

ILONA BANASZAK<sup>1</sup>

## DETERMINANTY SUKCESU WSPÓŁPRACY NA RYNKACH ROLNICZYCH NA PRZYKŁADZIE GRUP PRODUCENTÓW ROLNYCH W POLSCE

**Abstrakt.** Główne pytanie badawcze w artykule dotyczy kwestii, dlaczego niektóre organizacje nastawione na współpracę na rynkach rolnych odnoszą sukces, a inne z kolei zaprzestają działalności. Analiza empiryczna opiera się na danych pochodzących z 62 grup producentów rolnych z Wielkopolski. Głównym zadaniem grup producentów jest wspólna organizacja sprzedaży dóbr produkowanych indywidualnie przez ich członków. Niektóre z tych organizacji funkcjonowały bardzo efektywnie, podczas gdy inne zostały rozwiązane lub zaprzestano wykonywania podstawowych funkcji. Zmienne, takie jak: siła przywództwa, wcześniejsze kontakty biznesowe, początkowa selekcja członków, jak również liczba członków, okazały się mieć pozytywny i ważny statystycznie wpływ na prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez badane organizacje.

**Słowa kluczowe:** współpraca, rynki rolne, grupy producentów rolnych

### WPROWADZENIE

Pierwsze organizacje używające nazwy „grupy producentów” pojawiły się w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Tworzone były oddolnie przez rolników, a ich głównym celem była wspólna sprzedaż produktów rolniczych produkowanych indywidualnie przez ich członków. Rolnicy wchodzący w skład grup producentów zachowywali oddzielne prawa własności i koordynowali tylko niektóre spośród transakcji, takie jak: poszukiwanie odbiorców towarów, negocjowanie kontraktu sprzedaży oraz transportowanie towaru. Grupy te wykorzystywały różne formy prawne do swojej działalności – od grup nieformalnych opierających się na umowie ustnej, poprzez stowarzyszenia, związki, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, do spółdzielni.

---

<sup>1</sup> Autorka jest pracownikiem naukowym Słowackiej Akademii Nauk w Bratysławie.

Dane empiryczne pochodzące z kwestionariusza przeprowadzonego z liderami grup producentów funkcjonujących w województwie wielkopolskim wskazują na duże zróżnicowanie działalności grup. Po pierwsze, w 2005 roku, w czasie, kiedy badanie zostało przeprowadzone, 20% grup w regionie zostało rozwiązanych. Po drugie, tylko 80% spośród grup funkcjonujących wykonywały główne zadanie organizacji w postaci wspólnej sprzedaży produktów rolniczych członków; pozostałe grupy wykonywały inne funkcje, jak organizacja wspólnego transportu produktów, wspólny zakup środków produkcji czy organizacja szkoleń i wydarzeń kulturalnych dla członków grup. Po trzecie, niektóre z funkcjonujących grup, które organizowały wspólną sprzedaż produktów, nie były zdolne do wynegocjowania żadnej korzyści cenowej dla swoich członków i sprzedawały ich produkty na rynku za taką samą cenę jak inni – niezrzeszeni w grupy rolnicy. Istniały też grupy, które były zdolne do wynegocjowania dla swoich członków ceny wyższej nawet o 39% niż cena na rynku uzyskiwana przez niezrzeszonych rolników [Banaszak 2008].

Główny cel artykułu to odpowiedź na pytanie, dlaczego istnieją tak duże różnice w funkcjonowaniu grup producentów, a w szczególności – dlaczego niektóre z tych grup upadają po pewnym czasie, inne kontynuują działalność, ale nie wykonują swoich głównych funkcji, a jeszcze inne rozszerzają swoją działalność i umacniają swoją pozycję na rynku.

Sukces i porażka przedsiębiorstw spółdzielczych na rynkach rolniczych stanowił już obiekt badań w literaturze przedmiotu, jednakże autorzy zwykle poświęcają uwagę tylko organizacjom, które ciągle istnieją i wykonują swoje główne funkcje. Inny problem, jaki wynika z przeglądu literatury, to wieloznaczność użycia terminu „sukces”. Bruynis i inni [1997], na przykład, przedstawili wyniki badań przeprowadzonych wśród 52 amerykańskich spółdzielni zbytu produktów rolnych. Autorzy wyróżnili osiem czynników sukcesu spółdzielni, mierzonego poprzez czas działalności, wzrost, opłacalność oraz satysfakcję członków. Czynniki takie, jak: wdrażanie szkoleń z zakresu zarządzania, zatrudnienie pełnoetatowego doświadczonego głównego menedżera, regularne dostarczanie raportów finansowych członkom zarządu, użycie umów dostarczania towarów w celu zapewnienia biznesowego zaangażowania członków, jak również wykorzystanie zasobów ludzkich, okazały się być najbardziej znaczące dla sukcesu badanych przez autorów spółdzielni [Bruynis i in. 1997, s. 54]. Sexton i Iskow [1988], którzy oparli swoje badanie na teorii integracji pionowej, wyróżnili trzy grupy czynników sukcesu spółdzielni rolniczych: organizacyjne, finansowe oraz operacyjne. Autorzy przeprowadzili badanie wśród 61 spółdzielni w Stanach Zjednoczonych i poprosili respondentów o umieszczenie ich spółdzielni na czterostopniowej skali sukcesu. Czynniki takie, jak: otwarte członkostwo, akceptacja handlu towarami pochodzącymi nie od członków oraz zatrudnienie pełnoetatowego zarządu, okazały się być skorelowane z autorefleksyjnie zdefiniowanym sukcesem.

Pośród badań, które analizowały również niefunkcjonujące już organizacje spółdzielcze, znaleźć można jedynie pracę Ziegenhorna (1999), który bazując teoretycznie na ekonomicznej antropologii i nowej ekonomii instytucjonalnej,

przeprowadził kilka studiów przypadku organizacji rolniczych funkcjonujących w obszarze produkcji trzody chlewnej w Stanach Zjednoczonych. Najważniejszym czynnikiem sukcesu tych organizacji, rozumianym jako przetrwanie w czasie, okazała się osoba lidera organizującego działalność. Jego wiedza i selekcja członków wpływała znacząco na dopasowanie i równowagę zrzeszonych rolników oraz sposób prowadzenia działalności [Ziegenhorn 1999, s. 66].

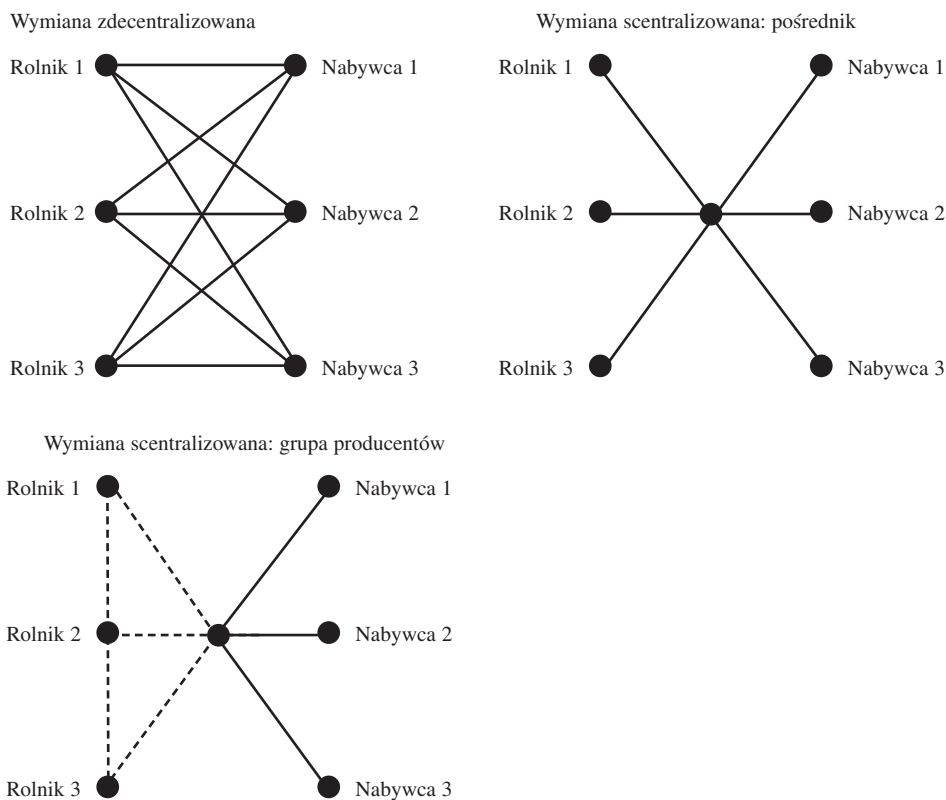
Grupy producentów są tylko jednym ze sposobów organizacji transakcji pomiędzy rolnikami a nabywcami ich towarów. Innym sposobem jest wymiana bezpośrednia lub wymiana poprzez pośrednika. W dalszej części artykułu porównano korzyści tych form wymiany oraz dokonano przeglądu poszczególnych zewnętrznych i wewnętrznych czynników, które mogą przyczynić się lub zapobiec zawiązaniu się współpracy pomiędzy rolnikami. W artykule zaproponowano podział grup producentów na cztery kategorie sukcesu tworzone przez: a) grupy, które zostały rozwiązane, b) grupy funkcjonujące, ale niewykonujące głównych funkcji organizacji sprzedaży produktów członków, c) grupy funkcjonujące i organizujące wspólną sprzedaż produktów, ale mające problemy z członkami, którzy łamią umowy grupowe i sprzedają swoje produkty poza grupą, bez pozwolenia grupy, oraz d) grupy wykonujące wspólną sprzedaż i niemające problemów z lojalnością członków i łamaniem reguł funkcjonowania. Czynniki związane ze strukturą grupy okazały się najbardziej znaczące dla osiągnięcia tak rozumianego sukcesu.

## **PRZEGLĄD LITERATURY I HIPOTEZY BADAWCZE**

### **Organizacja wymiany pomiędzy rolnikami i nabywcami ich produktów**

Jeśli chodzi o wykonywanie głównego zadania grup producentów, tzn. wspólnej organizacji sprzedaży dóbr wyprodukowanych indywidualnie przez ich członków, to grupy producentów funkcjonują jako organizacje pośrednie, które koordynują wymianę dóbr pomiędzy rolnikami i nabywcami ich produktów. Organizacje pośredniczące są firmami, które wyszukują dostawców, znajdują i zachęcają do zakupu nabywców, selekcjonują cenę zakupu i sprzedaży, organizują transakcje, prowadzą zapisy rachunków oraz gromadzą zasoby, by zapewnić płynność dóbr i usług [Spulber 1999, s. 3]. Organizacje pośredniczące pojawiają się na rynku, kiedy zyski netto z handlu przewyższają zyski z wymiany bezpośredniej. Ich zysk jest generowany poprzez wyszukiwanie innowacyjnych transakcji, które zwiększają zyski z wymiany lub redukują koszty transakcyjne związane z wyszukiwaniem towarów, negocjacjami, komunikacją, kalkulacją, kontraktowaniem oraz monitorowaniem transakcji i ich partnerów [Spulber 1999, ss. 259, 260]. Grupy producentów spełniają rolę tradycyjnie wykonywaną na rynku przez pośredników i innych handlarzy. Jednakże przewaga grup producentów, która czyni z nich rywali tych pośredników i handlarzy, polega na eliminacji podwójnej marginalizacji i potencjalnym zmniejszeniu kosztów transakcyjnych w związku z integracją poziomą i pionową rolników przystępujących do grup producentów. Integracja pionowa ma miejsce wówczas, kiedy dochodzi do integracji pomiędzy różnymi organiza-

cjami funkcjonującymi na różnych etapach produkcji i dystrybucji [Caputo i Mininno 1996, s. 64] i w przypadku grup producentów występuje, kiedy grupy przemieszczają się w dół kanału dystrybucji w wyniku, na przykład, organizacji wspólnego transportu lub przetwarzania produktów. Główną funkcją grup producentów jest w związku z tym pośredniczenie w wymianie dóbr i usług pomiędzy indywidualnymi członkami grupy i nabywcami ich towarów (rysunek 1). Grupy producentów wykonują funkcje pośredniczące również podczas organizacji zadań takich, jak wspólny zakup środków produkcji.



RYSUNEK 1. Wymiana pomiędzy rolnikami a nabywcami ich towarów bez pośrednika, z pośrednikiem oraz z grupą producentów

Źródło: Adaptacja na podstawie Spulber [1999, s. 264].

Jednakże grupy producentów nie są klasycznymi firmami. Firmy integrują prawa własności, w wyniku czego biorą na siebie wszystkie koszty transakcyjne związane z produkcją dóbr i/lub usług [Ménard 2005, s. 294]. Rolnicy będący członkami grup producenckich nie integrują praw własności i nie łączą swoich gospodarstw w jedną organizację. Każdy z nich podejmuje indywidualnie decyzje związane ze sposobem produkcji oraz z tym, kiedy oraz komu sprzedać finalny produkt. Grupy producenckie o charakterze nieformalnym nie mogą nawet podpisać żadnej oficjalnej umowy z nabywcami w imieniu swoich członków,

gdyż nie posiadają one formalnie zarejestrowanej formy prawnej. Takie struktury hybrydowe, funkcjonujące pomiędzy rynkowymi rozwiązaniami, gdzie każdy element wymiany czy produkcji jest niezależną od innych transakcją, a strukturami organizacyjnymi charakterystycznymi dla zintegrowanych firm (market and firm modes of governance), obejmują tylko część transakcji, w których uczestniczą oddzielne firmy [Ménard 2005, s. 294]. W organizacjach hybrydowych, funkcjonujących w sektorze rolniczym, przewaga z utrzymania oddzielnych praw własności i braku integracji indywidualnych gospodarstw rolnych w jedną firmę wynika z idiosynkratycznej wiedzy, specyficznej dla produkcji rolniczej. Poza tym bardzo trudnym zadaniem dla jednej zintegrowanej firmy produkcji rolnej byłby dokładny szacunek jakości wkładu pracy poszczególnych rolników [Bonus 1986, s. 331].

Bazując na porównaniu poszczególnych sposobów organizacji transakcji na rynkach rolnych, można przyjąć założenie że, że grupy producentów, które odniosły sukces, to takie, które zdołały skoordynować wymianę pomiędzy rolnikami a nabywcami ich towarów oraz dodatkowo są zdolne operować na poziomie kosztów jednostkowych nieprzewyższających kosztów jednostkowych organizacji wymiany poprzez alternatywne sposoby, takie jak wymiana bezpośrednia lub wymiana poprzez klasyczną firmę – pośrednika lub inne organizacje.

## **CZYNNIKI ODDZIAŁUJĄCE NA PRAWDOPODOBIENSTWO SUKCESU GRUP PRODUCENTÓW**

Kilku autorów analizuje czynniki, które mogą się przyczynić do formacji odnoszących sukces organizacji spółdzielczych. Poniżej przedstawiono te czynniki oraz sformułowano dotyczące ich hipotezy. Jednym z takich czynników jest wielkość grupy. Koszty transakcyjne mogą zostać obniżone w wyniku zwiększenia częstotliwości transakcji. Im większa częstotliwość zawierania transakcji, tym niższe jednostkowe koszty stałe [Ménard 2006, s. 28]. W realiach grup producentów częstotliwość transakcji może zostać zwiększona poprzez zwiększenie liczby członków grupy. Dodatkowo, ze względu na obniżenie udziału w zyskach w organizacji na członka, zwiększenie liczby członków organizacji może obniżyć ryzyko zachowań oportunistycznych i wewnętrznego poszukiwania rent poprzez członków. Te organizacje, które są trwałe w czasie, nie są wówczas najbardziej zyskowne, ale potrafią rozwiązać problemy wewnętrznego poszukiwania rent [Kräkel 2006, ss. 2, 21]. Ten czynnik jest blisko związany z kosztami wpływu, jakie członkowie ponoszą, by wpłynąć na dystrybucję quasi-rent [Milgrom 1988, s. 43; Schaefer 1998, ss. 238, 239]. Koszty wpływu rosną, gdy członkowie grup mają większy interes w tym, by konkretna decyzja została podjęta [Milgrom 1988, s. 43]. Jednakże obniżenie kosztów transakcyjnych i kosztów wpływów poprzez zwiększenie liczby członków grupy zwiększa koszty wewnętrznej koordynacji oraz koszty biurokracji. Dlatego grupy producenckie muszą ponosić koszty koordynacji należących do nich rolników w organizacji produkcji i zbytu oraz związanej z tym administracji wewnętrznej. Jak zauważył Olson [1965, ss. 59, 60], duże grupy mają większe problemy komunikacyjne

i koordynacji działalności. Kollock [1998, s. 201] twierdzi, iż zbyt wiele parametrów zmienia się wraz z wielkością grupy i dlatego dokładne oszacowanie wpływu wielkości grupy jest także problematyczne. Biorąc pod uwagę powyższe uwagi, można sformułować następującą hipotezę:

**Hipoteza 1.** Liczba członków grup producentów ma nieokreślony wpływ na prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez grupy producentów.

Wewnętrzne koszty koordynacji mogą zostać zmniejszone poprzez ustanowienie przywództwa w grupie. Silny centralny koordynator umożliwi grupie obniżenie kosztów dystrybucji informacji o transakcjach oraz kosztów podejmowania decyzji [Williamson 1983, ss. 41, 45]. Kilku autorów przytacza wyniki badań z obszaru teorii gier na potwierdzenie tezy, że niezależnie od rodzaju gry przywództwo jest czynnikiem, który sprzyja kooperacji. W grach koordynacyjnych przywództwo, jako forma hierarchii, pomaga w koordynacji działań członków w osiągnięciu jednego z wielu punktów równowagi. Obniża to koszty negocjacji, które członkowie musieliby ponieść, ażeby osiągnąć porozumienie, dokonać wyboru spośród alternatywnych strategii oraz zdecydować, którą strategię wprowadzić w życie [Miller 1992, s. 50]. Niektóre układy społeczne wyłaniają się jako nieefektywne punkty równowagi gier wielokrotnych, lecz pomimo swej nieefektywności trwają w czasie, gdyż nikt nie zyskałby ze zmiany przeprowadzonej tylko przez jedną stronę układu [Binger i Hoffman 1989, s. 68]. Przywódca może wpłynąć pozytywnie na współpracę członków grupy poprzez zachęcenie ich do równoczesnego ruchu w celu osiągnięcia lepszego dla nich punktu równowagi. Przywództwo dostarczyć może również dodatkowej użyteczności z odwzajemnienia współpracy [Foss 1999, ss. 12, 22; Shamir i in. 1993, s. 577]. W związku z dodatkową użytecznością z odwzajemnienia współpracy struktura zysków z gry może doprowadzić do przekształcenia gry dylematu więźnia w grę koordynacji. Silni liderzy mogą również zagrozić ukaraniem łamiących reguły członków grupy lub uczynić bardziej realną groźbę ukarania takich członków grupy. Banaszak i Beckmann [2006, s. 17] przedstawiają wyniki badań pokazujące, iż siła lidera grupy w podejmowaniu decyzji była pozytywnie skorelowana z wykonywaniem kar w polskich grupach producentów. Lider, który ma do dyspozycji skuteczne groźby i odpowiednią reputację, może użyć strategii groźby (grim trigger) w celu ustanowienia i podtrzymania współpracy pomiędzy członkami jego grupy w powtórzonych grach dylematu więźnia [Bianco i Bates 1990, s. 144]. Przywództwo może również zwiększyć rozpoznawalność i obserwację decyzji i działań członków grupy. W tych okolicznościach łamanie reguł grupy staje się mniej atrakcyjne [Hendrikse 2007, s. 142]. Jednakże rozwój odpowiedniego systemu wymiany informacji pomiędzy członkami grupy jest także ważny. Zbyt silny i dominujący przywódca, który może utajnić części informacji, jest zagrożeniem dla kontynuacji relacji w hybrydalnych strukturach organizacyjnych [Ménard 2004, s. 351]. W związku z tym można sformułować następującą hipotezę:

**Hipoteza 2.** Silny lider przyczynia się do zmniejszenia wewnętrznych kosztów transakcyjnych i koordynacji i dlatego będzie miał pozytywny wpływ na prawdopodobieństwo formacji odnoszących sukces grup producentów do pewnego punktu; zbyt silny, dominujący lider zmniejszy prawdopodobieństwo sukcesu.

Ménard [2004, s. 351] dowodzi, iż dzielenie rent w rozwiązaniach hybrydowych wiąże się z ryzykiem zachowań oportunistycznych, które potencjalnie mogą prowokować konflikty. Dlatego jakość i tożsamość partnerów oraz ich selekcja są kluczowe dla sukcesu. W większości przypadków selekcja partnerów odbywa się na podstawie wcześniejszych kontaktów w relacjach rynkowych, wcześniejszym uczestnictwie w strukturach hybrydowych, oraz/lub wynika z reputacji [Ménard 2004, s. 361]. Dlatego możemy oczekiwać, że selekcja partnerów, podobnie jak wcześniejsze powiązania biznesowe, będzie miała wpływ na formację odnoszących sukces grup producentów. Podobny argument przytaczają Whipple i Frankel [2000], którzy dyskutują zawiązywanie strategicznych koalicji i aliansów. Firmy wdrażające koalicje mają problemy ze zmianą powiązań bazujących na konkurencji do bazujących na współpracy. Zmiany w mentalności, kulturze i zachowaniu mogą być przytłaczające. Największym problemem koalicji jest to, że modyfikacja wcześniejszych zachowań i przekonań podczas dostosowywania się do nowych rodzajów prowadzenia interesów wymaga dużo czasu [Whipple i Frankel 2000, s. 22]. Ahn i inni [2001, s. 137] pokazują, że w jednoetapowym dylemacie więźnia sukces w koordynacji na stanie równowagi (equilibrium) gwarantującym najwyższe wypłaty (payoff) w poprzednich grach koordynacyjnych ma pozytywny wpływ na prawdopodobieństwo zawiązania współpracy w grach dylematu więźnia. W grupach, w których gracze kontaktują się dłużej lub częściej, zwiększa się rozpoznawalność, a informacja o wcześniejszym zachowaniu członków powinna mieć wpływ na osiągnięcie większego poziomu współpracy [Axelrod 1984, s. 62–63]. W związku z tym można sformułować następującą hipotezę:

**Hipoteza 3.** Selekcja członków mających wcześniejsze powiązania biznesowe będzie miała pozytywny wpływ na prawdopodobieństwo formacji odnoszącej sukces grupy producenckiej.

W podobny sposób struktury komunikacyjne mogą wpływać pozytywnie na proces wymiany informacji o członkach interakcji. Kollock [1998] powołuje się na wyniki badań, które dowodzą, że komunikacja promuje kooperację. Komunikacja pozwala członkom grupy wyrazić jasne zobowiązania i obietnice na temat ich przyszyłych ruchów, jak też na odwołanie się do tego, co jest „właściwą” rzeczą do zrobienia, zwiększając presję moralną. Podobnie do przywództwa, komunikacja może również zwiększyć zauważalność zachowań innych osób i obniżyć atrakcyjność zachowań dewiacyjnych. Brosig i Weimann [2003] badają efekty komunikacji przed fazą gry w eksperymentach dotyczących dóbr publicznych (public goods). Rezultaty badań wskazują, że udana współpraca może nawiązać

się w wyniku możliwości skoordynowania zachowania w fazie komunikacji. Rezultaty badań wskazują zaś na to, że najbardziej efektywna jest komunikacja twarzą w twarz. Co ciekawe, to czy ludzie siedzieli przy tym samym stole, czy też widzieli się tylko na ekranie, nie powodowało różnicy w wynikach [Brosig i Weimann 2003, ss. 217, 231]. W związku z tym można sformułować kolejną hipotezę:

**Hipoteza 4.** Komunikacja pomiędzy członkami grupy będzie miała pozytywny wpływ na prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez grupy producentów.

W literaturze również jest dyskutowana rola kompozycji grupy. Hansmann [1996, s. 125–130] dowodzi teoretycznie, iż każdego rodzaju homogeniczność członków pociąga za sobą większą szansę, że będą oni mieli podobne interesy, co jest jednym z podstawowych czynników dla powodzenia współpracy. Przeciwnostawne interesy członków grupy i angażowanie się w promowanie jednostronnych interesów wewnątrz organizacji zwiększa koszty wpływów w organizacjach opartych na współpracy [Borgen 2004, s. 387]. Kleindorfer i inni [1993, s. 247–251] wskazują, że grupy homogeniczne podobne pod względem potencjalnej siły partnerów i interesów mają większą szansę osiągnięcia współpracy. Haag i Lagunoff [2003, s. 21] badają charakterystykę zachowań kooperatywnych w powtórzonej grze dylematu więźnia i wykazują, że grupy homogeniczne względem preferencji czasowych członków, współpracują częściej. Im większe były różnice w preferencjach czasowych członków, tym mniej było współpracy w grupie [Haag i Lagunoff, 2003, s. 7]. W związku z tym można sformułować kolejną hipotezę:

**Hipoteza 5.** Homogeniczność członków będzie miała pozytywny wpływ na prawdopodobieństwo osiągnięcia współpracy przez grupy producentów.

Banaszak i Beckmann [2006] wskazują, że niektóre zmienne dotyczące środowiska, w jakim współpraca się odbywa, mają również znaczenie. Jednym z czynników, który może zmniejszyć szansę odniesienia sukcesu grupy producentów, jest konkurencja. Konkurencja z pośrednikami może zwiększyć szansę dewiacji norm grupowych wyrażoną poprzez sprzedaż produktów poza grupą, co pociąga za sobą zmniejszenie szansy na odniesienie sukcesu przez grupę. Zmienne i konkurencyjne środowisko może zwiększyć atrakcyjność krótkoterminowych zysków w porównaniu z przestrzeganiem długoterminowych kontraktów i umów [Hendrikse 2007, s. 142]. W takiej sytuacji wyłamanie się ze współpracy przez jednego z członków grupy może za sobą również pociągnąć kaskadę wyłamań pozostałych członków grupy. Pozostali postrzegają bowiem mniejszą wartość w przestrzeganiu reguł grupowych. Ten efekt będzie silniejszy w małych organizacjach i wtedy, gdy korzyści ze skali koordynacji zmniejszają się gwałtownie [Kreps 1996, s. 585]. Konkurencja może destabilizować formy hybrydowe, gdyż może czynić opcję zmiany partnerów umów bardziej atrakcyjną, szczególnie jeśli inwestycje



w konkretną współpracę są tylko umiarkowanie specyficzne [Ménard 2005, ss. 295, 296]. Hybrydy jednakże mają tendencję do pojawiania się na bardzo konkurencyjnych rynkach, gdzie łączenie zasobów jest sposobem przetrwania i zmniejszenia niepewności [Ménard 2005, s. 295]. Konkurencja zapoczątkowuje przesunięcie z konkurencji typu „firma przeciwko firmie” do konkurencji typu „kanał dystrybucji przeciw kanałowi dystrybucji”, co kreuje potrzebę integracji [Bowersox i in. 1999]. Problemem struktur hybrydowych jest wybór mechanizmu, który wytyczy obszar wspólnych decyzji, zdyscyplinuje partnerów oraz ułatwi rozwiązywanie problemów i zapobiegnie wystąpieniu strategii gapowicza (free riding) [Ménard 2005, ss. 295, 296]. Z jednej strony konkurencja może więc zwiększyć szansę uformowania się grupy producenckiej, z drugiej jednak skutki niestabilności powiązań mogą wpłynąć negatywnie na sukces grupy. W związku z tym można sformułować kolejną hipotezę:

**Hipoteza 6.** Konkurencja może zdestabilizować układy współpracy i dlatego będzie miała negatywny wpływ na szansę odniesienia sukcesu przez grupy producentów.

## **METODA BADAŃ**

### **Próba badawcza oraz technika badań**

Dane do testu hipotez badawczych zostały zebrane wśród grup producentów funkcjonujących w Wielkopolsce przy zastosowaniu metody badań kwestionariuszowych. W ramach tej metody przeprowadzono wywiady z wykorzystaniem listy pytań ustrukturyzowanych z liderami grup producentów. Pięćdziesiąt grup funkcjonujących i dwanaście grup, które nie prowadziły już działalności, zostało poddane badaniu, co stanowiło prawie całą populację grup w Wielkopolsce. Z różnych przyczyn nie udało się dotrzeć tylko do trzech grup. Funkcjonujące grupy poddane badaniu zrzeszały łącznie 4056 rolników; dwanaście nieaktywnych grup zrzeszało przed rozwiązaniem 394 rolników.

Wywiady z liderami grup przeprowadzone zostały w formie wywiadu kwestionariuszowego, który składał się z sześciu części, zawierających następujące kwestie: a) ogólne informacje o grupie, takie jak: adres, forma prawna, liczba członków i czynności prowadzone przez grupę, b) proces formacji grupy, c) funkcjonowanie grupy (podzielone na trzy sekcje: zarządzanie i podejmowanie decyzji, produkcja i zbyty towarów oraz zagadnienia dotyczące członków grupy), d) koszty i zyski z działalności, e) rola środowiska instytucjonalnego, oraz f) przywództwo w grupie. Kwestionariusz zawierał w sumie 132 pytania, które były dwojakiego rodzaju: część pytań dotyczyła obiektywnych faktów, takich jak dane liczbowe czy opis procesów, pozostała część pytań dotyczyła subiektywnej ewaluacji tych faktów i procesów.

### **Miara „sukcesu”**

Jak pokazano we *Wprowadzeniu*, w literaturze funkcjonują różne definicje sukcesu i porażki organizacji opartych na współpracy. Bruynis i inni [1997] de-

finiują sukces w kategorii czasu trwania współpracy, wzrostu, opłacalności oraz satysfakcji członków. Sexton i Iskow [1988] mierzą sukces na podstawie subiektywnej ewaluacji. Ziegenhorn [1999] rozumie sukces w kategorii przetrwania na rynku. W rozdziale *Organizacja wymiany...* zaproponowano mierzenie sukcesu grup producentów w kategoriach bycia zdolnym do koordynacji transakcji wymiany pomiędzy rolnikami a nabywcami ich towarów oraz dodatkowo operowania na poziomie kosztów jednostkowych nieprzekraczających kosztów alternatywnych sposobów organizacji transakcji. Tak rozumiany sukces może być mierzony poprzez pomiar korzyści cenowej, które grupy negocjują na towary swoich członków, lub też poprzez pomiar, czy zyski z działalności są większe niż koszty. Korzyści cenowe mierzono poprzez zapytanie się o różnice procentową pomiędzy ceną na towary, którą uzyskują rolnicy, sprzedając poprzez grupę, a ceną, którą dostają na rynku rolnicy niezrzeszeni w grupy producentów. Przeciętnie członkowie grup sprzedawali swoje towary w cenie 6,2% wyższej niż rolnicy niezrzeszeni. Dwadzieścia siedem grup nie prowadziło wcale wspólnych sprzedaży lub sprzedawały towary w takiej samej cenie jak niezrzeszeni rolnicy (zerowe premium cenowe). Z kolei dwie grupy były zdolne do negocjacji korzyści cenowej nawet na poziomie tak wysokim, jak 39,3% (dewiacja standardowa – ds = 10,32). Jeśli chodzi o pytanie, czy grupy producentów były w stanie operować, uzyskując wyższe zyski niż koszty z działalności, to zostało ono zakodowane jako zmienna fikcyjna (dummy), gdzie 1 oznaczało deklarację uzyskiwania zysków ze współpracy wyższych niż koszty. Pięćdziesiąt procent liderów grup poddanych badaniu zadeklarowało posiadanie pozytywnego bilansu zysków i kosztów w ich grupach.

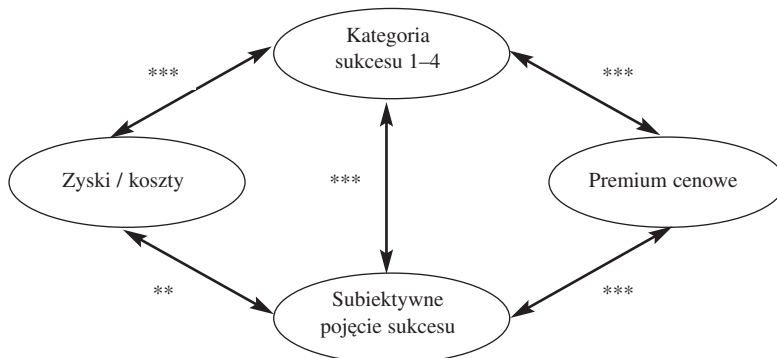
Problem z powyższymi miarami sukcesu polega jednakże na tym, że nie różnicują one grup, które nie funkcjonują już dłużej na rynku, oraz tych, które funkcjonują, ale nie prowadzą wspólnych sprzedaży produktów ich członków. Zaproponowano dlatego jeszcze jeden sposób grupowania badanych organizacji – ze względu na ich działalność. Pierwsza kategoria, którą zaproponowano wyróżnić w ten sposób, będzie zawierała grupy, które zostały rozwiązane. Są to definitywne przykłady porażki współpracy. Zidentyfikowano w badaniu dwanaście takich grup. W dalszej kolejności niektóre grupy producentów kontynuowały funkcjonowanie pomimo braku sukcesu w koordynacji swych członków w zakresie wspólnej sprzedaży towarów poprzez grupę. Te grupy wykonywały jedynie takie działania, jak wspólne zakupy środków produkcji lub szkolenia, oraz działania o charakterze edukacyjnym. Koordynacja w przypadku takiego rodzaju aktywności jest łatwiejsza do osiągnięcia, a działalność grupy jest mniej podatna na wpływ czynników rynkowych. Jednakże potencjalne zyski z tego rodzaju działalności są mniejsze niż z organizacji wspólnej sprzedaży. Dlatego zaproponowano włączyć te grupy do kategorii częściowej porażki. Grupy w tej kategorii odniosły porażkę w koordynacji swych członków w zakresie działalności, która potencjalnie mogłaby im przynieść większe zyski, poprzestając na zyskach niewielkich. Do tej kategorii zaliczono dziesięć grup.

Pozostałe 40 grup wykonywało zadanie wspólnych sprzedaży, jednakże, co jest interesujące, większość z tych grup odnotowała problemy z łamaniem re-

guł grupowych przez członków, co było związane ze sprzedażami poza grupą, bez pozwolenia pozostałych członków. Takie zachowania sugerują, że te grupy nie zdołały przekonać swych członków, że wynegocjowały najlepsze warunki na rynku i opcje zewnętrzne okazały się dla nich bardziej atrakcyjne. W procesie badania zidentyfikowano 33 grupy w ramach kategorii częściowego sukcesu. Ostatnia kategoria – pełnego sukcesu, zawierała siedem grup, które prowadziły wspólne sprzedaże i nie miały problemu z członkami łamiącymi normy grupowe.

Poniżej przedstawiono wzajemne powiązanie wyżej wyróżnionych miar sukcesu grup producentów. Dla porównania z miarami sukcesu wyróżnionymi na podstawie teorii zaprezentowano również subiektywną ewaluację sukcesu grupy dokonanej przez jej lidera, podobną do ewaluacji subiektywnej zaproponowanej przez Sexton i Iskow [1988]. Liderzy grup producentów mogli zaliczyć swoje grupy do: takich, które odniosły duży sukces, takich, które odniosły mniejszy sukces, „zbyt wcześnie, by powiedzieć”, oraz do takich, które nie odniosły sukcesu. Czterdzieści procent liderów zaliczyło swoje grupy do tych, które nie odniosły sukcesu (zakodowane jako 0), 8% do „zbyt wcześnie, by powiedzieć” (zakodowane jako 1), 27,4% do tych, które odniosły mniejszy sukces (zakodowane jako 2), oraz 24,2% do takich, które odniosły duży sukces (zakodowane jako 3). Większość liderów grup (40,3%) rozumiało subiektywną definicję sukcesu grupy jako zdolność do zyskowej sprzedaży towarów członków. Dla 24,2% liderów sukces znaczył po prostu działalność grupy w czasie, a dla dalszych 17,7% liderów – zdolność do zorganizowania rolników i działania razem. Pozostałe grupy traktowały swój sukces lub porażkę jako: bycie zdolnym do realizacji początkowych celów (6,4%), bycie zdolnym do osiągnięcia subsydiów (4,8%), zapewnienia inwestycji (3,2%) i produkcję wysokiej jakości towaru (3,2%).

Ponieważ zmienna charakteryzująca cztery kategorie sukcesu jako jedyna okazała się skorelowana z pozostałymi miarami sukcesu, więc zdecydowano, by właśnie tę zmienną użyć w dalszych analizach (rysunek 2).



\*\*\* p < 0,01

\*\* p < 0,05

RYSUNEK 2. Korelacje pomiędzy zmiennymi charakteryzującymi różne miary sukcesu grup producentów

## Analiza danych

Dane zostały zanalizowane na podstawie porządkowego modelu probitowego (ordinal probit). Porządkowy model regresji jest modelem nieliniowym, w którym stopień zmienności prawdopodobieństwa zmiany jednej ze zmiennych niezależnych zależy od poziomu zmienności wszystkich zmiennych niezależnych [Long i Freese 2001, s. 137]. Wyróżnione cztery kategorie sukcesu grup producentów są traktowane w modelu jako porządkowa zmienna zależna ( $S$ ). Hipotezy sformułowane w rozdziale *Czynniki oddziałujące...* wskazały, że takie zmienne, jak: wielkość grupy ( $WG$ ), siła przywództwa ( $SP$ ), selekcja członków ( $SC$ ), wcześniejsze powiązania biznesowe ( $Biz$ ), komunikacja pomiędzy członkami grupy ( $Kom$ ), homogeniczność członków ( $Hom$ ) oraz konkretność ( $Kon$ ), będą miały wpływ na prawdopodobieństwo formacji grupy producenckiej, która odniesie sukces. Założono, że zmienne te wpłyną na prawdopodobieństwo sukcesu grupy według poniższego modelu:

$$S_i = \beta_0 + \beta_1 WG + \beta_2 SP + \beta_3 SC + \beta_4 Biz + \beta_5 Kom + \beta_6 Hom + \beta_7 Kon + \varepsilon$$

gdzie  $i = 1, \dots, n$  grup producentów w próbie.

W następnym rozdziale zoperacjonalizowano zmienne i przedstawiono statystyki opisowe dla wyróżnionych zmiennych niezależnych. Dodatkowo, w celu porównania różnic w wartościach średnich dla poszczególnych kategorii sukcesu użyto jednostronnej analizy wariancji (ANOVA). ANOVA jest techniką, gdzie zmienna niezależna (nazywana czynnikiem) osiąga różne poziomy. Poziomy te korespondują względem wyróżnionych kategorii sukcesu grup. ANOVA pozwala na porównanie zróżnicowania w wartościach pomiędzy różnymi grupami ze zróżnicowaniem wartości w ramach każdej grupy. Ważny statystycznie test F pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej, iż średnie w różnych grupach są równe [Pallant 2001, s. 186].

## REZULTATY EMPIRYCZNE

### Charakterystyka zmiennej zależnej

Cztery wyróżnione kategorie sukcesu grup producentów traktowano w modelu jako zmienne zależne. W dalszej części będą testowane hipotezy wyróżnione wcześniej i ich wpływ na prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez grupy producentów. Przed tym jednak zostanie opisana zmienna zależna i zostaną zanalizowane różnice pomiędzy poszczególnymi kategoriami, co do podstawowych charakterystyk takich grup, jak: rok założenia, liczba członków, czynniki, które doprowadziły do powstania grupy, wartość zainwestowanego kapitału, forma prawna, rodzaj produktu oraz formy działalności. W celu porównania podstawowych charakterystyk grup w ramach kategorii sukcesu i znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy są one ważne statystycznie, użyto techniki ANOVA.

Średnio badane grupy założone zostały w 1999 roku. Większość grup niefunkcjonujących zaprzestała działalności w 2001 roku. Średnio każda z grup, które zostały rozwiązane, istniała 2,8 lat. Jeśli chodzi o czynniki, które doprowa-

dziły do rozpadu grup, to respondenci najczęściej odnosili się do tak zwanej „mentalności ludzi”. Problem ten był związany z zaangażowaniem w grupę, lojalnością i zaufaniem do lidera grupy i pozostałych członków. W dwóch grupach członkowie nie zgodzili się na zmianę odbiorców towarów wskazanych przez lidera grupy, w trzech innych grupach członkowie nie chcieli kompensować liderów za ich pracę, jak również nie zgodzili się, by zaangażować profesjonalnego menedżera. W pozostałych przypadkach dwie grupy miały problem ze znalezieniem nabywców towarów; jedna grupa została rozbita przez pośrednika, który zaoferował członkom wyższą cenę zakupu, jeśli ci sprzedadzą swój towar poza grupą; w innym przypadku grupa była zakotwiczona w konflikcie lokalnym pomiędzy dwiema sąsiedzkimi wsiami i mieszkańcy jednej wsi rozprzestrzenili rzekomo nieprawdziwe informacje o liderze grupy w celu rozbitcia grupy; w ostatnim przypadku lider przywłaszczył pieniądze grupy i członkowie nie chcieli po tym wydarzeniu dalej współpracować.

Średnio każda z grup zrzeszała 72 członków. Większość grup została zainicjowana przez jednego z rolników (58%); 42% zostało zainicjowane przez organizację zewnętrzną, 24% przez doradztwo rolnicze, 18% przez zewnętrznego biznesmena, w tym także firmy przetwórcze, lokalne spółdzielnie lub pośredników. Jeśli chodzi o formę prawną grup, to najwięcej grup funkcjonowało jako stowarzyszenia (29%), które to według prawa są dobrowolnymi organizacjami realizującymi cele społeczne (non-profit). Stowarzyszenia mogą reprezentować swoich członków w relacjach z innymi organizacjami i mogą negocjować ceny z nabywcami towarów w imieniu swoich członków. Stowarzyszenia mogą być łatwo założone, są tanie w założeniu i funkcjonowaniu i mają bardzo prostą strukturę. Ich największą wadą jednak jest niezdolność do akumulacji zysków i podziału kapitału pomiędzy członków, gdyż członkowie nie są właścicielami kapitału stowarzyszeń [Lemanowicz 2005, s. 103].

Dalsze 23% grup funkcjonowało jako zrzeszenia i tyle samo jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Zrzeszenia są dobrowolnymi, samorządowymi i niezależnymi społecznymi i zawodowymi organizacjami, zakładanymi w celu reprezentacji i ochrony interesów rolników. Podobnie do stowarzyszeń, założenie zrzeszenia jest stosunkowo łatwe i szybkie i nie wymaga kapitału początkowego [Lemanowicz 2005, s. 103]. Zmiany w konstytucji zrzeszeń są tanie we wprowadzaniu. Zrzeszenia mogą prowadzić działalność gospodarczą, ale zyski muszą być podzielone równo pomiędzy wszystkich członków [Ejsmont i Milewski 2005, s. 66]. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z kolei może być założona w każdym celu. Jej członkowie zakupują udziały, których liczba decyduje o ich sile decyzyjnej i odpowiedzialności. Udziałowcy są właścicielami spółki i zakumulowany kapitał może być podzielony pomiędzy nimi stosownie do wartości ich udziałów. Proces założenia spółki jest jednak bardziej skomplikowany i kosztowny. Założenie i wszystkie zmiany w umowie spółki muszą być oficjalnie zarejestrowane w biurze notariusza [Lemanowicz 2005, s. 104].

Najmniej popularnymi formami prawnymi pośród grup producentów były spółdzielnie i grupy nieformalne, które nie miały żadnej formy prawnej, a opierały się tylko na umowie ustnej pomiędzy rolnikami. Osiem procent grup

funkcjonowało jako grupy nieformalne i trzy procent jako spółdzielnie. Głównym celem działalności spółdzielni jest prowadzenie działalności gospodarczej. Podobnie jak w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością, członkowie zakupują udziały w spółdzielni. Własność spółdzielni stanowi własność prywatną ich członków i członkowie mogą wyciągnąć wartość swoich udziałów w każdym czasie. Każdy członek ma jednak równą siłę decyzyjną, co ogranicza wpływ na procesy decyzyjne właścicieli większej ilości udziałów. Zarówno spółki, jak i spółdzielnie muszą prowadzić pełną księgowość, co ma również wpływ na koszty funkcjonowania.

Przeciętnie każda z grup zebrała 24 550 PLN kapitału założycielskiego (średnio 1390 PLN na członka). Najbardziej popularnym typem produktu, z uwagi na który grupa została założona, była trzoda chlewna (56%), a potem warzywa (21%) i owoce (6%). Zadanie organizacji wspólnej sprzedaży towarów wykonywane było przez 65% grup. Pięćdziesiąt pięć procent grup organizowało wspólny zakup środków do produkcji oraz 29% organizowało wspólny transport towarów. Inne zadania wykonywane przez grupy dotyczyły organizacji szkoleń i działalności edukacyjnej dla członków (wykonywane przez 65% grup), organizacji wydarzeń integracyjnych (45%) i ubieganie się o subsydia rządowe i z Unii Europejskiej (27%).

Tabela 1 prezentuje podsumowanie statystyk opisowych podstawowych charakterystyk grup w ramach poszczególnych kategorii sukcesu. Seria jednokierunkowych analiz wariancji ANOVA została przeprowadzona w celu identyfikacji, czy różnice w średnich powyższych podstawowych charakterystyk, w ramach poszczególnych kategoriach sukcesu, są ważne statystycznie. Ważne statystycznie różnice pomiędzy poszczególnymi kategoriami sukcesu zostały znalezione dla zmiennej opisującej, czy grupa została zainicjowana przez doradztwo rolnicze:  $F(3, 58) = 2,4$ ,  $p = 0,077$ . Wielkość efektu była równa 0,11. Różnica ważna statystycznie była pomiędzy kategorią 1 a kategorią 4. Sugeruje to, że stosunkowo więcej grup, które się rozpadły, zostało zainicjowanych przez doradztwo rolnicze. Różnice pomiędzy średnimi zmiennej nominalnej, reprezentującej wybór stowarzyszenia jako formy prawnej, były również ważne statystycznie na poziomie  $p < 0,05$ ;  $F(3, 58) = 3,7$ ,  $p = 0,016$ . Rozmiar efektu był równy 0,10. Ważne statystycznie różnice były pomiędzy kategorią 1, kategorią 3 oraz kategorią 4, co sugeruje, że stowarzyszenia były częstsze wśród grup, które się rozpadły, niż wśród tych, które odniosły częściowy lub pełen sukces.

Jeśli chodzi o pytanie, dlaczego wybrana została forma stowarzyszenia, to znowu widać duży wpływ doradztwa rolniczego. Trzydzieści procent grup, funkcjonujących jako stowarzyszenia, zadeklarowało wybór tej formy prawnej w wyniku porady uzyskanej w doradztwie rolniczym. Pozostałe grupy wybrały tę formę, gdyż była ona uznawana jako „luźna”, niewymagająca kapitału inwestycyjnego (17%), tania (13%), zapewniająca, w opinii respondentów, odpowiedni poziom bezpieczeństwa (8%) lub gdyż rolnicy nie wiedzieli, że były inne formy prawne, które można było wybrać (8%).

Ważna statystycznie, choć słaba, negatywna korelacja została znaleziona pomiędzy wyborem formy prawnej stowarzyszenia a poziomem zainwesto-

TABELA 1. Charakterystyka wyróżnionych kategorii sukcesu grup producentów

Czynnik	Kodowanie		Kat. 1:	Kat. 2:	Kat. 3:	Kat. 4:	Razem
			Porażka N = 12	Częściowa porażka N = 10	Częścio- wy sukces N = 33	Sukces N = 7	N = 62
Rok założenia	Rok	Śr.	1998	1999	1999	2001	1999
		DS	1,70	2,97	2,19	3,86	2,51
Liczba członków	Nr	M	32,83	29,30	97,97	75,71	71,77
		SD	12,20	19,26	141,23	106,74	112,41
Czynnik, który doprowadził do założenia grupy (zmienna fikcyjna)	Inicjatywa rolników	Śr.	0,33	0,70	0,64	0,57	0,58
	Doradztwo rolnicze		0,50	0,20	0,21	0,00	0,24**
	Zewnętrzna firma		0,17	0,10	0,15	0,43	0,18
Forma prawna (zmienna fikcyjna)	NiefORMALNA	Śr.	0,00	0,00	0,15	0,00	0,08
	Stowarzyszenie		0,67	0,50	0,30	0,00	0,29**
	Zrzeszenie		0,08	0,30	0,33	0,43	0,23
	Spółdzielnia		0,00	0,00	0,03	0,14	0,03
	Spółka		0,25	0,20	0,18	0,43	0,23
Kapitał założycielski (EUR)	Razem	Śr.	1,104	5,013	8,051	10,221	6,461
	Na członka	DS	1,474	6,838	21,894	12,274	16,809
		Śr.	32,00	471,00	282,00	1,174	365,00
		DS	38,00	1,222	726,00	2,498	1,101
Typ produkcji rolniczej (zmienna fikcyjna)	Trzoda	Śr.	0,58	0,40	0,67	0,29	0,56
	Warzywa		0,17	0,10	0,18	0,57	0,21*
	Owoce		0,08	0,10	0,06	0,00	0,06
	Inne		0,17	0,40	0,09	0,14	0,16
Działania wykonywane przez grupę (zmienna fikcyjna)	Wspólna sprzedaż	Śr.	–	–	1,00	1,00	0,65
	Zakup śr. do produkcji		–	0,70	0,73	0,43	0,55
	Szkolenia, wycieczki		–	0,70	0,85	0,57	0,65
	Wspólny transport		–	0,10	0,27	0,57	0,29
	Imprezy integracyjne		–	0,40	0,64	0,43	0,45
	Ubieganie się o subsydia		–	0,10	0,33	0,71	0,27

Gwiazdki wskazują na różnice w średnich dla zmiennych w ramach poszczególnych wyróżnionych kategorii sukcesu:

\* Różnica ważna statystycznie na poziomie 0,10.

\*\* Różnica ważna statystycznie na poziomie 0,05.

\*\*\* Różnica ważna statystycznie na poziomie 0,01.

wanego kapitału ( $p < 0,1$ ). Wskazuje to, iż być może poziom zainwestowanego kapitału w stowarzyszenia był zbyt mały, by umożliwić grupie przetrwanie na rynku. Jedną z inwestycji, które mogą potencjalnie zwiększyć możliwości rynkowe grupy, mogłoby być wynagrodzenie dla lidera grupy lub zatrudnienie profesjonalnego menedżera, który zająłby się pełnoetatowo organizacją wspólnych sprzedaży. Silna ważna statystycznie korelacja została znaleziona pomiędzy wyborem formy prawnej stowarzyszenia a płaceniem wynagrodzenia liderowi ( $p < 0,01$ ). Dodatkowo, jak ukazują to wyniki badań przedstawione przez Banaszak i Beckmanna [2007, s. 186], posiadanie lidera grupy producentów, który nie otrzymywał rekompensaty za swą pracę, obniżało prawdopodobieństwo wynegocjowania wysokiego premium cenowego przez grupę.

Na koniec, różnice pomiędzy wartościami średnimi dla zmiennej przedstawiającej zrzeszanie wyłącznie członków produkujących warzywa były również ważne statystycznie na poziomie  $p < 0,1$ ;  $F(3, 58) = 2,28$ ,  $p = 0,089$ . Efekt był średniej wielkości i równał się 0,10. Różnica pojawiła się pomię-

dzy kategorią 2 a kategorią 4. Warzywa były częstszym rodzajem produkcji pośród grup, które odniosły sukces, niż pośród tych, które poniosły częściową porażkę.

### **Charakterystyka zmiennych niezależnych**

W tym rozdziale zostaną zoperacjonalizowane zmienne niezależne wyróżnione na podstawie postawionych hipotez. Jeśli chodzi o wielkość grupy, to każda grupa zawierała średnio 71 członków. Wielkość grup była jednak bardzo zróżnicowana, na co wskazuje odchylenie standardowe. Najmniejsza miała tylko 5 członków, największa 700. Rola przywództwa w grupie była mierzona poprzez zapytanie liderów grup, czy podejmują oni większość decyzji w grupie. Średnia odpowiedzi na to pytanie wynosiła 2,8, w skali od 1 do 4, gdzie 1 było równoznaczne z niezgodzeniem się z tym stwierdzeniem, a 4 – ze zgodą. Selekcja partnerów do współpracy w grupie była mierzona poprzez zapytanie, czy miał miejsce proces selekcyjny potencjalnych członków grupy. Taki proces miał miejsce w 31% grup. Wcześniejsze kontakty biznesowe zostały zmierzone za pomocą pytania skierowanego do liderów grup, czy członkowie grupy współpracowali ze sobą wcześniej. Czternaście procent zgodziło się w pełni z tym stwierdzeniem, 9,7% odpowiedziało, iż większa część z nich współpracowała wcześniej, 14,5% stwierdziło, że tylko niewielka część członków współpracowała wcześniej, a 61,3% odpowiedziało, iż członkowie nie mieli żadnych wcześniejszych kontaktów biznesowych.

Jeśli chodzi o komunikację w grupie, to do respondentów zostało skierowane zapytanie o to, czy wszyscy członkowie grupy byli włączeni w proces planowania i tworzenia grupy. W 30,6% przypadków wszyscy członkowie byli włączeni w ten proces, w 64% grup tylko niektórzy członkowie byli włączeni w ten proces, a w 4,8% grup wszystkie początkowe decyzje zostały powzięte przez osobę zakładającą grupę, bez dyskusji z pozostałymi członkami. W dalszej kolejności mierzona była homogeniczność grup – poprzez pytanie o to, czy członkowie grupy mają podobny potencjał ekonomiczny. Na koniec konkurencja została zoperacjonalizowana poprzez ewaluację stosunków rynkowych z pośrednikami, najpoważniejszymi konkurentami grup producentów na rynku. Czternaście i pół procent grup zadeklarowało, że doświadczyły one poważnej i twardej konkurencji ze strony pośredników działających na rynku, a 30,6% odnotowało doświadczanie mniej poważnej konkurencji. Tabela 2 prezentuje statystyki opisowe dla wyróżnionych zmiennych niezależnych.

### **Rezultaty analizy regresji**

W celu zmierzenia wpływu wyżej wyróżnionych zmiennych niezależnych na kategorii sukcesu grup producentów zastosowano technikę regresji probitowej porządkowej. Kilka par zmiennych niezależnych okazało się być skorelowanych ze sobą. Regresja była przeprowadzona metodą krokową. Graniczna ważność statystyczna została przyjęta na poziomie  $p < 0,1$ . Rezultaty regresji są zaprezentowane w tabeli 3.



TABELA 2. Statystyki opisowe dla zmiennych niezależnych

Zmienna	Operacjonalizacja	Kodowanie	N	Średnia	DS	Min	Max
Wielkość grupy	Liczba członków	Liczba	62	71,77	112,41	5	700
Siła decyzyjna lidera	Czy lider podejmuje większość decyzji w grupie?	1 – nie zgadzam się, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – raczej się zgadzam, 4 – zgadzam się	62	2,81	1,01	1	4
Selekcja członków	Czy miał miejsce proces selekcji członków?	1 – tak, 0 – nie	62	0,31		0	1
Wcześniejsze kontakty biznesowe	Czy członkowie mieli wcześniejsze kontakty biznesowe?	4 – wszyscy, 3 – większość, 2 – niektórzy, 1 – żadni	62	1,77	1,12	1	4
Komunikacja wśród członków	Czy większość członków była włączona w początkową dyskusję na temat grupy?	1 – żadni, 2 – niektórzy, 3 – wszyscy	62	2,26	0,54	1	3
Homogeniczność członków	Czy członkowie mają podobny potencjał ekonomiczny?	1 – tak, 0 – nie	62	0,16		0	1
Konkurencja	Jak oceniliby P. konkurencję na rynku?	3 – poważna konkurencja, 2 – mniejsza konkurencja, 1 – brak konkurencji	62	1,60	0,73	1	3

TABELA 3. Rezultaty regresji probitowej porządkowej

Zmienne niezależne	Zmienna zależna Kategoria sukcesu: od 1 do 4
Liczba członków	0,003 **
	0,001
Siła przywództwa	0,270 *
	0,150
Selekcja członków	1,037 ***
	0,376
Wcześniejsze kontakty biznesowe	0,526 ***
	0,166
Pseudo R2	0,209
Liczba obserwacji	62

Wiersz górny wskazuje współczynnik; wiersz dolny wskazuje błąd standardowy.

\* Ważność statystyczna na poziomie 0,10.

\*\* Ważność statystyczna na poziomie 0,05.

\*\*\* Ważność statystyczna na poziomie 0,01.

Najsilniejszy wpływ na prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez badane grupy producentów miała zmienna reprezentująca posiadanie wcześniejszych kontaktów biznesowych członków grupy oraz zmienna reprezentująca proces selekcji członków grupy podczas procesu tworzenia grupy. Zmienne te były dodatkowo skorelowane ( $p < 0,01$ ). Wyniki te potwierdzają hipotezę wypracowaną z teorii, która mówiła o tym, że kluczem do sukcesu hybrydowych sposobów zarządzania jest selekcja partnerów bazująca na wcześniejszych do-

świadzeniach w powiązaniach rynkowych. Może to również wyjaśnić porażkę dużej części grup producentów, które zostały utworzone z inicjatywy doradztwa rolniczego. Można podejrzewać, że podczas gdy pracownicy doradztwa rolniczego, chcący doprowadzić do założenia grupy producentów, zachęcali wszystkich rolników na danym terenie do przyłączenia się do grupy, to grupy utworzone w wyniku innego rodzaju inicjatywy były bardziej selektywne i ostrożne w wyborze potencjalnych partnerów koalicji. Istotna statystycznie, negatywna korelacja została znaleziona pomiędzy utworzeniem grup z inicjatywy doradztwa rolniczego oraz istnieniem procesu selekcji członków ( $p < 0,1$ ).

Dodatkowo, biorąc pod uwagę wyniki badań prezentowane przez Banaszak i Beckmanna [2006, s. 18], można podejrzewać, iż również jakość wcześniejszych powiązań pomiędzy członkami ma znaczenie. Zwyczajna wcześniejsza znajomość pomiędzy członkami grup producentów, bazująca tylko na kontaktach sąsiedzkich, przyjacielskich czy rodzinnych, miała negatywny wpływ na stopień łamania reguł w grupie [Banaszak i Beckmann 2006, s. 18].

Zmienna, która miała drugi w kolejności najsilniejszy pozytywny wpływ na prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez badane grupy producentów, reprezentowała rozmiar grupy. Okazuje się, iż im większa grupa, tym większe było prawdopodobieństwo odniesienia przez nią sukcesu. Dane te popierają tę część teorii wyrażonej w hipotezie 1, która wskazywała na to, że im większa organizacja, tym bardziej prawdopodobne obniżenie kosztów jednostkowych transakcyjnych, oraz dodatkowo – większe grupy są mniej podatne na ryzyko wystąpienia zachowań związanych z wewnętrznym poszukiwaniem rent i zachowaniami oportunistycznymi.

Wynik badań wskazujący na to, że prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu jest pozytywnie związane z wielkością grupy, jest niejako w opozycji do dyskusji o dostarczaniu dóbr kolektywnych. Olson [1965] argumentuje, że im większa grupa, tym większe problemy z komunikacją i koordynowaniem działań członków, co ma negatywny wpływ na osiągnięcie współpracy. Można jednak podejrzewać, że przywództwo w grupie jest tym czynnikiem, który równoważy powyższe negatywne wpływy wielkości grupy na koszty komunikacji i koordynacji. W modelu regresji przedstawionym w tabeli 3 zmienna reprezentująca siłę lidera grupy w podejmowaniu decyzji miała również istotny statystycznie wpływ na prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez badane grupy producentów. Potwierdza to hipotezę 2, która wskazywała na to, że przywództwo zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu grup. Poprzez wpływ na obniżenie wewnętrznych kosztów transakcyjnych ułatwia ono koordynację oraz monitorowanie i sankcjonowanie zachowań dewiacyjnych. Dodatkowo, z uwagi na to, że grupy producentów operują na rynku, zwiększenie liczby członków i zmniejszenie jednostkowych kosztów transakcyjnych zwiększa siłę przetargową grupy i dać może członkom większe zyski ze sprzedaży ich towarów poprzez grupę.

Druga część hipotezy 2 sugerowała, że silny i dominujący przywódca, który zawłaszcza część informacji, jest zagrożeniem dla stabilności powiązań hybrydowych i stąd może mieć negatywny wpływ na szansę formacji odnoszącej sukces koalicji. Wyniki badań prezentowane przez Banaszak i Beckmanna [2007,

s. 186] sugerują, że takie przypadki można również znaleźć wśród grup producentów. Siła w podejmowaniu decyzji miała ważny statystycznie pozytywny wpływ na prawdopodobieństwo zawięzania długoterminowego kontraktu przez grupy producentów. Jednakże, jak wskazuje Banaszak i Beckmann [2006, s. 18], sprzedaż poprzez kontrakt długoterminowy zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia gry dylematu więźnia i dlatego może potencjalnie zwiększyć liczbę zachowań dewiacyjnych wyrażonych poprzez łamanie umów grupowych i sprzedaż towarów poza grupą.

## PODSUMOWANIE

Główne pytanie badawcze postawione w artykule dotyczyło tego, jakie są determinanty sukcesu współpracy na rynkach rolnych. By na nie odpowiedzieć, posłużono się danymi pochodzącymi z badań kwestionariuszowych na grupach producentów rolnych z Wielkopolski. Przegląd literatury i teorii został podsumowany w sześciu hipotezach badawczych. Hipotezy te zostały zoperacjonalizowane za pomocą siedmiu zmiennych niezależnych. Wpływ tych zmiennych na prawdopodobieństwo znalezienia się przez grupy producentów w jednej z czterech wyróżnionych kategorii sukcesu mierzony był za pomocą techniki porządkowej regresji probitowej.

Rezultaty badań były zgodne z wynikami badań przeprowadzonych przez Ziegenhorna [1999, s. 66], który zwrócił uwagę na to, że przywództwo w grupie, wiedza na temat partnerów koalicji i ich selekcja mają wpływ na koordynację grupy i członków. Również jakość tej wiedzy jest ważna, gdyż bazuje ona na wcześniejszych powiązaniach biznesowych.

Zmiennymi, które miały najsilniejszy wpływ na prawdopodobieństwo formacji odnoszącej sukces grupy producentów, były zmienna reprezentująca posiadanie wcześniejszych powiązań biznesowych pomiędzy członkami i zmienna reprezentująca proces selekcji członków podczas zakładania grupy. Obie zmienne były dodatkowo silnie pozytywnie skorelowane między sobą. Zgodnie z teoretycznymi przewidywaniami, dowiedziono na podstawie danych, że głównym czynnikiem mającym wpływ na formowanie się odnoszących sukces hybrydowych form zarządzania, takich jak grupy producentów, jest selekcja członków bazująca na wcześniejszych powiązaniach rynkowych. Rezultat ten rzuca też więcej światła na kwestię, dlaczego tak duża proporcja grup założonych przez doradztwo rolnicze zaprzestała działalności. Można podejrzewać, że celem pracowników doradztwa rolniczego było po prostu założenie grup na danym terenie i dlatego zachęcali oni wszystkich rolników w okolicy do przyłączenia się do grupy. Grupy założone w alternatywny sposób przywiązywały prawdopodobnie więcej uwagi do wyboru potencjalnych partnerów do współpracy. Istotna statystycznie, negatywna korelacja została znaleziona pomiędzy zmienną wskazującą, czy grupa została utworzona z inicjatywy doradztwa rolniczego, a zmienną wskazującą na obecność procesu selekcji członków.

Trzecią zmienną, która miała istotny statystycznie wpływ na prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez badanie grupy producentów, była wielkość

grupy. Im większa grupa, tym większe były szanse na odniesienie sukcesu. Wynik ten potwierdza hipotezę sugerującą, że duże organizacje z jednej strony mają szansę obniżyć koszty transakcyjne, a z drugiej strony mają szansę zmniejszenia ryzyka związanego z wewnętrznym poszukiwaniem rent i zachowaniem oportunistycznym.

Ostatnią zmienną, która miała pozytywny wpływ na prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez badane grupy, była siła lidera w podejmowaniu decyzji. Jak zasugerował to przegląd teorii, przywództwo może obniżyć wewnętrzne koszty transakcyjne i dlatego czyni organizację bardziej konkurencyjną. Przywództwo ma też wpływ na zwiększenie szansy koordynacji członków grupy opartej na bardziej stabilnych podstawach.

Na koniec, analiza różnic pomiędzy kategoriami sukcesu grup producentów wskazuje również na ważny wpływ środowiska instytucjonalnego. Zarówno rola doradztwa rolniczego, jak i wybór danej formy prawnej zdaje się mieć poważny wpływ na dalsze funkcjonowanie grup. Przyjęta w badaniu definicja sukcesu grup koresponduje z interpretacją sukcesu dokonaną przez liderów grup. Jednakże nie analizowano, jak sukces współpracy jest rozumiany przez członków grup. Interesującą kontynuacją tych badań byłoby zebranie danych na poziomie członków grup i sprawdzenie, jak opisane rezultaty mają się do ich rozumienia sukcesu współpracy.

## Podziękowania

Dziękuję za uwagi i porady dotyczące tego artykułu i całego procesu badawczego, które otrzymałam od dr. Piotra Matczaka, dr. Volkera Beckmanna oraz prof. Konrada Hagedorna.

## BIBLIOGRAFIA

- Ahn T.K., Ostrom E., Schmidt D., Shupp R., Walker J., 2001: *Cooperation in PD Games: Fear, Greed, and History of Play*. „Public Choice” 106(1–2): 137–155.
- Axelrod R., 1984: *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, New York.
- Banaszak I., 2006: *Producer Groups in Poland. Empirical Survey Results*. „Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists” 7(6): 5–10.
- Banaszak I., 2008: *Agricultural Producer Groups in Poland: Empirical Survey Results*. „Journal of Rural Cooperation” 36 (1).
- Banaszak I., Beckmann V., 2006: *Compliance with Rules and Sanctioning in Producer Groups in Poland*. IDARI Working Paper, Humboldt University, Berlin.
- Banaszak I., Beckmann V., 2007: *The Role of Leadership in Establishing and Sustaining Cooperation. Evidence from Producer Groups in Poland*. In: *Managing Economic, Social and Biological Transformations*. Eds. A. Knierim, U.J. Nagel, C. Schäfer. *Proceedings of the First Green Week Scientific Conference*, Margraf Publishers, Weikersheim.
- Bianco W.T., Bates R.H., 1990: *Cooperation by Design: Leadership, Structure, and Collective Dilemmas*. „The American Political Science Review” 84(1): 133–147.
- Binger B.R., Hoffman E., 1989: *Institutional Persistence and Change: The Question of Efficiency*. „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 145: 67.
- Bonus H., 1986: *The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions*. „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 142: 310.

- Borgen S.E., 2004: *Rethinking Incentive Problems in Cooperative Organizations*. „Journal of Socio-Economics” 33: 383–393
- Bowersox D.J., Closs D.J., Stank T.P., 1999: *21<sup>st</sup> Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*. Council of Logistics Management, Oak Brook.
- Brosig J., Weimann J., 2003: *The Effect of Communication Media on Cooperation*. „German Economic Review” 4(2): 217–241
- Bruynis C., Hahn D.E., Taylor W.J., 1997: *Critical Success Factors for Emerging Agricultural Marketing Cooperatives. An annual publication of the National Council of Farmer Cooperatives*. American Cooperation, Washington, DC.
- Caputo M., Mininno V., 1996: *Internal, vertical and horizontal logistics integration in Italian grocery distribution*. „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 26(9): 64–90.
- Ejsmont J., Milewski R., 2005: *Podstawy prawne tworzenia i działalności grup producentów*. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa. ([www.witrynowiejska.org.pl/images/15208\\_grprod.pdf](http://www.witrynowiejska.org.pl/images/15208_grprod.pdf)).
- Foss N.J., 1999: *Understanding Leadership: A Coordination Theory*. DRUID Working Paper 99–3.
- Haag M., Lagunoff R., 2003: *On the Size and Structure of Group Cooperation*. Fondazione Eni Enrico Mattei Working Paper 54.2003, Georgetown University Working Paper 03-02.
- Hansmann H., 1996: *The Ownership of the Enterprise*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, London.
- Hendrikse G.W.J., 2007: *Two Vignettes regarding Boards in Cooperatives versus Corporations: Irrelevance and Incentives*. In: *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Eds. K. Karantinis, J. Nilsson. Springer, Dordrecht.
- Kleindorfer P.R., Kunreuther H.C., Schoemaker P.J.H., 1993: *Decision Sciences. An Integrative Perspective*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Kollock P., 1998: *Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation*. „Annual Review of Sociology” 24: 183–214.
- Kräkel M., 2006: *On the „Adverse Selection” of Organizations*. IZA Discussion Paper, University of Bonn.
- Kreps D.M., 1996: *Markets and Hierarchies and (Mathematical) Economic Theory*. „Industrial and Corporate Change” 5(2): 561–595.
- Lemanowicz M., 2005: *Organizacje i grupy producentów szansą na poprawę konkurencyjności polskiego rolnictwa*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Long J.S., Freese J., 2001: *Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata*. Stata Press, College Station.
- Ménard C., 2004: *The Economics of Hybrid Organizations*. „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 160: 345–376.
- Ménard C., 2005: *A New Institutional Approach to Organization*. In: *Handbook of New Institutional Economics*. Eds. C. Ménard, M. Shirley. Springer: 281–318.
- Ménard C., 2006: *Hybrid Organization of Production and Distribution*. „Revista de Análisis Económico” 21(2): 25.
- Milgrom P.R., 1988: *Employment Contracts. Influence Activities, and Efficient Organization Design*. „The Journal of Political Economy” 96(1): 42–60.
- Miller G.J., 1992: *Managerial Dilemmas. The Political Economy of Hierarchy*. Cambridge University Press, New York.
- Olson M., 1965: *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press, Cambridge, London.
- Pallant J., 2001: *SPSS Survival Manual. A Step by Step guide to Data Analysis using SPSS for Windows (Version 10)*. Open University Press, Buckingham.
- Schaefer S., 1998: *Influence Costs. Structural Inertia, and Organizational Change*. „Journal of Economics & Management Strategy” 7(2): 237–263.
- Sexton R.J., Iskov J., 1988: *Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives*. Giannini Foundation Information Series, 88(3).

- Shamir B., House R., Arthur M.B., 1993: *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*. „Organisational Science” 4(4): 577–594.
- Spulber D.F., 1999: *Market Microstructure: Intermediaries and the Theory of the Firm*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Whipple J.M., Frankel R., 2000: *Strategic Alliance Success Factors*. „The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply”, August: 21–28.
- Williamson O.E., 1983: *Peer Groups and Simple Hierarchies*. In: O.E. Williamson: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press, New York.
- Ziegenhorn R., 1999: *Networking the Farm*. The Social Structure of Cooperation and Competition in Iowa Agriculture. Aldershot, Asgate, Vermont.

## **DETERMINANTS OF SUCCESSFUL CO-OPERATION ON AGRICULTURAL MARKETS PRESENTED ON THE EXAMPLE OF AGRICULTURAL PRODUCER GROUPS IN POLAND**

**Abstract.** The main aim of the article is to find an answer to the question why some organisations formed with the purpose of co-operation on agricultural markets achieve successes while other organisations discontinue their activity. The author conducts empirical analysis basing on the data which cover 62 groups of agricultural producers active in the region of Wielkopolska. The main task of producer groups is joint organisation of the sale of goods produced by the groups' individual members. Some of these organisations have been functioning very efficiently while others have been dissolved or have stopped fulfilling their principal functions. Variables such as strong leadership, earlier established business contacts, initial selection of members as well as the number of members have proved to have a positive and statistically significant influence on the probable success of the examined organisations.

**Key words:** co-operation, agricultural markets, groups of agricultural producers