

DOMINIKA MALCHAR-MICHALSKA<sup>1</sup>

## KOORDYNACJA TRANSAKCJI MIĘDZY GRUPAMI PRODUCENTÓW ROLNYCH A PRZEMYSŁEM SPOŻYWCZYM. STUDIUM PRZYPADKU

**Streszczenie:** Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy istniejące sposoby koordynacji transakcji (w szczególności kontrakty/powiązania umowne) między grupami producentów owoców i warzyw a przemysłem spożywczym zmniejszają ryzyko produkcyjne i cenowe tych pierwszych podmiotów. W artykule wykorzystano holistyczne podejście do kontraktów, w którym analiza skoncentrowana jest na trzech sferach: motywacji, koordynacji oraz kosztach transakcyjnych, co w efekcie pozwala określić, czy występuje tzw. zintegrowana korzyść z kontraktu. W artykule skupiono się na koordynacji, uwzględniając koordynację produkcji oraz ryzyko (ograniczenie i podział ryzyka między stronami kontraktu). Tłem teoretycznym dla prowadzonych rozważań i badań była teoria kontraktów. W artykule podjęto próbę identyfikacji kanałów dystrybucji między grupami producentów owoców i warzyw a przemysłem spożywczym. Do realizacji celu pracy wykorzystano metodę wielokrotnego studium przypadku. Dane pozyskano metodą wywiadu pogłębionego z przedstawicielami wybranych grup producentów owoców i warzyw zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego. Zakres czasowy analizy obejmował rok 2013. W badanym okresie sprzedaż owoców odbywała się na rynku kasowym. Powiązania umowne (umowy na dostawę lub umowy kontraktacji) występowały głównie przy sprzedaży warzyw. W analizowanych powiązaniach umownych nie można było stwierdzić, że dzięki nim w badanych jednostkach nastąpiła znacząca poprawa koordynacji produkcji i ryzyka.

**Słowa kluczowe:** grupy producentów owoców i warzyw, koordynacja transakcji, kontrakty

<sup>1</sup> Autorka jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu Opolskiego, na Wydziale Ekonomicznym, Katedra Studiów Strategicznych i Polityki Społeczno-Ekonomicznej (e-mail: dmalchar@uni.opole.pl).

## WPROWADZENIE

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej (UE) umożliwiło poprawę pozycji rynkowej polskich producentów rolnych (co może się odbywać m.in. poprzez wzmocnienie ich kooperacji w ramach grup producenckich). W 2000 r. weszła w życie ustawa promująca tworzenie grup producentów rolnych<sup>2</sup>, której celem było przede wszystkim dostosowanie produkcji rolnej do wymogów rynkowych, poprawa efektywności gospodarowania, planowanie produkcji rolnej z uwzględnieniem ilości, jakości, koncentracji podaży oraz organizowanie sprzedaży produktów rolnych i ochrona środowiska naturalnego [Ustawa z 15 września 2000 r., art. 2]<sup>3</sup>. Wspólna organizacja rynku owoców i warzyw w UE sprawia, że rolnicy działający w tym obszarze upraw zostali objęci szczególnymi regulacjami, których celem jest utworzenie konkurencyjnego i rynkowo zorientowanego sektora, ograniczenie zmienności dochodów producentów rolnych (m.in. poprzez ubezpieczenia upraw, szkolenia, wycofanie produkcji), zwiększenie konsumpcji owoców i warzyw w UE (m.in. poprzez program „Owoce w szkole”, darmową dystrybucję do szpitali, organizacji charytatywnych itp.) oraz wzrost wykorzystania przyjaznych środowisku technik upraw i produkcji [European Commission 2014].

Należy przy tym podkreślić, że istotną rolę przypisano organizacjom producenckim i ich zrzeszeniom działającym w tej branży. Ponieważ takich podmiotów w pewnych regionach UE, w tym w Polsce, było niewiele, w okresie przejściowym możliwe było utworzenie wstępnie uznanej grupy producentów owoców i warzyw, która mogła uzyskać status uznanej organizacji producenckiej w ciągu kolejnych pięciu lat (od momentu powstania). Instrumenty wsparcia takich organizacji producentów owoców i warzyw, miały przyczynić się do wytworzenia efektywnej koordynacji pionowej, m.in. w postaci więzi umownych (np. kontraktów czy umów na dostawę) między nimi a ich odbiorcami (przemysłem spożywczym). Uzasadnione jest zatem podjęcie próby oceny istniejących więzi pod kątem ich trwałości, rozłożenia ryzyka między rolnikiem, grupą producentów a kontrahentami i związanych z tym kosztami transakcyjnymi<sup>4</sup>.

Uznane organizacje producentów owoców i warzyw mogą otrzymać wsparcie finansowe z przeznaczeniem na realizację programu operacyjnego, którego celem jest m.in. poprawa: planowania produkcji, obrotu, marketingu, jakości wytwarzanych surowców/produktów, a także współpraca z ośrodkami naukowo-badawczymi czy wdrażanie działań przyjaznych środowisku. Z kolei wstępnie uznane grupy producentów mogą otrzymać pomoc na pokrycie kosztów związanych z utworzeniem właściwej od strony formalnej organizacji i działalność administracyjną, a także na

<sup>2</sup> Należy dodać, że producenci owoców i warzyw nie kooperują, opierając się na tej ustawie (choć cele pozostają te same) z uwagi na odmienne regulacje dotyczące wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw.

<sup>3</sup> Szerzej o grupach producenckich [Lemanowicz 2005; Banaszak 2008].

<sup>4</sup> Artykuł stanowi istotną część badań realizowanych w ramach projektu *Powiązania kontraktowe w polskim rolnictwie na przykładzie rolniczych organizacji producenckich. Analiza w świetle nowej ekonomii instytucjonalnej*. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr UMO-2011/03/D/HS4/03386.

pokrycie części kosztów kwalifikowanych inwestycji realizowanych przez grupy, wpisane do planu dochodzenia do uznania [*Zainteresowanie grup i organizacji...* 2014]. Z danych Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR) wynika, że na koniec lutego 2014 r. w Polsce było zarejestrowanych 106 uznanych organizacji i 216 wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw<sup>5</sup>. Najwięcej było ich w województwach: mazowieckim (96), wielkopolskim (47), kujawsko-pomorskim (42) i lubelskim (32), natomiast w dolnośląskim było ich 11. W sumie podmioty te – w ramach wsparcia na rynku owoców i warzyw – uzyskały blisko 6 mld złotych, z czego najwięcej pomocy otrzymano na pokrycie kosztów kwalifikowanych inwestycji w ramach planu dochodzenia do uznania (ok. 98% tej kwoty). W województwie dolnośląskim, jak dotąd, na pomoc finansową dla tych podmiotów przeznaczono 209,5 mln złotych i całą tę kwotę skierowano do wstępnie uznanych grup producentów (na dzień 28.02.2014 z pomocy nie korzystały żadne uznane organizacje producentów) [*Owoce i warzywa...* 2014].

## CELE I METODY BADAWCZE

Wykorzystanie podejścia nowej ekonomii instytucjonalnej (NIE) do badań w naukach ekonomicznych, w tym także ekonomice rolnictwa, cieszy się coraz większą popularnością. Świadczy o tym m.in. wzrastająca liczba cytowań odwołujących się do NIE oraz to, iż w ostatnich dwóch dekadach czterech przedstawicieli tej szkoły zostało laureatami Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii, tj. Ronald H. Coase (1991), Douglas C. North (1993), Oliver E. Williamson i Elinor Ostrom (2009) [Ménard, Shirley 2012, s. 2, 11]. Jednym z fundamentów NIE jest teoria kontraktów<sup>6</sup>, która opiera się na trzech filarach<sup>7</sup>: ekonomice kosztów transakcyjnych (ang. *transaction cost economics*), teorii praw własności (ang. *property right theory*) oraz teorii bodźców systemowych (ang. *incentive systems theory*). W przypadku tej pierwszej zakłada się, że kombinacja niekompletnych kontraktów oraz inwestycje w specyficzne relacje/zasoby<sup>8</sup> (ang. *relationship-specific investments*) mogą przyczynić się do zakłóceń związanych z poszukiwaniem renty (ang. *rent seeking*) w postaci np. pokontraktowego oportunistyzmu<sup>9</sup>. Głównym źródłem nieefektywności jest zarządzanie decyzjami *ex post*, gdyż pewne ważne zmienne nie są możliwe do zakontraktowania (w kontrakcie nie jest możliwe wskazanie wszystkich

<sup>5</sup> Z danych COPA-COGECA wynika, że w 2000 r. istniało w UE ok. 460 organizacji producentów owoców i warzyw, natomiast w 2006 r. liczba ta wynosiła 1502. W raporcie zaznaczono, że rozwój tych podmiotów w UE-15 był zróżnicowany. Na północy (Belgia, Holandia, Niemcy, Szwecja i Wielka Brytania) działała niewielka liczba tych organizacji, ale o znaczącej efektywności ekonomicznej i wartości sprzedawanych surowców. Z kolei na południu istniała względnie duża liczba organizacji o znacznie mniejszej skali aktywności [COPA-COGECA 2010].

<sup>6</sup> Syntetyczny przegląd bogactwa podejść NIE można znaleźć m.in. w artykule [Richter 2005, s. 161–200].

<sup>7</sup> Poniższą część akapitu opracowano na podstawie [Wu 2006, s. 491–495].

<sup>8</sup> Odnosi się to do aktywów, dla których następuje wzrost dochodu, ale tylko w ramach specyficznej relacji/powiązania (np. kontraktu). Aktywa te poza badaną relacją mają znacznie mniejszą wartość.

<sup>9</sup> Rozumianym jako przebiegłe, chytne, skryte, wyrafinowane dążenie do własnych celów [Stankiewicz 2012, s. 102].

specyficznych zobowiązań, praw itp.). Teoria praw własności, podobnie jak poprzednia, skupia się na problemie niekompletności kontraktów oraz inwestycjach w specyficzne relacje<sup>10</sup>. Źródłem nieefektywności w tym przypadku są jednak suboptymalne inwestycje oraz wysiłek wykonany przez strony kontraktu (umowy) jeszcze przed jego zawarciem. Trzecie podejście (podobnie jak teoria praw własności) koncentruje się na problemie tego, co strony muszą wykonać jeszcze przed podpisaniem kontraktu, tj. na zachętach do inwestycji/wysiłku, przy czym rozważa się tutaj większy zestaw instrumentów motywujących strony do dokonania inwestycji. Podejście to jest użyteczne do rozpoznania pośrednich źródeł nieefektywności kontraktów. Jest ono także przydatne w badaniu nieoczekiwanych konsekwencji<sup>11</sup> (ang. *unintended consequences*) wdrażania przez państwo określonych instrumentów polityki gospodarczej.

Na teorię kontraktów składają się różnorodne modele, a wśród nich: statyczne – dynamiczne, zajmujące się analizą kontraktów kompletnych – niekompletnych, rozważaniami nad relacjami między stronami umowy, tj. bilateralnych – multilateralnych. Wśród innych szeroko wykorzystywanych modeli jest ten, gdzie w relacjach między stronami kontraktu występuje asymetryczna informacja, co z kolei jest głównym założeniem podejścia pryncypał – agent (ang. *the principal-agent approach*). W tym przypadku wyróżnia się trzy rodziny modeli dotyczących relacji kontraktowych<sup>12</sup>, tj. selekcji negatywnej (ang. *adverse selection models*), signaling<sup>13</sup> (ang. *signaling models*) oraz pokusy nadużycia (ang. *moral hazard models*) [Salanié 2005, s. 3–4]. Dodatkowo selekcję negatywną wiąże się z przedkontraktualną (ang. *precontractual asymmetric information*), a pokusę nadużycia jako postkontraktualną (ang. *post-contractual asymmetric information*) asymetryczną informacją. Oznacza to, że lepiej poinformowana strona może wykazać się przedkontraktualnym oraz/lub postkontraktualnym oportunizmem. Przy zagadnieniu związanym z pokusą nadużycia można dokonać podziału na problem ukrytej informacji (ang. *hidden information*), kiedy agent uzyskuje informację, do której dostępu nie ma pryncypał oraz ukrytego działania (ang. *hidden action*), gdy agent podejmuje się działalności, która nie jest dostrzegana/obserwowana przez pryncypała [Furubotn, Richter 2000, s. 179–180].

Zjawisko koordynacji pionowej często ujmuje się w ramach koncepcji kontinuum [Peterson, Wysocki 1997, s. 4] (ang. *a continuum running*), określającej obszar, na którym znajdują się jej różne struktury, począwszy od struktur rynkowych, hybrydowych (kontrakty bilateralne, *joint ventures*, alianse strategiczne), aż po integrację

<sup>10</sup> Kupiec i/lub sprzedawca mogą dokonać inwestycji (*ex ante*), które można zaobserwować, ale są one „niekurczliwe” (ang. *non-contractible*), a które potencjalnie przyczyniają się do wzrostu wartości handlu. Zakładają się, że strony nie mogą opisać wszystkich odpowiednich ewentualności, dlatego *ex ante* podpisują kontrakty, które alokują własność aktywów wykorzystywanych w produkcji oraz/lub własność dóbr będących przedmiotem wymiany.

<sup>11</sup> Według koncepcji nieoczekiwanych konsekwencji (ang. *the unintended consequences theory*) działania ludzi, a przede wszystkim rządu, zawsze mają efekty inne (nieoczekiwane lub nieprzewidziane), niż te zamierzone. Koncepcja ta była znana już od czasów A. Smitha, a w XX wieku ponownie rozpropagował ją R.K. Merton [Norton 2008; Sicca 2011].

<sup>12</sup> Wskazuje się dwa kryteria, na podstawie których wyróżniono te rodziny modeli: skąd pochodzi prywatna informacja oraz jaką formę gry strategicznej stosuje się w tych relacjach.

<sup>13</sup> W przypadku polskich tłumaczeń pozostaje się przy nazwie anglojęzycznej, tak też uczyniła autorka artykułu.

pionową, rozumianą jako struktury hierarchiczne (por. [Williamson 1998, s. 93–94]). W tym kontekście do analizy koordynacji pionowej i integracji pionowej wykorzystuje się ekonomikę kosztów transakcyjnych (zob. [Iwanek, Wilkin 1998, s. 90–92]), gdzie wybór formy dla realizacji poszczególnych transakcji uzależniony jest od kosztów transakcyjnych<sup>14</sup>. Z kolei O.E. Williamson, określając, czym są koszty transakcyjne, największy nacisk położył na specyficzność aktywów, które w jego opinii w znacznym stopniu determinują formę organizacji gospodarczej<sup>15</sup>. Praktyka współpracy sektora rolnego z otoczeniem pozwala wyróżnić trzy podstawowe formy integracji pionowej: kapitałową, kontraktową i instytucjonalną. Inna z klasyfikacji wyróżnia natomiast integrację pionową całkowitą oraz częściową, a kolejną integrację pionową w przód – wstępującą w kierunku dystrybucji<sup>16</sup> i wstecz – w kierunku surowców [Małysz 1996, s. 16].

Mając to na uwadze, celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy istniejące sposoby pionowej koordynacji transakcji (głównie formalne powiązania umowne/kontrakty) między grupami producentów owoców i warzyw (reprezentującymi rynek pierwotny) a przemysłem spożywczym zmniejszają ryzyko produkcyjne i cenowe tych pierwszych podmiotów. Ekonomia głównego nurtu (ekonomia neoklasyczna) zakłada, iż proces decyzyjny jednostki zawsze prowadzi do wyboru tej opcji, która pozwoli jej osiągnąć maksymalną użyteczność. Niemniej, opierając się na NIE, przyjęto założenie o tzw. ograniczonej racjonalności, co tym samym prowadzi do pojawienia się kategorii niepewności/ryzyka<sup>17</sup>. Działalność podmiotów w rolnictwie jest szczególnie narażona na niepewność co do przyszłych wyników gospodarczych. Wynika to z właściwości tego sektora, lecz należy mieć na uwadze, że występuje tu również ryzyko, które jest powszechne i dotyczy każdego sektora gospodarki<sup>18</sup>. Z uwagi na specyfikę rolnictwa wyróżnia się następujące rodzaje ryzyka: przyrodnicze, technologiczne, organizacyjne i ekonomiczne, a w przypadku tego ostatniego także ryzyko rynkowe (płynności, kontrpartniera i cenowe) [Jerzak 2009, s. 16]<sup>19</sup>. Badając te zagadnienia, wskazuje się na potrzebę szerszego wykorzystania instrumentów zarządzania ryzykiem w rolnictwie. Michał A. Jerzak wyróżnił dwa typy indywidualnych instrumentów kontroli ryzyka: za pomocą metod fizycznych oraz metod finansowych. Do pierwszej grupy zaliczył pionowe powiązania integracyjne

<sup>14</sup> O kosztach transakcyjnych w [Demsetz 1968, s. 33–53; Allen 2000, s. 899–926].

<sup>15</sup> Wyróżnił cztery typy specyficzności aktywów: specyficzność co do miejsca, fizyczną specyficzność aktywów, specyficzność aktywów ludzkich, aktywa adresowane [Williamson, op. cit., s. 104–105]. Por. [Czternasty, Czyżewski 2007, s. 56–61].

<sup>16</sup> Warto to porównać z analizą integracji pionowej wstępującej zaproponowaną przez O.E. Williamsona, który wyróżnia integrację zerową, integrację sięgającą hurtu, ale nie detalu, oraz integrację obejmującą detal [Williamson, op. cit., s. 115–119].

<sup>17</sup> Autorka w niniejszej pracy stosuje te dwa terminy jako formy zastępcze, jednakże zdaje sobie sprawę, iż nie są to synonimy. Zob. [*Uwarunkowania i możliwości...* 2001, s. 20].

<sup>18</sup> Zwraca się uwagę, że błędem jest rozpatrywanie tylko ryzyka indywidualnego (ciążącego na gospodarstwie rolnym), pomijając poziom sektorowy. Charakteryzująca rolników z danego kraju awersja do podejmowania ryzyka i wdrażania postępu technologicznego czy organizacyjnego, ma swe konsekwencje nie tylko dla pojedynczego podmiotu, lecz także wpływa na niewłaściwą alokację zasobów w całym sektorze [*Risk Management Tools...* 2001, s. 12].

<sup>19</sup> Por. też [Miller, Dobbins, Pritchot i in. 2004, s. 2–3, 7].

(pionowa kapitałowa integracja firm, integracja kontraktowa, wielokierunkowość produkcji) [Jerzak 2008, s. 61–63]. W przypadku powiązań umownych należy zwrócić uwagę na sposób koordynacji ryzyka, co może być realizowane poprzez podział ryzyka między kontraktujące strony oraz minimalizację ryzyka ogólnego. Ważnym aspektem jest podział ryzyka, gdyż wpływa on zarówno na to, która ze stron ponosi koszty ryzyka, uzyskuje premię za ryzyko, ale – co ważne – motywuje kontrahentów do określonych zachowań poprzez różne bodźce<sup>20</sup> (ang. *incentives*) [Bogetoft, Olesen 2004, s. 52–53].

Za Peterem Bogetoftem i Henrikiem B. Olesenem [op. cit., s. 10–11, 47] przyjęto holistyczne (całościowe) podejście do problemu powiązań umownych w ramach teorii kontraktów. W tym przypadku autorzy starali się rozpatrywać wszystkie aspekty kontraktów jednocześnie: koordynację<sup>21</sup>, motywację<sup>22</sup> i koszty transakcyjne<sup>23</sup>. W artykule natomiast skoncentrowano się na analizie drugiego obszaru, tj. koordynacji produkcji i ryzyka w porozumieniach umownych kontraktach<sup>24</sup>. W tym celu najpierw podjęto próbę identyfikacji kanałów dystrybucji między grupami producentów owoców i warzyw a przemysłem spożywczym. Szczególną uwagę zwrócono na sposób koordynacji transakcji w poszczególnych kanałach, tzn. czy była to transakcja kasowa (sprzedaż bezpośrednia), w formie umowy/kontraktu<sup>25</sup> czy też w ramach

---

<sup>20</sup> Dlatego optymalnym rozwiązaniem byłoby, gdyby w kontrakcie występowała wymiana/kompromis (ang. *trade-off*) między efektywnością podziału ryzyka (minimalizacją kosztów) a systemem zachęt/bodźców dla poszczególnych stron kontraktu. Wydaje się, że jednym z ważniejszych elementów/instrumentów umożliwiającym tę optymalność jest odpowiedni mechanizm cenowy.

<sup>21</sup> Koordynację produkcji (proces produkcji, zachowania rynkowe) i ryzyka (podział i minimalizacja ryzyka).

<sup>22</sup> Uwzględnia takie kwestie, jak: uczestnictwo (wybór partnerów handlowych, np. poprzez tzw. negatywną selekcję itp.), wysiłek wkładany w realizację zobowiązań w umowach (np. poprzez monitoring, system kar, system zachęt/bodźców dla rolników), inwestycje i związany z tym tzw. *hold-up problem*, *horizon problem*, *portfolio problem*.

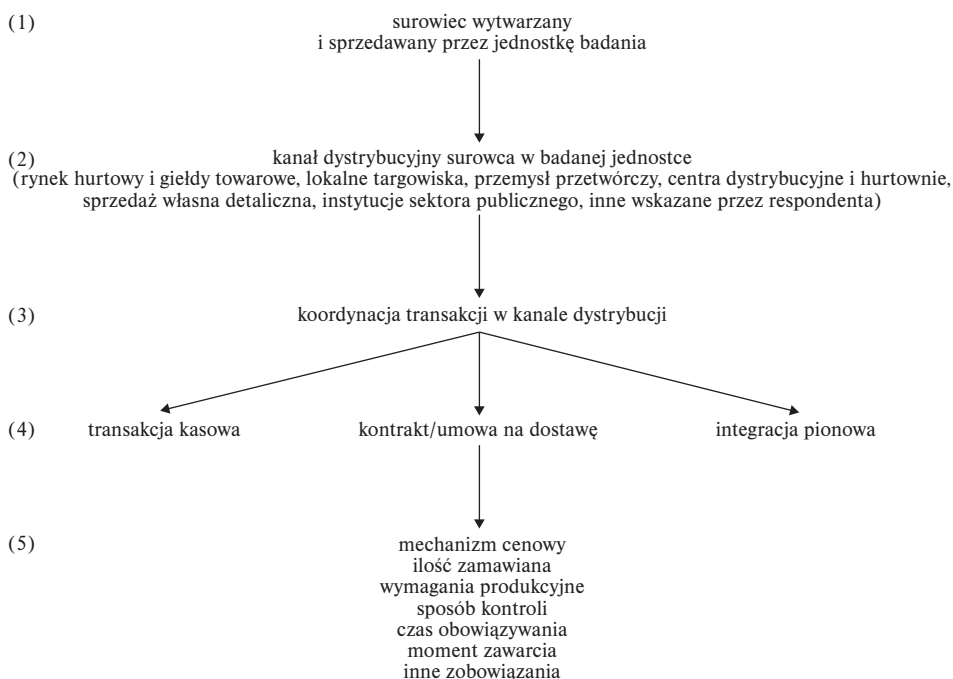
<sup>23</sup> Koszty związane z negocjowaniem kontraktu (a także wyszukaniem partnera, tzw. koszty transakcyjne *ex ante*), rozwiązywaniem konfliktu, monitorowaniem jego wykonania (koszty *ex post*).

<sup>24</sup> Jest to badanie pilotażowe mające na celu przygotowanie pełnego badania empirycznego (uwzględniające holistyczne podejście do kontraktów).

<sup>25</sup> Kontrakt to porozumienie handlowe (umowa), układ między partnerami, który określa warunki realizacji transakcji, zobowiązania poszczególnych stron, terminy realizacji, który jest dopasowany do specyficznych ekonomicznych warunków związanych z realizacją transakcji. W ujęciu nowej ekonomii instytucjonalnej traktowany jest jako instytucja wymiany rynkowej silnie związana z takimi kwestiami, jak koszty transakcyjne, funkcjonowanie przedsiębiorstwa czy mechanizm rynkowy. Główny podział kontraktów to kompletne (idealna spójna całość, należy to traktować jako punkt wyjścia do poznania świata realnego) i niekompletne, przy czym badania koncentrują się na tych drugich (także w tym artykule) [Stankiewicz, op. cit., s. 99, 105]. Należy podkreślić, że autorka jest świadoma, iż w przypadku terminu „kontrakt/kontraktacja w rolnictwie” w polskiej przestrzeni prawnej kojarzą się one z umowami regulowanymi przepisami prawa cywilnego [Kodeks cywilny 2014, art. 613–626]. Dla potrzeb realizowanego badania uwzględniono zarówno umowy kontraktacji, jak też inne umowy na dostawę, co wynika z istoty postawionego celu/pytania badawczego, a których okres obowiązywania nie był krótszy niż rok. Ponadto z dotychczasowych rozmów z przedstawicielami grup producentów rolnych (nie tylko z branży owocowo-warzywniej), także z badań przeprowadzonych wśród tych podmiotów w 2009 r. (zob. [Malchar-Michalska 2012, s. 299–303]) wynika, że niewiele tego typu podmiotów posiadało typowe umowy kontraktacji. Niemniej jednak autorka zdaje sobie sprawę, że należy te przypuszczenia potwierdzić badaniami empirycznymi.



integracji pionowej<sup>26</sup>. Rysunek 1 przedstawia etapy procesu badawczego, tj. od identyfikacji surowców wytwarzanych przez członków badanej jednostki i ich sprzedaż w ramach poszczególnych kanałów dystrybucji (etap 1 i 2), po rozpoznanie mechanizmu koordynacji poszczególnych transakcji (etap 3, 4 i 5), w tym formalnych powiązań umownych. Centralnym punktem zainteresowań było określenie istniejącego mechanizmu cenowego: cena stała z góry ustalona (niezmienna w całym okresie obowiązywania), cena stała wraz z premią (za terminowość lub jakość dostaw), cena ustalana w dniu dostawy (na podstawie ceny z rynku hurtowego lub negocjowana z kontrahentem), cena gwarantowana (formuła „nie niższa” lub gwarantowana z hektara), a także sposobu koordynacji produkcji<sup>27</sup>. Ocena takich kwestii, jak formuła cenowa, w tym także mechanizm bodźców i zachęt (np. premia za jakość surowca, terminowość dostaw), kontrola procesu produkcji, konieczność dokonania inwestycji miały istotny wpływ na wskazany zakres analizy (koordynacji).



RYSUNEK 1. Schemat procesu badawczego

FIGURE 1. Schematic diagram of the research process

Źródło: opracowanie własne.

Source: author's own elaboration.

<sup>26</sup> Transferowanie produktu nie odbywa się za pomocą kontraktów czy też rynku kasowego, ale poprzez wewnętrzne decyzje w ramach zintegrowanego systemu. W jego ramach zakład przetwórstwa ma kontrolę nad zasobami/aktywami gospodarstwa rolnego, a także zachodzącym tam procesem produkcji [MacDonald, Perry, Ahearn i in. 2004, s. 4].

<sup>27</sup> Może się ona odbywać poprzez mechanizm rynkowy (poprzez ceny) lub tzw. planowanie hierarchiczne (ang. *hierarchical planning*), gdzie kupujący (najczęściej poprzez zalecenia i instrukcje zawarte w umowie) oddziałuje na proces produkcji w gospodarstwie rolnym.

Realizując cel pracy, wykorzystano metodę wielokrotnego studium przypadku [Wójcik 2013] (ang. *multiplay case study*). Narzędziami badawczymi były wywiady pogłębione z przedstawicielami celowo dobranych grup producentów owoców i warzyw<sup>28</sup> z województwa dolnośląskiego (także celowy dobór) oraz kwestionariusz ankiety (zawierał 25 pytań, w tym 6 o charakterze metryczki). Zakres czasowy analizy obejmował rok 2013. W badaniu wzięło udział pięć jednostek zarejestrowanych w województwie dolnośląskim (zob. tab. 1)<sup>29</sup> i przeprowadzono je w okresie styczeń–luty 2014 r.

TABELA 1. Charakterystyka jednostek badania (stan na koniec 2013 r.)

TABLE 1. Characteristics of the research units (end of the 2013)

Jednostka badania	Liczba członków	Areał upraw (ha)	Rodzaj upraw
A	19	153	jabłoń, grusza, śliwa, wiśnia, malina, czereśnia, truskawka, agrest, porzeczka czarna i czerwona
B	6	900	marchew, cebula, por
C	5	235	malina, porzeczka czarna, śliwa, wiśnia, borówka amerykańska
D	5	180	cebula
E	6	170	jabłoń, śliwa, grusza, wiśnia, czereśnia, brzoskwinia, malina, aronia, porzeczka czarna

Źródło: opracowanie własne.

Source: author's own elaboration.

## WYNIKI BADAŃ I DISKUSJA

W tabeli 2 zaprezentowano głównych odbiorców dóbr sprzedawanych przez analizowane podmioty, a także sposób koordynacji transakcji (sprzedaż bezpośrednia/bez umowy/rynek spot oraz w ramach powiązań umownych, tj. umowy na dostawę lub umowy kontraktacji). W badanych jednostkach nie zidentyfikowano form pionowej integracji z przemysłem spożywczym (w jednym przypadku rozpoczęto proces przetwórstwa owoców – produkcję soków tłoczonych). Z zaprezentowanych danych wynika, że w 2013 r. w trzech badanych jednostkach następowała koordynacja transakcji w ramach powiązań umownych. Co ważne, umowy kontraktacji (w rozumieniu Kodeksu cywilnego) stanowiły mniejszą ich część. W pozostałych przypadkach sprzedaż odbywała się na rynku kasowym.

Dokonując podziału na owoce i warzywa, w przypadku tych pierwszych sprzedaż odbywała się głównie w ramach rynku spot. W 2013 r. zaledwie jedna jednostka („E”) miała podpisaną umowę na dostawę jabłek deserowych z siecią handlową. W badanym okresie jednostka „A” dostarczała także owoce deserowe (m.in. maliny, truskawki, porzeczki czerwone, również jabłka deserowe) do sieci handlowych, ale

<sup>28</sup> W tym miejscu autorka artykułu chciałaby wyrazić podziękowania prezesom i ich współpracownikom za udział w badaniu oraz życzliwość i przekazane w ten sposób informacje o funkcjonowaniu grup producentów owoców i warzyw.

<sup>29</sup> Przedstawionych wyników nie należy traktować jako reprezentatywnych dla całej populacji tego typu jednostek w województwie ani tym bardziej w Polsce. Jest to część badania pilotażowego mającego na celu przygotowanie badań ogólnopolskich.



odbywało się to poza formalnymi powiązaniem. Należy dodać, że cała sprzedaż owoców przemysłowych (jednostki „A”, „C”<sup>30</sup> i „E”) do zakładów przetwórczych<sup>31</sup> była realizowana na rynku kasowym. Ponadto w przypadku upraw śliwy mirabelki z Nancy cała produkcja (jednostki „C” i „E”) była sprzedawana na rynkach zagranicznych<sup>32</sup>, tj. w Niemczech, Holandii i w Wielkiej Brytanii<sup>33</sup>. Natomiast w jednostkach, które zajmowały się sprzedażą warzyw (jednostki „B” i „D”), odbywało się to głównie w ramach powiązań umownych (niewielka część była sprzedawana na rynku kasowym)<sup>34</sup>.

Analizując formułę cenową w transakcjach spot, zidentyfikowano wyłącznie jedną formułę cenową, tj. cenę z dnia dostawy<sup>35</sup>. Podczas badania respondenci wskazali, że w przypadku surowca do przetwórstwa z uwagi na zbyt silną koncentrację przemysłu nie było możliwe podpisanie umów na dostawę lub kontraktacji<sup>36</sup> na korzystnych dla nich warunkach. Za główny punkt sporny uznali formułę cenową<sup>37</sup> i względnie wysokie wahania cen surowca<sup>38</sup>.

W tabeli 3 scharakteryzowano powiązania umowne realizowanych transakcji w jednostkach „D”, „B” i „E”<sup>39</sup>. W przypadku jednostki „D” część umów na dostawę oraz wszystkie dotyczące kontraktacji podpisywano przed rozpoczęciem cyklu produkcyjnego (w sumie ok. 25–50% ogółu umów). W umowach zidentyfikowano dwie formuły cenowe, przy czym przy cenie gwarantowanej (ustalonej z góry) istniała możliwość renegotiacji ceny z uwagi na istotne zmiany cen na rynku spot

<sup>30</sup> Dla jednej jednostki „C” podstawowym rynkiem zbytu malin deserowych (100% sprzedaży) był rynek niemiecki, a głównym motywem eksportu była względnie wyższa cena zbytu niż na krajowym rynku oraz dobra infrastruktura transportowa łącząca oba kraje.

<sup>31</sup> Respondenci wskazali, że głównymi krajowymi odbiorcami owoców do przetwórstwa były: Tymbark SA, Hortex Holding SA, Agros-Nova.

<sup>32</sup> W Polsce uprawiana głównie na Dolnym Śląsku. Respondenci wskazali, że nie ma na nią zapotrzebowania w kraju.

<sup>33</sup> Nawiązano współpracę z brytyjską siecią handlową Marks & Spencer.

<sup>34</sup> Być może różnice między sposobem koordynacji transakcji sprzedaży (rynek – powiązania umowne) owoców i warzyw wynikają z tego, iż te pierwsze realizowane są w ramach niespecyficznych transakcji (odpowiedź na to pytanie wymaga jednak przeprowadzenia dokładniejszych badań w tym kierunku).

<sup>35</sup> Najczęściej negocjowaną i ustaloną przed wysyłką towaru do odbiorcy.

<sup>36</sup> Respondenci wskazali na problem nadwyżki surowca w kraju oraz na procesy zmian technologii produkcji w przetwórstwie spożywczym (główną obawę budziła potencjalna możliwość wzrostu wykorzystania koncentratów owocowych, także tych sprowadzanych z zagranicy).

<sup>37</sup> Dla respondentów najkorzystniejszą formułą byłaby cena gwarantowana, zapewniająca pokrycie kosztów produkcji (formuła „nie niższa niż” korygowana o aktualną cenę rynkową z dnia dostawy). Niemniej jednak żaden z dotychczasowych odbiorców owoców do przemysłu, a także owoców deserowych (np. sieci handlowe) nie wyraził zainteresowania taką formułą cenową.

<sup>38</sup> Z drugiej strony respondenci nie wykazywali awersji do ryzyka, którą z reguły przypisuje się rolnikom. Z przeprowadzonych rozmów wynikało, że obawiali się podpisania umowy z niezmienną ceną (względnie niską), wzrostu ceny surowców w porze zbioru i skupu oraz w konsekwencji potencjalnych strat z tym związanych. Ponadto wyrażali obawę, że nie będą mogli wywiązać się z umowy w momencie złych zbiorów (ryzyko produkcyjne).

<sup>39</sup> Tylko w tych przypadkach można by wskazać na możliwość osiągnięcia tzw. zintegrowanej korzyści z kontraktów.

(klauzula waloryzacyjna<sup>40</sup>). Zastosowanie ceny rynkowej z dnia dostawy (nie była ona jednak uzależniona od średnich cen na rynkach hurtowych zarówno w kraju, jak i za granicą) powodowało, że producenci rolni ponosili w całości ryzyko produkcyjne (przyrodnicze) oraz cenowe. Ponadto brak dodatkowych płatności związanych z jakością dostarczonego surowca prowadził do tego, iż umowy nie dostarczały istotnych bodźców motywujących rolników do określonych zachowań nieoportunistycznych, związanych z pokusą nadużycia<sup>41</sup>. Dodatkowo część umów (25% ogółu) zawierała klauzulę dotyczącą konieczności używania materiału siewnego, nieodpłatnie dostarczonego przez kontrahenta. Zarówno formułę o gwarantowanej cenie, gwarantowanej ilości skupu, jak i o konieczności używania odpowiedniego materiału siewnego należałoby interpretować jako przejęcie części ryzyka produkcyjnego i cenowego na kontrahenta<sup>42</sup>. Wszyscy kontrahenci wymagali posiadania certyfikatu GlobalGap (potwierdzającego bezpieczeństwo żywności dla pierwotnej produkcji rolnej). Może to oznaczać, że odbiorcy zdejmują z siebie część obowiązków i odpowiedzialności za kontrolę bezpieczeństwa kupowanego surowca (m.in. zmniejsza to konieczność kontroli procesów produkcji w gospodarstwach rolnych<sup>43</sup>). Wprowadzenie do umów wymogu certyfikacji przez stronę trzecią (niezależną instytucję) sprawia, że modyfikacji ulegają relacje między stronami kontraktu, a także tradycyjne postrzeganie tych więzi. Ponadto w żadnym z analizowanych przypadków nie występowała w ramach zawartej umowy pomoc agrotechniczna, co też sugeruje, że pomimo zawarcia umowy z odbiorcą (przedstawicielem przemysłu spożywczego) podział i minimalizacja ryzyka produkcyjnego i cenowego nie następuje w sposób optymalny, szczególnie przyjmując, że ryzyko cenowe w kontraktach powinno być ponoszone w większym stopniu przez stronę mającą mniejszą awersję do ryzyka (ang. *risk-averse party*), w tym przypadku odbiorców (zakłady przetwórcze itp.).

Należy także podkreślić, iż przy analizie powiązań umownych nie zidentyfikowano żadnych mechanizmów bodźcowych dla grupy i jej członków<sup>44</sup>. W przypadku jednostki „B” umowy miały podobny charakter odnośnie do mechanizmu cenowego, jak i wymagań jakościowych czy terminu dostaw. Jako jedyna jednostka posiadała umowy dwu- i trzyletnie. W przypadku jednostek „B” i „E” koordynacja

<sup>40</sup> Pomimo tego, że 25% umów było podpisanych z niemieckim kontrahentem (rozliczenie następowało w EUR), umowa/kontrakt nie zawierał klauzuli waloryzacyjnej ze względu na zmianę kursu EUR/PLN.

<sup>41</sup> Należy dodać, iż zastosowanie w kontrakcie formuły ceny rynkowej z dnia dostawy sprawia, że rolnicy (ale też grupa producencka) ponoszą większe ryzyko (niż odbiorca) związane ze zmianą popytu.

<sup>42</sup> Wzmocnienie procesu koordynacji produkcji mogłoby następować poprzez udzielanie pomocy agrotechnicznej, organizację szkoleń, warsztatów dla rolników, tak jak to jest w przypadku kontraktów między producentami surowca tytoniowego a przemysłem tytoniowym w Polsce (zob. [Malchar-Michalska 2013, s. 57–79]).

<sup>43</sup> W większości umów nadal istniał zapis o możliwości niezapowiedzianej kontroli na polu przez kontrahenta. W celu zmniejszenia zachowań oportunistycznych rolników (np. wykluczenie producentów używających zakazanych w umowie środków ochrony roślin). Niemniej przy takim ustaleniu warunków umowy to rolnik/grupa producencka ponoszą koszty certyfikacji (przy tradycyjnym/wcześniejszym modelu umów to odbiorca w większym stopniu był obciążony kosztami, np. kosztami monitoringu na polu; choć pośrednio mogło to mieć wpływ na oferowaną cenę). Pozostaje jednak pytanie, jak efektywne jest to działanie w sferze bezpieczeństwa żywności.

<sup>44</sup> Np. poprzez premie finansowe za terminowość dostaw czy lepszą jakość surowca.

TABELA 2. Kanaly sprzedaży oraz koordynacja transakcji w badanych jednostkach w 2013 r.

TABLE 2. Sales channels and transaction coordination in the research units in 2013

Jednostka badania	Sprzedaż bez umowy/bezpośrednia			Umowa na dostawę /kontrakt
	produkt	odbiorca	uwagi	
1	2	3	4	5
A	jabłka	sieci handlowe (80% sprzedaży), sprzedaż detaliczna	– cena dnia (ustalana głównie telefonicznie przed dostawą) – certyfikat Integrowanej Produkcji	brak
	gruszki	sieci handlowe (90% sprzedaży), sprzedaż detaliczna		
	śliwki	sieci handlowe (95% sprzedaży), sprzedaż detaliczna		
	czereśnie	sieci handlowe (95% sprzedaży), sprzedaż detaliczna		
	truskawki	sieci handlowe (90% sprzedaży), sprzedaż detaliczna (m.in. lokalne targowiska)		
	porzeczki czerwone	sieci handlowe (100% sprzedaży)		
	maliny deserowe	sieci handlowe (ok. 90% sprzedaży), sprzedaż detaliczna (m.in. lokalne targowiska)		
	porzeczki czarne	przemysł przetwórczy		
	wiśnie	przemysł przetwórczy		
B	marchew	minimalna wielkość produkcji sprzedawana poza umowami/kontraktami (marchew przemysłowa, odbiorcy to lokalni odbiorcy)		tak (opis w tab. 3)
	pory		brak	tak (opis w tab. 3)
	cebula		brak	tak (opis w tab. 3)
C	maliny deserowe	hurtownia	– cena dnia (ustalana telefonicznie), sprzedaż produkcji do Niemiec – bez certyfikacji, specjalne opakowanie	brak
	maliny przemysłowe	przemysł przetwórczy	cena dnia lub ustalona przed dostawą (transportem)	brak
	porzeczki czarne	przemysł przetwórczy	cena dnia lub ustalona przed dostawą (transportem)	brak
	wiśnie	przemysł przetwórczy	cena dnia lub ustalona przed dostawą (transportem)	brak
	śliwki*	przemysł przetwórczy	– cena dnia (ustalana przed dostawą, weryfikowana przy kontroli jakości u odbiorcy), sprzedaż tylko do Niemiec – wymagania jakościowe (kaliber, kolor), specjalne opakowanie	brak
D	cebula	minimalna wielkość produkcji sprzedawana poza umowami/kontraktami		tak (opis w tab. 3)

ciąg dalszy na s. 168

TABELA 2. ciąg dalszy  
TABLE 2. cont.

1	2	3	4	5
E	jabłka przemysłowe	zakład przetwórczy, pośrednik	– cena dnia lub ustalona przed dostawą (transportem) – 80–90% produkcji sprzedano do Niemiec	brak
	jabłka deserowe	odbiorcy detaliczni, sieci handlowe	– cena dnia lub ustalona przed dostawą (transportem)	tak (opis w tab. 3)
	wiśnie przemysłowe	hurtownie, pośrednik	– cena dnia lub ustalona przed dostawą (transportem) – cała produkcja sprzedana do Niemiec	brak
	śliwki*	hurtownie, pośrednik, sieci handlowe	– cena dnia lub ustalona przed samą dostawą – cała produkcja sprzedana za granicę (Niemcy, Holandia, Wlk. Brytania)	brak
	aronie	hurtownie, pośrednik	– cena dnia lub ustalona przed dostawą (transportem) – cała produkcja sprzedana do Niemiec	brak
	gruszki przemysłowe	zakład przetwórczy, pośrednik	cena dnia lub ustalona przed dostawą (transportem)	brak
	brzoskwinie	rynek hurtowy	cena dnia lub ustalona przed dostawą (transportem)	brak

\* śliwa mirabelka z Nancy

Źródło: badania własne.

Source: author's own study.

TABELA 3. Charakterystyka umów na dostawę/umów kontraktacji w 2013 r. w badanych jednostkach

TABLE 3. Characteristics of contracts in 2013 in the research units

Jednostka badania	Produkt	Odbiorca	Formuła cenowa	Czas trwania	Ilość	Termin dostawy	Wymagania jakościowe	Inne
1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	brak							
B	marchew, cebula, pory	pośrednicy, sieci handlowe (ponad 50% dostaw), centra dystrybucyjne	w umowach występowały 2 rodzaje cen: – cena stała z góry ustalona (niezmienna w całym okresie), – cena rynkowa z dnia dostawy, negocjowana z kontrahentem przed dostawą (ponad 75% umów).	– jednoroczne (ponad 50% umów), dwuletnie i trzyletnie (odnawialne) – w większości umowy zawarte przed rozpoczęciem cyklu produkcyjnego	– dokładna ilość dostaw (ok. 25% umów), – w pozostałych wskazanie orientacyjnej wielkości dostaw (w zależności od bieżących potrzeb kontrahenta)	termin/ terminarz dostaw	konieczność realizacji tzw. Zasad dobrych praktyk (załącznik do kontraktu, wymagania nieformalne), głównie w ramach BRC, GlobalGap, monitoring wewnętrzny	brak
C	brak							
D	cebula	centrum dystrybucyjne/hurtownie	w umowach występowały 2 rodzaje cen: – cena stała z góry ustalona (niezmienna w całym okresie), – cena rynkowa z dnia dostawy, negocjowana z kontrahentem przed dostawą, – w większości umów (50–75%) znajdowała się klauzula waloryzująca cenę	jednoroczne (odnawialna)	gwarantowana wielkość dostawy + dodatkowy zakup w zależności od bieżących potrzeb kontrahenta	określony termin dostawy lub terminarz dostaw	załącznik o konieczności przestrzegania zasad dobrych praktyk, certyfikat GlobalGap	– prawie całą wielkość produkcji wytworzonej w grupie sprzedawano w ramach formalnych powiązań (z czego 20% w ramach umów kontraktacji, reszta umowy na dostawę), – brak zapisu o pomocy agrotechnicznej, – ok. 25% umów miało zapis o konieczności używania materiału siewnego od kontrahenta,

ciąg dalszy na s. 170

TABELA 3. ciąg dalszy  
TABLE 3. cont.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
								– w większości umów istniał zapis o możliwości niezapowiedzianej kontroli na polu
E	jabłka deserowe	sieci handlowe	– brak formuły cenowej w umowie – cena każdorazowo ustalana przed dostawą (bezpośrednio z przedstawicielem hipermarketu lub platformy logistycznej, do którego dostarczano surowiec)	jednoroczne (odnawialna)	– brak określonej ilości – dostarczano surowiec zgodnie z bieżącym zapotrzebowaniem hipermarketu lub platformy logistycznej	zgodnie z bieżącymi potrzebami zamawiającego	– posiadanie certyfikatu GlobalGAP, HACCP – załącznik do umowy (specyfikacja produktu)	– konieczność ponoszenia przez jednostkę dodatkowych opłat (np. na promocje w hipermarketach) – określony rodzaj opakowania

Źródło: badania własne.

Source: author's own study.



produkcji odbywała się głównie poprzez mechanizm cenowy, natomiast w przypadku jednostki D pojawiły się pewne elementy koordynacji produkcji w postaci planowania hierarchicznego (zastosowanie instrukcji odnoszących się do materiału siewnego, kontroli na polu).

Jednostka „E” miała umowę (roczną, odnawialną) na dostawę surowca do sieci handlowej o bardzo ogólnym/ramowym charakterze<sup>45</sup>. Świadczy o tym m.in. brak wskazania planowanej ilości zakupu w ciągu roku (dostawy były realizowane w miarę potrzeb kontrahenta), a także istniejąca w umowie formuła cenowa, która z perspektywy producenta nie dawała możliwości minimalizacji ryzyka cenowego grupy. W przypadku tej umowy nie występowała wzajemna koordynacja procesu produkcji<sup>46</sup> ani ryzyka. Ponadto na podstawie analizy poszczególnych elementów umowy nie można było stwierdzić, że dzięki niej nastąpiło obniżenie ryzyka cenowego czy produkcji<sup>47</sup>.

## WNIOSKI

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że w 2013 r. owoce były głównie sprzedawane na rynku kasowym<sup>48</sup>. Powiązania umowne (umowy na dostawę lub umowy kontraktacji) w ramach pionowej koordynacji transakcji nie stanowiły znaczącego udziału w wartości sprzedaży. W przypadku jednostek zajmujących się sprzedażą warzyw koordynacja transakcji odbywała się głównie w ramach powiązań umownych.

W przypadku umów na dostawę owoców nie można było stwierdzić, że dzięki nim następowała poprawa koordynacji produkcji i ryzyka. Wynikało to głównie z zastosowanej formuły cenowej i braku określenia gwarantowanej ilości zakupu. W przypadku transakcji dotyczących warzyw występowały pewne elementy pozwalające minimalizować ryzyko cenowe (cena gwarantowana) i koordynować produkcję (wskazanie dokładnej lub orientacyjnej ilości zakupów). Niemniej jednak może to stanowić znaczące wyzwanie przy podjęciu próby wskazania zintegrowanej korzyści z istniejących umów. W tym celu należy przeprowadzić dokładniejsze badania, aby potwierdzić te przypuszczenia.

Koordynacja produkcji w ramach powiązań umownych w głównej mierze zależy od branży rolnej i zgodnie z podejściem NIE koniecznością dokonania inwestycji w specyficzne aktywa przed dokonaniem transakcji. Dlatego też wydawałoby się, że

<sup>45</sup> Spośród sieci handlowych, z którymi współpracowały jednostki, wskazano: supermarket Dino oraz hipermarkety Auchan i Kaufland.

<sup>46</sup> Jedynym zidentyfikowanym elementem tego typu koordynacji mogło być konieczność posiadania certyfikatu GlobalGap.

<sup>47</sup> Należy dodać, że część badanych jednostek wycofała się z powiązań umownych z sieciami handlowymi, co wynikało przede wszystkim z dodatkowych obciążeń finansowych związanych ze współpracą (np. dodatkowe opłaty za usługę czyszczenia palet, skrzyń, konieczność uczestnictwa w promocjach w sieci, tj. dostarczenie surowca po znacznie niższej cenie niż rynkowa, dodatkowe opłaty za promocję).

<sup>48</sup> Z nieformalnych rozmów z respondentami wynika, że rok 2013 nie był wyjątkowy w tej kwestii (podobna sytuacja występowała w całym okresie funkcjonowania tych organizacji). Niemniej jednak należałoby przeprowadzić dokładniejsze badania empiryczne w tym zakresie.

tam gdzie odbiorcą będzie zakład przetwórczy, koordynacja produkcji poprzez umowy (planowanie hierarchiczne) będzie dominującym sposobem koordynacji transakcji, co pozwalałoby odbiorcy na dokonanie harmonizacji dostaw o odpowiedniej jakości z własnym planem produkcyjnym. W przypadku omawianego studium przypadku, a w szczególności dla kategorii dóbr: owoce przemysłowe, te przypuszczenia się nie potwierdziły.

Jednym z podstawowych wymagań ze strony kontrahentów (przed zawarciem umowy) wobec badanych jednostek była konieczność posiadania certyfikatów potwierdzających bezpieczeństwo żywności dla pierwotnej produkcji rolnej (m.in. GlobalGap, HACCP). Zwalnia lub ogranicza to tym samym kontrahentów z konieczności przeprowadzania kontroli w gospodarstwach rolnych (można to traktować jako instrument ograniczający działania oportunistyczne rolników).

Pomimo tego, że jednym z celów tworzenia grup producentów rolnych jest dopasowanie/koordynacja podaży i popytu, co może się odbywać m.in. poprzez powiązania umowne, w badanych jednostkach nie można potwierdzić, że ten cel – dla roku 2013 – został osiągnięty. Należy zatem nadal promować i wdrażać instrumenty zwiększające efektywność koordynacji transakcji pionowych między rynkiem pierwotnym a przemysłem spożywczym (szczególnie przetwórstwa owoców).

## BIBLIOGRAFIA

- Allen D.W., 2000: Transaction Costs. [w:] *Encyclopedia of Law and Economics*, B. Bouckarett, G. De Geests (red.), Vol. 1, Edward Elgar Press 2, Chaltenham, UK.
- Banaszak I., 2008: *Success and Failure of Cooperation in Agricultural Markets. Evidence from Producer Group in Poland*. Shaker Verlag, Aachen.
- Bogetoft P., Olesen H.B., 2004: *Design of Production Contracts*. Business School Press, Copenhagen.
- COPA-COGECA, 2010: *Fruit and Vegetable Producer Organisations in the UE: Overview and Prospects*, [http://www.copa-cogeca.be/img/user/7493\\_E.pdf](http://www.copa-cogeca.be/img/user/7493_E.pdf) (dostęp 25.03.2014).
- Czternasty W., Czyżewski B., 2007: *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce. Teoria, analiza, tendencje*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Demsetz H., 1968: The Cost of Transaction. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 82, No. 1.
- European Commission, 2014: *Fruit and vegetable regime*, [http://ec.europa.eu/agriculture/fruit-and-vegetables/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/fruit-and-vegetables/index_en.htm) (dostęp 25.03.2014).
- Furubotn E.G., Richter R., 2000: *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*. The University of Michigan Press, the United States of America.
- Iwanek M., Wilkin J., 1998: *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*. Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Jerzak M.A., 2008: Indywidualne instrumenty zarządzania ryzykiem produkcyjnym, dochodowym i cenowym w rolnictwie. [w:] *Zarządzanie ryzykiem cenowym a możliwości stabilizowania dochodów producentów rolnych*, M. Hamulczuk, S. Stańko (red.). Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.
- Jerzak M.A., 2009: Zarządzanie ryzykiem cenowym jako czynnik poprawy konkurencyjności gospodarstw rolnych w warunkach liberalizacji Wspólnej Polityki Rolnej UE. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, nr 1.
- Kodeks cywilny, art. 613–626, <http://kodeks-cywilny.org/III-zobowiazania/kontraktacja> (dostęp 27.03.2014).
- Lemanowicz M., 2005: *Organizacje i grupy producentów szansą na poprawę konkurencyjności polskiego rolnictwa*. Wyd. SGGW, Warszawa.

- MacDonald J., Perry J., Ahearn M., Banker D., Chambers W., Dimitri C., Key N., Nelson K., Southard L., Nov. 2004: *Contracts, Markets, and Prices. Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities*. Agricultural Economic Report, No. 837, USDA.
- Malchar-Michalska D., 2012: Powiązania kontraktowe w polskim rolnictwie na przykładzie grup producentów rolnych. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, Tom XIV, Zeszyt 1, Warszawa – Poznań – Białystok.
- Malchar-Michalska D., 2013: Cooperation of Tobacco Producer's Groups and Tobacco Processors Operating in Poland. A Study of Contracts, *Acta Scientiarum Poloniarum Oeconomia*, nr 12/4.
- Małyż J., 1996: *Procesy integracyjne w agrobiznesie (ABC integracji)*. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie w Poznaniu, Poznań.
- Ménard C., Shirley M.M., Sept. 2012: New Institutional Economics: From Early Intuitions to a New Paradigm?, *Working Paper* nr 8, Ronald Coase Institute.
- Miller A., Dobbins C., Pritchot J., Boehlje M., Ehmke C., Sept. 2004: *Risk Management for Farmers*. Staff Paper 04–11, Department of Agricultural Economics, Purdue University.
- Norton R., 2008: *Unintended consequences*, <http://www.econlib.org/library/Enc/UnintendedConsequences.html> (dostęp 27.03.2014).
- Owoce i warzywa – dane narastające wg stanu na dzień 28.02.2014 r.* 2014: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, [http://www.arimr.gov.pl/uploads/media/24032014\\_Rynki.pdf](http://www.arimr.gov.pl/uploads/media/24032014_Rynki.pdf) (dostęp 20.03.2014).
- Peterson H.Ch., Wysocki A., June 1997: *The Vertical Coordination Continuum and The Determinants of Firm-Level Coordination Strategy*. Staff Paper No 97–64, Michigan State University.
- Richter R., 2005: The New Institutional Economics: Its Start, Its Meaning, Its Prospects. *European Business Organization Law Review*, Vol. 6, No. 2.
- Risk Management Tools for UE Agriculture, with a special focus on insurance*, Jan. 2001: Working Paper, European Commission Agriculture Directorate-General.
- Salanié B., 2005: *The Economics of Contracts: Primer, second edition*. The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England.
- Sicca J., 2011: *The Law of Unintended Consequences: The Worst Mistake in Decades*, <http://www.forbes.com/sites/jeffreysicca/2011/02/28/the-law-of-unintended-consequences-the-worst-misake-in-decades/> (dostęp 27.03.2014).
- Stankiewicz W., 2012: *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, Wyd. III uzupełnione. Warszawa, [http://pwsbia.edu.pl/pdf\\_files/Waclaw\\_Stankiewicz\\_Ekonomika\\_Instytucjonalna\\_III.pdf](http://pwsbia.edu.pl/pdf_files/Waclaw_Stankiewicz_Ekonomika_Instytucjonalna_III.pdf) (dostęp 25.03.2014).
- Ustawa z 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. Nr 88, poz. 983 z późniejszymi zmianami).
- Uwarunkowania i możliwości sterowania ryzykiem w produkcji rolnej*, H. Szulce (red.) 2001: Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.
- Williamson O.E., 1998: *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Wójcik P., 2013: *O znaczeniu studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/48/id/983> (dostęp 27.03.2014).
- Wu S.Y., 2006: Contract theory and agricultural policy analysis: a discussion and survey of recent developmets. *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, No. 50.
- Zainteresowanie grup i organizacji producentów pomocą finansową w ramach wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw*. 2014: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa <http://www.arimr.gov.pl/pomoc-unijna/inne-formy-pomocy/pomoc-na-rynku-owocow-i-warzyw/zainteresowanie-grup-i-organizacji-producentow-pomoca-finansowa-w-ramach-wspolnej-organizacji-rynku-owocow-i-warzyw.html> (dostęp 25.03.2014).

## **TRANSACTION COORDINATION BETWEEN PRODUCERS' GROUPS AND THE FOOD INDUSTRY. A CASE STUDY**

**Abstract:** The aim of the paper is to answer the question of whether the existing ways of transaction coordination (mainly contracts) between fruit and vegetable producers' groups/organisations and the food industry lower production and price risks for the former. A holistic approach to contracts was applied in the paper, in which three fields of analysis were covered, i.e. motivation, coordination and transaction costs. Using this approach the existence of an integrated profit was determined. The main point of the paper was the second issue (coordination). Risk limitation and sharing between two parties were central points of the analysis. The theoretical background was contract theory.

The author has embarked on an identification of the main sale channels for fruit and vegetable producers' groups/organisations and the food industry. A case study was used in order to accomplish the goal of the research. Data were collected by conducting a survey among selected fruit and vegetable producers' groups/organisations operated in Lower Silesia in 2013. In this year fruit was mainly sold through spot transactions. Contractual relations had significant shares in value of vegetable sales. However, in the case of contractual relations covered by the study it was not possible to prove that entities which took part in the survey experienced a significant improvement of production and in risk coordination.

**Key words:** fruit and vegetable producers' groups/organisations, transaction coordination, contracts