obecnie całkowicie rozregulowane. Rządy największych państw świata za pośrednictwem swoich banków centralnych próbują zapobiec tej panice, niemniej jednak są to działania o charakterze doraźnym. Skala kryzysu jest obecnie niewymierna i nie ma wiarygodnych prognoz, które przewidywałyby jego zakończenie i skutki. Jedyne rozsądne kroki, na jakie mogą pozwolić sobie rządy zainteresowanych państw, to wzmocnienie zaufania, skoordynowana i przemyślana polityka kredytowa oraz ścisła współpraca w szybkim opracowaniu skutecznych strategii zapobiegających ograniczeniu i pogłębianiu się sytuacji kryzysowej.

Pomimo tak trudnego okresu, w którym znalazła się polska gospodarka żywnościowa przedsiębiorstwa funkcjonujące w badanych branżach muszą dalej funkcjonować i w miarę istniejących możliwości podejmować próby rozwoju. Z pewnością rok 2009 okaże się dla wielu przedsiębiorstw okresem próby, która zweryfikuje możliwo-

ści ich przetrwania. Kreujący się na nowo ład gospodarczy, stworzony przez warunki otoczenia finansowego, a przede wszystkim kredytowego, determinować będzie rozwój wielu branż, w tym przede wszystkim należących do sektora rolnego. Rząd musi podjąć natychmiastowe kroki zmierzające do walki z recesją, które pozwolą polskim przedsiębiorstwom zatrzymać lub odnaleźć swoją pozycję na rynku europejskim. Przedsiębiorcy zauważają konieczność dalszego obniżania stóp procentowych w wymiarze około 2 punktów procentowych, który zapewni około 2-3 procentowy wzrost gospodarczy Polski, co będzie w istniejących warunkach niewątpliwie sukcesem. Polska gospodarka odczuje skutki wprowadzania na szeroką skalę działań liberalnych, prowadzących do szybkiej realizacji własnych interesów gospodarczych wąskiej grupy krajowych i zagranicznych prywatnych inwestorów, szerokiej i niekiedy wręcz totalnej prywatyzacji, gdzie liczy się bardziej ilość niż jakość, wyprzedaż własnych sektorów na rzecz kapitału zagranicznego, a przede wszystkim brak zaplanowanej polityki rozwoju przemysłu i prowadzenie czy kontynuowanie przez kolejne rządy nieudanych reform. Na wzór wysokorozwiniętych państw Unii Europejskiej, już w 2009 roku polski rząd powinien rozpocząć wspieranie własnych przedsiębiorstw produkcyjnych przez stosowanie odpowiednich ulg i preferencji dla małych i średnich przedsiębiorstw, dzięki czemu będą one uczestniczyć w ratowaniu polskiej gospodarki. Niestety polski rząd broni deficytu budżetowego i nie jest zainteresowany wywołaniem impulsu popytowego, który mógłby okazać się zbawczy dla szeregu przedsiębiorstw mających duże problemy finansowe. Polskie przedsiębiorstwa, także te z branży spożywczej, są bardzo mocno zadłużone przez wykonanie często nietrafionych inwestycji, które były dokonywane przy współudziale sektora bankowego. Wiele z nich było lewarowanych, co wpłynie na poniesienie przez nie ogromnych strat i doprowadzi do upadłości. Szczególnym zagrożeniem okazał się mocny złoty, którego poziom doprowadził do utraty wiarygodnej oceny jego przewartościowania. Służyły temu zapewnienia Rady Polityki Pieniężnej, Ministerstwa Finansów i banków obsługujących przedsiębiorstwa o dobrym stanie polskiej gospodarki, które kreowały rozmiary polityki kredytowej i inwestycyjnej w bardzo szerokich wymiarach. Osłabienie złotego wpłynęło na konieczność wielokrotnego zwrotu przez przedsiębiorstwa zadłużenia bankom, co wiele firm doprowadziło do upadłości, gdyż stały się zakładnikami banków.

Opracowanie scenariusza wpływu otoczenia makroekonomicznego na 2009 rok, ograniczającego funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, wydaje się zadaniem niezwykle trudnym, ale zarazem bardzo interesującym. Wchodzimy w okres bardzo turbulentnego zachowania politycznego i finansowego, przez co mamy do czynienia z ogromem czynników stymulujących i destymulujących bieżące zachowanie się przedsiębiorstw. Rozpoznanie czynników najważniejszych i najbardziej determinujących zachowanie przedsiębiorstw może im pomóc w bieżącej realizacji przyjętych strategii oraz przeprowadzeniu niezbędnej modyfikacji zachowań na rynku.

Literatura

1. „Analizy Rynkowe”, IERiGŻ-PIB, 2000-2007.
2. Evered R., *So What is Strategy*, „Long Range Planning” 1983, nr 3.
3. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 49-50 [za:] W.R. Huss, E.J. Honton, *Scenario Planning – What Style Should You Use?*, „Long Range Planning” 1987, nr 4; J.P. Leemhuis, *Using Scenarios to Develop Strategies*, „Long Range Planning” 1985, nr 2.
4. Komorowski S.M., *Scenariusz jako metoda diagnozy i prognozy*, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych UW, nr 12, Warszawa 1988 [w:] A. Prusek, *Strategia rozwoju regionów w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo i Drukarnia „Secesja”, Kraków 1995, s. 34.
5. „Parkiet”, 2004-2007.
6. Prusek A., *Strategia rozwoju regionów w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo i Drukarnia „Secesja”, Kraków 1995, s. 36.
7. Raś-Górska B., *Analiza i konkurencyjność sektorów*, SGH, Warszawa 1992, maszynopis.
8. „Rzeczpospolita”, 2004-2007.
9. Sosnowska A., *Przydatność analiz sektorowych w procesie restrukturyzacji polskiego przemysłu*, SGH, Warszawa 1992, maszynopis, s. 82 i dalsze.
10. Zeliaś A. (red.), *Tradycje i obecne zadania statystyki w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 23-24.

dr hab. Małgorzata Juchniewicz, prof. UWM

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw

Jakość jako czynnik wzrostu konkurencyjności przemysłu spożywczego w Polsce

1. Wprowadzenie

Dostosowanie przedsiębiorstw do współczesnych procesów gospodarczych jest nierozdzielnie związane z ich aktywnością w inicjowaniu i doskonaleniu działań, które będą zwiększać ich zdolność do konkurencyjności. W dokumencie rządowym *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*¹ zakłada się, że w rozwoju gospodarczym Polski wyczerpywać się będą dotychczasowe źródła wzrostu gospodarczego, takie jak: niskie koszty pracy, tanie surowce czy akcesja do Unii Europejskiej. Należy zatem poszukiwać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Oznacza to wybór sposobów radzenia sobie z konkurencją dzięki wykorzystywaniu określonych narzędzi i mechanizmów konkurencyjności w krótkim i długim okresie. Jako instrumenty konkurencyjności podaje się cenę i pozacenowe instrumenty konkurencyjności. E. Skawińska² wśród pozacenowych instrumentów konkurencyjności wyróżnia m.in. jakość produktów i usług, promocję, markę wyrobu, wizerunek firmy. A. Hamrol i W. Mantura³ stwierdzają, że wzrost zainteresowania problematyką jakości wynika ze świadomości rosnącego znaczenia jakości w walce konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych. Realia wskazują, że coraz trudniej będzie przetrwać przedsiębiorstwu na rynku nie posiadając certyfikowanych norm jakości. Tendencja ta dotyczy także przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Niewątpliwie ciągle ulepszanie jakości oferowanych produktów stało się jednym z najważniejszych priorytetów tych przedsiębiorstw. Powszechna dostępność produktów żywnościowych na rynku spowodowała, że ich jakość stała się jednym z podstawowych czynników decydujących o stopniu zadowolenia klienta, a tym samym o sukcesie producenta. Ma to szczególne znaczenie, na co zwraca uwagę M. Juchniewicz⁴, przy masowym, wysoce zintegrowanym, światowym obrocie towarowym.

¹ *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa 2006.

² E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.

³ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa 2005.

⁴ M. Juchniewicz, *Jakość produkcji rolniczej*, [w:] R. Kisiel (red.), *Ekonomika produkcji rolniczej*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 1999.

2. Pojęcia jakości i jakości produktów żywnościowych

Jakość towarzyszy człowiekowi od zawsze – od początku świata istniały rzeczy jakościowo dobre i te gorsze albo złej jakości. Już w biblijnym opisie stworzenia świata pojawia się element jakości: *A Bóg widział, że wszystko, co uczynił było bardzo dobre*⁵. A. Jazdon⁶ podaje, że starania dotyczące ustalenia warunków technicznych dotyczących jakości towarów podejmowano już w czasach starożytnych. Pierwsze próby uregulowań prawnych dotyczących jakości zawarto w Kodeksie Hammurabiego. Za panowania faraona Ramzesa III zostały ułożone tzw. listy towarowe zawierające wymagania stawiane towarom. W Polsce pierwszym ważnym dokumentem było dzieło Andrzeja Frycza Modrzewskiego (1503-1572) *O poprawie Rzeczypospolitej*, w którym pisał o ochronie interesów nabywcy. Mikołaj Kopernik (1473-1543) w traktacie *Monetae cudendae ratio* sformułował zasady odnoszące się do poprawy pieniądza, twierdząc, że pieniądz gorszy wypiera pieniądz lepszy. S. Wawak⁷ dodaje przy tym, że przez wiele kolejnych stuleci pojęcie jakości postrzegane było jednak tylko w aspekcie kary za popełnione błędy.

Termin jakość nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji. Wynika to najprawdopodobniej stąd, że zajmują się nią badacze z różnych dziedzin wiedzy, m.in. ekonomiści, inżynierowie, filozofowie, psychologowie, pedagodzy i prawnicy. Każdy z nich postrzega ją inaczej, przez pryzmat własnych specjalności i potrzeb⁸. Po raz pierwszy terminu jakość użyto w czasach starożytnych. Zdefiniował ją Platon (427-347 p.n.e.) w swoim dziele *Symposion* i określił jako „pewien stopień doskonałości”, nazywając – *poiotes*. Podejście do jakości uzyskało wówczas filozoficzny wymiar i jako takie przetrwało do czasów współczesnych⁹. Definicję jakości w aspekcie filozoficznym zawarto także w *Encyklopedii Popularnej*¹⁰, w której jakość tłumaczy się jako istotne cechy przedmiotu wyróżniające go spośród innych i stanowiące o jego swoistości pod danym względem. Wspomniano tam również, iż w dialektyce marksistowskiej jakość jest uznawana za jedną z podstawowych kategorii, ściśle związaną z prawem przechodzenia zmian ilościowych w jakościowe. Najbardziej znani przedstawiciele nurtu jakościowego – Juran, Deming i Crosby i Feigenbaum – określają jakość jako stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy, czy też stopień, w jakim określony wyrób znajduje u konsumenta pierwszeństwo przed innym wyrobem w wyniku prowadzonych badań porównawczych¹¹. Porównywalnie definiuje to pojęcie E. Gołemska¹² i Z. Sierzchuła¹³, która dodaje przy tym, iż owe cechy produktu

⁵ Księga rodzaju 1,31, za E. Konarzewska-Gubała (red.), *Zarządzanie przez jakość: koncepcje, metody, studia przypadków*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003.

⁶ A. Jazdon, *Doskonalenie zarządzania jakością*, Oficyna wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.

⁷ S. Wawak, *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wyd. One Press, Gliwice 2001.

⁸ www.koweziu.edu.pl

⁹ www.wikipedia.pl

¹⁰ *Encyklopedia Popularna PWN*, Wyd. PWN, Warszawa 1996.

¹¹ A. Jazdon, *Doskonalenie...*, op. cit.

¹² E. Gołemska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wyd. PWN, Warszawa 2001.

¹³ Z. Sierzchuła, *Historia zarządzania jakością. Prehistoria przemysłu i początki zarządzania jakością*, „Zarządzanie Jakością” 2006, nr 3, s. 32-36.

są pożądane przez klienta, zarówno świadomie, jak i nieświadomie. *Norma PN-ISO 8402:1996* określa jakość jako ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokajania potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych. Według *normy jakościowej ISO 9000:2000* jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych¹⁴ właściwości spełnia wymagania. A. Hamrol i W. Mantura¹⁵ wskazują, że obie definicje zawarte w normach są podobne, gdyż opierają się na właściwościach zrelatywizowanych do potrzeb (wymagań), jednak w pierwszym przypadku jakość jest zbiorem (ogółem), a w drugim – stopniem, co sprowadza pojęcie jakości do jednej właściwości. F. Price¹⁶ zwraca z kolei uwagę, że stopień zgodności między oczekiwaniem a realizacją oraz dostosowaniem do przeznaczenia nie ma nic wspólnego z renomą towaru, gatunkiem lub klasą. Przeciwnie do terminu jakości według Price’a odnosi się J. Szkoda¹⁷, który twierdzi, że jakość jest często synonimem ekskluzywności lub klasy (kategorii). Jak stwierdza, różne skale ekskluzywności lub różne klasy odpowiadają różnym stopniom wymagań klientów. Z kolei R. Karaszewski¹⁸, podając za Gorwinem, wyróżnia jakość ze względu na takie perspektywy, jak: transcendentálna, produktowa, użytkownika, procesu wytwórczego, wartości. Jakość w perspektywie transcendentálnej jest niedefiniowalna, nie można opisać jej słowem czy wyrażeniem, jest bardziej pojęciem intuicyjnym, jak np. miłość. Ta definicja określa jakość w kategoriach filozoficznych, rozumie ją jako czystość i nieskazitelność. Z kolei z produktowego punktu widzenia jest ograniczona do określenia jej jako pewnych charakterystyk produktu czy usługi, które spełniałyby określone wymogi. Użytkownik zaś rozumie ją jako spełnienie oczekiwanych wymagań, optymalne spełnienie swoich potrzeb. W procesie wytwórczym natomiast jest określona przez dostosowanie produktu do określonych technologicznych oraz projektowych wytycznych. Z perspektywy wartości jakość jest rozumiana jako relacja ceny do produktu (świadczenia). Oznacza to porównywanie ceny do nabytej korzyści. Na ten aspekt jakości zwraca uwagę M. Prozowicz¹⁹, który twierdzi, że w praktyce o poziomie jakości decyduje, oprócz możliwości zaspokojenia oczekiwań klienta w zakresie charakterystyk technicznych, również cena, jaką trzeba zapłacić za określony poziom zaspokojenia oczekiwań. Podejście to J. Mazur²⁰ określa mianem podejścia rynkowego, którego cechą jest traktowanie jakości w kategoriach użyteczności dla nabywcy.

¹⁴ Inherentny – tkwiący w istocie czegoś, sam w sobie, szczególnie jako stała właściwość, przeciwny do „przypisany”.

¹⁵ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością...*, op. cit.

¹⁶ F. Price, *Pojęcie i cele jakości*, [w:] D. Lock (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.

¹⁷ J. Szkoda, *Zarządzanie jakością w procesach realizacji maszyn i urządzeń technicznych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002.

¹⁸ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Dom Organizatora, Toruń 2006.

¹⁹ M. Prozowicz, *Ekonomiczne determinanty kształtowania jakości wyrobu w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.

²⁰ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002.

Istotą jakości jest to, co podkreśla J. Edg²¹, że odnosi się ona do każdego produktu bez względu na to, czy pochodzi on z przemysłu ciężkiego żelaza i stali, z najnowszych przemysłów wysokich technologii lub sektorów usług, które z nich wyrosły, czy też z przemysłu rolno-spożywczego. W każdej z branż próbuje się ogólne definicje jakości dostosować do ich specyficznych warunków. Ma to również miejsce w przypadku produkcji żywności. Definicja jakości żywności, podobnie jak wcześniej przytaczane definicje jakości, była przez wiele lat modyfikowana i rozszerzana. We wczesnym okresie nauki o żywności obejmowała ona tylko pojęcie „braku defektów”. W latach 70. C. Szczucki²² zaproponował określenie jakości produktów mięsnych jako stopnia zdrowotności, atrakcyjności sensorycznej i dyspozycyjności w szerokim konsumenckim i społecznym zakresie, istotnego tylko w granicach możliwości wyznaczonych przewidzianymi dla tych produktów surowcami, technologią i ceną. N. Baryłko-Pikielna²³ rozszerzyła tę definicję na wszystkie produkty żywnościowe, twierdząc, że jest to stopień zdrowotności, atrakcyjności sensorycznej i dyspozycyjności w szerokim konsumenckim i społecznym znaczeniu, istotnym tylko w granicach możliwości wyznaczonych przeciwdziałaniami dla tego produktu: surowcami, technologią i ceną. W. Szymanowski²⁴ wskazuje na pewne uwarunkowania tworzenia jakości żywności i trendy zmian w strukturze spożycia żywności, które zmieniły podejście do definiowania jakości żywności. Autor stwierdza, że na uwarunkowania jakości produktów żywnościowych mają wpływ:

- krótki okres trwałości produktów rolniczych, determinowany przez fizjologiczne i mikrobiologiczne procesy zachodzące w tych surowcach, mające istotne znaczenie dla zdrowia człowieka i wymagające odpowiedniej kontroli jakości,
- zróżnicowanie produktów rolniczych w zakresie parametrów jakościowych, na które wpływ mają: sezonowość, zróżnicowanie odmian i gatunków, przestrzenne rozmieszczenie, a więc czynniki które są trudne do skontrolowania,
- przetwórstwo wstępne produktów rolniczych realizowane przez wielką liczbę małych producentów rolnych, których kontrola działalności jest utrudniona.

Do rynkowych trendów w strukturze spożycia żywności zalicza natomiast:

- zmiany struktury demograficznej konsumentów, kształtowane przez: aktywność zawodową kobiet, wzrost roli rodzin jedno- i dwuosobowych, starzenie się społeczeństwa, zróżnicowanie jego zamożności,
- zmiany struktury konsumpcji, określone przez wzrost różnych form żywienia zbiorowego poza miejscem zamieszkania, między posiłkami, pojawienie się nowych potraw z różnych obszarów kulturowych,

²¹ J. Edg, *Doskonalenie jakości: nauki dla kierownictwa*, [w:] D. Lock (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.

²² C. Szczucki, *Zakresy znaczeniowe podstawowych pojęć w kategorii produktów mięsnych*, „Gospodarka Mięsna” 1970, nr 1, s. 2-5.

²³ N. Baryłko-Pikielna, *Zarys analizy sensorycznej żywności*, WNT, Warszawa 1975.

²⁴ W. Szymanowski, *Przedsiębiorstwo przemysłu spożywczego jako zintegrowany system zarządzania jakością*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2004, nr 1030, s. 654-659.

- wzrost zapotrzebowania na żywność specjalnego przeznaczenia i charakteryzującą się: mniejszą zawartością tłuszczu, większą lub zmniejszoną zawartością witamin i innych składników odżywczych, wspomagającą leczenie określonych chorób bądź zapobiegającą ich powstawaniu,
- wzrost zapotrzebowania na żywność i napoje poprawiające stan fizyczny, psychiczny lub umożliwiające powrót do zdrowia.

Powoduje to, że w definicjach jakości żywności większy nacisk kładziony jest nie na stopień spełnienia wybranych cech, lecz na stopień zaspokojenia oczekiwań klienta. Takie podejście prezentuje R. Zalewski²⁵, twierdząc, że jakość żywności to ogół cech i właściwości produktu decydujących o zdolności zaspokojenia potrzeb konsumenta. Autor dodaje, że wymagania konsumenta i akceptacja jakości żywności kształtują się pod wpływem różnorodnych czynników kulturowych, społecznych, ekonomicznych, psychologicznych i fizjologicznych. Wiele tych czynników wpływa na siebie wzajemnie, a związane z nimi oczekiwania bywają sprzeczne. Z tego względu w pojęcie jakości, jak formułuje to R. Karaszewski²⁶, wpisana jest umiejętność osiągnięcia kompromisu satysfakcjonującego wszystkich zainteresowanych: klientów, współdziałające osoby oraz instytucje. Zgodnie z takim podejściem do koncepcji jakości żywności, cechy jakościowe produktu żywnościowego P.A. Luning²⁷ i inni dzielą na wewnętrzne i zewnętrzne. Do cech wewnętrznych, określających jakość produktu zaliczają te tradycyjne: bezpieczeństwo dla zdrowia i zdrowotności produktu, atrakcyjność sensoryczną, okres trwałości, zgodność cech produktu z normą, czy też łatwość przygotowania do spożycia. Zwracają jednak uwagę, że istnieją także zewnętrzne cechy jakości produktu żywnościowego, które umożliwiają realizację oczekiwań konsumentów. Wskazują, że są one determinowane przez: specyfikę systemu produkcji (np. akceptowalny poziom genetycznie modyfikowanej żywności), wpływ warunków otoczenia na produkt żywnościowy i jego produkcję (np. wykorzystanie i zagospodarowanie zużytych opakowań), czy też działania marketingowe związane np. z polityką marki, sposobem oznakowania produktu i ceną. M. Taczanowski²⁸ wskazuje natomiast, że jakość żywności składa się z dwóch podstawowych elementów, tj. jakości zdrowotnej (bezpieczeństwa zdrowotnego) i jakości handlowej. Bezpieczeństwo żywności to cel podstawowy prawa żywnościowego Unii Europejskiej²⁹. W Polsce podstawowym aktem

²⁵ R. Zalewski, *Zarządzanie jakością w produkcji żywności*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.

²⁶ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, TNOIK, Toruń 2005.

²⁷ P.A. Luning, W.J. Marcelis, W.M.F. Jongen, *Food Quality Management: a Techno-Managerial Approach*, C.H.I.P.S., Weimar (Texas) 2002.

²⁸ M. Taczanowski, *Jakość żywności, produkcja i obrót w definicjach projektu ustawy*, „Przemysł Spożywczy” 2006, nr 7, s. 2-8.

²⁹ Rozporządzenie (WE) nr 178/2008 Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołanie Europejskiego Urzędu ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanowienie procedur w zakresie bezpieczeństwa żywności, Dz. U. UE L 02.31.1.

prawnym określającym wymagania i procedury niezbędne dla zapewnienia bezpieczeństwa żywności jest Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia³⁰. Bezpieczeństwo żywności jest to, zgodnie z cytowaną ustawą, ogół warunków, które muszą być spełniane, dotyczących w szczególności stosowanych substancji dodatkowych i aromatów, poziomów substancji zanieczyszczających, pozostałości pestycydów, warunków napromieniania żywności, cech organoleptycznych i działań, które muszą być podejmowane na wszystkich etapach produkcji lub obrotu żywnością w celu zapewnienia zdrowia i życia człowieka. W. Szymanowski³¹ za Hanf i Hanf podaje, że uwzględniając bezpieczeństwo żywności jako istotny czynnik jakości, rozszerzają oni koncepcję jakości o dodatkowy atrybut, jakim jest zaufanie. Ich zdaniem jest to cecha, która zmienia percepcję żywności przez klientów w trakcie procesu zakupu. Znalazło to szczególne odzwierciedlenie m.in. po wystąpieniu choroby „wściekłych krów”, która odbiła się gwałtownym zmniejszeniem popytu na mięso czerwone, a ostatnio ptasiej grypy, powodującej przejściowe zmniejszenie popytu na mięso białe. Jakość handlowa jest zdefiniowana w polskim prawodawstwie³² jako cecha artykułów rolno-spożywczych dotycząca jego właściwości organoleptycznych, fizykochemicznych i mikrobiologicznych w zakresie technologii produkcji, wielkości lub masy oraz wymagania wynikające ze sposobu produkcji, opakowania, prezentacji i oznakowania, nieobjęte wymaganiami sanitarnymi, weterynaryjnymi lub fitosanitarnymi.

3. Jakość jako instrument konkurencji

W teorii ekonomii koncepcja jakości jako instrumentu konkurencji była przez wiele lat niedoceniana. Produkty w teorii konkurencji niedoskonałej, niezależnie od źródeł ich pochodzenia, traktowane są jako homogeniczne. Takie podejście powoduje, że maksymalizacja zysku odbywa się przez kształtowanie podaży i cen produktów. J.M. Clark³³ zwrócił uwagę, że nawet dla dóbr pozornie homogenicznych, do jakich należą surowce, można określić różnice pomiędzy nimi, które mają istotne znaczenie dla nabywców. Różnice te mogą zatem stanowić istotną podstawę walki konkurencyjnej. Z takiego założenia wyszedł E.H. Chamberlain³⁴, który jako pierwszy ekonomista zaproponował model doskonałej konkurencji jakościowej. Wprowadził on kryterium usztywnienia poziomu cen przy równoczesnej możliwości kształtowania różnych poziomów produktu. Powoduje to, że zmiany poziomu jakości w proponowanym modelu mają bezpośredni wpływ na koszty wytwarzania i popyt rynkowy. Punktem równowagi dla pojedynczego przedsiębiorstwa jest wówczas punkt, w którym koszty jednostkowe

³⁰ Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia, Dz. U. Nr 171, poz. 1225.

³¹ W. Szymanowski, *Zarządzanie łańcuchami dostaw żywności w Polsce. Kierunki zmian*, Difin, Warszawa 2008.

³² Ustawa z dnia 21 grudnia 2000 r. o jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych, Dz. U. Nr 187, poz. 1577 z 2005 r., tekst jednolity.

³³ J.M. Clark, *Economics and modern psychology*, „Journal of Political Economy” 1918.

³⁴ E.H. Chamberlain, *The theory of monopolistic competition*, Harvard University Press 1946, s. 74-81.

nie muszą osiągać minimum, ani też popyt nie musi być największy. A. Kijek i T. Kijek³⁵ zwracają uwagę, że w modelu zaproponowanym przez Chamberlaina jakość produktu jest bezpośrednio związana z kosztami wytwarzania, co nadaje jej jednowymiarowy aspekt. L. Abbott³⁶ rozszerzając ten model, stwierdził, że proces różnicowania produktu może być rozpatrywany przynajmniej w trzech wymiarach: wertykalnym, horyzontalnym i innowacyjnym. Jakość wertykalna dotyczy zmian poziomu jakości rynkowej (rosnącej) istniejących produktów lub wprowadzenia na rynek nowych produktów o wyższym poziomie jakości. Jakość wertykalna może być rozpatrywana w kategoriach wyższa i niższa, a tym samym jest jednakowo rangowana przez każdego nabywcę. Wertykalne zmiany jakościowe produktów, znajdujące odzwierciedlenie w zróżnicowanych kosztach wytwarzania, polegają na zmianie stopnia pełnienia przez produkt określonych funkcji. W tym przypadku zmiany jakościowe mogą być skutecznym instrumentem konkurowania, jeśli wzrost poziomu jakości rynkowej jest większy niż towarzyszący mu wzrost poziomu cen. W rezultacie, jak podają G.M. Grossman i P. Helpman³⁷, przedsiębiorstwa mogą decydować się na podnoszenie jakości produktów oraz obniżanie kosztów produkcji – są to wertykalne modele różnicowania produktów, w których przedsiębiorstwo lokuje się na tzw. drabinie jakości, na której znajdują się produkty o niższym i wyższym poziomie jakości. Jakość horyzontalna polega na kształtowaniu odmiennej jakości rynkowej produktu w stosunku do jakości produktów istniejących i oferowanych przez konkurentów. Jakość horyzontalna może być odmiennie oceniana przez różnych nabywców i zazwyczaj wiąże się ze zbliżonymi kosztami wytwarzania dla każdego poziomu jakości. Podstawą tworzenia zróżnicowanych odmian danego rodzaju produktu są dodatkowe (uzupełniające) funkcje produktu związane z jego kształtem, rozmiarem, fasonem w celu stworzenia oferty bardziej atrakcyjnej dla poszczególnych klientów. Ten rodzaj decyzji odnosi się do wprowadzania całkiem nowych wariantów produktów, o zupełnie nowych cechach jakościowych. Można stwierdzić, że w następstwie horyzontalnych zmian jakościowych nie powstają produkty zróżnicowane pod względem jakościowym (tzn. lepsze lub gorsze) lecz inne. K. Pasternak³⁸ dodaje, że produktom pod względem horyzontalnym nie muszą towarzyszyć różnice w poziomach ich cen. W. Wrzosek³⁹ nadmienia przy tym, że wertykalne zmiany jakościowe dóbr mogą być kosztownym, lecz mało skutecznym instrumentem konkurowania, jeżeli nie towarzyszą im zmiany horyzontalne, uwzględniające fakt zróżnicowania preferencji nabywców. Trzeci wymiar jakości odnosi się do innowacyjnego zróżnicowania jakości i przejawia się we wprowadzaniu

³⁵ A. Kijek, T. Kijek, *Znaczenie innowacji w kształtowaniu jakości produktu*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia* 2005, Vol. XXXIX, 17, Sectio H, s. 239-250.

³⁶ L. Abbott, *Quality and competition*, Greenwood Press, Connecticut 1973, s. 125.

³⁷ G.M. Grossman, P. Helpman, *Quality ladders in the theory of growth*, "The Review of Economic Studies" 1991, vol. 58, nr 1, s. 43.

³⁸ K. Pasternak, *Innowacje w przetworach żywnościowych jako narzędzie konkurowania jakością*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2003, nr 983, t. 2, s. 177-183.

³⁹ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998.

ulepszeń lub całkiem nowych rozwiązań, które pozwalają jednocześnie na dostarczanie klientom wyższego poziomu jakości. Zmiany te związane są często z poniesieniem dodatkowych nakładów przez przedsiębiorstwo, a także wiążą się z pewnego rodzaju ryzykiem. Warto przy tym wskazać na specyficzne cechy innowacji produktowych w przemyśle spożywczym. G. Galizzi i L. Venturini⁴⁰ omawiają pewnego rodzaju empiryczny paradoks działalności innowacyjnej w przemyśle spożywczym. Pierwszy z nich wskazuje na przemysł spożywczy jako na dział charakteryzujący się bardzo niskim poziomem intensywności badań i rozwoju. W strukturze nakładów na działalność innowacyjną udział wydatków na badania i rozwój jest bardzo mały (B. Grzybowska, M. Juchniewicz⁴¹). J.M. Connor⁴² wyjaśnił paradoks niskich wydatków na badania i rozwój w przemyśle spożywczym tym, że innowacje powstają generalnie „na zewnątrz” tego przemysłu, ale są w nim produkcyjnie realizowane. Drugie empiryczne spostrzeżenie potwierdza udokumentowany napływ nowych produktów spożywczych na rynek oraz to, że konkurencja niecenowa i rywalizacja pomiędzy firmami przemysłu spożywczego jest bardzo intensywna i że w jej ramach ogromną rolę odgrywiają strategie innowacji. D.I. Padberg i R.E. Westgren⁴³ postawili natomiast hipotezę, że konsumenci wykazują specyficzną formę niechęci do ryzyka w swoich wyborach dotyczących zakupu nowych produktów żywnościowych. Oczekują nowych produktów, ale mają one być raczej podobne do tych, które już znają. Innymi słowy, konsumenci wolą modyfikacje produktów już istniejących niż zupełnie nowe, będące efektem radykalnych innowacji. Zgodnie z tym punktem widzenia wprowadzanie nowych produktów nie jest hamowane przez dostępność technologicznych sposobności, lecz przez istnienie określonych warunków popytowych. Z drugiej strony zmiany stylu życia społeczeństwa powodują zmiany poglądów na żywienie, czego przykładem jest np. preferowanie tzw. zdrowej żywności, produktów typu light itp. (K. Krajewski, T. Sikora⁴⁴). Zmiany poglądów konsumentów są też wynikiem poprawy ekonomicznej sytuacji części ludności, a także zmian demograficznych, rozszerzania się mody na potrawy kuchni różnych krajów czy wreszcie wzrostu aktywności zawodowej kobiet i w efekcie – wynikiem ograniczenia czasu na przygotowanie posiłków (J. Czapski, T. Jankowski⁴⁵

⁴⁰ G. Galizzi, L. Venturini, *Product Innovation in the Food Industry: Nature, Characteristics and Determinants, Economics of Innovation: The case of Food Industry*, Physica-Verlag, Heidelberg 1996.

⁴¹ B. Grzybowska, M. Juchniewicz, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, „Prace Naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW” 2004, nr 35, s. 561-568.

⁴² J.M. Connor, *Food Product Proliferation: a Market Structure Analysis*, “American Journal of Agricultural Economics” 1981, November.

⁴³ D.I. Padberg, R.E. Westgren, *Product Competition and Consumer Behavior in the Food Industries*, “American Journal of Agricultural Economics” 1979, November.

⁴⁴ K. Krajewski, T. Sikora, *Specyfika produktów żywnościowych w cyklu życia wyrobów*, Materiały z Konferencji Naukowej nt. Technologiczne elementy strategii rynku żywnościowego, Wyd. PTTŻ, Warszawa 26-27.10.1995 r.

⁴⁵ J. Czapski, T. Jankowski, *Opracowywanie nowych produktów spożywczych. Problemy i kierunki rozwoju*, „Przemysł Spożywczy” 1995, nr 2, s. 42-44.

i B. Imbs⁴⁶). Producenci, chcąc istnieć na rynku, muszą nadążać za tymi zmianami i oferować konsumentom produkty, które zaspokoją ich zróżnicowane i zmieniające się potrzeby. K. Pasternak⁴⁷ twierdzi przy tym, że współczesna innowacja produktowa, a szczególnie produktów żywnościowych, musi cechować się wysoką jakością formalną i rynkową, a dominująca część produktów wysokiej jakości, jak wynika z badań m.in. M. Juchniewicz i B. Grzybowskiej⁴⁸ oraz G. Jokiel i A. Marciszewskiej⁴⁹ była lub jest innowacjami imitującymi. M. Marczak⁵⁰ dodaje ponadto, że koniecznym warunkiem skutecznego konkurowania jakością między producentami jest zdolność nabywców do rozpoznawania różnic jakościowych między produktami oraz towarzyszącymi im usługami.

Wykorzystywanie poszczególnych instrumentów konkurowania przez przedsiębiorstwa powinno być zbieżne z ich percepcją przez konsumentów. Wielu autorów wskazuje, że jakość jest jedną z głównych determinant wyboru produktu żywnościowego przez klientów. Badania przeprowadzone przez M. Góralczyk⁵¹ potwierdzają tę tezę, gdyż badani respondenci stwierdzili, że w zakupie produktów spożywczych najważniejszą rolę odgrywa jakość. W dalszej kolejności konsumenci kierowali się ceną oferowanych wyrobów, przyzwyczajeniami żywnościowymi oraz marką. Ważnym czynnikiem wpływającym na konsumpcję żywności była także dostępność produktu. Warto nadmienić, na co wskazuje autorka, że poprawa konkurencyjności produktów w zakresie dostępności i przestrzegania terminów ważności do spożycia jest ściśle związana z postrzeganiem jakości nabywanego wyrobu. Istotność jakości produktów spożywczych dla konsumentów potwierdzają wyniki badań M. Grzybowskiej-Brzezińskiej⁵². Z deklaracji większości respondentów (96% wskazań) wynika bowiem, że zwracają oni uwagę na jakość produktów spożywczych, a tylko dla 4% nie ma ona znaczenia. Jakość produktów spożywczych oceniają przy tym przez pryzmat świeżości, smaku i zapachu. Zaprezentowane wyniki są zbliżone do uzyskanych przez E. Babicz-Zielińską⁵³,

⁴⁶ B. Imbs, *Informacje o produkcie w sferze produkcji i promocji*, „Przemysł Spożywczy” 1997, nr 6, s. 8-10.

⁴⁷ K. Pasternak, *Innowacje w przetworach...*, op. cit.

⁴⁸ M. Juchniewicz, B. Grzybowska, *Innowacje produktowe i ich uwarunkowania w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*, „Zeszyty Naukowe SGGW: Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2004, nr 52, s. 63-77.

⁴⁹ G. Jokiel, A. Marciszewska, *Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach branży spożywczej Dolnego Śląska w przededniu integracji z UE*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2002, nr 963, s. 162-173.

⁵⁰ M. Marczak, *Jakość dóbr jako instrument konkurowania*, IFGN SGH, Warszawa 2001.

⁵¹ M. Góralczyk, *Jakość produktów spożywczych determinantą konsumpcji – studium przypadku*, „Problemy Jakości” 2006, nr 11, s. 44-46; M. Góralczyk, *Konsumenckie uwarunkowania spożycia wyrobów mięsnych*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 7, s. 26-32.

⁵² M. Grzybowska-Brzezińska, *Marketingowe aspekty jakości produktów spożywczych*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 6, s. 26-32.

⁵³ E. Babicz-Zielińska, *Rola konsumenckiej oceny jakości produktów żywnościowych w warunkach konkurencji*, „Biuletyn Naukowy” 20, UWM, Olsztyn 2003, s. 151-155.

H. Górską-Warsewicz⁵⁴, B. Grzybowską i M. Juchniewicz⁵⁵, K. Pasternaka⁵⁶ i in. oraz I. Żuchowskiego⁵⁷. Wynika z nich, że głównymi determinantami wyboru produktów są najczęściej czynniki sensoryczne, świeżość, wartość odżywcza i wysoka jakość produktów. Również z badań przeprowadzonych w krajach Unii Europejskiej wynika, że świeżość i jakość produktów były dla 78% badanych respondentów najważniejszymi czynnikami wyboru; smak był istotny dla 38%, a wpływ na zdrowie – dla 32% ankietowanych (M. Lennernäs, C. Fjellström⁵⁸). Wymagania konsumentów co do jakości żywności wymuszają zatem, na co wskazują P.A. Luning⁵⁹ i in., by zarządzanie jakością w agrobiznesie i przemyśle żywnościowym stało się zagadnieniem strategicznym przy wprowadzaniu ulepszeń i w produkcji.

Interesujące badania dotyczące postrzegania polskich produktów przez konsumentów na rynku niemieckim przeprowadzili M. Bartosik-Purgat⁶⁰ i in. Dominującym kryterium wyboru produktów żywnościowych w przypadku konsumentów niemieckich była cena. Przyzwyczaili się oni prawdopodobnie, na co wskazują autorzy, do wysokiej jakości oferowanych produktów, które muszą spełniać szereg norm jakościowych, aby były dopuszczone do obrotu. W tej sytuacji najważniejszą kwestią jest cena, po jakiej dany produkt jest oferowany. Mniej ważnymi czynnikami, które były brane pod uwagę przy zakupie żywności był kraj pochodzenia, znajomość marki i rekomendacja sprzedawcy. Niepokojąca była opinia respondentów uznająca jakość polskich produktów za przeciętną. W większości przypadków uznawane są one za towary niskiej jakości i dlatego tańsze. Wskazywano także na to, że znajomość polskich produktów na rynku niemieckim jest niewielka, ponieważ są one mało dostępne w dużych supermarketach, które są na rynku niemieckim najpopularniejszymi kanałami dystrybucji. Ważną informacją dla polskiego przemysłu spożywczego jest jednak to, że respondenci niemieccy uznali producentów żywności za najbardziej perspektywiczną branżę produkcyjną i eksportową. Taka sytuacja jest korzystna dla podmiotów przemysłu spożywczego i oznacza możliwość konkurencji na rynku niemieckim. Najważniejszymi sugestiami

⁵⁴ H. Górską-Warsewicz, *Konsumencka ocena jakości*, „Przemysł Spożywczy” 2001, nr 12, s. 35-37.

⁵⁵ B. Grzybowska, M. Juchniewicz, *Czynniki determinujące zachowania nabywców produktów żywnościowych*, „Prace Naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW” 2005, nr 34, s. 145-154.

⁵⁶ K. Pasternak, B. Grzybowska, K. Krzykowska, *Poultry Products Sellers and Buyers Opinion Study*, “Olsztyn Market Case. Economic Science” 2001, UWM, Olsztyn, nr 3, s. 5-15.

⁵⁷ I. Żuchowski, *Konsumencka ocena jakości produktów branży mięsnej*, „Handel Wewnętrzny” 2002, numer specjalny – październik, s. 277-281.

⁵⁸ M. Lennernäs, C. Fjellström, *Influences on food choice perceived to be important by nationally-representative samples of adults in the European Union*, “European Journal of Clinical Nutrition” 1997, vol. 51, s. 8-15.

⁵⁹ P.A. Luning, W.J. Marcelis, W.M.F. Jongen, *Zarządzanie jakością żywności – ujęcie techniczno-menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005.

⁶⁰ M. Bartosik-Purgat, M. Tomalak, M. Wierzbicki, *Postrzeżenie polskich produktów przez konsumentów na rynku niemieckim*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 4, s. 25-30.

wypływającymi z przedstawionych badań M. Bartosik-Purgat⁶¹ i in. dla polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego jest poprawa jakości i dystrybucji towarów.

Przedsiębiorcy przemysłu spożywczego doceniają znaczenie jakości jako instrumentu konkutowania. Z badań przeprowadzonych przez R. Zalewskiego⁶² wynika bowiem, że na pierwszym miejscu w rankingu ważności podają jakość. Kolejne miejsce zajęła głębokość przetwarzania, nowe technologie, niski koszt jednostkowy, dobry wizerunek firmy, rozwój produktu, innowacje, marka i szerokość asortymentu. Podobne badania przeprowadzone przez I. Szczepaniak⁶³ wskazują także na duże znaczenie jakości jako instrumentu konkutowania. Przedsiębiorcy uznali bowiem, że ich konkurencyjność najbardziej determinuje jakość i bezpieczeństwo zdrowotne produktów (85% wskazań), jakość handlowa (asortyment, sposób obsługi klienta, kontakt z odbiorcami, itp.) – 69% wskazań, a także innowacyjność (produktowa, technologiczna, organizacyjna) – 34% wskazań. Wyniki te nie odbiegają od przytaczanych przez M. Gorynię⁶⁴, a dotyczących przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego. Największe znaczenie (w skali od 0 – bez znaczenia, do 6 – ogromne znaczenie) na trzech największych rynkach unijnych przypisywały następującym instrumentom konkutowania: jakości (5,09), cenie (4,88), i terminowości dostaw (4,69). Najmniejsze znaczenie przypisywano cenie oraz zakresowi i jakości usług serwisowych. Znaczenie pozacenowych instrumentów konkutowania zaczyna zatem w świadomości producentów odgrywać coraz większą rolę.

4. Jakość produktów żywnościowych w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej

Instrumenty konkutowania są swego rodzaju narzędziami prowadzenia gry konkurencyjnej i absorbują szeroko pojęte zasoby, umiejętności i kompetencje. Wskazane jest przyjęcie takiego sposobu wykorzystania potencjału konkurencyjnego, a więc określonej kombinacji instrumentów konkutowania, aby przedsiębiorstwo osiągnęło przewagę nad rywalami. Przewaga konkurencyjna, niezależnie od przyjętego punktu widzenia, rozpatrywana jest zawsze w kontekście osiągania przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego, mierzony jako stopień realizacji celów strategicznych. Próbę wielowymiarowej koncepcji przewagi konkurencyjnej w literaturze polskiej została podjęta

⁶¹ Ibidem.

⁶² R. Zalewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego – case studies*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.

⁶³ I. Szczepaniak, *Konkurencyjność głównych sektorów gospodarki żywnościowej w opinii przedsiębiorców*, [w:] A. Birski (red.), *Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw*, UWM, Olsztyn 2008.

⁶⁴ M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, PTE, Warszawa 2001.

przez W. Wrzoska⁶⁵, a szczegółowy przegląd wczesnych i nowoczesnych koncepcji przewagi konkurencyjnej w literaturze zagranicznej dokonała m.in. M. Krzyżanowska⁶⁶.

Przewaga konkurencyjna może mieć charakter kosztowy lub różniczkowy. Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego są od lat zorientowane w znacznej mierze na utrzymywanie przewagi kosztowej. Podstawowymi narzędziami konkurowania w tej strategii są niższe ceny produktów i korzystniejsze (obniżające koszt dla odbiorcy) koszty dostawy. Analiza relacji krajowych cen producenta podstawowych produktów przemysłu spożywczego w Polsce do cen tych produktów notowanych w Niemczech (lidera wśród producentów żywności w Unii Europejskiej i bezpośredniego konkurenta Polski w handlu wewnętrznym) dokonana przez J. Drożdż i M. Szczególską⁶⁷ wskazuje, że w większości polscy producenci są konkurencyjni. Poszczególne działy przetwórstwa spożywczego charakteryzują się przy tym bardzo zróżnicowaną konkurencyjnością. Największe przewagi cenowe polscy producenci osiągają w przetwórstwie ryb, przetwórstwie mięsa, produkcji soków i napojów owocowo-warzywnych oraz produkcji pieczywa cukierniczego. I. Szczepaniak⁶⁸ dodaje, że znajduje to odzwierciedlenie w orientacji eksportowej tych produktów mierzonej relacją wartości eksportu UE do wartości ich sprzedaży. Zdobycie pozycji lidera kosztowego wymaga jednak nie tylko mobilizacji szeroko pojętych zasobów firmy, ale zależy również w pewnym stopniu od czynników zewnętrznych, tj. dostępu do tańszych czynników produkcji. W przypadku przemysłu spożywczego decydujące znaczenie odgrywa konkurencyjność cenowa producentów rolnych. Na poziomie rolnictwa istotne przewagi cenowe dotyczą większości produktów rolnych (M. Hamulczuk⁶⁹, M. Juchniewicz⁷⁰, Ł. Menart i M. Juchniewicz⁷¹, I. Szczepaniak⁷²). Badania te wskazują jednak na stopniowe, ale systematyczne zmniejszanie się przewag cenowych na rynkach produktów rolnych,

⁶⁵ W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7, s. 2.

⁶⁶ M. Krzyżanowska, *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 8, s. 2-8; M. Krzyżanowska, *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 9, s. 2-9.

⁶⁷ J. Drożdż, M. Szczególska, *Stan przewag cenowych na rynku wybranych produktów przetwórstwa spożywczego*, [w:] I. Szczepaniak (red.), *Ocena zmian konkurencyjności polskich producentów żywności po wejściu do UE*, seria Program Wieloletni 2005-2009, nr 37, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2006.

⁶⁸ I. Szczepaniak, *Polska żywność na rynku Unii Europejskiej*, „Biuletyn Informacyjny ARR” 2008, nr 10, s. 4-16.

⁶⁹ M. Hamulczuk, *Powiązania cen wieprzowiny w Polsce z cenami europejskimi*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2006, nr 1118, t. 1, s. 299-304.

⁷⁰ M. Juchniewicz, *Rynek żywca wieprzowego w Polsce po wstąpieniu do Unii Europejskiej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2005, nr 1070, t. 1, s. 371-376.

⁷¹ Ł. Menart, M. Juchniewicz, *Konkurencyjność eksportu polskiego przemysłu mięsnego na tle UE-15*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2006, nr 1118, t. 2, s. 86-92.

⁷² I. Szczepaniak, *Ocena konkurencyjności polskich producentów żywności*, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2005; I. Szczepaniak, *Polska żywność...*, op. cit.

wynikające z postępującej konwergencji cen krajowych z cenami w UE. Szczególnie wyraźnie zjawisko to wystąpiło w 2008 roku. R. Urban⁷³ dodaje, że przewaga kosztowa polskich producentów żywności jest wynikiem niższej niż w krajach UE opłaty kolejnego z czynników produkcji, a mianowicie pracy. Dotyczy to zarówno rolników, jak i pracowników przetwórstwa, a przewaga ta jest wynikiem relatywnie niższej wydajności pracy. Na niższym poziomie kształtują się także ceny pozostałych czynników produkcji, takich jak energia i ziemia. Proces wyrównywania cen podstawowych czynników produkcji w Polsce i Unii Europejskiej powoduje jednak, że konkurencyjność kosztowa polskich producentów staje się coraz mniejsza. W przyszłości konkurencyjność na rynku unijnym nie będzie zatem koncentrowała się tylko na konkurowaniu cenami (R. Urban⁷⁴).

Wobec ograniczonych możliwości utrzymywania prostych przewag kosztowych polskie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, które zamierzają realizować strategie kosztowo-cenową, są zmuszone wykorzystywać w coraz większym stopniu bardziej złożone źródła tej przewagi. Jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej jest efekt doświadczenia. W tej sytuacji poprawa pozycji konkurencyjnej może nastąpić w wyniku łączenia się polskich przedsiębiorstw albo przejmowania ich przez wielkie korporacje, albo poprzez wchodzenie firm krajowych w sojusze strategiczne z partnerami krajowymi lub zagranicznymi. W przemyśle spożywczym odnotowano znaczny napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz wejście zagranicznych inwestorów strategicznych do wielu polskich przedsiębiorstw. Spowodowało to upowszechnienie nowoczesnych systemów zarządzania, rozwiązań marketingowych czy procesów logistycznych. L.K. Mytelka⁷⁵ i Z. Wysokińska⁷⁶ wskazują też na inne czynniki zwiększające konkurencyjność, tj. konkurencyjność technologiczną i zdolność konkurowania w sferze dystrybucji towarów. Wydaje się, że mimo transferu technologii do polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, usprawnianie procesów projektowania (prac B+R) i ściślejsza współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi są nadal jednym z istotnych czynników determinujących poprawę konkurencyjności kosztowej przedsiębiorstw. Niedoceniany w praktyce polskich przedsiębiorstw jest wpływ na konkurencyjność (również kosztową) czynników związanych z procesami logistycznymi i relacjami z dostawcami. Polskie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego mają zatem jeszcze pewne możliwości tworzenia czy utrzymania konkurencyjnej przewagi kosztowej, ale punkt ciężkości należałoby przesunąć na strategię wyróżniania. Tym bardziej że jak wspomniano wcześniej, przewaga kosztowa w znacznej mierze zależy od cen

⁷³ R. Urban, *Polski przemysł spożywczy w Unii Europejskiej – konkurencyjność i szanse rozwojowe*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2005, nr 3(304), s. 14-23.

⁷⁴ R. Urban, *Tendencje rozwojowe polskiego przemysłu spożywczego*, „Przemysł Spożywczy” 2007, nr 8, s. 20-25.

⁷⁵ L.K. Mytelka, *Strategic partnerships and the world economy*, Pinter Publishers, London 1991; L.K. Mytelka, *Globalization and investment: a learning and innovation approach*, Rebuild, DRUID Conference on National Innovation Systems 1999.

⁷⁶ Z. Wysokińska, *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.

czynników produkcji, a nie jest to stabilna podstawa kreowania przewagi konkurencyjnej. Szczególnie wówczas, gdy przedsiębiorstwom zależy nie tyle na zdobyciu przewagi konkurencyjnej, co jej utrzymaniu i przekształceniu w trwałą przewagę konkurencyjną.

Umieszczenie jakości i terminowości dostaw w zestawie najważniejszych instrumentów konkurowania wśród polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego pozwala sądzić, że dostrzegają one konieczność stosowania strategii przez różnicowanie. Warunkiem zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu strategii zróżnicowania jest wykorzystanie w walce o klienta czegoś, co w danej branży uważane jest za unikatowe. M.E. Porter⁷⁷ twierdzi, że może to dotyczyć np. właściwości produktu, jego marki, technologii, usług posprzedażowych. C.K. Prahalad i G. Hamel⁷⁸ postawili tezę, że możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zależą od kluczowych kompetencji (*core competencies*). Istota kluczowych kompetencji została określona właśnie jako gromadzenie przez firmę unikatowych umiejętności. R. Haffer⁷⁹, nawiązując do kluczowych kompetencji, uznaje za takie systemy zarządzania jakością. Zwraca on uwagę, że stworzenie wyrobu wyższej jakości jest wynikiem przewagi przedsiębiorstwa w zasobach. Traktuje zatem jakość wyrobu jako instrument dostarczania klientom wyższej wartości od konkurencji. Podkreśla jednak, że wyższa jakość wyrobu nie przełoży się na przewagę konkurencyjną, jeśli przedsiębiorstwo nie przedstawi wartości swojej oferty na rynku w sposób, który skutecznie przekona klienta. Podobnego zdania jest E. Skawińska⁸⁰, która w modelu strumieni budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa jakość wyrobu traktuje jako instrument konkurowania, zaś system zarządzania jakością jest elementem potencjału konkurencyjnego i umiejętności przedsiębiorstwa. Do podobnych wniosków dochodzi M.J. Stankiewicz⁸¹, który sytuuje jakość w grupie kryteriów wartościowania oferty przez klientów. Jakość jednak musi mieć oparcie w określonych zasobach. Prowadzi to do konkluzji, że jedną ze sfer funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa jest sfera zarządzania jakością. Nieco odmiennie podejście przedstawia Grupa Strategor⁸², która w ramach kompetencji rozpatruje nie system zarządzania jakością, ale samą jakość wyrobów. Takiego samego zdania jest K. Oblój⁸³, dla którego wzrost jakości funkcji wyrobu jest źródłem budowy przewagi konkurencyjnej. Zwraca on jednocześnie uwagę, że istotna jest relacja pomiędzy jakością wyrobu a jego ceną (określając ją jako jedną z czterech przewag

⁷⁷ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

⁷⁸ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competences of the Corporation*, "Harvard Business Review" 1990, May-June.

⁷⁹ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.

⁸⁰ E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, op. cit.

⁸¹ M.J. Stankiewicz, *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa XXI wieku a szanse konkurencyjne polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Relacje z otoczeniem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Organizacja i Zarządzanie” 2003, nr 17, s. 343.

⁸² *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.

⁸³ K. Oblój, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 10.

bazowych przewagi konkurencyjnej). Podobnie rolę jakości określa H. Drummond⁸⁴, wymieniając ją jako jeden z „frontów”, na którym będzie rywalizować przedsiębiorstwo. A. Sopińska⁸⁵ omawiając zmiany strategii konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, wskazuje, że coraz częściej wiodącą przewagą konkurencyjną jest przewaga jakościowa. Wyróżnianie oferty staje się bowiem w wielu branżach, w tym w przemyśle spożywczym, ważniejszym czynnikiem sukcesu na rynku, niż przewaga kosztowa. Współcześnie najskuteczniejszą formą wyróżniania oferty, będącą głównym czynnikiem międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, jest wprowadzanie innowacji produktowych połączonych z wysokiej jakości wyrobem. Rezultatem innowacji produktowych i główną przesłanką ich wprowadzania przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego jest bowiem poprawa ich parametrów użytkowych, tj. jakości, funkcjonalności i estetyki. Konkurencja jakościowa opiera się zatem na oferowaniu przez producentów produktów zróżnicowanych pod względem jakościowym. W. Wrzosek⁸⁶ stwierdza, że zróżnicowanie to jest konsekwencją zmian jakości oferowanego przez sprzedawcę produktu, wskutek czego jest on odmienny w stosunku do produktów oferowanych przez konkurencję. Badania I. Szczepaniak⁸⁷ wskazują, że przedsiębiorcy dostrzegają znaczenie jakości produktów w międzynarodowej konkurencyjności przemysłu spożywczego. Jako najistotniejszy czynnik wzrostu eksportu polskich producentów żywności nadal wskazywali oni niższe koszty produkcji i zniesienie barier celnych, jednak jako kolejny podali jakość i bezpieczeństwo zdrowotne żywności. Warto nadmienić, że wytwarzanie i promocja żywności wysokiej jakości związana ze strategią zróżnicowania, jest w krajach Unii Europejskiej powiązana z wyróżnianiem znakami potwierdzającymi wysoką jakość wyrobów rolno-spożywczych pochodzących z konkretnych regionów oraz charakteryzujących się tradycyjną metodą produkcji. K. Vinaver⁸⁸ dodaje, że produkty regionalne jako produkty „szczególne” i wysokiej jakości mogą z jednej strony liczyć na unijne fundusze pomocowe, z drugiej zaś na zainteresowanie lepiej uposażonych grup ludności miejskiej i turystów. Z naturalnych względów wielkość takiej produkcji jest ograniczona, jednak takie produkty powodują, że region, z którego pochodzą jest rozpoznawalny. Coraz częściej produkty regionalne stanowiąc swoistą „wizytówkę” czy też „markę” regionu, stają się elementem konkurencyjności przedsiębiorstw zlokalizowanych na tym obszarze.

⁸⁴ H. Drummond, *W pogoni za jakością. Total Quality Management*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.

⁸⁵ A. Sopińska, *Zmiany strategii konkurencyjności jako element dostosowania się polskich przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej*, [w:] R. Rutka, *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Relacje z otoczeniem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Organizacja i Zarządzanie” 2003, nr 17, s. 210-221.

⁸⁶ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, op. cit.

⁸⁷ I. Szczepaniak, *Konkurencyjność głównych sektorów...*, op. cit.

⁸⁸ K. Vinaver, *Filozofia ochrony i rozwoju produktów regionalnych w Unii Europejskiej*, [w:] K. Vinaver, J. Jasiński, *Rzeczpospolita produktów regionalnych*, Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska, Stowarzyszenie Solidarność Francja Polska, Fundacja Fundusz Współpracy, „Agro-Smak” Polsko-Amerykański Projekt Rozwoju Produktów Lokalnych, Międzynarodowe Centrum Badań nad Środowiskiem i Rozwojem w Paryżu, Białystok–Paryż 2004.

W kontekście przeprowadzonych rozważań można stwierdzić, że przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w Polsce wykorzystują najczęściej strategię konkurencji kosztowej, wynikającą z dostępu do relatywnie tanich czynników produkcji. W teorii ekonomii wyraża się pogląd, że taka pozycja konkurencyjna jest strategicznie niekorzystna. Podejmowanie konkurencji przez wyróżnianie jest zatem niezbędnym działaniem, które może umożliwić zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Istotnym instrumentem konkurowania jest wówczas jakość wytwarzanych produktów. Dyskutując nad potrzebą wykreowania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, nie można zatem pomijać jakości jako podstawowego czynnika wzrostu konkurencyjności.

Literatura

1. Abbott L., *Quality and competition*, Greenwood Press, Connecticut 1973, s. 125.
2. Babicz-Zielińska E., *Rola konsumenckiej oceny jakości produktów żywnościowych w warunkach konkurencji*, „Biuletyn Naukowy” 20, UWM, Olsztyn 2003, s. 151-155.
3. Bartosik-Purgat M., Tomalak M., Wierzbicki M., *Postrzeganie polskich produktów przez konsumentów na rynku niemieckim*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 4, s. 25-30.
4. Baryłko-Pikielna N., *Zarys analizy sensorycznej żywności*, WNT, Warszawa 1975.
5. Clark J.M., *Economics and modern psychology*, “Journal of Political Economy” 1918.
6. Chamberlain E.H., *The theory of monopolistic competition*, Harvard University Press 1946, s. 74-81.
7. Connor J.M., *Food Product Proliferation: a Market Structure Analysis*, “American Journal of Agricultural Economics” 1981, November.
8. Czapski J., Jankowski T., *Opracowywanie nowych produktów spożywczych. Problemy i kierunki rozwoju*, „Przemysł Spożywczy” 1995, nr 2, s. 42-44.
9. Drożdż J., Szczególska M., *Stan przewag cenowych na rynku wybranych produktów przetwórstwa spożywczego*, [w:] I. Szczepaniak (red.), *Ocena zmian konkurencyjności polskich producentów żywności po wejściu do UE*, seria Program Wieloletni 2005-2009, nr 37, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2006.
10. Drummond H., *W pogoni za jakością. Total Quality Management*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
11. Edg J., *Doskonalenie jakości: nauki dla kierownictwa*, [w:] D. Lock (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.
12. *Encyklopedia Popularna PWN*, Wyd. PWN, Warszawa 1996.
13. Galizzi G., Venturini L., *Product Innovation in the Food Industry: Nature, Characteristics and Determinants. Economics of Innovation: The case of Food Industry*, Physica-Verlag, Heidelberg 1996.
14. Gołębska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wyd. PWN, Warszawa 2001.
15. Gorynia M., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, PTE, Warszawa 2001.
16. Góralczyk M., *Jakość produktów spożywczych determinantą konsumpcji – studium przypadku*, „Problemy Jakości” 2006, nr 11, s. 44-46.

17. Góralczyk M., *Konsumenckie uwarunkowania spożycia wyrobów mięsnych*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 7, s. 26-32.
18. Górską-Warsewicz H., *Konsumencka ocena jakości*, „Przemysł Spożywczy” 2001, nr 12, s. 35-37.
19. Grossman G.M., Helpman P., *Quality ladders in the theory of growth*, “The Review of Economic Studies” 1991, vol. 58, nr 1, s. 43.
20. Grzybowska-Brzezińska M., *Marketingowe aspekty jakości produktów spożywczych*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 6, s. 26-32.
21. Grzybowska B., Juchniewicz M., *Czynniki determinujące zachowania nabywców produktów żywnościowych*, „Prace Naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW” 2005, nr 34, s. 145-154.
22. Grzybowska B., Juchniewicz M., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, „Prace Naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW” 2004, nr 35, s. 561-568.
23. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
24. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa 2005.
25. Hamulczuk M., *Powiązania cen wieprzowiny w Polsce z cenami europejskimi*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2006, nr 1118, t. 1, s. 299-304.
26. Imbs B., *Informacje o produkcji w sferze produkcji i promocji*, „Przemysł Spożywczy” 1997, nr 6, s. 8-10.
27. Jazdon A., *Doskonalenie zarządzania jakością*, Oficyna wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
28. Jokiel G., Marciszewska A., *Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach branży spożywczej Dolnego Śląska w przededniu integracji z UE*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2002, nr 963, s. 162-173.
29. Juchniewicz M., *Jakość produkcji rolniczej*, [w:] R. Kisiel (red.), *Ekonomika produkcji rolniczej*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 1999.
30. Juchniewicz M., Grzybowska B., *Innowacje produktowe i ich uwarunkowania w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*, „Zeszyty Naukowe SGGW: Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2004, nr 52, s. 63-77.
31. Juchniewicz M., *Rynek żywca wieprzowego w Polsce po wstąpieniu do Unii Europejskiej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2005, nr 1070, t. 1, s. 371-376.
32. Karaszewski R., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, TNOIK, Toruń 2005.
33. Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
34. *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa 2006.
35. Kijek A., Kijek T., *Znaczenie innowacji w kształtowaniu jakości produktu*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia” 2005, Vol. XXXIX, 17, Sectio H, s. 239-250.

36. Konarzewska-Gubała E. (red.), *Zarządzanie przez jakość: koncepcje, metody, studia przypadków*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003.
37. Krajewski K., Sikora T., *Specyfika produktów żywnościowych w cyklu życia wyrobów*. Materiały Konferencji Naukowej nt. Technologiczne elementy strategii rynku żywnościowego, Wyd. PTTŻ, Warszawa 26-27.10.1995 r.
38. Krzyżanowska M., *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 8, s. 2-8.
39. Krzyżanowska M., *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 9, s. 2-9.
40. Lennernäs M., Fjellström C., *Influences on food choice perceived to be important by nationally-representative samples of adults in the European Union*, “European Journal of Clinical Nutrition” 1997, vol. 51, s. 8-15.
41. Luning P.A., Marcelis W.J., Jongen W.M.F., *Food Quality Management: a Techno-Managerial Approach*, C.H.I.P.S., Weimar (Texas) 2002.
42. Luning P.A., Marcelis W.J., Jongen W.M.F., *Zarządzanie jakością żywności – ujęcie techniczno-menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005.
43. Marczak M., *Jakość dóbr jako instrument konkurencyjności*, IFGN SGH, Warszawa 2001.
44. Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002.
45. Menart Ł., Juchniewicz M., *Konkurencyjność eksportu polskiego przemysłu mięsnego na tle UE-15*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2006, nr 1118, t. 2, s. 86-92.
46. Mytelka L.K., *Strategic partnerships and the world economy*, Pinter Publishers, London 1991.
47. Mytelka L.K., *Globalization and investment: a learning and innovation approach*, Rebuild, DRUID Conference on National Innovation Systems 1999.
48. Oblój K., *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 10.
49. Padberg D.I., Westgren R.E., *Product Competition and Consumer Behavior in the Food Industries*, “American Journal of Agricultural Economics” 1979, November.
50. Pasternak K., Grzybowska B., Krzykowska K., *Poultry Products Sellers and Buyers Opinion Study*, “Olsztyn Market Case. Economic Science” 2001, nr 3, UWM, Olsztyn, s. 5-15.
51. Pasternak K., *Innowacje w przetworach żywnościowych jako narzędzie konkurencyjności*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2003, nr 983, t. 2, s. 177-183.
52. *Poradnik w zakresie zarządzania i sterowania jakością dla menedżerów*, Wyd. FORUM MEDIA, Warszawa 2003.
53. Porter M.E., *Strategia konkurencyjności. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
54. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competences of the Corporation*, “Harvard Business Review” 1990, May-June.
55. Price F., *Pojęcie i cele jakości*, [w:] D. Lock (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.
56. Prozowicz M., *Ekonomiczne determinanty kształtowania jakości wyrobu w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.

57. Sierzchuła Z., *Historia zarządzania jakością. Prehistoria przemysłu i początki zarządzania jakością*, „Zarządzanie Jakością” 2006, nr 3, s. 32-36.
58. Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.
59. Sopińska A., *Zmiany strategii konkurowania jako element dostosowania się polskich przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej*, [w:] R. Rutka (red.), *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Relacje z otoczeniem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Organizacja i Zarządzanie” 2003, nr 17, s. 210-221.
60. Stankiewicz M.J., *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa XXI wieku a szanse konkurencyjne polskich przedsiębiorstw*, [w:] R. Rutka (red.), *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Relacje z otoczeniem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Organizacja i Zarządzanie” 2003, nr 17, s. 343.
61. Szkoda J., *Zarządzanie jakością w procesach realizacji maszyn i urządzeń technicznych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002.
62. Szczepaniak I., *Ocena konkurencyjności polskich producentów żywności*, seria Program Wieloletni 2005-2009, nr 15, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2005.
63. Szczepaniak I., *Polska żywność na rynku Unii Europejskiej*, „Biuletyn Informacyjny ARR” 2008, nr 10, s. 4-16.
64. Szczepaniak I., *Konkurencyjność głównych sektorów gospodarki żywnościowej w opinii przedsiębiorców*, [w:] A. Birski (red.), *Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw*, UWM, Olsztyn 2008.
65. Szczucki C., *Zakresy znaczeniowe podstawowych pojęć w kategorii produktów mięsnych*, „Gospodarka Mięsna” 1970, nr 1, s. 2-5.
66. Szymanowski W., *Przedsiębiorstwo przemysłu spożywczego jako zintegrowany system zarządzania jakością*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2004, nr 1030, s. 654-659.
67. Szymanowski W., *Zarządzanie łańcuchami dostaw żywności w Polsce. Kierunki zmian*, Difin, Warszawa 2008.
68. Taczanowski M., *Jakość żywności, produkcja i obrót w definicjach projektu ustawy*, „Przemysł Spożywczy” 2006, nr 7, s. 2-8.
69. Urban R., *Polski przemysł spożywczy w Unii Europejskiej – konkurencyjność i szanse rozwojowe*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2005, nr 3(304), s. 14-23.
70. Urban R., *Tendencje rozwojowe polskiego przemysłu spożywczego*, „Przemysł Spożywczy” 2007, nr 8, s. 20-25.
71. Vinaver K., *Filozofia ochrony i rozwoju produktów regionalnych w Unii Europejskiej*, [w:] K. Vinaver, J. Jasiński, *Rzeczpospolita produktów regionalnych*, Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska, Stowarzyszenie Solidarność Francja Polska, Fundacja Fundusz Współpracy, „Agro-Smak” Polsko-Amerykański Projekt Rozwoju Produktów Lokalnych, Międzynarodowe Centrum Badań nad Środowiskiem i Rozwojem w Paryżu, Białystok–Paryż 2004.
72. Wawak S., *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wyd. One Press, Gliwice 2001.
73. Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998.
74. Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7, s. 2.

75. Wysokińska Z., *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
76. Zalewski R., *Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego – case studies*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.
77. Zalewski R., *Zarządzanie jakością w produkcji żywności*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.
78. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
79. Żuchowski I., *Konsumencka ocena jakości produktów branży mięsnej*, „Handel Wewnętrzny” 2002, numer specjalny – październik, s. 277-281.

Czynniki kształtujące jakość polskiej żywności

Człowiek i jego pożywienie stanowią nierozłączny duet w wędrówce ludzkości przez tysiące lat jego historii. Jakość żywności, choć zawsze decydowała o zdrowotności społeczeństwa, to przez wieki nie była z nią kojarzona. Współcześnie zagadnienia związane z jakością żywności obejmują swoim zasięgiem bezpieczeństwo żywnościowe, wartość żywieniową i walory organoleptyczne. Czynniki kształtujące jakość żywności mają dosyć złożony charakter, gdyż produkt zanim trafi na stół konsumenta musi przejść przez szereg ogniw tworzenia wyrobu, a na każdym z tych ogniw istnieje ryzyko utraty elementów jego jakości. Od momentu wprowadzania pierwszych systemów zapewniania jakości żywności GHP i GMP w polskich zakładach przetwórstwa spożywczego następuje stopniowa poprawa jakości produktów spożywczych, a głównie jakości mikrobiologicznej. Jednak dopiero od akcesji Polski do UE w 2004 roku, zauważyć można wysoką dynamikę we wdrażaniu systemów zapewnienia jakości żywności (GHP, GMP, HACCP) w zakładach przetwórczych, w związku z obligatoryjnym ich stosowaniem, będącym wynikiem przyjęcia prawodawstwa Unii Europejskiej. Z grupy 8648 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego zarejestrowanych w Państwowej Inspekcji Sanitarnej i Inspekcji Weterynaryjnej, w 2007 roku (według stanu na 1 sierpnia)¹:

- Dobrą Praktykę Higieniczną wdrożyło i stosuje 81% przedsiębiorstw, dalsze 12% było na etapie wdrażania systemu, a 7% nie podjęło działań mających na celu wdrożenie obligatoryjnego od 2000 roku systemu zapewnienia jakości,
- Dobrą Praktykę Produkcyjną wdrożyło i stosuje 79% przedsiębiorstw, w 11% trwa proces wdrażania systemu, a 10% nie podjęło działań mających na celu wdrożenie obligatoryjnego od 2000 roku systemu zapewnienia jakości,
- system HACCP wdrożyło tylko 47% przedsiębiorstw, ale w 33% system ten był wdrażany, natomiast w 20% przedsiębiorstw nie rozpoczęto procedur wdrażania tego systemu.

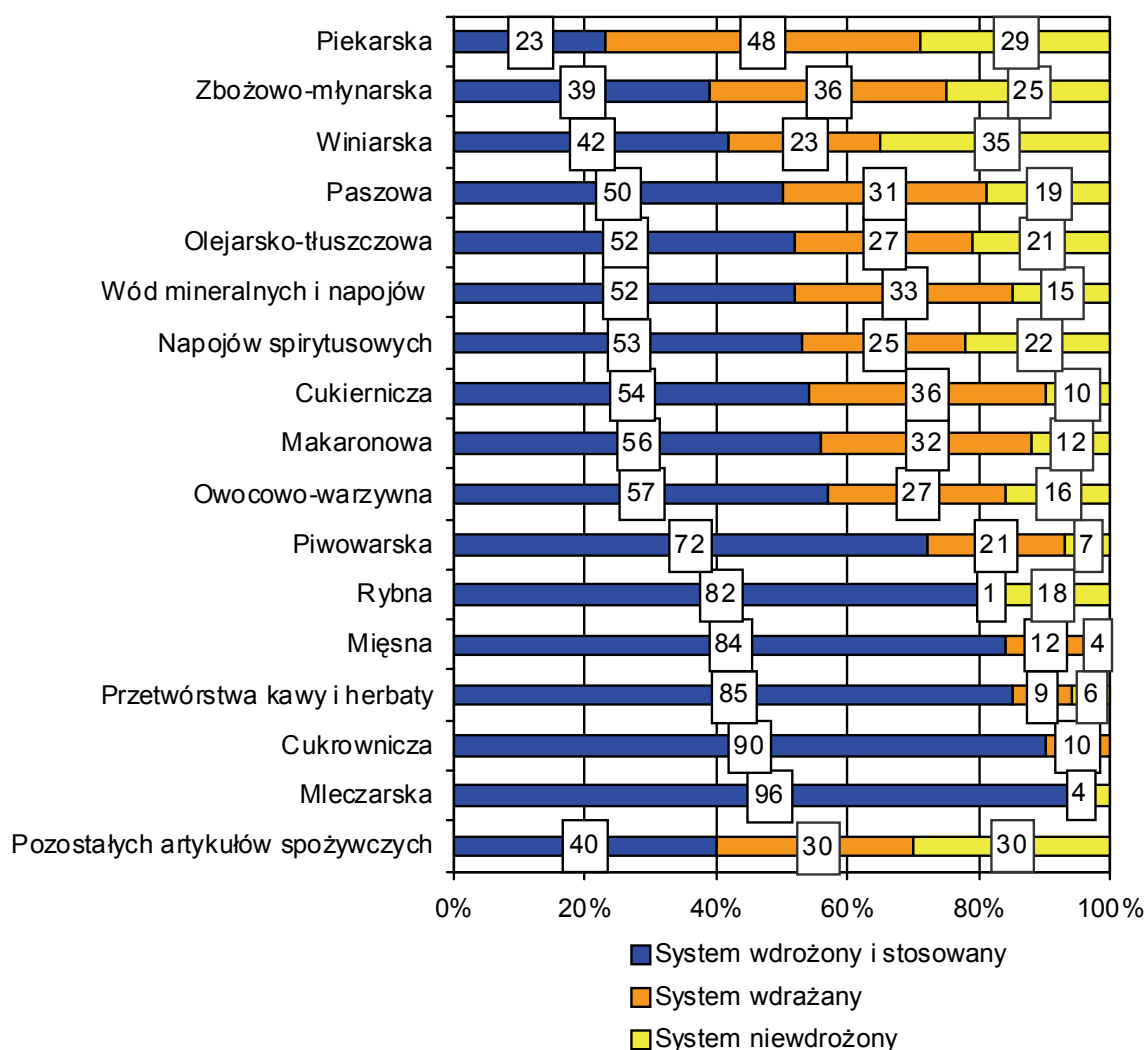
Najwyższy zakres wdrożenia systemu HACCP odnotowano w 2007 roku w branży: mleczarskiej (96%), cukrowniczej (90%), przetwórstwa kawy i herbaty (85%), mięsnej (84%) i rybnej (82%), natomiast najniższy w przedsiębiorstwach piekarskich (23%), zbożowo-młynarskich (39%) i grupie pozostałych artykułów spożywczych (rys. 1).

Istotnie duży wzrost wdrożeń systemu HACCP, w okresie od 1 maja 2004 roku do 1 sierpnia 2007 roku, odnotowano w przedsiębiorstwach przemysłu:

¹ G. Morkis (red.), *Stan wdrożenia systemów zarządzania jakością oraz ich wpływ na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, Program Wieloletni 2005-2009, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008, maszynopis.

- piekarskiego – wzrost o 1058%,
- makaronowego – wzrost o 227%,
- zbożowo-młynarskiego – wzrost o 203%,
- owocowo-warzywnego – wzrost o 167%,
- napojów spirytusowych – wzrost o 167%,
- wód mineralnych i napojów bezalkoholowych – wzrost o 158%.

Rysunek 1. Stopień wdrożenia systemu HACCP w poszczególnych branżach przemysłu spożywczego w Polsce w 2007 roku (według stanu na dzień 1 sierpnia, w procentach)

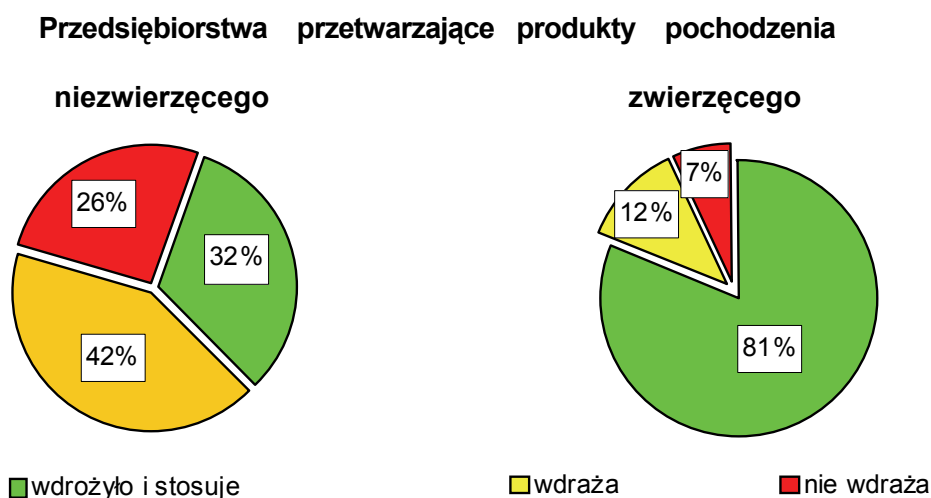


Źródło: G. Morkis (red.), Stan wdrożenia systemów zarządzania jakością oraz wpływ ich na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, Program Wieloletni 2005-2009, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008, maszynopis.

Ogólnie ujmując, stan wdrażania systemu HACCP, będący w większości przypadków kontynuacją i rozszerzeniem działania systemów GHP i GMP, w polskich zakładach przetwarzających surowce pochodzenia niezwierzęcego był mniej zaawansowany niż w przetwórnictwie surowców pochodzenia zwierzęcego (rys. 2). Przetwórnictwo

surowców pochodzenia niezwierzęcego jedynie w 32% zdołały wprowadzić obligatoryjny system HACCP, 42% przetwórci było w trakcie uruchamiania tego systemu, ale aż 26% zakładów przetwórczych do dnia 1 sierpnia 2007 roku nie rozpoczęło procedury wdrażającej system HACCP. Lepiej sytuacja wyglądała w przetwórcach surowców pochodzenia zwierzęcego – tam do dnia 1 sierpnia 2007 roku w 82% zakładów system HACCP już funkcjonował, w przypadku 12% zakładów był w trakcie wdrażania, a jedynie 7% przetwórci nie wdrażało systemu HACCP².

Rysunek 2. Stopień wdrożenia systemu HACCP w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w Polsce w 2007 roku (według stanu na dzień 1 sierpnia, w procentach)



Źródło: G. Morkis (red.), *Stan wdrożenia systemów...*, op. cit.

Pewna część dużych zakładów przetwórstwa spożywczego, tak w kraju, jak i w Unii Europejskiej, w ramach działań marketingowych i konkurencyjnych sama stara się o podwyższenie jakości swoich wyrobów, wprowadzając dobrowolnie systemy zarządzania jakością oparte na normach serii ISO 9000 (ISO 9001), system zarządzania bezpieczeństwem żywności według normy ISO 22000 (ISO 22000), punkty kontrolne zapewnienia jakości (QACP), zintegrowany system zarządzania jakością (ZSZJ), zintegrowany system zarządzania (ZSZ), standard International Food Standard (IFS) i standard British Retail Consortium (BRC), produkcja na światowym poziomie (WCM) oraz własne, zakładowe systemy zarządzania jakością³.

Obecnie stosowane w zakładach przetwórstwa spożywczego systemy zapewnienia jakości opierają się głównie na zabezpieczeniu jakości mikrobiologicznej i fizycznej żywności, natomiast tylko w pewnym stopniu zabezpieczają wartość zdrowotną produktów spożywczych związaną ze skażeniami chemicznymi (zawartością azotanów i azotynów, mykotoksyn, dioksyn, węglowodorów aromatycznych, pozostałości środków

² Ibidem.

³ A. Wierzbicka, *Nowoczesne metody kontroli jakości wytwarzania surowców rolno-spożywczych w wybranych krajach UE i w Polsce*, „Inżynieria Rolnicza” 2007, nr 9(97), s. 269-278.

ochrony roślin czy metali ciężkich). Tymczasem ze znacznym skażeniem chemicznym żywności możemy spotkać się już na poziomie surowca. Poprzez dalsze zabiegi technologiczne tylko w niewielkim stopniu mamy wpływ na obniżenie zawartości substancji chemicznych w produkcie finalnym. Skutki zdrowotne spożywania takiej żywności rozciągają się w czasie, prowadząc zazwyczaj w pierwszej kolejności do zmian w układzie nerwowym, później do uszkodzania narządów wewnętrznych, a w skrajnych przypadkach mogą być czynnikami inicjującymi zmiany nowotworowe⁴. Szczególnie niebezpieczne dla zdrowia są metale ciężkie, azotany, azotyny, wielopierścieniowe węglowodory aromatyczne oraz pozostałości środków ochrony roślin i środków farmakologicznych stosowanych w leczeniu zwierząt. Ze względu na kosztowne analizy i brak sprzętu, kontrola żywności od względem skażenia chemicznego jest prowadzona sporadycznie i wykonywana przeważnie przez placówki kontrolne, takie jak Państwowa Inspekcja Sanitarna czy Inspekcja Weterynaryjna. Wszelkie ustalone normy pozostałości środków chemicznych w żywności opierają się określeniu tzw. ADI (*Acceptable Daily Intake*) lub MRL (*Maximum Residua Level*), jednak prowadzone badania opierają się na określeniu toksyczności względem jednej substancji, a nie bierze się pod uwagę synergistycznego działania wielu substancji chemicznych występujących w żywności. Dlatego też ustalone progi pozostałości środków chemicznych i metali ciężkich w żywności powinny być traktowane jako umowne wielkości. Z całą pewnością należy dążyć do produkcji żywności o możliwie najmniejszej zawartości substancji chemicznych i metali ciężkich. W dzisiejszych czasach największy problem z zapewnieniem jakości zdrowotnej żywności wiąże się właśnie z uzyskaniem żywności o minimalnej zawartości substancji szkodliwych dla zdrowia.

Biorąc pod uwagę uwarunkowania polskiego rolnictwa związane z czynnikami produkcyjnymi (wielkość gospodarstw, zasoby siły roboczej, zużycie środków produkcji rolnej) i pozaprodukcyjnymi (jakość gleb, czystość środowiska), jak również uwarunkowania produkcji rolnej pozostałych krajów Wspólnoty, przewagi konkurencyjne polskiej produkcji rolniczej mogą ujawnić się na polu produkcji żywności o wysokiej wartości biologicznej. Żywność o podwyższonych wartościach biologicznych zyskuje coraz więcej zwolenników, głównie za sprawą wzrostu świadomości zdrowotnej społeczeństwa krajów Unii Europejskiej⁵. Polska posiada tereny rolnicze sprzyjające produkcji żywności o niskiej zawartości metali ciężkich, azotanów czy pestycydów. Jednym z najważniejszych czynników decydujących o niskiej zawartości metali ciężkich w żywności jest ich poziom w glebie, na który ma wpływ stan środowiska, stosowane zabiegi agrotechniczne i zootechniczne. Jak wskazują badania geochemiczne, zarówno wierzchnie warstwy, jak i podglebia gleb Polski zawierają jedne z najniższych poziomów metali ciężkich w krajach UE, z wyjątkiem terenów wysoko uprzemysłowionych Śląska i Małopolski (mapy 1-4)⁶.

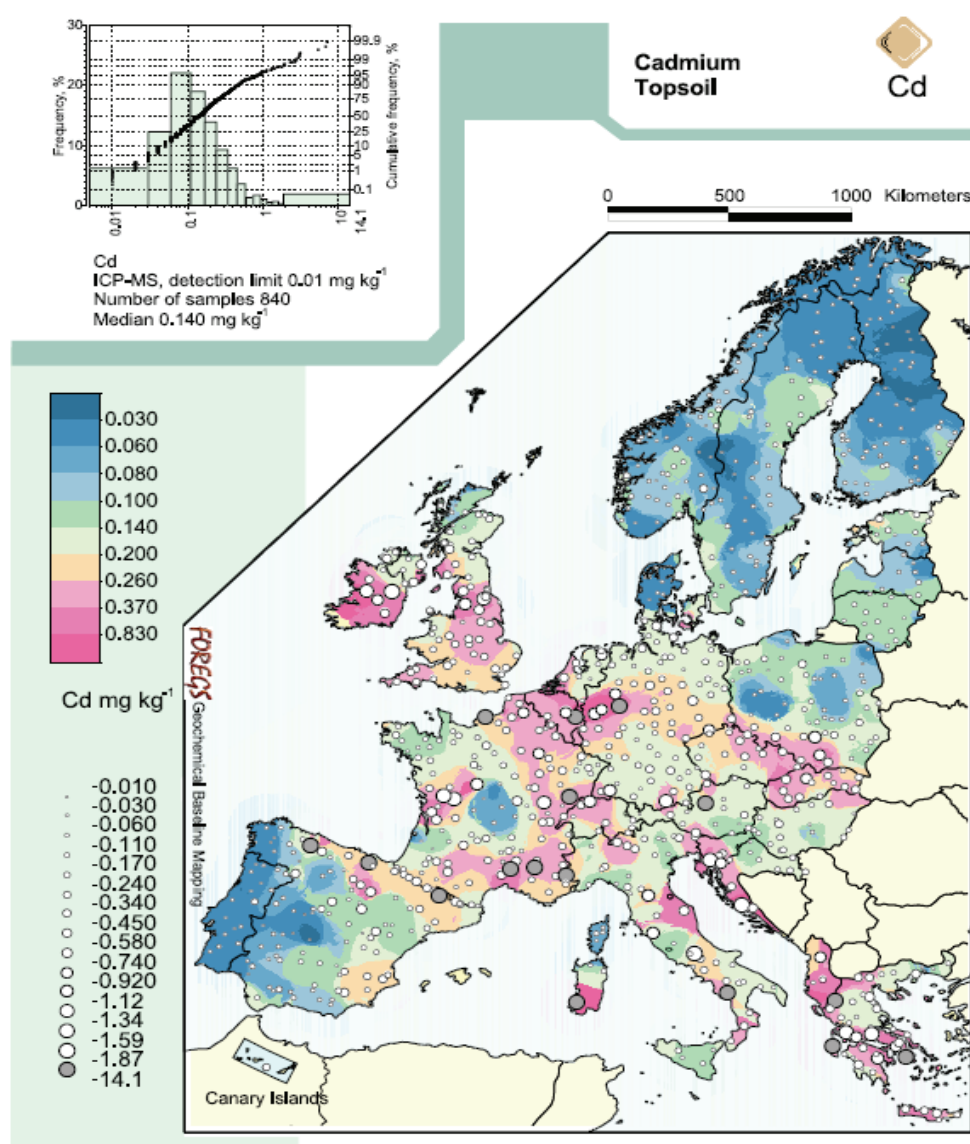
⁴ M. Bjørling-Poulsen, H. Raun Andersen, P. Grandjean, *Potential developmental neurotoxicity of pesticides used in Europe*, "Environmental Health" 2008, nr 7, s. 50.

⁵ C.K. Winter, S.F. Davis, *Organic foods*, "Journal of Food Science" 2006, Vol. 71, nr 9, s. 117-124.

⁶ FOREGS Geochemical Baseline Mapping www.eurogeosurveys.org/.

Dokonane pomiary wskazują na zróżnicowany poziom kadmu w glebach Polski. Zawartość kadmu oscyluje w granicach od 0,06 mg kg⁻¹ gleby w rejonach zachodnich, centralnych i północno-wschodnich Polski do 0,37 mg kg⁻¹ gleby na terenach rolniczych Polski południowej i południowo-zachodniej (mapa 1). Podwyższona zawartość kadmu, występująca w rejonach uprzemysłowionych Górnego Śląska i Małopolski, przekracza 6-krotnie poziom kadmu w glebach zawierających go najmniej. Tereny te pod względem zawartości metali ciężkich nie rokują produkcji żywności o wysokiej jakości zdrowotnej. Jak widać na mapie 1 zwiększone poziomy kadmu oznaczone zostały w glebach obszarów wysoko uprzemysłowionych Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, Irlandii i Grecji⁷.

Mapa 1. Zawartość kadmu w wierzchniej warstwie gleb krajów Unii Europejskiej

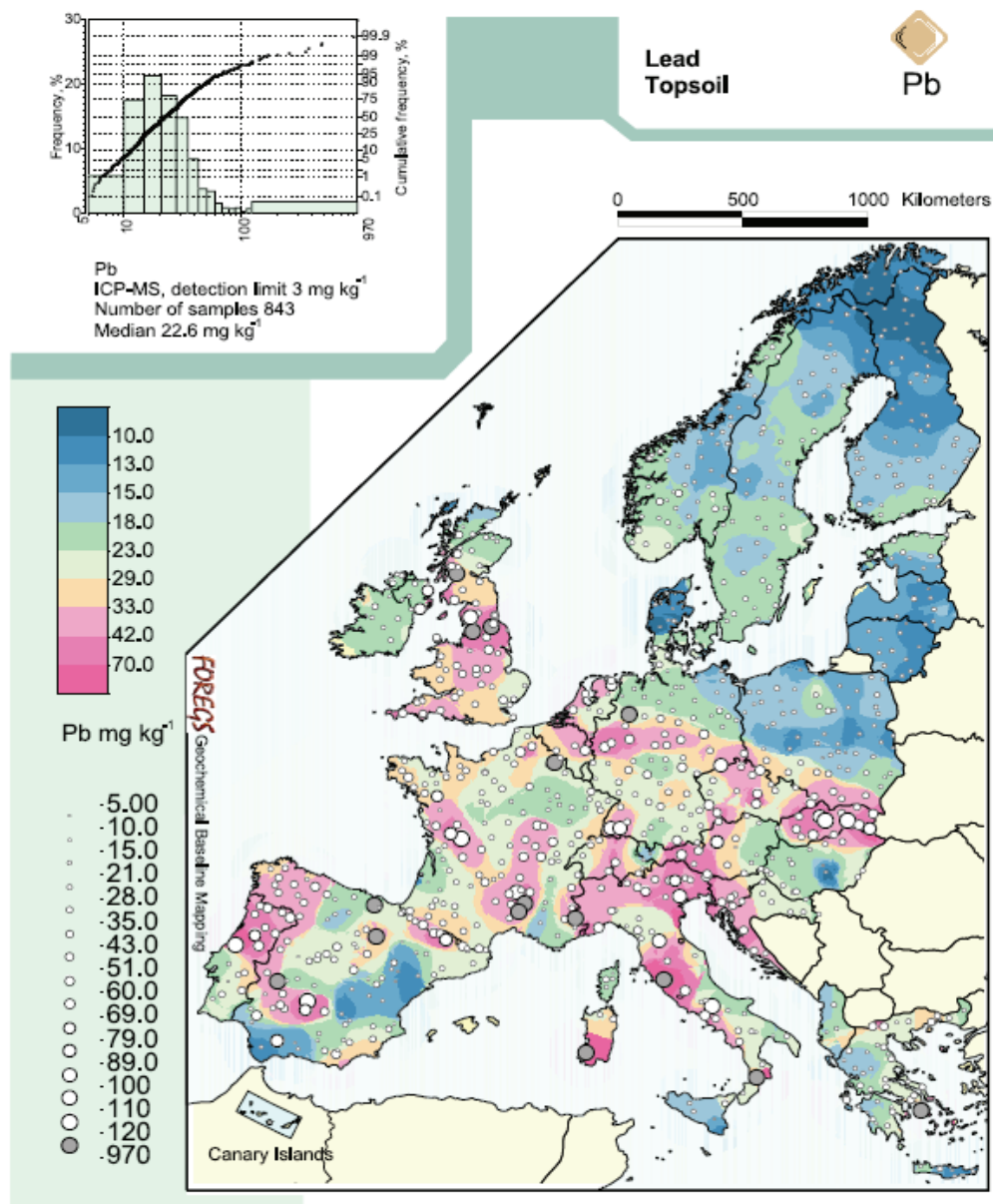


Źródło: FOREGS Geochemical Baseline Mapping www.eurogeosurveys.org/.

⁷ Ibidem.

Charakterystyka gleb Polski pod względem zawartości w nich ołowiu (mapa 2) wygląda podobnie jak w przypadku kadmu, z tym że podwyższona zawartość tego pierwiastka notowana jest na mniejszej powierzchni, a powierzchnia gleb o podwyższonej zawartości ołowiu obejmuje tylko teren Polski południowej. Zawartość ołowiu w glebach obszarów południowej Polski oscyluje w granicach 29,0-33,0 mg kg⁻¹, a tym samym 2,5-krotnie przekracza najniższą notowaną zawartość ołowiu w glebach Polski. Gleby te powinny zostać wykluczone z produkcji warzywniczej, gdyż to właśnie warzywa gromadzą w swoich tkankach najwięcej jonów metali ciężkich. Zawartość ołowiu w glebach Polski jest wyraźnie niższa niż w glebach naszych południowych i zachodnich sąsiadów⁸.

Mapa 2. Zawartość ołowiu w wierzchniej warstwie gleb krajów Unii Europejskiej

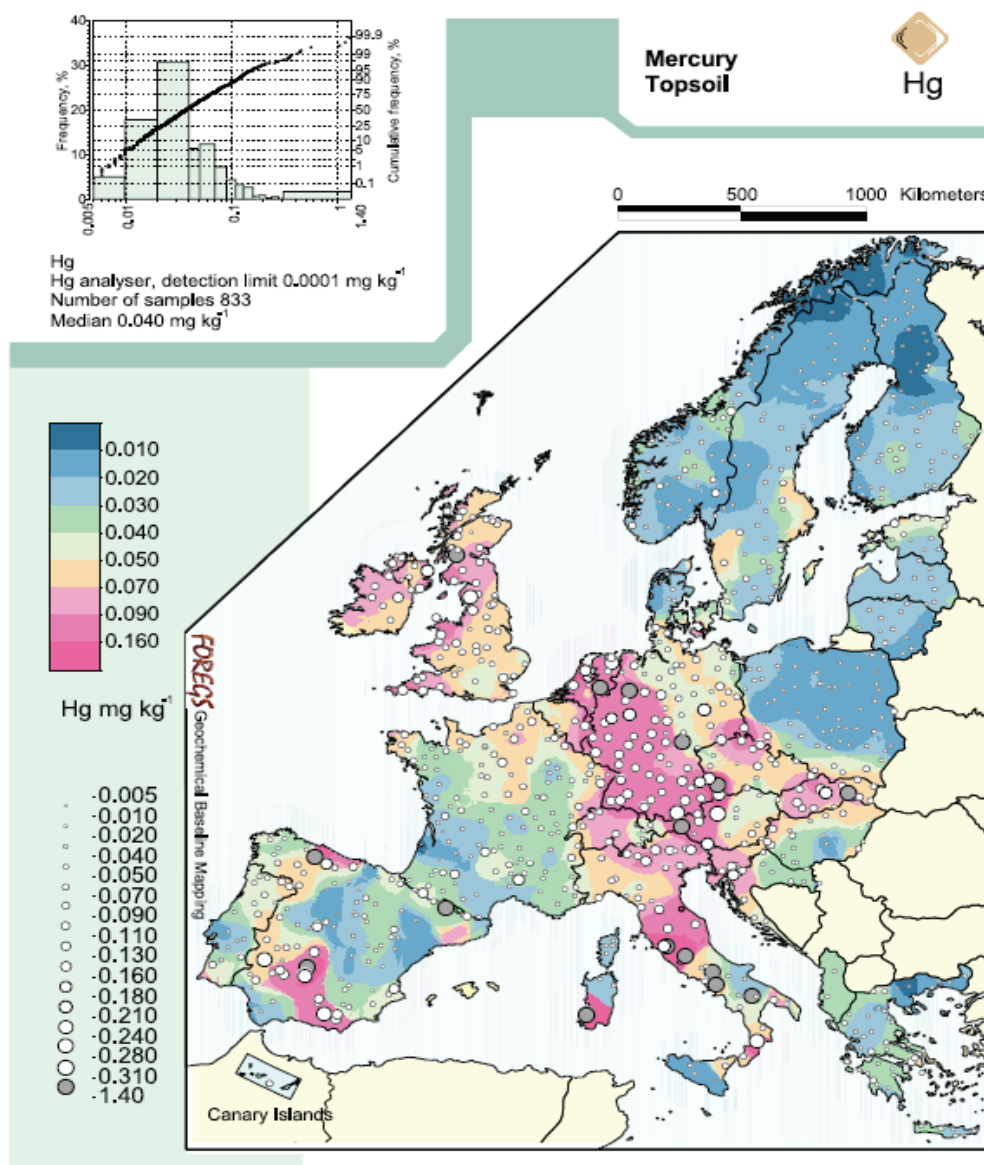


Źródło: FOREGS Geochemical..., op. cit.

⁸ Ibidem.

Zawartość rtęci w wierzchniej warstwie gleb Polski również, jak w przypadku kadmu i ołowiu, jest niska, jednak tereny Polski południowej zawierają jej nieznacznie więcej (2,5-krotnie) niż gleby centralnej i wschodniej Polski, ale i tak znacząco mniej niż gleby Niemiec, Wielkiej Brytanii, Włoch czy Słowacji (mapa 3). Na obszarach większej części Polski ilość rtęci w wierzchniej warstwie gleby oscyluje między 0,020 a 0,030 mg kg⁻¹ gleby i jest zbliżona do zawartości tego pierwiastka w glebach skandynawskich, uznawanych za najmniej skażone metalami ciężkimi. Na terenie Polski nie zanotowano żadnych większych stężeń tego pierwiastka w glebie⁹.

Mapa 3. Zawartość rtęci w wierzchniej warstwie gleb krajów Unii Europejskiej



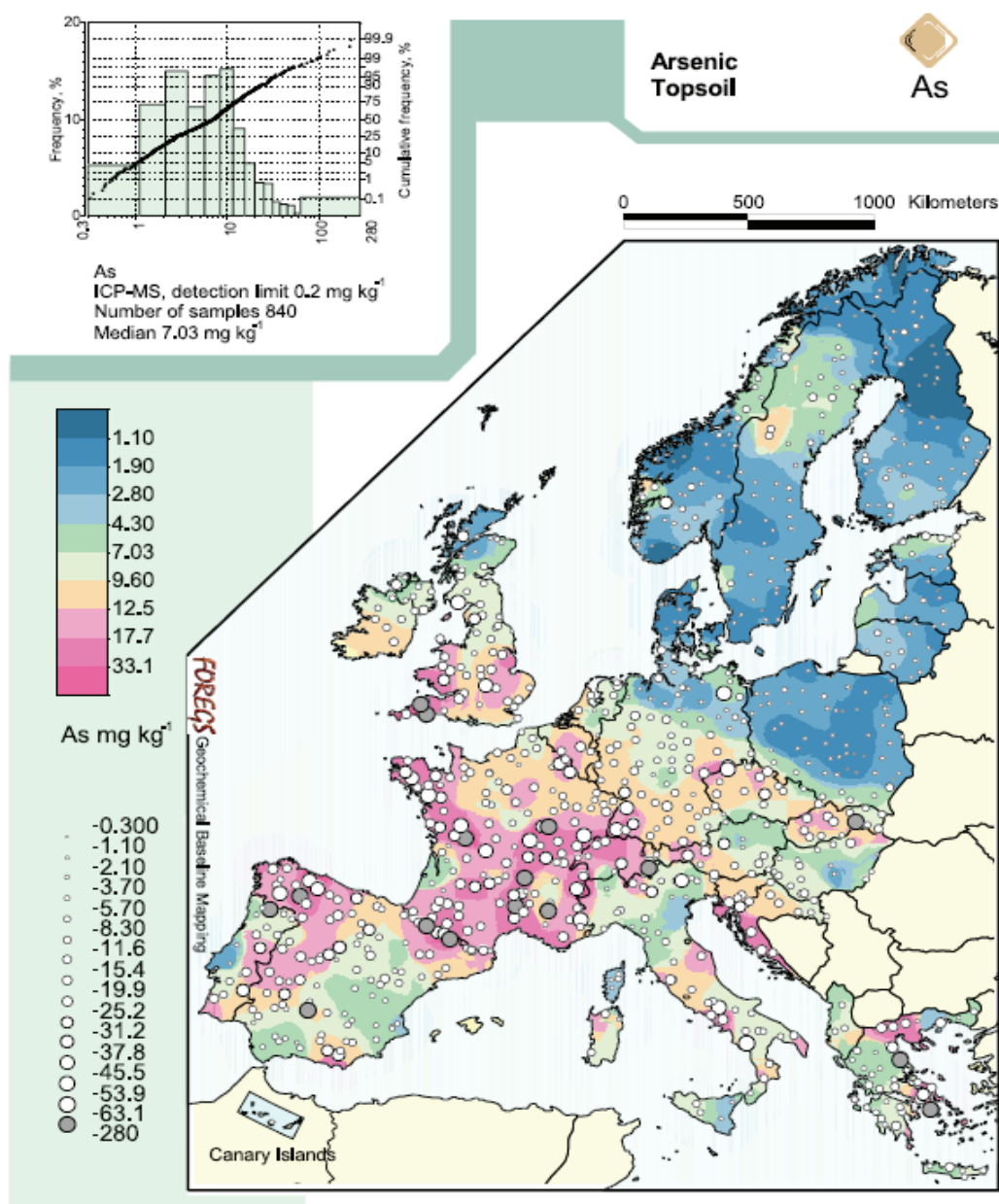
Źródło: FOREGS Geochemical..., op. cit.

Kolejnym toksycznym metalem skażającym gleby Europy Zachodniej i w niewielkim stopniu Polski jest arsen (mapa 4). Gleby Polski, podobnie jak we wcześniejszych omawianych przypadkach, cechuje niska zawartość arsenu, oscylująca w granicach od

⁹ Ibidem.

7,03 mg kg⁻¹ gleby na obrzeżach południowych Polski do 1,90 mg kg⁻¹ gleby w części centralnej oraz północno-wschodniej Polski. Tereny Polski są ponad 9-krotnie mniej skażone arsenem niż gleby naszych zachodnich sąsiadów, gdzie na terenach uprzemysłowionych miejscowo notuje się zawartość arsenu w glebie nawet na poziomie 280 mg kg⁻¹ gleby. Podwyższone poziomy zawartości arsenu występują szczególnie w glebach Francji, Wielkiej Brytanii i północnej Hiszpanii. Tak duże zróżnicowanie zawartości metali ciężkich w glebach Unii Europejskiej jest wynikiem wczesnego uprzemysłowienia terenów zachodniej Europy, zwłaszcza w czasach, kiedy rozwój gospodarczy nie był korelowany z obciążeniem środowiska¹⁰.

Mapa 4. Zawartość arsenu w wierzchniej warstwie gleb krajów Unii Europejskiej

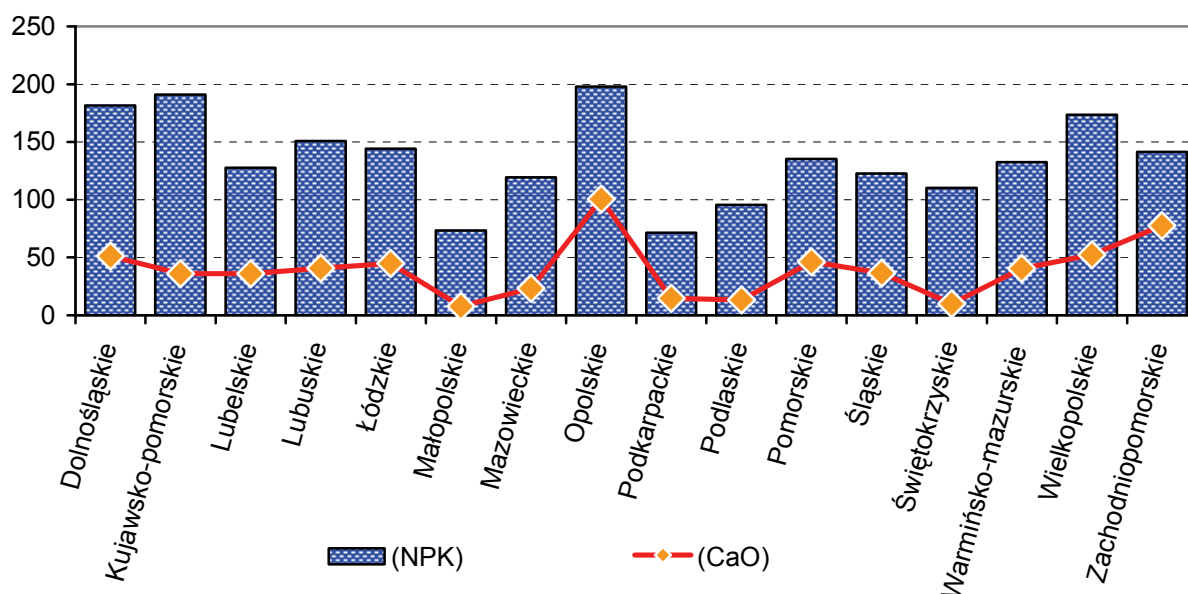


Źródło: FOREGS Geochemical..., op. cit.

¹⁰ Ibidem.

Obecne możliwości produkcji w Polsce żywności, charakteryzującej się niską zawartością metali ciężkich, mogą być jednak zagrożone, głównie za sprawą nieatestowanego stosowania nawozów mineralnych (NPK) (rys. 3, 5)¹¹.

Rysunek 3. Zużycie nawozów mineralnych (NPK) i wapniowych (CaO) na 1ha użytków rolnych w Polsce w roku gospodarczym 2007/2008



Źródło: Środki produkcji w rolnictwie w 2007 roku, GUS, Warszawa 2008, www.stat.gov.pl.

Wprawdzie nawożenie mineralne w nowoczesnym rolnictwie jest podstawowym czynnikiem plonotwórczym, ale jednocześnie niewłaściwie stosowane i nie uzupełniane nawożeniem wapniowym (CaO) prowadzi do obniżenia odczynu gleby. Może być ono także przyczyną nadmiernego wzrostu poziomu azotanów, które nie tylko obniżają jakość produktów rolnych poprzez opóźnienie dojrzewania roślin, zmniejszenie ich odporności na choroby, szkodniki i wyleganie (wyleganie roślin), ale powodują także zanik przyswajalnej miedzi oraz są prekursorami kancerogennych, teratogennych i fitotoksycznych nitrozoamin.

Poziom zużycia nawozów mineralnych w Polsce w latach 2001-2005 w stosunku do zużycia tych nawozów w ważniejszych krajach świata można uznać za średni (rys. 4)¹².

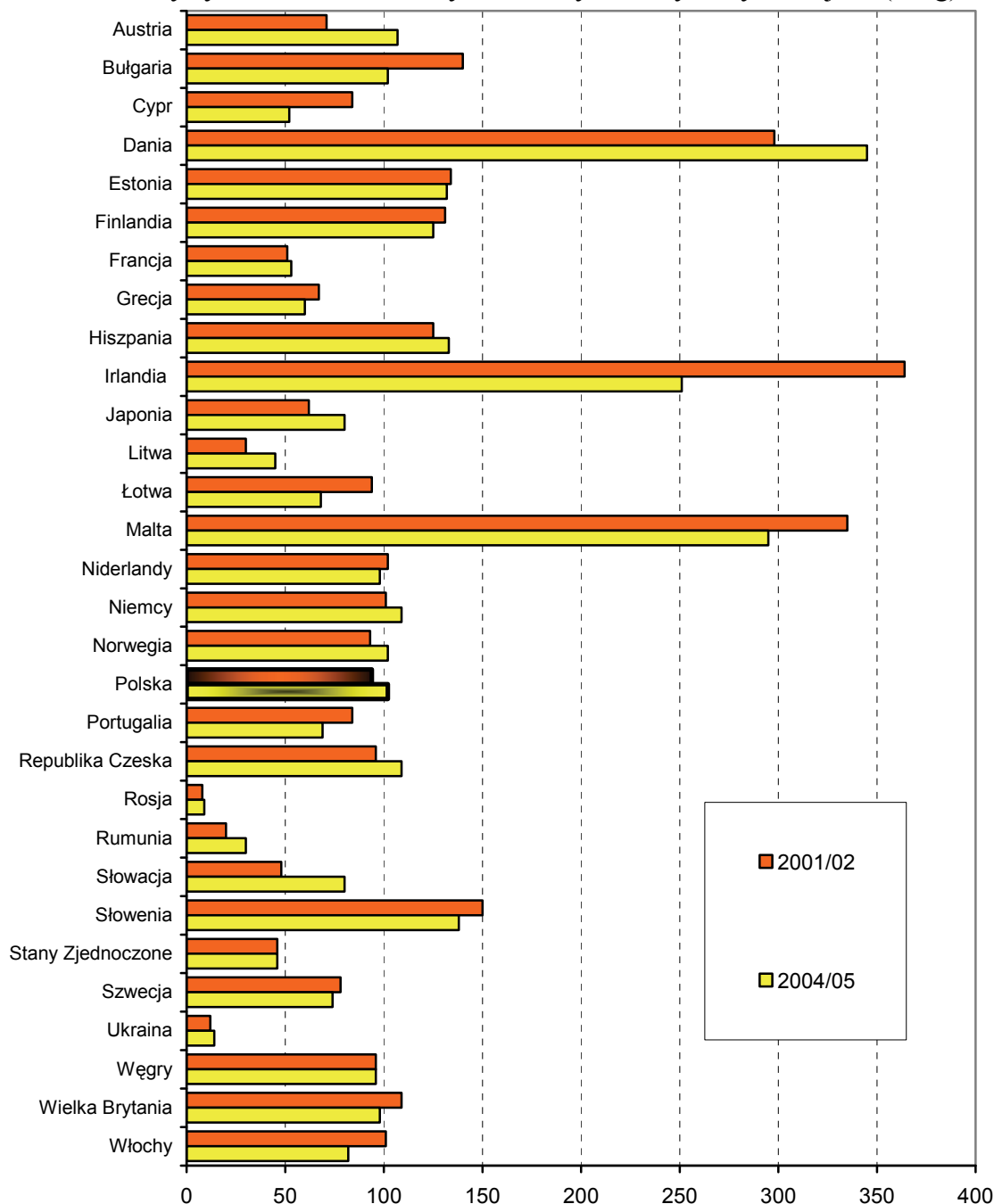
Problem zakwaszania gruntów ornych jest jednym z problemów rolnictwa intensywnego, prowadzącym do zamierania życia biologicznego gleby i utraty jej żyzności. Niski odczyn gleby zwiększa ponadto rozpuszczalność glebowych kompleksów sorpcyjnych, a tym samym powoduje wzrost ilości przyswajanych jonów metali ciężkich. Tym bardziej niepokojący jest fakt, że w ciągu ostatnich 8 lat nawożenie nawozami wapniowymi wykazało ujemną dynamikę (rys. 5) (spadek z 95,1 kg/ha w roku gospodarczym 1999/00 do zaledwie 38,5 kg/ha w roku gospodarczym 2007/08). W roku gospodarczym 2007/08 wysiano zaledwie 40% dawki CaO zastosowanej w roku 1999/00. Dodatkowo, według badań GUS, w 2008 roku tylko 8,1% z 1720 tys. gospo-

¹¹ G. Nziguheba, E. Smolders, *Inputs of trace elements in agricultural soils via phosphate fertilizers in European countries*, "Science of the Total Environment" 2008, nr 390, s. 53-57.

¹² *Rocznik statystyczny rolnictwa i obszarów wiejskich 2007*, GUS, Warszawa 2008.

darstw zastosowało nawozy wapniowe¹³. Wyniki badania wykazały, że 139,4 tys. gospodarstw rolnych zastosowało nawożenie wapniowe. Zużycie tych nawozów pod zbiory 2008 roku wyniosło zaledwie 622,4 tys. ton CaO (o 17,5 tys. więcej niż w roku poprzednim), co w przeliczeniu na 1 ha użytków rolnych stanowiło 38,5 kg, tj. o 2,9% więcej niż w 2007 roku¹⁴.

Rysunek 4. Zużycie nawozów mineralnych lub chemicznych w przeliczeniu na czysty składnik na 1 ha użytków rolnych w wybranych krajach (w kg)

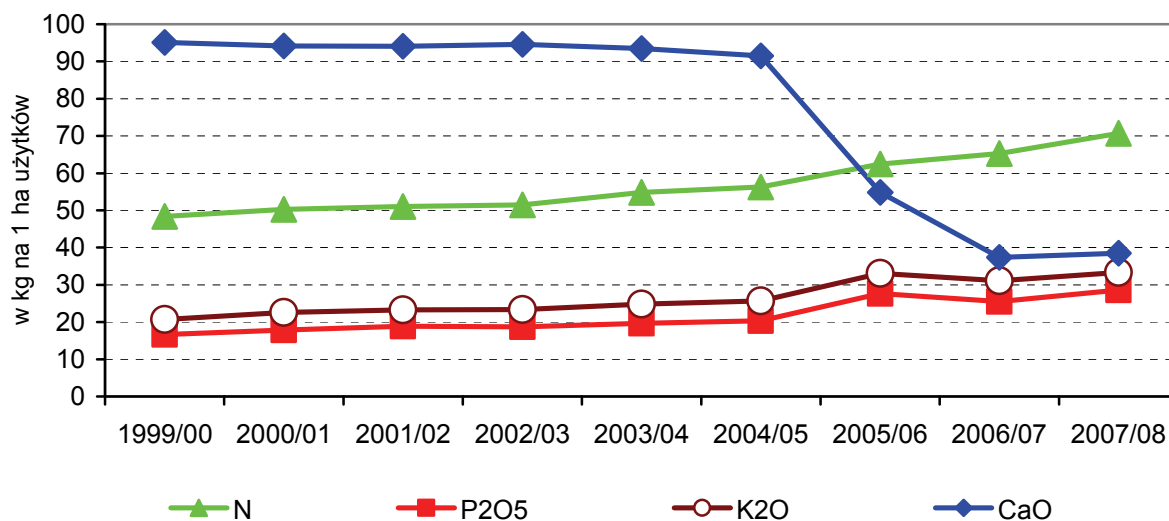


Źródło: Rocznik statystyczny rolnictwa i obszarów wiejskich, GUS, Warszawa 2008.

¹³ Środki produkcji w rolnictwie 2007, GUS, Warszawa 2008.

¹⁴ Ibidem.

Rysunek 5. Dynamika zużycia nawozów mineralnych (NPK) i wapniowych (CaO) (w przeliczeniu na czysty składnik) w Polsce w sezonach 1999/2000 - 2007/2008



Źródło: Środki produkcji w rolnictwie w 2007 roku, GUS, Warszawa 2008, www.stat.gov.pl.

Poziom nawożenia wapniowego jest nadal bardzo niski. Zróżnicowanie poziomu wapnowania gleb w poszczególnych województwach wahało się od 101,2 kg na 1 ha użytków rolnych (UR) w województwie opolskim do 8,1 kg w małopolskim (por. rys. 3). Wysokie zużycie nawozów wapniowych odnotowano również w województwie zachodniopomorskim – 84,1 kg, dolnośląskim – 54,0 kg oraz wielkopolskim – 53,0 kg. Porównując zużycie NPK i CaO, należy zwrócić uwagę, że w roku gospodarczym 2007/08 poziom zużycia nawozów mineralnych przewyższał poziom zużycia nawozów wapniowych średnio w kraju 3-krotnie, a w niektórych województwach nawet 10-krotnie (świętokrzyskie)¹⁵.

Intensyfikacja produkcji rolniczej wiąże się jednocześnie z intensywną ochroną chemiczną upraw. Stosowanie środków ochrony roślin powoduje z kolei ryzyko ich pozostałości w surowcach roślinnych i dalszej ich kumulacji w kolejnych ogniwach łańcucha produkcji żywności, tym samym powodując obniżenie jakości zdrowotnej żywności. Konsumpcja żywności z pozostałościami środków ochrony roślin niesie ze sobą ryzyko poważnych zmian chorobowych. Z pozostałością pestycydów w żywności wiążą się uboczne działania mające najczęściej charakter neurotoksyczny, uszkadzający w pierwszej kolejności układ nerwowy i związane z nim struktury mózgowie, co szczególnie jest niebezpieczne dla małych dzieci, kobiet w ciąży i matek karmiących¹⁶. Szacuje się, że w 2003 roku każdy obywatel UE z żywnością spożył średnio 230 g substancji czynnych środków ochrony roślin. Aż w połowie wszystkich owoców, warzyw i zbóż rosnących na terenie UE stwierdzono pozostałości pestycydów. Sytuacja w Polsce pod względem zużycia środków ochrony roślin na tle innych krajów wydaje się być korzystna, bowiem średnie zużycie pestycydów w Polsce w 2007 roku wyniosło

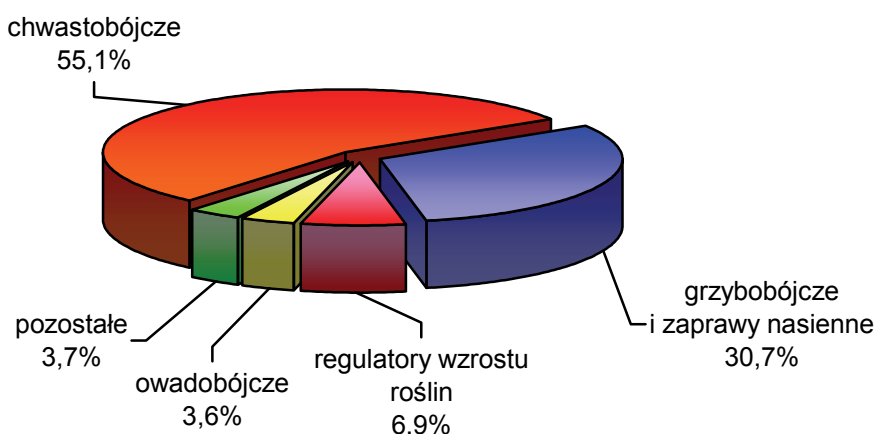
¹⁵ Ibidem.

¹⁶ M. Bjørling-Poulsen, H. Raun Andersen, P. Grandjean, *Potential developmental...*, op. cit.

1,2 kg/ha wobec 1,3 kg/ha rok wcześniej. Średnie zużycie pestycydów w krajach „starej” Unii Europejskiej wyniosło natomiast 2,5 kg. Najwyższe zużycie pestycydów na świecie notowane jest na Tajwanie (17 kg/ha), w Japonii (12 kg/ha), USA (7,0 kg/ha) i Korei Południowej (6,6 kg/ha).

Krajowa produkcja pestycydów w 2007 roku (według danych wstępnych – 34,7 tys. ton) kształtowała się na poziomie o 12,5% wyższym niż przed rokiem. Sprzedaż środków ochrony roślin (z produkcji krajowej i z importu) wyniosła 15,3 tys. ton substancji aktywnej i była o ok. 10% mniejsza niż w 2006 roku. Największy udział w strukturze ich sprzedaży w 2007 roku (w masie towarowej) stanowiły preparaty chwastobójcze i hormonalne (55,1%) oraz grzybobójcze i zaprawy nasienne (30,7%) (rys. 6). W stosunku do roku poprzedniego spadek sprzedaży wystąpił we wszystkich grupach preparatów¹⁷.

Rysunek 6. Podaż środków ochrony roślin w 2007 roku



Źródło: Środki produkcji w rolnictwie w 2007 roku, GUS, Warszawa 2008, www.stat.gov.pl

W 2005 roku w Instytucie Ochrony Roślin w Poznaniu przeprowadzono badania w kierunku pozostałości pestycydów na 29 uprawach metodami konwencjonalnymi, 22 uprawach metodami integrowanymi oraz 39 uprawach metodami ekologicznymi (zbadano w sumie 1004 próbki płodów rolnych). Spośród 732 próbek płodów rolnych otrzymanych z upraw konwencjonalnych, w 206 (28%) stwierdzono obecność pozostałości środków ochrony roślin. Pozostałości najczęściej wykrywano w owocach (45%) i warzywach pod osłonami (36%). Wykryto 36 spośród 98 oznaczanych związków. Zgodnie z polskimi przepisami przekroczenia Najwyższej Dopuszczalnej Pozostałości (NDP) stwierdzono w 23 próbkach (3,1%). W 18 próbkach (2,5%) stwierdzono obecność pozostałości niedozwolonych preparatów. Z 378 zbadanych próbek pochodzących z produkcji integrowanej, prawie 47% zawierało pozostałości środków ochrony roślin. Wykryto 30 spośród 98 poszukiwanych związków. Zgodnie z polskimi przepisami przekroczenia NDP stwierdzono w 26 próbkach (6,9%), a tylko w 1 próbce (0,3%)

¹⁷ Środki produkcji..., op. cit.

stwierdzono obecność pozostałości niedozwolonych preparatów. Analizowano także 96 próbek żywności pochodzenia roślinnego produkowanej metodami ekologicznymi, spośród których 46% stanowiły warzywa, 25% owoce, 17% przetwory i 12% uprawy rolnicze. W 7,3% badanych próbek wykryto obecność 5 spośród 98 badanych związków. Syntetyczne wyniki kontroli pozostałości środków ochrony roślin w żywności pochodzenia roślinnego w Polsce, produkowanej w różnych typach systemów gospodarowania w 2005 roku, na tle innych państw, przedstawiono w tabeli 1¹⁸.

Jak można było oczekiwać, najczystsza żywność pod kątem pozostałości środków ochrony roślin dostarcza rolnictwo ekologiczne. Wykryte w 7 próbkach pozostałości, oprócz próbek pochodzących z jednej plantacji, były na poziomach oznaczalności metod analitycznych. Rolnictwo integrowane, np. w Szwecji, produkuje wyraźnie mniej obciążoną żywność w porównaniu z rolnictwem konwencjonalnym. W Polsce sytuacja jest odwrotna. To rolnictwo integrowane w chwili obecnej opiera się na intensywnym stosowaniu środków ochrony roślin, natomiast rolnictwo konwencjonalne ma charakter ekstensywny, głównie w gospodarstwach o małym i średnim areale.

Tabela 1. Porównanie pozostałości środków ochrony roślin w płodach rolnych z różnych typów systemów produkcji rolniczej w USA, Szwecji i Polsce

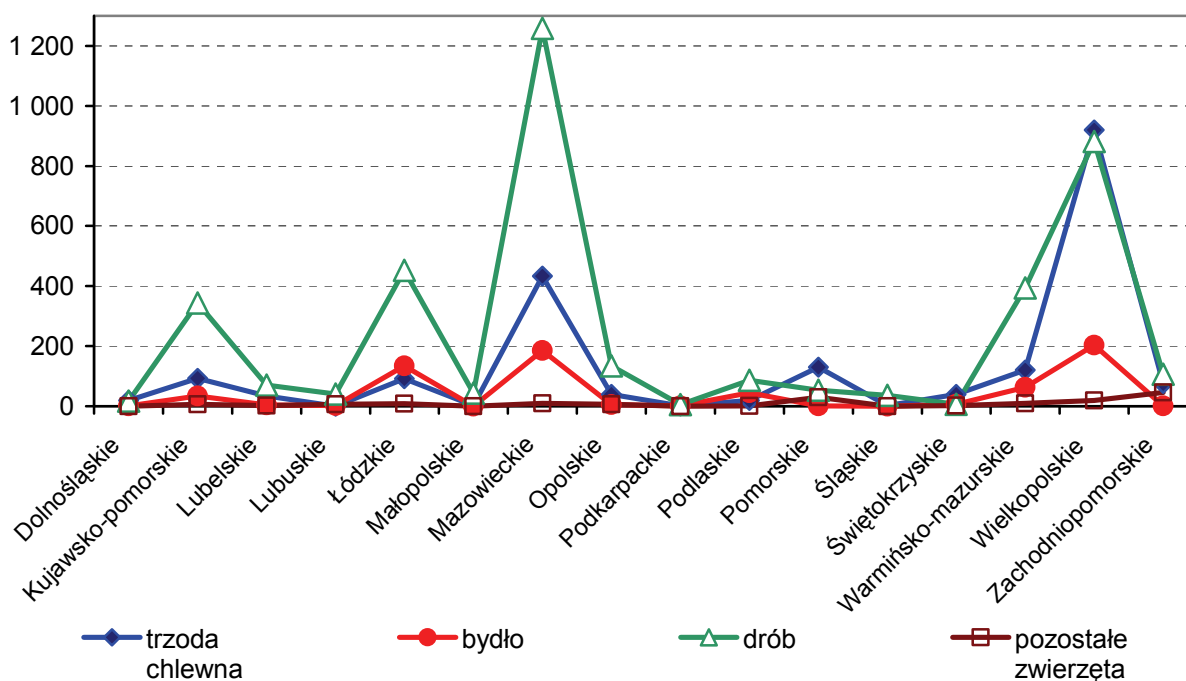
Kraj	Rolnictwo								
	ekologiczne			integrowane			konwencjonalne		
	liczba prób	liczba prób z pozostałościami	procent prób z pozostałościami	liczba prób	liczba prób z pozostałościami	procent prób z pozostałościami	liczba prób	liczba prób z pozostałościami	procent prób z pozostałościami
USA 1993-2002	309	57	18	224	103	46	48 807	33 698	69
Szwecja 2002-2003	66	2	3	385	43	11	3 845	1 709	44
Polska 2005	96	7	7	378	176	47	732	206	28

Źródło: B. Gnusowski, A. Nowacka, M. Malec, *Pozostałości środków ochrony roślin w polskich płodach rolnych pochodzących z różnych systemów gospodarowania w roku 2005*, „Progress in Plant Protection / Postępy w Ochronie Roślin” 2006, Vol. 46, No 2, s. 761-764.

¹⁸ B. Gnusowski, A. Nowacka, M. Malec, *Pozostałości środków ochrony roślin w polskich płodach rolnych pochodzących z różnych systemów gospodarowania w roku 2005*, „Progress in Plant Protection / Postępy w Ochronie Roślin” 2006, Vol. 46, No 2, s. 761-764; B. Łozowicka, P. Kaczyński, E. Rutkowska, *Pozostałości środków ochrony roślin w ziarnach zbóż*, „Progress in Plant Protection / Postępy w Ochronie Roślin” 2007, Vol. 47, No 4, s. 70-74.

Powiązanie intensyfikacji produkcji zwierzęcej z jakością zdrowotną produktów pochodzenia zwierzęcego jest oczywiste. Wysoka intensyfikacja produkcji zwierzęcej z reguły oparta jest na wykorzystaniu pasz przemysłowych w żywieniu zwierząt, co niekoniecznie wiąże się z zachowaniem wysokiej jakości zdrowotnej i organoleptycznej produktów spożywczych produkowanych na bazie mięsa czy mleka. Jak widać na rysunku 7, w Polsce produkcja zwierzęca w oparciu o pasze przemysłowe jest zróżnicowana. Największą intensywność sprzedaży pasz notuje się na rynku drobiu i trzody chlewnej. Sprzedaż pasz dla bydła, owiec czy koni kształtuje się na niewielkim poziomie. Największą sprzedaż pasz dla drobiu zanotowano w województwach: mazowieckim (1259 tys. ton), wielkopolskim (881,8 tys. ton), łódzkim (452,5 tys. ton), warmińsko-mazurskim (394,2 tys. ton) i kujawsko-pomorskim (344 tys. ton). Najmniej sprzedano pasz dla drobiu w województwach: podkarpackim (5,3 tys. ton), świętokrzyskim (6,5 tys. ton) i dolnośląskim (17 tys. ton). Dostawy pasz przemysłowych stosowanych w żywieniu zwierząt gospodarskich w roku gospodarczym 2007/08 wyniosły ogółem 6783,4 tys. ton i były wyższe niż w roku gospodarczym 2006/07 o 365,3 tys. ton, tj. o 5,7%. Dostawy pasz kształtowały się następująco: 3930,5 tys. ton stanowiły produkty do karmienia drobiu, tj. 57,9% ogółu dostaw, 2018,7 tys. ton do karmienia trzody chlewnej, tj. 29,8%, 686,8 tys. ton do karmienia bydła, tj. 10,1%, 147,4 tys. ton do karmienia pozostałych zwierząt (koni, owiec), tj. 2,2%¹⁹.

Rysunek 7. Dostawy pasz stosowanych w żywieniu zwierząt gospodarskich w roku gospodarczym 2007/08



Źródło: Środki produkcji w rolnictwie w 2007 roku, GUS, Warszawa 2008, www.stat.gov.pl.

¹⁹ Środki produkcji..., op. cit.

Rodzaj skarmianej paszy w zasadniczy sposób rzutuje na smak oraz zapach mięsa i mleka. Wyróżniki smaku są najcenniejszym motywem konsumenckiej oceny jakości. Preferencje smakowe są rzeczą indywidualną, ale w większości przypadków kształtowane są w wieku dorastania. Człowiek smak żywności odbiera za pomocą 5 rodzajów receptorów smakowych (słony, słodki, kwaśny, gorzki i umami²⁰). Doniesienia naukowe ostatnich lat²¹ wskazują, że istotnie cennymi składnikami żywności wpływającymi na preferencje smakowe są kwasy tłuszczowe, kwasy organiczne i węglowodany. Obecność kwasów tłuszczowych determinuje smak mięsa i jego przetworów oraz produktów nabiałowych, a z kolei zawartość kwasów organicznych i węglowodanów kształtuje smak produktów pochodzenia roślinnego. Pozytywne odczucia smakowe związane z konsumpcją produktów pochodzenia zwierzęcego zawierających tłuszcz sprowadzają się do obecności w wyrobie odpowiedniej kompozycji kwasów tłuszczowych, głównie pożądana jest obecność kwasu stearynowego, kwasów tłuszczowych nienasyconych PUFA, a szczególnie kwasu linolowego i linolenowego oraz ich estrów. To właśnie w wyniku obróbki termicznej mięsa i mleka (gotowanie, smażenie, pieczenie) powstają w nich produkty utleniania ww. kwasów tłuszczowych, głównie aldehydy, ketony, alkohole, kwasy karboksylowe, estry, które z kolei odpowiadają za bodźce smakowe odbierane przez kubki smakowe.

Smak jako wyróżnik jakości jest szczególnie ważną cechą w preferencjach pokarmowych, jednak jest on różnie odbierany, a odbiór ten zależy zarówno od płci, jak i panujących w danej społeczności zwyczajów żywieniowych. Na przykład Polacy, Finowie i Meksykanie preferują wieprzowinę lekko otłuszczoną, a Irlandczycy i Australijczycy wolą chudą, jasnoczerwoną bez marmurkowatości. Większość Japończyków, Koreańczyków i Tajwańczyków preferuje natomiast marmurkowatą, tłustą wieprzowinę. Dlatego też bardzo ważnym czynnikiem kształtującym jakość sensoryczną mięsa, mleka i ich przetworów jest odpowiednia jakość żywienia, oparta głównie na dobrej jakości świeżych lub nisko przetworzonych paszach. Warunki takiego żywienia najłatwiej jest spełnić właśnie w małych i średnich gospodarstwach, czyli na terenie Polski południowej i wschodniej, gdzie występują najkorzystniejsze warunki do takiej produkcji. Wprawdzie w Polsce jakość pasz również uległa poprawie poprzez zwiększanie liczby zakładów przetwórstwa pasz stosujących systemy zapewnienia jakości, to jednak wzbogacanie pasz w kwasy tłuszczowe nienasycone i takie ich zabezpieczenie, aby procesy utleniania nie zachodziły zbyt gwałtownie znajdują się jeszcze w fazie rozwoju.

²⁰ Umami to jeden z 5 rodzajów receptorów smakowych występujących u człowieka, odpowiedzialny za wykrywanie białka. Bezpośrednio wykrywaną substancją jest jeden z aminokwasów – kwas glutaminowy, który obficie występuje w pokarmach bogatych w białko, takich jak: mięso, potrawy sfermentowane i zleżałe (sery parmezan, roquefort), wodorosty, sos rybny i sojowy, a także w pomidorach, orzechach, winogronach, brokułach i grzybach. Umami odkrył w 1908 roku Kikunae Ikeda z Cesarskiego Uniwersytetu w Tokio. Istnienie umami zostało potwierdzone w 2000 roku, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Umami>.

²¹ E. Dransfield, *The taste of fat*, "Meat science" 2008, nr 80, s. 37-42.

Zalety świeżej zielonki, czy dobrze przygotowanej kiszonki, w żywieniu bydła przewyższają znacznie zalety pasz przemysłowych²². Wartości żywieniowej świeżej runi pastwiskowej nie sposób nie doceniać, albowiem aż około 80% zawartych w trawach kwasów tłuszczowych stanowią właśnie kwasy tłuszczowe PUFA. Wprawdzie ilość kwasów tłuszczowych w runi łąkowej jest niewielka (1-3%), ale biorąc pod uwagę zjadane jej ilości stanowi ona ważne źródło wspomnianych wcześniej kwasów tłuszczowych nienasyconych. Konsumpcja świeżej karmy ogranicza straty kwasów tłuszczowych związane z utlenianiem, mogą one więc w niezmienionej postaci zostać wbudowywane w mięśnie szkieletowe zwierząt.

Dodatkowym atutem żywienia świeżą karmą w małych gospodarstwach jest fakt, że różnorodność gatunków traw i ziół znacznie przewyższa liczbę gatunków na pastwiskach czy łąkach intensywnie użytkowanych, nawożonych dużymi dawkami azotu. Dowiodły tego badania składu mleka krów wypasanych na łąkach alpejskich, w składzie którego oznaczono znacząco większe ilości cennego dla człowieka związku CLA, będącego jednym z nielicznych przeciwutleniaczy pochodzenia zwierzęcego pomagających spalać tłuszcz i utrzymywać w równowadze gospodarkę cholesterolową organizmu. Mięso wołowe czy mleko pozyskiwane w warunkach naturalnych (hodowli ekstensywnej), zwłaszcza przy żywieniu paszami objętościowymi (świeżymi zielonkami, kiszonkami z traw łąkowych, sianem), charakteryzuje się większą zawartością pożądaných kwasów tłuszczowych i substancji biologicznie czynnych w porównaniu z mięsem uzyskiwanym od zwierząt żywionych wysokimi dawkami pasz treściwych²³. Tłuszcz zawarty w wołowinie jest również źródłem niezbędnych nienasyconych kwasów tłuszczowych (NNKT) oraz koniugowanego kwasu linolowego (CLA) – substancji zapobiegającej i hamującej rozwój licznych chorób (układu krążenia, układu nerwowego, otyłości, depresji czy chorób nowotworowych). W wielu badaniach wykazano, że żywienie zwierząt trawą pastwiskową wpływa na zwiększenie zawartości w tłuszczu mięsa wołowego wielonienasyconych kwasów tłuszczowych (PUFA) z rodziny n-3 oraz innych antyoksydantów o charakterze nieenzymatycznym, tj. witaminy E, askorbinianu i β -karotenu²⁴.

Jakość konsumpcyjną żywności można kształtować poprzez technologię produkcji i przetwórstwa, jak również poprzez wybór odpowiednich odmian roślin i ras zwierząt²⁵. W codziennej praktyce rolniczej rzadko jednak dokonuje się doboru odmian, ras czy stosowanych technologii w celu uzyskania wysokiej jakości biologicznej żywności. Dobór odmian i ras ma głównie charakter ekonomiczny lub zgoła przypad-

²² K. Bilik, K.M. Łopuszańska-Rusek, K. Węglarzy, *Składniki lipidowe wołowiny w zależności od żywienia i rasy bydła*, „Medycyna Weterynaryjna” 2007, Vol. 63, nr 6, s. 651-654.

²³ K. Sejrsen, T. Bjørn, S.K. Jensen, *Prospects of obtaining favourable fatty acid composition of cows milk by feeding*, „Journal of Animal and Feed Sciences” 2007, vol. 16, suppl. 1, s. 7-20.

²⁴ M. Zymon, J. Strzetelski, *Możliwości modyfikacji tłuszczu śródmięśniowego u bydła mięsnego*, „Medycyna Weterynaryjna” 2007, Vol. 63, nr 12, s. 1526-1529.

²⁵ G. Flachowsky, E. Schulz, R. Kratz, P. Glodek, *Effects of different dietary fat sources on the fatty acid profile of backfat and intramuscular fat of pigs of various sire breeds*, „Journal of Animal and Feed Sciences” 2008, vol. 17, nr 3, s. 363-371.

kowy. Wyjątkiem jest organiczny sposób gospodarowania, który głównie nastawiony jest na uzyskanie żywności o wysokiej biologicznie jakości, a dobór odmian i ras zwierząt prowadzony jest w oparciu o ich naturalną adaptację do lokalnych warunków przyrodniczych. Rolnictwo takie, choć jest bardziej pracochłonne, to mniej obciąża środowisko, co jest szczególnie ważnym elementem przy obecnie narastającym kryzysie ekologicznym.

Produkty rolnictwa ekologicznego dają gwarancję wysokiej jakości zdrowotnej żywności. W produktach tych stwierdza się istotnie wyższe zawartości substancji biologicznie aktywnych (witaminy C, witamin z grupy B, związków o charakterze przeciwutleniającym), cennych dla zachowania zdrowia, jak też pomocnych w odtruwaniu organizmu²⁶. Jednak powrót do tego typu rolnictwa wydaje się być niemożliwy, ze względu na przyjęty charakter ekonomiczno-gospodarczego rozwoju Unii Europejskiej. W przypadku polskiego rolnictwa, jego struktury agrarnej (średnia wielkość gospodarstwa rolnego 7,8 ha) i notowanego zużycia środków do produkcji rolnej (nawozów mineralnych, środków ochrony roślin, pasz), szczególnie w województwach małopolskim, świętokrzyskim, podkarpackim, istnieje jednak realna możliwość produkcji żywności o wysokich walorach zdrowotnych. Żywność produkowana w oparciu o przyjęte i stosowane metody produkcji konwencjonalnej niewiele ustępuje jakością w stosunku do produktów z rolnictwa ekologicznego, ale też znacząco przewyższa jakość produktów rolnictwa intensywnego.

* *
*

Obowiązek przestrzegania europejskiego prawa żywnościowego zobligował większość zakładów przetwórstwa spożywczego do wprowadzenia i ciągłego doskonalenia systemów zarządzania jakością (GHP, GMP, HACCP). Sytuacja ta sprawiła, że standardy jakości oferowanych przez przetwórnictwo spożywcze produktów, w ramach obowiązujących norm i przepisów, zbliżyły się już do poziomu europejskiego, głównie pod względem bezpieczeństwa mikrobiologicznego i fizycznego żywności. Na tym poziomie jednak trudno jest jeszcze polskim zakładom spożywczym konkurować z firmami Europy Zachodniej, szczególnie jeśli chodzi o nowoczesne technologie.

W związku jednak z coraz to dynamiczniej rozwijającą się świadomością zdrowotno-żywnościową konsumentów zaczynają być poszukiwane i cenione produkty o wysokich walorach biologicznych. Jakość artykułów spożywczych, szczególnie biologiczna, zależy w dużej mierze od czynników środowiskowo-uprawowych. Polskim surowcom rolniczym w zakresie ekonomicznym trudno jest rywalizować z produktami intensywnego rolnictwa krajów Europy Zachodniej. Swoją szansę rozwoju konkurencyjności polskie rolnictwo powinno upatrywać natomiast w możliwości produkcji żywności o wysokich walorach zdrowotno-odżywczych. Jak wykazują wyniki badań i dane statystyczne, tereny Polski należą do jednych z najmniej skażonych metalami

²⁶ C.K. Winter, S.F. Davis, *Organic foods...*, op. cit.

ciężkimi, a panująca struktura agrarna nie sprzyja rolnictwu intensywnemu. W związku z tym stosunkowo niskie jest zużycie nawozów mineralnych i środków ochrony roślin, co może być gwarancją produkcji żywności o walorach zdrowotnych zbliżonych do walorów żywności produkowanej przez systemy rolnictwa ekologicznego.

Dodatkowym źródłem konkurencyjności polskiej żywności jest jakość naszego mięsa, mleka i ich przetworów. Produkty te, uzyskiwane z rodzimych ras zwierząt hodowanych na świeżych, nisko przetworzonych paszach, stanowią gwarancję wyjątkowego i wyszukanego smaku.

Literatura

1. Bilik K., Łopuszańska-Rusek M., Węglarzy K., *Składniki lipidowe wołowiny w zależności od żywienia i rasy bydła*, „Medycyna Weterynaryjna” 2007, Vol. 63, nr 6, s. 651-654.
2. Bjørling-Poulsen M., Raun Andersen H., Grandjean P., *Potential developmental neurotoxicity of pesticides used in Europe*, “Environmental Health” 2008, nr 7, s. 50.
3. Dransfield E., *The taste of fat*, “Meat Science” 2008, nr 80, s. 37-42.
4. Flachowsky G., Schulz E., Kratz R., Glodek P., *Effects of different dietary fat sources on the fatty acid profile of backfat and intramuscular fat of pigs of various sire breeds*, “Journal of Animal and Feed Sciences” 2008, vol. 17, nr 3, s. 363-371.
5. FOREGS Geochemical Baseline Mapping, www.eurogeosurveys.org/
6. Gnusowski B., Nowacka A., Malec M., *Pozostałości środków ochrony roślin w polskich płodach rolnych pochodzących z różnych systemów gospodarowania w roku 2005*, „Progress in Plant Protection / Postępy w Ochronie Roślin” 2006, Vol. 46, No 2, s. 761-764.
7. Łozowicka B., Kaczyński P., Rutkowska E., *Pozostałości środków ochrony roślin w ziarnach zbóż*, „Progress in Plant Protection / Postępy w Ochronie Roślin” 2007, Vol. 47, No 4, s. 70-74.
8. Morkis G. (red.), *Stan wdrożenia systemów zarządzania jakością oraz wpływ ich na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, Program Wieloletni 2005-2009, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008, maszynopis.
9. Nziguheba G., Smolders E., *Inputs of trace elements in agricultural soils via phosphate fertilizers in European countries*, “Science of the Total Environment” 2008, nr 390, s. 53-57.
10. *Rocznik statystyczny rolnictwa i obszarów wiejskich 2007*, GUS, Warszawa 2008.
11. Sejrsen K., Bjørn T., Jensen S.K., *Prospects of obtaining favourable fatty acid composition of cows milk by feeding*, “Journal of Animal and Feed Sciences” 2007, vol. 16, suppl. 1, s. 7-20.
12. *Środki produkcji w rolnictwie w 2007 roku*, GUS, Warszawa 2008.
13. Wierzbicka A., *Nowoczesne metody kontroli jakości wytwarzania surowców rolno-spożywczych w wybranych krajach UE i w Polsce*, „Inżynieria Rolnicza” 2007, nr 9(97), s. 269-278.
14. Winter C.K., Davis S.F., *Organic foods*, “Journal of Food Science” 2006, Vol. 71, nr 9, s. 117-124.
15. Zymon M., Strzetelski J., *Możliwości modyfikacji tłuszczu śródmięśniowego u bydła mięsnego*, „Medycyna Weterynaryjna” 2007, Vol. 63, nr 12, s. 1526-1529.

Kapitał intelektualny jako źródło konkurencyjności polskiego przemysłu spożywczego

W warunkach globalizacji i integracji europejskiej konkurencyjność nabiera szczególnego znaczenia. Dotyczy to również polskiej gospodarki żywnościowej, która w pogoni za gospodarkami krajów wyżej rozwiniętych, przechodzi znaczne przeobrażenia rynkowe, dostosowujące ją do wymogów konkurencyjnego rynku. W epoce internacjonalizacji życia gospodarczego została ona z całą bezwzględnością wystawiona na niczym nieograniczoną konkurencję międzynarodową. Według J. Zegara konkurencja ta nabiera przy tym cech konkurencji totalnej¹, tj. obejmuje nie tylko aspekt cenowy i jakościowy, ale również wiele innych aspektów działalności przedsiębiorstw.

Wzrost koncentracji przemysłu spożywczego, rosnące znaczenie podmiotów zagranicznych na polskim rynku żywnościowym, szybki rozwój oferty handlowej firm krajowych i związany z tymi zjawiskami wysoki poziom nasycenia rynku spożywczego w Polsce, jak również zderzenie się z niczym nieograniczoną konkurencją na ogromnym rynku unijnym i konieczność pozyskiwania nowych pozaunijnych rynków eksportowych zmuszają polskie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego do ciągłego poszukiwania nowych źródeł przewag konkurencyjnych.

Według klasycznego ujęcia przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa określana jest jako jego unikatowa (wyjątkowo korzystna) pozycja w stosunku do konkurentów. J. Penc pisze, że „jest to szczególna zdolność do robienia czegoś lepiej od konkurentów”². W praktyce przewaga konkurencyjna jest to osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większości konkurentów. Przewaga konkurencyjna nie ma zatem charakteru absolutnego ani trwałego, lecz relatywny, tj. ujawnia się w trakcie porównań z innymi firmami.

Przewagę konkurencyjną można osiągnąć dzięki posiadaniu pewnych szczególnych zasobów lub lepszemu opanowaniu pewnych umiejętności. Przewaga konkurencyjna wiąże się zatem z posiadaniem przez firmę określonych czynników sukcesu, które mogą występować we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy. „Przedsiębiorstwo powinno poszukiwać źródeł swojej przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości, czyli sekwencji powiązanych ze sobą czynności prowadzących do wytwarzania przez nią wartości, której ostatecznym beneficjentem jest klient”³. Posiadanie przewag konkurencyjnych umożliwia przedsiębiorstwu zrównoważony rozwój w długim

¹ J. Zegar, *Konkurencyjność rolnictwa w dobie globalizacji*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2008, t. X, z. 1, s. 503-514.

² J. Penc, *Encyklopedia zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, s. 750.

³ Ibidem, s. 750.

okresie i zwiększenie efektów działania, tj. wzrost udziału w rynku, poprawę sytuacji ekonomiczno-finansowej, osiągnięcie ponadprzeciętnego zysku itp. Uzyskanie przewagi nad konkurencją jest z jednej strony celem rozwoju przedsiębiorstwa, a z drugiej strony przewaga konkurencyjna jest warunkiem funkcjonowania firmy na rynku, gdyż pozwala mu na zaoferowanie klientowi produktów lub usług ściśle odpowiadających jego oczekiwaniom, a jednocześnie lepszych niż oferty konkurencji.

Biorąc pod uwagę instrumenty, którymi przedsiębiorstwa najczęściej operują chcąc osiągnąć przewagi konkurencyjne, przewagi te najogólniej dzieli się na: przewagi cenowe, przewagi jakościowe i przewagi informacyjne⁴. Podstawą budowania przewag konkurencyjnych w sektorze spożywczym, szczególnie na rynku tradycyjnych produktów, o mniejszym stopniu przetworzenia i wyższym nasyceniu potrzeb, były dotychczas ceny. Osiągnięcie istotnych przewag kosztowo-cenowych możliwe było dzięki niższym cenom produktów rolnictwa, niższym kosztom pracy i pozostałych czynników produkcji, jak również dzięki niższym marżom przetwórczym. Przy osiąganiu tego rodzaju przewag nie bez znaczenia jest też wprowadzanie nowoczesnych innowacyjnych technologii, które obniżając zużycie czynników produkcji umożliwiają zmniejszenie kosztów. Stosowanie przez firmy spożywcze strategii najniższych kosztów i cen powszechne jest zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach, które przy większej skali działalności mogą sobie pozwolić na konkurowanie niską ceną.

Na rynku nowych kategorii produktów, zwłaszcza wysoko przetworzonych, charakteryzującym się mniejszym nasyceniem potrzeb, źródłem przewag konkurencyjnych jest szeroko rozumiana jakość produktów. Oznacza to tworzenie strategii różnicowania opartej na różnorodności oferty handlowej (w tym wprowadzaniu innowacji produktowych), wysokiej jakości produktów i ich standaryzacji, wysokiej jakości obsługi klientów oraz wykreowaniu marki produktowej o unikatowych wartościach dla konsumenta. Przedsiębiorstwo przez nadanie powyższym instrumentom wyższej lub odmiennej jakości niż konkurenci oraz dostosowanie jej do preferencji nabywców, może osiągnąć istotną przewagę jakościową, a zarazem dużą siłę przetargową wobec odbiorców. Dotyczy to zwłaszcza drogich produktów mleczarskich, przetworów mięsnych, słodczy, tłuszczów roślinnych, produktów mrożonych (np. pizzy, lodów), soków owocowych i warzywnych oraz karmy dla zwierząt domowych. Osiąganie przewag o charakterze jakościowym sprzyja utrwalaniu pozycji silnych marek produktowych w wybranych segmentach rynku żywności.

Utrzymanie i poprawa dotychczasowej pozycji konkurencyjnej polskich producentów żywności wymaga prowadzenia przez przedsiębiorstwa intensywnej działalności innowacyjnej, ukierunkowanej na wdrażanie innowacji, zarówno technologicznych, jak i produktowych⁵. Szczególne pole do popisu mają tu liderzy rynku (firmy silne

⁴ *Encyklopedia zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, www.mfiles.pl.

⁵ M. Juchniewicz, *Innowacyjność jako czynnik wzrostu konkurencyjności polskiego przemysłu spożywczego*, [w:] I. Szczepaniak (red.), *Ocena rozwoju konkurencyjności polskich producentów żywności po integracji z Unią Europejską*, seria Program Wieloletni 2005-2009, nr 99, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008, s. 87-103.

kapitałowo), którym najłatwiej jest wykreować wizerunek firmy postrzeganej jako nowoczesna, innowacyjna i niezawodna. Strategie innowacyjne mniejszych firm sprowadzają się w zasadzie tylko do prostego naśladowania produktów firm konkurencyjnych.

Szansą rozwoju i nowym źródłem przewag konkurencyjnych dla firm spożywczych o małym potencjale marketingowym jest rozwój i upowszechnianie przez sieci handlowe własnych marek (sprzedaż produktów oznaczonych tymi markami w Polsce szybko się rozwija). Umożliwia on tym firmom koncentrację działalności na realizacji funkcji produkcyjnych i ich zwolnienie z funkcji marketingowych czy z organizacji logistyki. Dla mniejszych firm istotne jest także to, że duże sieci handlowe rozwijają własny eksport, a przez to ułatwiają naszym producentom dostęp do kanałów dystrybucji w innych krajach, będących atrakcyjniejszymi rynkami zbytu. Rozwój marek handlowych może natomiast stanowić zagrożenie dla firm, które wykreowały własne marki produktowe.

Wśród producentów żywności, szczególnie wysoko przetworzonej, strategie konkurencyjne często oparte są na przewagach o charakterze informacyjnym. Z jednej strony związane jest to z działalnością promocyjną, czyli informowaniem klientów o wyższym poziomie jakości (produktów, obsługi klienta) i/lub niższych cenach niż u konkurentów czy też innych korzyściach oferowanych nabywcom. Z drugiej strony jest to kształtowanie preferencji nabywców w sposób skuteczniejszy niż konkurenci, a tym samym skłanianie ich do akceptacji oferty przy danej jakości i cenie⁶.

Do źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw spożywczych należy zaliczyć także czynniki, które nie są związane z samym produktem, tj. ani z ceną produktu, jego jakością i sposobem obsługi klientów, ani marką produktu i jego unikatowością, ani też z informacją o walorach produktu. Źródła konkurencyjności mogą tkwić także w obszarach działalności wspomagających produkcję⁷ (np. w sferze dystrybucji, marketingu, usług) czy też wynikać z zasobów intelektualnych firmy. Coraz więcej przedsiębiorstw poszukuje źródeł konkurencyjności poza produkcją i samym wyrobem. Rozwój i konkurencyjność firm zależą w dużej mierze od umiejętności zdobywania nowej wiedzy i informacji o procesie produkcji i produktach, dostawcach, odbiorcach, konkurentach i innych elementach otoczenia oraz od możliwości dzielenia się tą wiedzą i efektywnego jej wykorzystania. Właściwe wykorzystanie tych źródeł konkurencyjności w istocie warunkowane jest przez zasoby niematerialne przedsiębiorstw.

R.F. Carroll i R.R. Tansey podkreślają, że „materialna forma wyrobów i usług jest zewnętrznym opakowaniem wiedzy. W nowej gospodarce idee i wiedza stają się podstawowym surowcem (materiałem), a proces produkcji prowadzony przez różne zespoły jest wspomagany technologią. Firmy odnoszące sukces są tymi, które produ-

⁶ M. Tereszczuk, *Promocja jako źródło przewag konkurencyjnych polskich producentów żywności*, [w:] I. Szczepaniak (red.), *Ocena...*, op. cit., s. 104-114.

⁷ K. Niedokos, *Źródła konkurencyjności firmy na współczesnym rynku*, [w:] W. Szymański (red.), *Przedsiębiorstwo. Rynek. Konkurencja*, SGH, Warszawa 1996, s. 155-164.

kują i stosują wiedzę. Szybciej kapitalizują wiedzę, umiejętności i zdolności niż ich konkurenci w procesie uczenia się”⁸.

Wskazywane w literaturze przedmiotu czynniki rozwoju przedsiębiorstw skłaniają wręcz do wniosku, że wraz z przechodzeniem od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy⁹ o zdobyciu i utrzymaniu przewag konkurencyjnych decydują nie tyle zasoby rzeczowe i finansowe firm, co właśnie ich zasoby intelektualne. Praktyka firm, które osiągnęły wymierne sukcesy, a dla których głównym zasobem jest kapitał intelektualny pokazuje, że podstawowe dzwignie efektywności i konkurencyjności tkwią właśnie w zasobach intelektualnych. A.P. Wiatrak stawia nawet tezę, że „istniejący stan rozwoju gospodarki, niska jej innowacyjność i zdolność do konkurowania są następstwem niedostatecznego jej wsparcia przez wiedzę i kapitał intelektualny”¹⁰.

Kapitał intelektualny są to ukryte aktywa przedsiębiorstwa, tj. aktywa nie uwzględnione w sprawozdaniu bilansowym, które mają charakter dynamicznych czynników leżących u podstaw rozwoju przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny pozostaje poza wszelką kontrolą dzisiejszego systemu księgowości. Obejmuje on zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich odejściu i dalej wpływa na pozycję przedsiębiorstwa¹¹. Generalnie jednak kapitał intelektualny jest własnością poszczególnych ludzi, co powoduje, że tego ważnego zasobu i czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa nie mogą mieć na własność. W. Szymański puentuje to następująco: „Wszystko można na świecie pożyczyć, wynająć lub kupić z wyjątkiem naprawdę dobrych pomysłów. Stąd waga pozyskania tych, którzy są potencjalnym rezerwuarem tego typu pomysłów, a więc tych, którzy odkrywają i rozwiązują nowe problemy”¹².

⁸ R.F. Caroll, R.R. Tansey, *Intellectual Capital in The New Internet Economy*, [w:] „Journal of Intellectual Capital” 2000, t. 1, nr 4, s. 298 (za: S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 59).

⁹ „Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) to taka, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa. W Unii Europejskiej strategią, która ma doprowadzić kraje Unii do gospodarki opartej na wiedzy jest strategia lizbońska. Podstawowym celem tej strategii odnośnie budowania GOW jest zwiększenie innowacyjności europejskiej gospodarki. Aby gospodarka oparta na wiedzy mogła się skutecznie rozwijać, priorytetami muszą być edukacja, prace badawczo-rozwojowe oraz sprawne kanały i mechanizmy dystrybucji wiedzy i informacji”. (S. Szultka, P. Tamowicz, *Gospodarka oparta na wiedzy w założeniach strategii lizbońskiej*, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Warszawa 2004, www.pfsl.pl).

¹⁰ A.P. Wiatrak, *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, Część II, Zeszyt 7, Wydawnictwo MITEL, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2005, s. 19.

¹¹ M. Strojny, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, „Rzeczpospolita” z 29.11.2002 r.

¹² W. Szymański, *Interesy i sprzeczności globalizacji*, Difin, Warszawa 2004, s. 57.

Przyjmując, że kapitał intelektualny stanowi ważny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa i istotne źródło jego konkurencyjności, należy wskazać na co najmniej trzy jego elementy, tj.¹³:

- Kapitał ludzki – są to zasoby wiedzy, umiejętności, talentu, doświadczeń oraz zdrowia i energii zawarte w pracownikach, określające ich zdolności do pracy, do rozwiązywania problemów i adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań, lojalność wobec firmy; są to także zdolności przywódcze i umiejętności kierownicze kadry zarządzającej, fachowość i lojalność doradców (biznesowych, prawnych i in.), jak również wszelkie inne aktywa niematerialne, których właścicielami są pracownicy, a nie przedsiębiorstwo; od wiedzy wszystko się zaczyna i na wiedzy się kończy, a sposób w jaki zostanie wykorzystana zależy właśnie od ludzi; „Oceniając nowoczesność krajów (...) najlepiej się opierać na wybranych charakterystykach, które w niezaprzeczalny sposób wpływają na perspektywy rozwoju gospodarczego. Takim wskaźnikiem może być rozwój kapitału ludzkiego – im lepiej wykształceni są ludzie, tym większe są szanse na szybki wzrost gospodarczy”¹⁴.
- Kapitał rynkowy – są to aktywa związane z wizerunkiem firmy, jak np. image firmy, marki handlowe, prawa autorskie i patenty, oraz ogół relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (zwany również kapitałem relacyjnym), tj. lojalność dostawców surowców i odbiorców produktów, źródła zaopatrzenia surowcowego, kanały dystrybucji, różnego rodzaju kontrakty i umowy biznesowe (np. licencje), wspólne przedsięwzięcia z innymi uczestnikami rynku, członkostwo w organizacjach branżowych.
- Kapitał organizacyjny – są to wszelkie inne aktywa niematerialne będące własnością przedsiębiorstwa, a w szczególności: procesy, metody i technologie, które umożliwiają firmie sprawne funkcjonowanie, np. kultura firmy, metody zarządzania sprzedażą i finansami, metodologia oceny ryzyka, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach, systemy obiegu informacji i komunikacyjne; aktywa te wnoszą do przedsiębiorstwa innowacyjność, bezpieczeństwo, porządek i szeroko rozumianą jakość.

Do racjonalnego działania przedsiębiorstw, ich trwałego rozwoju i skutecznego konkurowania na rynku potrzebne są niewątpliwie wszystkie trzy rodzaje kapitału intelektualnego¹⁵. Ważne jest bowiem nie tylko samo posiadanie wiedzy i umiejętności, ale także ich przetworzenie i wykorzystanie dla dobra firmy – poprzez współpracę i wspólne działania, zarówno w ramach przedsiębiorstw, między nimi, jak i między przedsiębiorstwami a otoczeniem.

¹³ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 10-19; A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, e-mentor 2004, nr 2, s. 3-5, www.e-mentor.edu.pl; M. Strojny, *Zarządzanie...*, op. cit.

¹⁴ W.M. Orłowski, *Co to znaczy nowoczesny kraj?*, „BusinessWeek” z 28.04-11.05.2005 r.

¹⁵ W niektórych opracowaniach kapitał rynkowy i organizacyjny traktowany jest łącznie, jako kapitał strukturalny (por. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał...*, op. cit., s. 17).

Kapitał intelektualny dopiero wraz z wartością kapitału rzeczowego i finansowego składa się na całkowitą wartość przedsiębiorstwa i na równi z nimi stanowi czynnik rozwoju ekonomicznego firmy i źródło jej konkurencyjności. Jest to kapitał bardzo płynny, mogący przynosić szybkie i często ogromne efekty. Według W. Szymańskiego kapitał intelektualny jest czynnikiem minimum, a więc zasobem relatywnie rzadkim, rozstrzygającym o bogactwie i powodzeniu w gospodarce¹⁶. A. Pulić dodaje, że kapitał intelektualny wysunął się nawet przed kapitał finansowy i jest główną siłą sprawczą w gospodarce naszych czasów. „Wiedza stała się decydującym czynnikiem warunkującym tworzenie wartości w nowoczesnym biznesie, spychając w cień kapitał finansowy”¹⁷. L. Edvinsson i M.S. Malone kapitał intelektualny nazywają wręcz „korzeniami wartości przedsiębiorstwa”¹⁸.

Uwzględniając podstawowe elementy kapitału intelektualnego, źródła konkurencyjności przedsiębiorstw można podzielić na trzy następujące grupy:

- Czynniki ludzkie – realizowana w sposób prawidłowy polityka kadrowa, obejmująca: nieustanne inwestowanie w kapitał ludzki, zatrudnianie pracowników wysoko wykwalifikowanych i wykształconych, uzależnianie wysokości płacy od oceny rezultatów pracy, dbałość o doskonalenie umiejętności i kompetencji pracowników (m.in. poprzez szkolenia), motywację do robienia kariery zawodowej.

B. Piasecki podkreśla, że: „Żadne (...) przedsiębiorstwo nie odniesie spodziewanego sukcesu, jeżeli zatrudnia niewykwalifikowany personel. Nowe metody pracy, nowoczesne maszyny i urządzenia, nowe przepisy prawne, wzrost międzynarodowej konkurencji, nowe technologie i nowe strategie motywacyjne (...) zmuszają do stałego podnoszenia umiejętności ludzi, ich zdolności adaptacji do tego, co nowe, do zmiany postaw. Nie ma ucieczki od zmian, a zatem nie ma ucieczki od rozwoju pracowników, podnoszenia ich kwalifikacji zawodowych przez doskonalenie i zdobywanie nowych umiejętności – a więc od kształcenia”¹⁹. A. Pulić dodaje, że przesunięcie pracowników z pozycji „koszty” do pozycji „inwestycje” to nieomal kopernikański przewrót w relacjach gospodarczych odnoszących się do tworzenia wartości²⁰, a co za tym idzie także budowania przewag konkurencyjnych.

- Czynniki rynkowe – orientacja przedsiębiorstwa na rynek wymaga: rozpoznania rynków sprzedaży i zaopatrzenia, fachowo przeprowadzonej segmentacji rynku i wynikającego z niej wyboru właściwej niszy rynkowej, wyspecjalizowania się w zaspokajaniu potrzeb wybranego segmentu, elastycznego reagowania na zmienne potrzeby odbiorców (także zagranicznych) i oferowania im rozwiązań atrakcyjnych

¹⁶ W. Szymański, *Globalizacja wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2002, s. 26.

¹⁷ A. Pulić, *Kapitał intelektualny – czy to działa?*, Rozmowa A. Kowalika z prof. A. Puliciem. CFO Magazyn Finansistów z dnia 1.06.2004 r., www.cfo.cxo.pl/artykuly.

¹⁸ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał...*, op. cit., s. 16.

¹⁹ B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999, s. 226-227.

²⁰ A. Pulić, *Kapitał...*, op. cit.

w porównaniu z konkurentami, wysokiej jakości oferowanych produktów i towarzyszących im usług, wykazywania dużej troski o klienta i reprezentowania postawy proinnowacyjnej, budowy marki i rozwoju systemu promocji.

Orientacja na rynek i osiągnięcie na nim sukcesu wymaga od przedsiębiorstw prowadzenia działalności marketingowej charakteryzującej się szczególnymi zasadami²¹:

- koncentracją uwagi na zatrzymaniu klienta na stałe (a nie tylko na pozyskiwaniu nowych klientów), na zdobyciu jego zaufania i lojalności;
- utrzymywaniem indywidualnego kontaktu i współpracą z klientami oraz koncentracją na dostarczaniu im korzyści;
- przywiązywaniem bardzo dużej wagi do marki;
- przestrzeganiem zasad etyki w marketingu;
- uwzględnianiem w działaniach przedsiębiorstwa nie tylko klientów, ale i dalszego otoczenia firmy;
- odpowiedzialnością wszystkich pracowników przedsiębiorstwa za rynkową orientację firmy;
- tworzeniem długookresowych strategii marketingowych.

„Pomysłowość, kreatywne myślenie, aktywność i zdolność szybkiej reakcji na potrzeby odbiorców, są nieodzownymi cechami współczesnego przedsiębiorcy dążącego do osiągnięcia sukcesu na rynku. Aktywna i innowacyjna postawa firmy oznacza zatem zdolność analizy dotychczasowych dróg postępowania, otwarcie się na nowe możliwości ekspansji rynkowej i konsekwentną realizację wybranych strategii”²².

- Czynniki organizacyjne – racjonalizacja procesu organizowania przedsiębiorstwa, która polega na: ustaleniu właściwych celów i zadań do wykonania, a następnie doborze wszystkich elementów działania (m.in. maszyn i urządzeń, materiałów i surowców, informacji, pomieszczeń, środków finansowych oraz pracowników i kadry kierowniczej) i koncentracji na nich swoich zasobów i wysiłków, ich porządkowaniu, koordynowaniu przebiegu realizacji założonych celów na wszystkich szczeblach funkcjonowania firmy, jak również reorganizowaniu, czyli dokonywaniu zmian w organizacji przebiegu zaplanowanych działań, w kierunku jej usprawnienia i udoskonalenia.

Dokonywanie zmian w organizacji przedsiębiorstwa, wraz z przebiegiem realizacji działań, decyduje o rozwoju i wygranej walce z konkurencją. W organizacji przedsiębiorstwa powstaje jednak problem „dokonywania zmian we właściwym czasie i sprzężenia ich ze zmianami w otoczeniu bliższym i dalszym”²³.

²¹ B. Piasecki (red.), *Ekonomika...*, op. cit., s. 247.

²² Ibidem, s. 246.

²³ Ibidem, s. 188.

Kapitał intelektualny w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP) jest mniejszy niż w firmach dużych i istotnie ogranicza możliwości rozwojowe tego sektora. Wynika to przede wszystkim z mniejszych możliwości (finansowych) korzystania z wiedzy odpowiednich specjalistów. Firm tych nie stać po prostu na opłacanie coraz wyższych cen weryfikowanego przez rynek kapitału intelektualnego. MSP nie doceniają także, jak ważną rolę w ich rozwoju odgrywają zasoby intelektualne, jak istotna jest edukacja i poziom wiedzy przedsiębiorców. Im mniejszy jest przedsiębiorca, tym mniejszą wagę przywiązuje do inwestycji w zasoby intelektualne, a pracowników traktuje na równi z innymi czynnikami produkcji²⁴. A.P. Wiatrak dodaje, że w małych i średnich przedsiębiorstwach nie ma tradycji w rozwijaniu kapitału intelektualnego²⁵. Tymczasem zasoby intelektualne, w epoce globalizacji i integracji międzynarodowej, stają się bardzo ważnym czynnikiem rozwoju także dla tej grupy firm²⁶.

Biorąc pod uwagę, że kapitał intelektualny jest dobrem rzadkim, należy go wykorzystywać w sposób efektywny. Według W. Szymańskiego kapitał intelektualny może być wykorzystywany wydajnie i na dużą skalę przede wszystkim w korporacjach transnarodowych (KTN). To właśnie korporacje transnarodowe skupiają kapitał intelektualny gospodarki i opierają swoje przewagi konkurencyjne na jego wykorzystaniu. Firmy te, tworząc sieć filii na globalnym rynku, umiejętnie wykorzystują kapitał intelektualny i kojarzą go z obfitymi, a więc tanimi czynnikami produkcji rozmieszczonymi na tym rynku. Swoją uwagę koncentrują przy tym na konkurencji o przyszłość. Aby zwiększyć swoją konkurencję o przyszłość, firmy muszą wyjść poza istniejący rynek, obecne produkty i technologie. Muszą rozpoznać potencjalny popyt, potencjalne produkty, technologie i rynki, gdyż tylko takie działania warunkują im wykorzystanie mocy produkcyjnych i odpowiednią sprzedaż²⁷. Z drugiej strony korporacje transnarodowe, rozumiejąc jak wielką rolę w budowaniu przewag konkurencyjnych spełnia kapitał intelektualny, nie lekceważą potencjału intelektualnego skupionego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Bardzo często KTN wykorzystują zdolności intelektualne tych firm i kupują ich pomysły (np. zlecają wykonywanie pewnych wysoce wyspecjalizowanych prac).

²⁴ I. Szczepaniak, *Czynniki i uwarunkowania rozwoju średnich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego (na przykładzie przemysłu owocowo-warzywnego i mięsnego)*, Rozprawa doktorska, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2005, s. 27-37.

²⁵ A.P. Wiatrak, *Wiedza...*, op. cit., s. 25.

²⁶ Trzeba mieć świadomość, że chociaż w polskim przemyśle spożywczym postępują procesy koncentracji, a firmy duże, w tym międzynarodowe korporacje, nabierają coraz większego znaczenia, to pozycja firm małych i średnich nadal pozostaje znacząca. MSP są trwałym i istotnym składnikiem struktury podmiotowej polskiego przemysłu spożywczego. W 2006 roku MSP stanowiły 98,4% ogólnej liczby podmiotów przetwórstwa spożywczego, ich udział w zatrudnieniu sektora wynosił 63,3%, a w sprzedaży 50,8% (por. I. Szczepaniak, *Rola małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w gospodarce (na przykładzie przemysłu spożywczego)*, [w:] A.P. Balcerzak, E. Rogalska (red.), *Współczesne zjawiska w gospodarce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, w druku).

²⁷ W. Szymański, *Globalizacja...*, op. cit., s. 26; W. Szymański, *Interesy...*, op. cit., s. 58.

To właśnie „jakość kapitału intelektualnego decyduje jak głęboki jest zakres innowacji w całej strategii przedsiębiorstwa, a więc na ile przedsiębiorstwo wychodzi poza obecny rynek, poza obecną przestrzeń konkurencji, a myśli o nowych, dopiero otwierających się możliwościach”²⁸. „Posiadanie tego kapitału i umiejętność dbania o jego wydajność to podstawa długotrwałej przewagi konkurencyjnej”²⁹. Globalizacja gospodarki, która oznacza m.in. swobodę przepływu czynników produkcji poza granicami krajów, umożliwia kojarzenie kapitału intelektualnego z tanimi surowcami i półfabrykatami oraz z zasobami nisko wykwalifikowanej pracy, a tym samym sprzyja wzrostowi wydajności wykorzystania kapitału intelektualnego. Według W. Szymańskiego, w procesie globalizacji rośnie udział kapitału intelektualnego w podziale wartości dodanej. Kapitał intelektualny jest zatem beneficjentem procesu globalizacji³⁰.

Uznając kapitał intelektualny za istotną wartość, inwestycję równie ważną jak kapitał finansowy, jak również podkreślając jego rolę w kreowaniu rozwoju ekonomicznego i budowaniu przewag konkurencyjnych, przedsiębiorstwa stają przed potrzebą pomiaru i efektywnego zarządzania tym kapitałem. Pewne pojęcie o jego wartości daje różnica pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową znanych korporacji transnarodowych, ale generalnie w dziedzinie pomiarów kapitału intelektualnego panuje duże zamieszanie. Pierwsze firmy zaczęły wdrażać koncepcje zarządzania kapitałem intelektualnym dopiero na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. Na świecie opracowano co najmniej kilka metod³¹, które mogą być pomocne w monitorowaniu realizacji strategii przedsiębiorstw oraz w stymulowaniu ich rozwoju. Warunkują one osiągnięcie

²⁸ W. Szymański, *Interesy...*, op. cit., s. 58.

²⁹ W. Szymański, *Globalizacja...*, op. cit., s. 26.

³⁰ W. Szymański, *Globalizacja...*, op. cit., s. 29; W. Szymański, *Interesy...*, op. cit., s. 59.

³¹ W literaturze najczęściej cytowane są trzy metody: 1) Monitor aktywów niematerialnych (*Intangible Asset Monitor*), w której to metodzie wartość firmy stanowi wartość księgową netto powiększona o wartość aktywów niematerialnych, podzielonych na trzy kategorie: strukturę zewnętrzną, strukturę wewnętrzną i indywidualne kompetencje; wszystkim tym kategoriom przypisano określone wskaźniki; metoda ta najlepiej sprawdza się w małych i średnich firmach, zatrudniających wysokiej klasy specjalistów (np. w firmach konsultingowych); 2) Zbilansowana karta wyników (*Balanced Scorecard*), czyli metoda, w której poszczególne składniki kapitału intelektualnego włączono do strategii firmy i połączono je z ogólną wizją rozwoju przedsiębiorstwa; w efekcie metoda ta koncentruje się na czterech, wzajemnie zależnych, obszarach: kliencie, organizacji procesów wewnętrznych, rozwoju (innowacjach i zdobywaniu wiedzy) oraz finansach; wszystkie te obszary powinny być skoordynowane ze sobą oraz podporządkowane wizji i strategii firmy; 3) *Skandia Navigator*, która to metoda czerpie wzorce z dwóch poprzednich i umożliwia pomiar kapitału intelektualnego za pomocą ok. 150 wskaźników w obrębie pięciu głównych obszarów: finanse, klienci, procesy, pracownicy, rozwój; metoda ta analizuje składniki kapitału intelektualnego oraz umożliwia podjęcie na ich podstawie konkretnych działań, odpowiadających wyznaczonym celom. (Por. R.S. Kaplan, D.P. Horton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 27-50; M. Marcinkowska, *Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa, czyli o równoważeniu kart wyników*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 9, s. 28-32; J. Penc, *Wszechstronna ocena firmy*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 9, s. 11-14; M. Strojny, *Zarządzanie kapitałem...*, op. cit.).

przez firmy długoterminowych sukcesów finansowych i rynkowych w konkurencyjnym otoczeniu. Metody te są jednak jeszcze dość rzadko wykorzystywane przez polskie firmy spożywcze (na razie wykorzystują je głównie korporacje transnarodowe).

Jak wynika z dotychczasowej analizy, kapitał intelektualny stanowi istotny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw w nowej gospodarce. Zjawisko to jak najbardziej odnosi się także do przemysłu spożywczego. Potwierdzają to m.in. wyniki badań bezpośrednich przeprowadzonych w IERiGŻ-PIB w 2003 roku³². Otóż badania te wykazały, że im przedsiębiorstwo produkuje wyżej przetworzone produkty (w tym badaniu oznacza to, że produkuje wyroby gotowe) i wykorzystuje bardziej zaawansowane technologie, tym zatrudnia lepiej wykształconych pracowników i dysponuje wyższym kapitałem intelektualnym. Producenci wyrobów gotowych wyróżniali się wyraźnie pod względem poziomu wykształcenia załóg. Mieli oni najwyższy odsetek osób zarówno z wyższym, jak i ze średnim wykształceniem, zatrudniali więcej specjalistów z dziedziny marketingu i systemów jakości, jak również z zakresu nowoczesnych technologii produkcji, informatyki, bezpieczeństwa i higieny żywności. Firmy produkujące wyroby gotowe miały także najwyższy udział sprzedaży produktów z własną marką. Wszystkie one deklarowały ponadto wprowadzenie w ostatnich latach innowacji technologicznych (nowych technologii przetwarzania produktów, nowych technologii przetwórstwa wtórnego oraz nowych sposobów konfekcjonowania i pakowania wyrobów). Producenci wyrobów gotowych przeprowadzili także najwięcej zmian usprawniających struktury organizacyjne, przy czym dotyczyły one nie tylko służb handlowych i wydziałów produkcyjnych, ale również sfery zarządzania, służb ekonomiczno-finansowych, logistyki oraz sfery badawczo-rozwojowej. Jednocześnie firmy te odnotowały duży wzrost wydajności pracy, osiągały najwyższą rentowność sprzedaży i wysoką zdolność do akumulacji kapitału oraz najwyższą bieżącą płynność finansową, co świadczyć może o tym, że znacznie lepiej radziły sobie z funkcjonowaniem na konkurencyjnym rynku.

Wzrost znaczenia kapitału intelektualnego jako czynnika konkurencyjności polskiego przemysłu spożywczego szczególnie zaznaczył się po integracji Polski z Unią Europejską. Swoboda dostępu do rynku unijnego okazała się korzystna dla polskiego przemysłu spożywczego. Wstąpienie do UE zaowocowało nie tylko ponad dwuipółkrotnym wzrostem eksportu rolno-spożywczego, ale i prawie czterokrotnym wzrostem salda obrotów. Wbrew obawom, integracja nie spowodowała także zalewu polskiego rynku żywnością importowaną. Polscy producenci żywności okazali się niezwykle aktywni i skuteczni na rynkach innych państw członkowskich i w efekcie umocnili swoją pozycję na rozszerzonym rynku europejskim.

Na tak znaczący rozwój wymiany zagranicznej produktami rolno-spożywczymi po wejściu Polski do UE – oprócz przyczyny oczywistej, jaką było pełne otwarcie rynków i uzyskanie swobody w handlu Polski z państwami Unii – wpływ miało dobre przygotowanie polskiej gospodarki żywnościowej do członkostwa w UE. Zdecydowało

³² I. Szczepaniak, *Czynniki...*, op. cit., s. 140-209.

o tym wiele czynników. Po pierwsze, stan techniczny wielu ważnych gałęzi przemysłu rolno-spożywczego był znacznie lepszy niż się spodziewano. Producenci, będąc świadomi groźby zamknięcia zakładów, w okresie bezpośrednio poprzedzającym wejście do Unii przeprowadzili dużo inwestycji dostosowujących zakłady do standardów unijnych. Po drugie, nasi producenci wykazali się dobrą znajomością rynków unijnych oraz dużą aktywnością i umiejętnościami funkcjonowania na tych rynkach. Kolejnym czynnikiem był napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz wejście zagranicznych inwestorów strategicznych do wielu polskich przedsiębiorstw. Przyczyniło się to nie tylko do zmniejszenia luki technologicznej między przemysłem spożywczym w Polsce a przemysłem spożywczym w krajach UE-15, ale spowodowało także upowszechnienie nowoczesnych systemów zarządzania jakością oraz rozwój kapitału intelektualnego. Wiele naszych przedsiębiorstw stało się częściami firm zagranicznych i zostało tym samym automatycznie włączonych w procesy globalizacji i specjalizacji międzynarodowej. Nie bez znaczenia była także aktywność międzynarodowych sieci handlowych, które dokonując zakupów polskich artykułów spożywczych na potrzeby całych sieci, stały się swoistymi ambasadorami polskiej żywności³³.

Trzeba mieć jednak świadomość, że mimo rozwoju kapitału intelektualnego i absolutnego wzrostu jego znaczenia w budowaniu przewag konkurencyjnych polskich producentów żywności, w przemyśle spożywczym nadal występują (a nawet zwiększają się) duże różnice w poziomie kompetencji kapitału intelektualnego między podmiotami krajowymi a korporacjami transnarodowymi. Ważnym źródłem konkurencyjności KTN działających w polskim przemyśle spożywczym było właśnie położenie nacisku na rozwój kapitału intelektualnego – wszystkich jego elementów, ale szczególnie kapitału ludzkiego. „Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi sprawiło, że KTN znacznie efektywniej wykorzystują zatrudnionych niż firmy z kapitałem polskim i dzięki temu są znacznie bardziej konkurencyjne. Świadczy o tym wydajność pracy, która w filiach firm globalnych była znacznie wyższa”³⁴. Zdolności konkurencyjne firm krajowych przedstawiają się gorzej. „Wysokie płace i możliwości rozwojowe oferowane przez KTN spowodowały odpływ najlepszych pracowników z firm krajowych do korporacji. Przyczyniło się to do zwiększenia luki w zarządzaniu pomiędzy tymi firmami”³⁵. W efekcie działały przemysły spożywcze, w których dominują firmy globalne stały się znacznie bardziej konkurencyjne na rynku międzynarodowym. Co prawda, firmy krajowe obecnie wykorzystują jeszcze swoje przewagi cenowe, oparte na niższych cenach czynników produkcji, ale są to wygasające podstawy konkurowania. W warunkach globalizacji gospodarczej konkuruje się głównie czynnikami pozacenowymi. To one mogą wręcz decydować o tym, czy polskie produkty zostaną zaakceptowane przez konsumentów z innych krajów. Konsument w tej dziedzinie jest przecież ostatecznym arbitrem.

³³ I. Szczepaniak (red.), *Ocena...*, op. cit., s. 117.

³⁴ P. Chechelski, *Wpływ procesów globalizacji na polski przemysł spożywczy*, „Studia i Monografie”, nr 145, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008, s. 210.

³⁵ *Ibidem*, s. 210.

Polscy producenci żywności (nie tylko korporacje transnarodowe, ale także przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym), którym przyświeca idea konkurencyjności o przyszłość, powinni obecnie zadbać o rozwój swojego kapitału intelektualnego. Oprócz inwestowania w poszczególne elementy tego kapitału, co wydaje się już oczywiste, przedsiębiorcy powinni zastanowić się nad tym, co ich firmy mogą wnieść do Unii Europejskiej czy szerzej na rynek światowy, a w istocie, które polskie produkty rolno-spożywcze są w stanie sprostać z powodzeniem międzynarodowej konkurencji. Z całą pewnością będą to w szczególności produkty, które zawierają jakąś jedyną w swoim rodzaju polską wiedzę, myśl i tradycję, za pomocą których można będzie promować w świecie polską żywność, jej producentów i całą polską gospodarkę, produkty które staną się naszą „wizytówką”. Możliwości konkurencyjności tylko za pomocą niższych cen coraz bardziej się wyczerpują i będą wyczerpywać.

Literatura

1. Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo ANTYKWA, Warszawa–Kluczbork 2004.
2. Chechelski P., *Wpływ procesów globalizacji na polski przemysł spożywczy*, „Studia i Monografie”, nr 145, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008.
3. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
4. *Encyklopedia zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, www.mfiles.pl.
5. Kaplan R.S., Horton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
6. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
7. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
8. Marcinkowska M., *Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa, czyli o równoważeniu kart wyników*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 9, s. 28-32.
9. Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
10. Orłowski W.M., *Co to znaczy nowoczesny kraj?*, „BusinessWeek” z 28.04-11.05.2005 r.
11. Penc J., *Wszechstronna ocena firmy*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 9, s. 11-14.
12. Penc J., *Encyklopedia zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008.
13. Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999.

14. Pulić A., *Kapitał intelektualny – czy to działa?*, Rozmowa A. Kowalika z prof. A. Puliciem, CFO Magazyn Finansistów z dnia 1.06.2004 r., www.cfo.cxo.pl/artykuly.
15. Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2003.
16. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
17. Stankiewicz M.J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
18. Strojny M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, „Rzeczpospolita” z 29.11.2002 r.
19. Szczepaniak I., *Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007, s. 573-583.
20. Szczepaniak I., *Czynniki i uwarunkowania rozwoju średnich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego (na przykładzie przemysłu owocowo-warzywnego i mięsnego)*, Rozprawa doktorska, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2005.
21. Szczepaniak I. (red.), *Ocena rozwoju konkurencyjności polskich producentów żywności po integracji z Unią Europejską*, seria Program Wieloletni 2005-2009, nr 99, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008.
22. Szczepaniak I., *Rola małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w gospodarce (na przykładzie przemysłu spożywczego)*, [w:] A.P. Balcerzak, E. Rogalska (red.), *Współczesne zjawiska w gospodarce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, w druku.
23. Szultka S., Tamowicz P., *Gospodarka oparta na wiedzy w założeniach strategii lizbońskiej*, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Warszawa 2004, www.pfsl.pl.
24. Szymański W., *Globalizacja wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2002.
25. Szymański W., *Interesy i sprzeczności globalizacji*, Difin, Warszawa 2004.
26. Szymański W. (red.), *Przedsiębiorstwo. Rynek. Konkurencja*, SGH, Warszawa 1996.
27. Wachowiak P., *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, e-mentor 2004, nr 2, s. 3-5, www.e-mentor.edu.pl.
28. Wiatrak A.P., *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, Część II, Zeszyt 7, Wydawnictwo MITEL, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2005.
29. Zegar J., *Konkurencyjność rolnictwa w dobie globalizacji*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2008, t. X, z. 1, s. 503-514.

EGZEMPLARZ BEZPŁATNY

Nakład: 500 egz.

Druk i oprawa: QUICK-DRUK s.c.