

**Marta Domagalska-Grędyś**

Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

---

## **ŹRÓDŁA EFEKTÓW SYNERGICZNYCH GOSPODARSTW ZRZESZONYCH W GRUPACH PRODUCENTÓW ROLNYCH**

---

**Streszczenie:** Celem badawczym było wskazanie potencjalnych źródeł efektów synergicznych, które mogą inspirować rolników do współdziałania w grupach producentów rolnych. Efekty synergiczne są niedostępne dla pojedynczych gospodarstw, zatem warunki ich tworzenia nie tylko sprzyjają procesom integracyjnym w rolnictwie, ale przede wszystkim przyspieszają rozwój gospodarstw. Badania oparto, wykorzystując teorię i kwestionariusze wywiadu bezpośredniego wśród członków grup producentów rolnych województwa podkarpackiego. Wynika z nich między innymi, że zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty współdziałania mogły stanowić źródło pozytywnych efektów synergicznych.

**Słowa kluczowe:** synergia, efekty synergiczne, grupy producentów rolnych.

### **1. Wstęp**

Celem pracy jest rozpoznanie źródeł tworzenia efektów synergii w gospodarstwach rolnych, funkcjonujących na rynku w formie grup producentów rolnych. Współdziałanie w rolnictwie stanowi pożądany model organizacyjny integracji rozdrobnionych gospodarstw rolnych. Szczególną rolę odgrywają tu grupy producentów rolnych, które na mocy ustawy<sup>1</sup> z 15 września 2000 r. są beneficjentami pomocy unijnej. Z uwagi na zmiany następujące w rolnictwie europejskim („kurczenie się rolnictwa”) grupy producentów rolnych są efektywną ekonomicznie formą funkcjonowania na rynku, ale również miejscem ujawniania się pozaekonomicznych efektów współpracy. Na uwagę zasługują m.in. takie korzyści, jak: nabycie umiejętności podejmowania wspólnych decyzji czy poprawa wskaźników dynamiki grupowej typu: zaufanie i spójność. Wśród wymienianych przez praktyków innych korzyści są także: dzielenie się wiedzą, redukcja ryzyka produkcyjnego i wzrost satysfakcji z pracy. Efekty pozaekonomiczne współpracy rolników w grupach stanowią szczególnie cenny i rzadki potencjał, nieosiągalny w indywidualnym działaniu na rynku.

Rozważania na temat tworzenia „przestrzeni synergicznej”, rozumianej jako warunki powstawania efektów synergicznych w gospodarstwach zrzeszonych, trud-

---

<sup>1</sup> DzU 2000, nr 88, poz. 893 z późn. zm.

no prowadzić bez uwzględnienia tła, które stanowi specyfika środowiska rolników. Polscy rolnicy są po pierwsze mocno związani z tradycyjnym sposobem produkcji, a więc odsunięci naturalnie od myślenia w kategoriach „postępu”, które stanowi źródło synergii. Po drugie, historycznie mechanizmy współpracy w sektorze rolnictwa były wymuszonymi, nieracjonalnymi formami działań kolektywnych, dalekich od współczesnych koncepcji strategicznego łączenia się przedsiębiorstw (np. alianów strategicznych).

Stosowanie pojęć typu: synergia, efekt synergiczny dla gospodarstw zrzeszonych, w których pracują rolnicy, będzie rozpatrywane przez pryzmat analogii do przedsiębiorstw zrzeszonych, przy mocnym akcentowaniu specyfiki podmiotu badań – gospodarstwa rolnego, działającego w celu zaspokojenia potrzeb własnych i potrzeb rynku żywnościowego. Istotnym zagadnieniem w niniejszych rozważaniach będzie więc określenie warunków powstawania synergii w gospodarstwach rolnych działających w grupach producentów.

## 2. Teoretyczne ujęcie zjawiska synergii i efektu synergicznego

„Synergia” wywodzi się z języka greckiego (συνεργός, *synergós*=współtowarzysz), jest definiowana jako współdziałanie, wzajemne potęgowanie kilku części jakiejś całości, w wyniku czego całość zyskuje większą wartość niż łączna wartość pojedynczych części [Mańkowski 2003, s. 10-11; Śmid 2000, s. 354]. W języku ekonomii i zarządzania terminu „synergia” używa się do przedstawienia współpracy podmiotów gospodarczych podejmowanej w celu zwiększenia efektywności działania i osiągania dodatkowych korzyści w obszarach objętych kooperacją [Lewandowski 2001, s. 209]. W ekonomii synergia postrzegana jest jako zjawisko towarzyszące niekończącym się procesom rekombinacji zasobów. Synergia może ujawnić się w jednym bądź zbliżonym czasie, prowadząc do powstania efektów łącznych [Jonak-Kowalska 2007, s. 118].

Zjawisko synergii w naukach o zarządzaniu opisywał T. Kotarbiński [1975, s.156], który twierdził, iż „synergia występuje wówczas, gdy podmiot działający osiąga więcej przy danym sposobie działania, jeśli działa w asystencji innego podmiotu działającego”. Z kolei w teorii systemów synergia oznacza dwa współdziałające podsystemy produkujące więcej niż wynosiłaby łączna suma produkcji każdego z nich, gdyby pracował osobno [Griffin 2002, s. 235]. W teorii zarządzania podkreśla się ścisły związek synergii ze strategią przedsiębiorstwa; w ramach podstawowych komponentów strategii wyróżnia się synergii jako zdolność do wykorzystywania istniejących możliwości przedsiębiorstwa do jego ekspansji [Beer 1996, s. 75]. „Swoistość strategii polega przede wszystkim na poszukiwaniu efektu synergicznego w strategii [...]. Nie chodzi bowiem o osiągnięcie maksymalnej efektywności poszczególnych czynników, ale o znalezienie takiej kombinacji, która ma największą siłę oddziaływania na wybrane elementy środowiska zewnętrznego” [Nowakowski 1990, s. 15]. Parafrazując powyższą wypowiedź: poszukiwanie efek-

tu synergicznego w grupach gospodarstw rolnych powinno odbywać się poprzez wbudowanie w strategię grup działań innowacyjnych, przekładających się na rekombinację zasobów lub odpowiedni dobór sposobów działań. W praktyce może to polegać np. na wprowadzeniu nowych metod produkcji, doborze stylu zarządzania, stosowaniu efektywnych sposobów podejmowania decyzji, znalezieniu rynków zbytu czy też negocjowaniu wyższych cen za towary.

Poszukując synergii zasobów i umiejętności łączących się firm, należy zidentyfikować obszary zarządzania przedsiębiorstwem pod względem występowania potencjalnych źródeł efektów synergicznych. Postępowanie takie stwarza możliwości realizacji strategii rozwoju podmiotów, osiągania zaplanowanych efektów synergicznych. J. Chadam [2003, s. 54-55] i M. Trocki [2004, s. 240-248] dostrzegają potencjalne źródła synergii w obszarze marketingu, zarządzania finansami, w zakresie produkcji i transportu, polityce zatrudnienia, wynagradzania, szkoleniach czy na płaszczyźnie decyzyjno-informacyjnej. W rozważaniach na temat efektów synergicznych zwraca się uwagę na kwestie możliwości zidentyfikowania efektów synergicznych. Wyróżnia się dwie możliwości: efekty łatwo identyfikowalne (rozumiane jako możliwość określania zjawiska lub zespołu zjawisk uznanych za skutek połączenia) oraz efekty pośrednie, trudne do zidentyfikowania [Klimkowska 2006, s. 109]. Choć wiadomo, że źródeł efektów synergii należy upatrywać w procesach doskonalenia i rozwoju aktywności podmiotów rynkowych, to w literaturze podkreśla się, że „trudne bywa nie tylko zaplanowanie (*ex ante*), lecz także wydzielenie (*ex post*) „czystych” efektów synergicznych. Niemniej jednak dążenie do ich uzyskania jest swoistą normą sprawności współczesnych przedsiębiorstw” [Murawska 2007, s. 321].

Posługując się analogią do przedsiębiorstw, założono, że źródeł efektów synergicznych dla łączących się gospodarstw rolnych w grupy producenckie można poszukiwać w obszarze organizacji i zarządzania. Do badań źródeł efektu synergii wybrano następujące zmienne: formę prawną, sposoby rozwiązywania zadań, postawy blokujące rozwój gospodarstw rolników zrzeszonych w grupy, efekty współpracy. Przyjęte pojedyncze zmienne do określenia źródeł efektów synergicznych **trakto-**  
**wano wspólnie jako warunki** tworzenia synergii w grupach producentów rolnych.

### 3. Warunki kształtujące efekty synergiczne w gospodarstwach grup producentów rolnych

**Forma prawna** różnicuje zwłaszcza początkowy etap współpracy, kiedy formułuje się kapitał rzeczowy i organizacyjny grupy (wkłady członków, podział władzy i ról). Wybór między spółdzielnią, zrzeszeniem, stowarzyszeniem czy spółką zależy od poziomu zamożności producentów, a także od wykształcenia. W polskich warunkach najpopularniejszymi formami prawnymi zarejestrowanych grup producentów rol-

nych są spółki (51% gpr<sup>2</sup>) i spółdzielnie (27%). Najmniej powszechne są stowarzyszenia, stanowiące tylko 3% ogółu zarejestrowanych gpr [*Perspektywy rozwoju ... 2008*<sup>3</sup>]. Z badań autorki wynika, że wśród gospodarstw zrzeszonych w grupy produkcyjne największym problemem na etapie ich tworzenia był wybór formy prawnej oraz legislacja [Domagalska-Grędyś 2010, s. 63]. Według Krajowej Rady Spółdzielczości [*Perspektywy rozwoju ... 2008*] uregulowania prawne w zakresie zrzeszania producentów w Polsce są bardziej „interesujące” dla większych gospodarstw towarowych, gdyż „zachęty” dla małych i średnich podmiotów są niewystarczające.

Wśród gospodarstw współpracujących w formie spółek z o.o. wybór formy prawnej był mniejszym problemem w porównaniu z legislacją, co w pewien sposób potwierdza zainteresowanie tą formą prawną w Polsce (51% grup jest zarejestrowanych w formie spółki z o.o.). Spółka z o.o. może być założona w każdym celu, jej członkowie zakupują udziały, których liczba decyduje o sile decyzyjnej i odpowiedzialności, minimalny kapitał zakładowy spółki do rejestracji wynosi do 50 tys. zł.

Efekt synergii można rozpatrywać przez pryzmat celu, który stanowił podstawę decyzji o połączeniu [Helin, Zorde 1998] (cyt. za: [Klimkowska 2006, s. 111]). **Celem** grup<sup>4</sup> producentów rolnych jest dostosowanie produkcji prowadzonej w gospodarstwach członków grup producentów rolnych do wymagań rynkowych, wspólne wprowadzanie towarów do obrotu, w tym przygotowanie do sprzedaży, centralizacja sprzedaży oraz dostarczenie do odbiorców hurtowych. Gospodarstwa rolne współdziałające w grupach są zobowiązane ustawowo<sup>5</sup> do realizacji tych zamierzeń (celów). Należy jednak zaznaczyć, że przy tak dużej liczbie celów współpracy, są one realizowane z różną intensywnością gdyż mają różne znaczenie dla pojedynczych członków grup. Takie zróżnicowane podejście do celów współpracy rolników decyduje o zróżnicowaniu źródeł efektów synergicznych. Rolnicy deklarują cele współpracy, które najbardziej inspirują ich do współpracy i umożliwiają osiągnięcie im wzrostu dochodu według potrzeb indywidualnych lub grupowych. Wszyscy producenci posiadają jednakowy dostęp do celów (określonych ustawą), jednak wybór celu współpracy może być warunkowany wcześniejszymi doświadczeniami (wg teorii socjologii), czy więziami między członkami oraz decyzją grupy (wg teorii nauk o organizacji).

**Sposoby podejmowania decyzji** przez grupę kreują efektywność ich funkcjonowania, stanowią element dumy, ale też źródło konfliktów (przy braku zgodności). Szczególnie w grupach nowo powstałych porozumienie może decydować o szybkości podejmowania decyzji, jak również o zadowoleniu członków grup i motywacji do współdziałania. Ważną rolę w tym zakresie odgrywa lider grupy, który powinien

<sup>2</sup> Skrót gpr = grupa producentów rolnych.

<sup>3</sup> Materiały dostępne na stronie internetowej: <http://www.grupy.krs.org.pl/plik.php?d=pobier&plik=perspektywy>.

<sup>4</sup> Równoznacznie traktowano cele grup i gospodarstw współpracujących w grupach.

<sup>5</sup> Zgodnie z ustawą z 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (DzU nr 88, poz. 983, z późn. zm.).

godzić interesy prywatne członków z grupowymi i dążyć do optymalnych decyzji. Grupa producentów rolnych wspomaga tworzenie pozytywnych efektów synergicznych w zakresie podejmowania decyzji, gdyż dysponuje większą wiedzą, zasobem informacji, które mogą ułatwiać podejmowanie decyzji.

Podobnie istotna rola przywództwa pojawia się przy przewyciężaniu **postaw blokujących rozwój** grupy. Niechęć do współpracy, brak zaufania do pośredników czy mała wiedza są niesprzyjającymi czynnikami, budującymi zły klimat pracy grupowej, który hamuje „pozytywną energię” członków. Nie sposób uniknąć powiązania zjawiska synergii z powyższymi czynnikami.

Źródła efektów synergicznych można też szukać wśród wskaźników grupowych. Niewątpliwie **spoistość grupy** jest jednym z nich. Grupy spójne szybciej podejmują decyzje, posiadają silniejszą motywację do pracy, a więc mogą osiągnąć więcej pozytywnych efektów synergicznych.

Zwracając uwagę na efekty grupowego działania, można dostrzec obszar tworzenia synergii zarówno pozytywnej, jak i negatywnej. **Pozytywne efekty współdziałania** (m.in. wzrost dochodu, wzmocnienie pozycji rynkowej, tańsze środki produkcji) zwiększają wartość synergii dodatniej. Negatywne skutki współpracy nasilają efekty ujemnej synergii. Uzyskanie efektów synergicznych poprzez łączenie się gospodarstw w różnych systemach organizacyjnych może stanowić podstawę dalszych badań i analiz. A. Staniszewski [2005, s. 455] zwraca uwagę, że planowanie korzyści m.in. w systemie organizacji i zarządzania jest mniej złożone, łatwiejsze i tańsze dla grup, niż planowanie w systemie techniczno-produkcyjnym, wymagającym skomplikowanej integracji procesów wytwórczych oraz ponoszenia nakładów inwestycyjnych. W obszarze zarządzania kapitałem ludzkim efekty synergii pojawiają się pod wpływem np. polityki zatrudnienia (tudzież zasad naboru nowych członków do grupy), szkoleń, wypracowania „odpowiedniej” kultury organizacyjnej.

Warunki tworzenia się efektów synergicznych są złożone chociażby ze względu na występowanie w ich „otoczeniu” **negatywnych efektów współpracy**. W gospodarstwach zrzeszonych grup producentów rolnych ujawnia się np. brak jednomyślności w podejmowaniu decyzji, wzrost kosztów działalności, ograniczenie samodzielności działania, większa zależność od pomocy instytucjonalnej, państwowej. Występowanie tych skutków jest trudne do uniknięcia, gdyż stanowi poniekąd „efekt uboczny” działania grupowego<sup>6</sup>, ale nie można też wykluczyć, że negatywne efekty współpracy tworzą zarówno dodatnie, jak i ujemne efekty synergiczne. Zmiany w obszarze dochodu mogą zachodzić w „towarzystwie” efektów negatywnych współpracy. Postrzeganie efektów negatywnych współpracy jako „niegroźnych”, możliwych do zaakceptowania np. na etapie rozważań o przystąpieniu do grupy, wydaje się cennym argumentem dla rolników.

---

<sup>6</sup> „Efekty uboczne” – współdziałania określane powszechnie negatywnymi skutkami działania grup, np. przy podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu złożonych zadań, mogą ograniczać efektywność grupy.

W tym przypadku korzyści ekonomiczne współpracy mogą przeważać nad niedogodnościami. Zjawisko synergii może wpływać zarówno dodatnio, jak i ujemnie na wynik współoddziaływania czynników (np. zasobów produkcji, wiedzy). Określenie warunków, w których zjawisko synergii wpływa dodatnio, oraz tych, w których wpływa ujemnie na wynik współoddziaływania, wydaje się mieć istotne znaczenie dla prawidłowej oceny złożonych procesów zachodzących w organizacji, zatem także w grupie producentów rolnych [Piekarz 2000, s. 165].

Wykorzystanie teorii synergii na potrzeby grup producentów rolnych mogłoby podnieść poziom niezawodności i sprawności zarządzania nimi, ograniczyć poziom ryzyka organizacyjnego i finansowego. Poznanie grup producentów rolnych z pozycji synergetyki umożliwia:

- identyfikację synergizmu w racjonalizacji działań i maksymalizacji efektów synergicznych (minimalizację efektów dyssynergicznych, czyli ujemnych);
- wybór strategii dla grup producentów rolnych.

#### **4. Predyspozycje gospodarstw rolnych działających w grupie do tworzenia warunków powstawania efektów synergicznych**

W praktyce łączenie się przedsiębiorstw (fuzje i przejęcia) są jedną z metod strategii rozwoju praktykowaną na rynkach międzynarodowych. Ich istota polega na tym, że rozwój i wzrost korporacji nie następują z wykorzystaniem własnych zasobów i umiejętności (metodą wewnętrzną); osiąga się to za pomocą innych firm funkcjonujących na geograficznie różnych rynkach, posiadających unikatowe zasoby, klientów, kanały dystrybucji, renomę itd. [Staniszewski 2005, s. 450]. W gospodarstwach rolnych integracja pozioma służy podobnie celom rozwojowym na płaszczyźnie wewnętrznej i w otoczeniu podmiotów współpracujących. Należy wspomnieć, że gospodarstwa rolne, mimo że współcześnie stają się coraz bardziej towarowe, mają też charakter rodzinny. Aspekt ten oznacza, że poza celem ekonomicznym (jak w przypadku przedsiębiorstw) występuje też ważny do spełnienia cel społeczny. Celem takiego gospodarstwa jest zaspokojenie potrzeb konsumpcyjnych rodziny, dla której jest ono podstawą utrzymania, miejscem pracy. Według A. Wosia [1996] (cyt. za B. Gołębiowską [2000, s. 20]) „cel ekonomiczny działalności gospodarstwa chłopskiego nie jest jedyną wielkością podlegającą maksymalizowaniu. W przedsiębiorstwie przyjmuje się, iż maksymalizuje ono zysk i wszelka jego działalność jest temu celowi podporządkowana. Rolnik osiąga cel wielocłonowy. Dąży do maksymalizowania dochodu, ale jednocześnie musi dać zatrudnienie członkom rodziny, zapewnić warunki trwania i rozwoju rodzinie. Cechy te sprawiają, że gospodarstwo zachowuje się na rynku nieco inaczej, niż przedsiębiorstwo. Na przykład nie zmniejsza produkcji, gdy ta staje się nieopłacalna [...]. W rolnictwie polskim występują jednak coraz silniej procesy, dzięki którym nabiera ono cech działalności przemysłowo-handlowej. Wprawdzie gospodarstwo rolne zachowuje swoje podstawowe właści-

wości, ale wprowadza przemysłowe metody organizacji produkcji, wytwarza coraz większą część swych produktów na zamówienie handlu i przemysłu rolno-spożywczego”.

Efekty współpracy gospodarstw służą celom ekonomicznym, organizacyjnym i społecznym. Grupy producentów rolnych są dodatkowo wspierane finansowo w pierwszej fazie funkcjonowania, zatem ich pozycja wśród producentów jest szczególnie. Mimo to tempo rozwoju grup w stosunku do potencjalnej liczby gospodarstw rolnych<sup>7</sup> jest nadal słabe.

Rolnicy, przystępując do grupy, liczą głównie na efekty ekonomiczne, dlatego w badaniach poszukuje się odpowiedzi na pytanie, jakie warunki sprzyjają tym oczekiwaniom. Z uwagi na dość złożone uwarunkowania poprawy sytuacji ekonomicznej podmiotów zrzeszonych interesujące wydaje się przeprowadzenie analiz w różnych ujęciach, szukając odpowiedzi, jak różnicuje się wynik ekonomiczny w zależności od czynników jakościowych, takich jak: forma prawna, stosowane sposoby rozwiązywania zadań, problemy wewnętrzne (np. postawy producentów) czy efekty współpracy (pozytywne i negatywne). Można przyjąć, że warunki określające efekty synergiczne tworzą się w zakresie tych zmiennych. U podstaw analiz odnoszących się do synergii leży założenie, że gospodarstwo (podobnie jak przedsiębiorstwo) jest systemem organizacyjno-produkcyjnym, które prowadzi działalność w powiązaniu z działalnością innych jednostek. System nigdy nie jest sumą swoich części. W teorii systemów wniosek ten nosi nazwę zasady Nemsta i zawiera się w stwierdzeniu, „iż całość to coś więcej niż suma poszczególnych części” [Piekarz 2000] (cyt. za: [Jonek-Kowalska 2007, s. 126-127]). O tym, że system to coś więcej niż jego części, przesądzają relacje między jego elementami, które sprawiają, że elementy ze sobą współdziałają. A jak wiadomo, inicjuje to zjawisko synergii, któremu towarzyszą efekty synergii. Podobnie należy postrzegać gospodarstwa rolne w grupie producentów, wyposażone w grunty rolne, budynki, maszyny, inwentarz żywy, które wprowadzają różne relacje między tymi elementami i między sobą (między gospodarstwami współpracującymi).

Grupy producentów rolnych to system działający celowo, co oznacza, że dokonywanie połączeń pomiędzy elementami (zasobami) jest ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu. Celem tym może być osiągnięcie efektów synergii poprzez kombinację i rekombinację tych zasobów.

## 5. Metoda i podmiot badań

Podmiot badań stanowiły trzy grupy producenckie o profilu produkcji roślinnej (owoce – 1 grupa) i zwierzęcej (trzoda chlewna – 2 grupy). Badania empiryczne

---

<sup>7</sup> Z danych wynika, że w Polsce jest obecnie około 2,5 mln gospodarstw rolnych, a 3,5% tej liczby funkcjonuje w formie grup producentów rolnych [GUS 2010; *Perspektywy rozwoju ...* 2008].

oparto na kwestionariuszach wywiadu przeprowadzonego wśród członków grup producentów rolnych w 2006 r. w województwie podkarpackim.

Uwzględniając niejednoznaczność definicji i metody wyznaczania efektu synergii<sup>8</sup>, został on w niniejszych badaniach wyznaczony na podstawie zmian dochodu gospodarstw po wstąpieniu do grupy. Rozpatrywano trzy rodzaje efektów synergicznych:

- gdy dochód wzrósł po wstąpieniu do grupy, oznaczone symbolicznie „1” (synergia dodatnia)
- gdy dochód spadł, oznaczone „-1” (synergia ujemna=dyssynergia) i
- gdy dochód się nie zmienił, oznaczone symbolem „0” (asynergia).

Przyjęta systematyka dopuszczała (za R.W. Griffinem [1982, s. 235]), iż „zjawisko synergii będzie interpretowane jako „współdziałanie o różnych skutkach [...], a efekt owego współdziałania będzie decydował o zakwalifikowaniu synergii do jednej z wyżej wymienionych opcji”.

Sytuacją „bazową”<sup>9</sup> do określenia efektu synergicznego był „stan przed wstąpieniem” wyrażony opinią producentów w kwestionariuszu wywiadu bezpośredniego. W przyjętym postępowaniu badawczym uznano, że zmiana dochodu po wstąpieniu do grupy producenckiej mogła być<sup>10</sup> wskaźnikiem działania synergii grupowej. Gospodarstwo zrzeszone w grupę dokonuje rekombinacji zasobów, by uzyskać efekty synergii. Zakładając (za I. Jonek-Kowalską [2007, s. 127]), że istnieje ścisły związek między efektami synergii a osiąganymi celami przedsiębiorstwa, do identyfikacji i kwantyfikacji efektów synergii mogły służyć te same miary, za pomocą których przedsiębiorstwo mierzy swoje cele. W niniejszych badaniach celem współdziałania gospodarstw był ich dochód. Dochód gospodarstw przyjęto więc za podstawę analiz efektu synergii. Wybór miary ekonomicznej w tym przypadku spełniał kryterium uniwersalności miernika i stanowił silny motyw współpracy rolników w grupach producenckich.

W analizach wykorzystano zróżnicowanie efektów synergii w zależności od formy prawnej grupy, celu współpracy, rodzaju postaw blokujących współpracę, nasilenia spistości z grupą czy efektów współpracy rolników. Równoległa obserwacja

<sup>8</sup> Wyznaczenie efektu synergii nie jest jednoznaczne. R. Klimkowska [2006, s. 111] pisze m.in., że choć „może on być mierzony w bardzo różny sposób [...], niektóre jego rodzaje nie poddają się pomiarowi ani przy pomocy miar opartych na mierniku pieniężnym, ani przy wykorzystaniu miar jakościowych. Efekty te mogą być identyfikowane intuicyjnie”.

<sup>9</sup> W literaturze spotyka się też pojęcie „efektu bazowego”, m.in. Z. Pierścionek [1996, s. 29-33] używa określenia „efekt bazowy” w znaczeniu sumy efektów brzegowych:  $ef(A) + ef(B)$  dla dwóch niezależnych elementów A i B. Jeśli elementy A i B podejmą współdziałanie, to powstanie układ A + B, który jest źródłem nowego efektu, określanego jako efekt łączny w postaci  $ef(A + B)$ . Efekt łączny może być wyższy, niższy lub równy efektowi bazowemu.

<sup>10</sup> Zmiana dochodu jako wskaźnika efektu synergii jest **metodologicznym wyborem** i „uproszczeniem” postrzegania zjawiska, ze względu na trudności związane z identyfikowaniem i opisem wszystkich okoliczności badanego problemu. **Przyjęte uproszczenie pozwoliło więc nie tylko na usprawnienie efektywności obliczeń, ale w ogóle umożliwiło ich przeprowadzenie.**



zmian zachodzących w gospodarstwach zrzeszonych pozwoliła wyznaczyć obszar dla warunków tworzenia efektów synergicznych o różnym charakterze: dodatnim (pozytywnym), ujemnym (negatywnym) i neutralnym.

Przyjęte w pracy postępowanie metodyczne ma stanowić wstępną próbę badawczą, której celem było uzupełnienie wiedzy na temat efektów synergicznych, mogących przyczynić się do rozwoju gospodarstw rolnych. Włączając w rozważania synergię, a więc rozwój gospodarstw poprzez grupy producentów, rozumiano ją wieloaspektowo, tj. ekonomicznie i organizacyjnie. Rozwój sygnalizowało podejście „łatwo identyfikowalnych” efektów synergicznych, odnoszących się do zmian dochodów gospodarstw po wstąpieniu do grupy, formy prawnej, postaw blokujących, efektów współpracy, wskaźnika zaufania czy spójności.

## 6. Wyniki badań

Badane trzy grupy producentów rolnych reprezentowały dwie formy prawne (spółka i spółdzielnia) i dwie działalności (produkcja owoców i trzody chlewnej). Jeśli chodzi o badaną spółkę, to rozpoczynała działalność w 2000 r. z 36 rolnikami, po czym w okresie badań posiadała już 45 członków, nastawiając się w działalności na dostosowywanie produkcji trzody chlewnej do warunków rynkowych, poprawę jakości i efektywności produkcji. Druga badana grupa, produkująca również trzodę chlewną, została założona przez 15 rolników, którzy zrzeszyli się w spółdzielnię w 2004 roku. Zaledwie w ciągu roku spółdzielnia osiągnęła stan 50 członków, znacznie zwiększając produkcję i obrót handlowy, realizując cel analogiczny do badanej spółki. Należy zaznaczyć, że w spółce potencjał produkcyjny i obrót handlowy były wyższe. Spółka posiadała 8485 szt., spółdzielnia – 4500 sztuk (SD<sup>11</sup>) trzody chlewnej. Obrót handlowy w spółce wynosił 4 mln zł/rocznie, w spółdzielni 1,6 mln zł (w 2005 roku). Wnioskować więc można, że wyniki produkcyjno-handlowe różnicowała forma prawna grup, jak też „staż” współpracy. Członkowie spółki dłużej ze sobą współpracowali (5 lat).

Trzecia badana grupa – spółdzielnia zajmowała się produkcją owoców. W okresie badań (2006) reprezentowało ją 13 członków, realizujących głównie wspólnie cele rynkowe.

Badane gospodarstwa współdziałały przede wszystkim w formie spółdzielni (67%), najrzadziej w ramach spółki (33%; zob. tab.1). Interesujące, że gospodarstwa, przystępując do grupy, częściej poprawiły swój dochód, zakładając spółkę niż spółdzielnię. Około 64% badanych gospodarstw osiągnęło przyrost dochodu w formie spółki i 50% w strukturach spółdzielni. Większe wymagania finansowe względem członków przy tworzeniu spółki nie ograniczały możliwości kształtowania dodatnich efektów synergii. Z kolei efekt synergii neutralnej w spółkach obejmował 36% badanych, a spółdzielni – 50% badanych (tab.1).

<sup>11</sup> Skrót SD = sztuka duża w stadzie zwierząt.

**Tabela 1.** Efekty synergiczne w gospodarstwach zrzeszonych wg kryteriów określających ich powstawanie

Wyszczególnienie	0 neutralny efekt synergiczny	1 dodatni efekt synergiczny	Ogółem 100 = ogółem badani
<b>Forma prawna grupy producentów rolnych</b>			
Spółka	36%*	64%	33%
Spółdzielnia	50%	50%	67%
<b>Cel współpracy</b>			Ogółem
Wspólny zakup środków do produkcji	12%	30%	42%
Wspólna sprzedaż	24%	33%	58%
Wspólne użytkowanie maszyn	-	6%	6%
Podejmowanie wspólnych inwestycji	3%	12%	15%
<b>Sposób podejmowania decyzji</b>			Ogółem
Grupowe podejmowanie decyzji	24%	27%	52%
Negocjacje	15%	18%	33%
Powołanie eksperta	6%	9%	15%
Czy czujesz się częścią grupy? <b>(Spoistość grupy)</b>	0	1	Ogółem
Tak, zawsze	30%	33%	64%
W większości przypadków	15%	21%	36%
<b>Postawy blokujące współpracę – PB</b>			Ogółem
Niechęć do wspólnego działania	6%	21%	27%
Brak zaufania do pośredników	15%	6%	21%
Mała wiedza producentów dotycząca marketingu	21%	27%	48%
Inne	3%	-	3%
<b>Efekty pozytywne współpracy – EP</b>			Ogółem
Upowszechnienie kontraktacji z przemysłem	3%	3%	6%
Wzmocnienie pozycji kontraktacyjnej na rynku	9%	9%	18%
Mniejsze koszty zarządzania	9%	-	9%
Tańsze środki do produkcji	3%	6%	9%
Lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń	-	3%	3%
Możliwość negocjacji cen	6%	12%	18%
Pewność zbytu	15%	21%	36%
<b>Efekty negatywne współpracy – EN</b>			Ogółem
Brak jednomyślności w podejmowaniu decyzji	6%	9%	15%
Wzrost kosztów prowadzenia działalności	18%	21%	39%
Ograniczenie samodzielności działania	3%	12%	15%
Brak pomocy ze strony państwa, ODR i innych	9%	6%	15%
Nie wiem	9%	6%	15%

\*100 = liczba badanych gospodarstw danej formy prawnej, np. spółki lub spółdzielni. W przypadku pozostałych kryteriów 100 stanowili badani ogółem (wszystkie gospodarstwa).

Źródło: badania własne.

Najlepsze warunki do kształtowania efektów dodatnich synergii osiągały gospodarstwa zrzeszone przyjmujące za cel współpracy „wspólną sprzedaż” (33%) i „wspólny zakup środków produkcji” (15%). Podobnie przyjęcie za cel współpracy „wspólnego użytkowania maszyn” ujawniło dodatni efekt synergii i charakterystyczne, że cel ten nie był ani negatywny, ani obojętny dla tworzenia efektów synergicznych. Wyniki te stanowią ważną dla rolników informację. Działania grupowe umożliwiają osiągnięcie dodatniego efektu synergii poprzez poprawę warunków funkcjonowania gospodarstwa (dostęp do rynków, tańsze środki produkcji, korzystanie z usług, oszczędność czasu).

Pośród czterech możliwych sposobów podejmowania decyzji – jeden z nich: „rzut monetą” w ogóle nie był stosowany przez członków badanych grup rolnych, a najczęściej stosowano decyzje grupowe i negocjacje. W okolicznościach posługiwania się grupowymi decyzjami najczęściej ujawniał się pozytywny i neutralny efekt synergii, najrzadziej w obecności „eksperta”.

Spoistość grupy to czynnik, który najczęściej towarzyszył pozytywnej synergii. Postawą blokującą rozwój grup, lecz sprzyjającą pojawianiu się dodatnich efektów synergicznych, najczęściej była: „mała wiedza marketingowa producentów”, co oznacza, że brak wiedzy marketingowej nie przeszkadzał w poprawie dochodów gospodarstw, wstępujących do grupy. Wyraźnie jednak „brak zaufania” przeszkadzał w osiągnięciu efektów pozytywnych synergii (synergia dodatnia „+1” dla „braku zaufania” u 15% badanych). Efekty pozytywne współpracy, przynoszące najczęściej dodatnie efekty synergii, dotyczyły najliczniej odpowiedzi: „możliwość negocjacji cen” (12% badanych). Potwierdza to założenie, że osiągnięcie celu współpracy kreuje pozytywne efekty synergiczne dla współdziałających gospodarstw.

Badane grupy najliczniej wskazały na cel „wspólna sprzedaż” i najliczniej osiągnęły pozytywny efekt współpracy: „możliwość negocjacji cen” w warunkach dodatniego efektu synergicznego. Istotne też, że „wzrost kosztów działalności” gospodarstw zrzeszonych w grupy, wymieniony jako negatywny efekt współpracy, nie stwarzał przeszkód do poprawy dochodów, czyli tworzenia dodatniego efektu synergicznego.

## 7. Zakończenie

Podsumowując wyniki badań wśród gospodarstwach zrzeszonych w grupach producentów rolnych, można sformułować następujące spostrzeżenia:

1. Tworzenie warunków do ujawniania się pozytywnych efektów synergii jest zadaniem złożonym, przyjmując zatem konieczne uogólnienia, można stwierdzić, że źródłem dodatnich efektów synergicznych mogą być: forma prawna, zwłaszcza spółka; obranie za cel współdziałania „wspólnej sprzedaży”; podejmowanie decyzji według zasady grupowej. W osiągnięciu pozytywnego efektu synergicznego nie przeszkadzały: mała wiedza marketingowa wśród członków grup, niechęć do wspólnego działania, dodatkowe koszty współpracy.

2. W większości źródła efektów synergicznych pozytywnych i neutralnych były takie same. „Wspólne źródła” wymagają pogłębienia badań wyjaśniających ich zmienną naturę. Nasuwa się pytanie, dlaczego raz wywołują one dodatni efekt synergiczny, a innym razem – obojętny?

O ile kształtowanie dodatnich efektów synergicznych wydaje się oczywiste w kontekście efektów pozytywnych współpracy, o tyle interesujące jest uwzględnienie również negatywnych następstw współpracy (np. brak jednomyślności w podejmowaniu decyzji, wzrost kosztów działalności, ograniczenie samodzielności działania) jako warunków tworzenia pozytywnych efektów synergicznych. Należy wnioskować, że warunki uzyskania pozytywnego efektu synergicznego tworzą się w złożonych układach odniesień i powiązań. Do współdziałania mogą inspirować producentów pozytywne efekty współpracy, ale też nie powinny zniechęcać negatywne ich następstwa, gdyż oba te typy mogą stanowić źródło pozytywnych efektów synergicznych.

## Literatura

- Beer S., *Cybernetyka a zarządzanie*, PWN, Warszawa, 1996.
- Chadam J., *Synergia w zarządzaniu organizacją holdingową*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 1 (111).
- Domagalska-Grędyś M., *Współpraca i rozwój zrzeszonych gospodarstw rolnych w ujęciu form prawnych*, Roczniki Naukowe SERiA, Tom XII, Zeszyt 3, SERiA, Warszawa 2010.
- Gołbiewska B., *Powiązania gospodarstw rolniczych z otoczeniem jako czynnik kształtujący ich wyniki ekonomiczne*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1982; 2002.
- GUS, *Rocznik statystyczny rolnictwa*, Warszawa 2010.
- Helin A., Zorde K., *Fuzje i przejęcia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
- Jonek-Kowalska I., *Efekty synergii w działalności przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1183, AE, Wrocław 2007.
- Klimkowska R., *Czynniki oddziałujące na powstawanie zjawiska synergii strategii marketingowej grupy Volkswagena na rynku samochodów osobowych*, Zeszyty Naukowe nr 694, AE, Kraków 2006.
- Kotarbiński T., *Hasło dobrej roboty*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
- Lewandowski M., *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Mańkowski C., *Synergia w ekonomii, praca realizowana w ramach BW-3250-5-0031-5*, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2003.
- Murawska M., *Zasoby materialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości*, [w:] *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, red. nauk. C. Suszyński, PWE, Warszawa, 2007.
- Nowakowski M.K., *Zarządzanie operacjami zagranicznymi przedsiębiorstw japońskich*, Zakład Nauk Zarządzania PAN, Warszawa 1990.
- Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych do roku 2013*, materiały konferencyjne 27-28.06.2008, Krajowa Rada Spółdzielczości, Miedzeszyn-Warszawa 2008.

- Piekarz H., *Efekt synergiczny jako kryterium sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *W kręgu zarządzania. Spojrzenie multidyscyplinarne*, red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec, Wydawnictwo UJ, Instytut Zarządzania, Kraków 2000.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firm*, PWN, Warszawa 1996.
- Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, red. nauk. S. Suszyński, PWE, Warszawa 2007.
- Śmid W., *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Staniszewski A., *Identyfikacja potencjalnych źródeł efektów synergicznych w zarządzaniu procesami fuzji i przejęć*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław 2005.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe: tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw, DzU nr 88, poz. 983, z późn. zm.
- Woś A., *Podstawy agrobiznesu*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Programów Pomocy dla Rolnictwa, Warszawa 1996 (cyt. za: B. Gołębiowska, *Powiązania gospodarstw rolniczych z otoczeniem jako czynnik kształtujący ich wyniki ekonomiczne*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000).

## Strona internetowa

<http://www.grupy.krs.org.pl/plik.php?d=pobierz&plik=perspektywy> [10-05-2011]

### SOURCES OF SYNERGY EFFECTS IN THE FARMS WHICH COLLABORATE IN THE AGRICULTURAL PRODUCERS GROUPS

**Summary:** The aim of research was to identify potential sources of synergy effects that can inspire farmers to work together in agricultural producers groups. Synergy effects are not available for individual farms, thus conditions of their creation are not only conducive to integration processes in agriculture, but they also accelerate the development of farms. The study was carried out based on the theory and direct interview among the members of agricultural producer groups from Podkarpackie voivodeship. It shows, inter alia, that both positive and negative effects of cooperation could be a source of positive synergy effects.

**Key words:** synergy, synergy effects, agricultural producers groups.