

**Ludosław Drelichowski**

Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy

## **ŹRÓDŁA KONKURENCYJNEJ PRZEWAGI POLSKIEGO AGROBIZNESU NA RYNKACH UNII EUROPEJSKIEJ**

### **1. Wstęp**

Źródła sukcesu, wyrażającego się osiągnięciem skokowych rezultatów wzrostu netto wolumenu bilansu handlowego w jakiejś grupie produktów, wymagają identyfikacji czynników determinujących osiągnięte rezultaty. Procesy integracyjne stwarzają szanse uzyskania synergii w realizowanych scenariuszach rozwoju, wymagają jednak opanowania umiejętności tworzenia i zastosowań wiedzy. Problematyka zarządzania wiedzą rozpatrywana w literaturze w różnych aspektach stanowi coraz ważniejszy czynnik determinujący efektywne funkcjonowanie organizacji (Davenport, Prusak 1998; Nonaka 1994). Przez pojęcie zarządzania wiedzą w korporacjach rozumiemy kluczowe dla danej firmy rozwiązania tworzenia, przesyłania i zastosowań wiedzy, rozpatrywane na różnym poziomie zaawansowania stosowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Z prowadzonych badań (Drelichowski, Drelichowski 2005) wynika, że w globalnych korporacjach agrobiznesu zróżnicowanie stosowanych technik informacyjnych jest duże. Oznacza to, że standard systemu informacyjnego zarządzania dostosowany do aktualnego stadium jej rozwoju ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu strategii rozwoju firmy. Przykład rozwoju Mlekovity w kierunku skutecznej globalizacji firmy w formie holdingu spółdzielczego przekonuje, że sukces taki jest w pełni realny.

### **2. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju eksportu artykułów rolno-spożywczych**

Uwarunkowania wewnętrzne obejmują duży potencjał produkcyjny polskiego rolnictwa w produkcji warzyw, owoców i surowców zwierzęcych oraz potencjał

przetwórców, którzy spełnili warunki dostępu tych wyrobów na rynki krajów UE. Są to atuty tworzące potencjalne szanse ekspansji na rynki krajów UE pod warunkiem pokonania problemów związanych z infrastrukturą eksportu.

Przez pojęcie przedsiębiorstw infrastruktury rozumiemy globalne, sieciowe przedsiębiorstwa handlowe (hipermarkety) oraz globalne przedsiębiorstwa logistyczne. Obydwa rodzaje przedsiębiorstw włączyły się w proces przekształceń scentralizowanych gospodarek krajów Europy Środkowo-Wschodniej w gospodarkę rynkową. Dostępne w tych przedsiębiorstwach wiedza i zasoby oraz skala działalności przesądzały o tym, że realizacja wyzwań dotyczących funkcji przemieszczania wyrobu od producenta do dowolnego miejsca, w którym znajduje się konsument, jest prosta.

Ostatnie zdanie stanowi stwierdzenie realne pod warunkiem stosowania odpowiednich procedur współdziałania producentów wyrobów z przedsiębiorstwami sieci handlowych oraz globalnych firm logistycznych. Przykład niezwykle efektywnego zastosowania narzędzi optymalizacji do obniżenia kosztów transportu w przedsiębiorstwach agrobiznesu zawarto w pracy Drelichowskiego i Krawczyka (Drelichowski, Krawczyk 2004). Autorzy piszą o rozwiązaniach logistycznych występujących w specjalistycznych pakietach oprogramowania PLANTUR. Oprogramowanie to zapewnia optymalny wybór tras i ładunków poszczególnych środków transportu i, na podstawie przeprowadzonych badań symulacyjnych, pozwala obniżyć koszty logistyki od 5-20%.

### **3. Czynniki determinujące sukces ekspansji polskich firm agrobiznesu na rynkach Unii Europejskiej**

Osiem miesięcy funkcjonowania Polski w strukturach gospodarczych krajów UE stanowi krótki czas, w którym częściej oczekiwano ujawnienia się różnorodnych zakłóceń niż zjawisk pozytywnych. Bardzo ostrożne (czy wręcz pesymistyczne) oceny wygłaszane na popularnych cyklicznych konferencjach agrobiznesu organizowanych przez Akademię Ekonomiczną we Wrocławiu mogą ilustrować rozmiar niepewności dotyczących prognozy skutków integracji Polski z krajami UE.

Próbie analizy szans rozwojowych i możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej znaleźć można w pracy Firleja (Firlej 2003). Autor ogranicza się do sprecyzowania wymagań ustawowych, które w ramach dostosowań muszą spełnić polskie firmy agrobiznesu. Píše też o wielkiej roli, którą potencjalnie mógł mieć program przedakcesyjny SAPARD. Podobnie pesymistyczny obraz wyłania się z badań opinii respondentów prezentowanych w pracy Arenda i Kasprzyka (Arend, Kasprzyk 2004) i oceny potencjału konkurencyjnego przemysłu mleczarskiego przedstawionej w pracy Guralczyka i Kułyka (Guralczyk, Kułyk 2004). Interesujące spojrzenie przez pryzmat badań konkurencyjności polskich produktów agrobiznesu na polski rynek prezentują Gutowska i Sajdakowska (Gutowska, Sajdakowska 2003), które uświadamiają istnienie narastającej presji konkurencyjnej produktów

wytwarzanych w 15 krajach UE. W nawiązaniu do cytowanych prac eksponujących różne zagrożenia dla polskich firm agrobiznesu na rynku krajowym można przeciwstawić koncepcję nowoczesnych strategicznie, wspomaganych technologiami informacyjnymi ICT korporacji zdolnych do europejskiej ekspansji. Czy propozycje sformułowane w pracy Drelichowskiego i Bogdańskiej (Drelichowski, Bogdańska 2003), polegające na zastosowaniu systemów CRM w procesach dystrybucji, mogą stanowić szansę rozwoju eksportu? Jest to pytanie wyznaczające raczej kierunki poszukiwań niż wskazujące przesłanki działań innowacyjnych gwarantujących osiągnięcie sukcesu.

W kontekście sprecyzowanych wyżej uwag zostanie dokonana ocena rzeczywistych rezultatów rozliczenia wymiany produktów żywnościowych z krajami UE w latach 2002-2004, określona poziomem deficytu lub nadwyżki w ujemnym w latach 1995-2002 bilansie handlowym.

Pewne wątpliwości metodyczne może budzić różnica nadwyżki w eksporcie, liczona w bilansie handlowym 24 krajów Unii Europejskiej, podczas gdy wynik roku 2003 obejmował tylko bilans z krajami 15, co uzasadniać by mogło korektę danych do poziomu 100 mln euro. Korekta ta nie zmienia istotnie stwierdzonej skali pozytywnych zmian.

Tabela 1. Rezultaty wymiany handlowej artykułami żywnościowymi UE z Polską

Lata	2002	2003	2004
Bilans handlowy w mln euro	-111	+ 66,7	+1000
Wzrost w roku następnym		+177,7	+822,3

Przedstawione w tab. 1 wyniki wymagają dokładnej analizy przyczyn ich wystąpienia i identyfikacji czynników sprawczych tego sukcesu. Można przyjąć hipotezę, że na taki sukces składa się skuteczne zastosowanie wiedzy, która może stanowić również outsourcingowy zasób decydujący o możliwości rozwiązania problemów tak istotnego wzrostu. Warto sobie uświadomić, że w wymiarze ilościowym uzyskanie nadwyżki 1 mld euro przy średniej cenie za 1 kg w wysokości 1 euro wymagało przemieszczenia dla rozproszonych odbiorców produktów w ilości co najmniej 1 mln ton.

W świetle powyższego stwierdzenia istotne jest pytanie o sposoby pokonania tej bariery. Należy wymienić cztery główne grupy przyczyn.

**Pierwszą grupę** stanowią czynniki związane z jakością a zwłaszcza smakiem owoców, warzyw, przetworów mięsnych, mlecznych i owocowo-warzywnych oferowanych przez polskich producentów. Decyduje o tym dominacja naturalnych, ekologicznych metod wytwarzania w polskiej technologii produkcji rolnej. Metody te zapewniają polskim produktom wysoką jakość przy poziomie cen porównywalnym lub niższym w stosunku do produktów innych wytwórców z krajów UE. Pojawiły się też nowe zachowania konsumentów, którzy zignorowali dotychczas preferowane przez producentów wzorce jakości artykułów żywnościowych. Dowodem jest odrodzenie popytu na masło wśród niemieckich konsumentów. Przez dziesięciolecie wmawiano im, że masło nie nadaje się do użycia po wyjęciu z lodówki.

Niemieccy konsumenci stwierdzili, że polskie masło o zawartości 82,5% tłuszczu jest miękkie po wyjęciu z lodówki i jest nieporównywalnie smaczniejsze od reklamowanych przez lata miksów masła i margaryny. Podobne zjawiska występują w odniesieniu do innych przetworów, których smak, tak ważny dla konsumentów, jest pomijany w licznych parametrach kontroli jakości.

**Drugą grupę** stanowią czynniki infrastrukturalne. Zaliczyć do nich należy funkcjonujące od 1992 r. i intensywnie rozbudowywane sieci hipermarketów, które skupują poszukiwane przez klientów na terenie UE polskie produkty żywnościowe i sprzedają je w swoich marketach. Znane są autorowi przykłady zatrudniania w hipermarketach na terenie Wielkiej Brytanii (Tesco) polskich pracowników skutecznie docierających do producentów wyrobów poszukiwanych przez brytyjskich klientów.

**Trzecią grupę** stanowi funkcjonowanie w Polsce globalnych przedsiębiorstw logistycznych, które, podobnie jak hipermarkety, tworzą infrastrukturę umożliwiającą małym producentom eksport wyrobów. Przy niskich kosztach spedycji mogą oni wysyłać małe partie towarów do odległych odbiorców.

**Czwarta grupa** dotyczy wykorzystania potencjału polskich firm logistycznych, mogących rozwinąć swój potencjał po likwidacji wszelkich barier ilościowych pomiędzy Polską a krajami UE. Przykładem takiej zaawansowanej organizacyjnie firmy może być Wielkopolska Giełda Rolno-Ogrodnicza w Poznaniu (Drellichowski 2001, s. 101-115), dysponująca od kilku lat znakomitą bazą logistyczną i systemami komputerowymi umożliwiającymi efektywne pełnienie funkcji integratora produkcji i dystrybucji artykułów żywnościowych.

#### 4. Perspektywy rozwoju eksportu artykułów żywnościowych na rynki UE

W punkcie 3 przedstawiono analizę czynników decydujących o osiągnięciu wysokiego poziomu efektywności w wymianie handlowej artykułami żywnościowymi z krajami UE. Wykazała ona, że żaden z analizowanych czynników nie ma charakteru koniunkturalnego, co stanowi stabilny czynnik infrastruktury gospodarczej Polski, bądź dowodzi stabilnych i mocnych stron naszego rolnictwa i agrobiznesu. Polska żywność dzięki dobrej tradycji, charakteryzuje się doskonałym smakiem, który jest cechą zanedbaną w działaniach marketingowych na rynkach UE.

Na lata 2005-2007 można założyć następujące poziomy nadwyżek eksportu artykułów rolno-spożywczych (tab. 2).

Tabela 2. Prognozy nadwyżki płatniczej z krajami UE w handlu żywnością

Lata prognozy	2005	2006	2007
Poziom nadwyżki w bilansie handlowym w mln euro	1800-2300	2500-3500	3000-4100
Skala wzrostu	800-1300	700-1200	500-1100

Wybrany poziom prognozowanego wzrostu nadwyżki w bilansie handlowym jest uzasadniony sukcesem osiągniętym w roku 2004, stabilnością oddziaływania czynników gwarantujących wzrost, a także umiejętnościom zastosowania, tworzenia i przesyłania wiedzy niezbędnej do odniesienia sukcesu. Przyrosty uzyskanego w poszczególnych latach wzrostu mogą być korygowane przez wahania prognozy w kolejnych latach. Poziom nadwyżki w bilansie płatniczym od roku 2007 powinien ulec stabilizacji z możliwością wystąpienia zmian w strukturze asortymentowej sprzedaży.

## 5. Podsumowanie

Nadmierne eksponowanie zagrożeń polskiego rolnictwa po integracji z Unią Europejską spowodowało, że w opinii społecznej panuje odczucie, iż osiągnięty sukces eksportowy to zbieg okoliczności. W niniejszym opracowaniu udowodniono, że po analizie stanu czynników wewnętrznych oraz pozytywnych uwarunkowań infrastrukturalnych oczekiwać należy stabilnego i dynamicznego rozwoju eksportu żywności z generowaniem rosnącej nadwyżki w bilansie płatniczym.

W rozwoju eksportu artykułów mięsnych niezbędne jest zastosowanie systemów CRM (Drelichowski 2001), jednakże okazuje się, że wysoka jakość i doskonały smak polskich produktów wystarczają, aby mieszkańcy Unii kupowali te właśnie artykuły, przyczyniając się do wzrostu eksportu polskiej żywności. Ten dynamiczny rozwój odbywa się również za sprawą najprostszej i najstarszej metody marketingowej – satysfakcji klienta, który zarekomenduje produkt innym. Nie bez znaczenia są też działania hipermarketów zapewniających dostarczenie wyrobów z Polski do miejsc ich oczekiwanej konsumpcji. Globalne przedsiębiorstwa logistyczne uwalniają średnie przedsiębiorstwa agrobiznesu od problemów spedycyjnych, dzięki czemu przyczyniają się do szybkiego wzrostu eksportu.

Warto jednak pamiętać, że czynnikami stanowiącymi zagrożenie dla rozwoju polskiego eksportu mogą być nieprzewidywalne zachowania polityków, które wiele razy w historii III Rzeczypospolitej utrudniły działalność przedsiębiorców.

## Literatura

- Arend A., Kasprzyk A., *Szanse i zagrożenia dla małych firm sfery agrobiznesu jako efekt integracji Polski z Unią Europejską*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1015, Wrocław 2004, s. 21-27.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Drelichowski L., *Stan konsolidacji i logistyki agrobiznesu w otoczeniu globalnych sieci handlowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 2(104), s. 101-115.
- Drelichowski L., Bogdańska A., *Systemy CRM z bazą wiedzy dla oceny smakowitości wyrobów, szansą ekspansji polskich firm agrobiznesu w krajach UE*, Prace Naukowe AE nr 941, Wrocław 2003, t. 1, s. 186-189.
- Drelichowski L., Drelichowski J., *Tworzenie i zastosowanie systemów zarządzania wiedzą w korporacjach międzynarodowych agrobiznesu*, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, „Studia i Materiały” nr 4, Bydgoszcz 2005.

- Drelichowski L., Krawczyk M., *Wykorzystanie metod symulacyjnych, EDI oraz technologii internetowych warunkiem rozwoju zastosowań systemów logistycznych*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2004, t. 3, s. 187-196.
- Firlej K., *Przygotowanie konkurencyjności jednostek organizacyjnych funkcjonujących w polskim agrobiznesie do warunków Unii Europejskiej*, Prace Naukowe AE nr 983, Wrocław 2003, s. 188-194.
- Gutowska K., Sajdakowska M., *Kryteria konkurencyjności żywności krajowej i zagranicznej w opinii polskich konsumentów*, Prace Naukowe AE nr 983, Wrocław 2003, s. 269-276.
- Guralczyk M., Kulyk P., *Potencjał konkurencyjny przemysłu mleczarskiego w procesie integracji z Unią Europejską*, Prace Naukowe AE nr 1015, Wrocław 2004, s. 214-219.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, AE, Wrocław 2004.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
- Nonaka I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organization Science”, 1994, nr 1,

## **POLISH AGRIBUSINESS COMPETITIVE ADVANTAGE AT THE EUROPEAN UNION MARKETS**

### **Summary**

The significance of up-to-date knowledge management solutions in enterprises undertaking an activity on the EU markets is described. One can made analysis of factors determining a success in export of foodstuffs to the EU markets. Stability of analyzed determinants let present very optimistic forecasts of growth of surplus in domestic food trade between 2005-2007.