

## **Krystyna Moszkowicz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: krystyna.moszkowicz@ue.wroc.pl

## **Bogusław Bembenek**

Politechnika Rzeszowska  
e-mail: bogdanb@prz.edu.pl

---

# **GRUPY PRODUCENTÓW ROLNYCH JAKO CZYNNIK ROZWOJU KLASTRÓW AGROBIZNESU**

---

## **AGRICULTURAL PRODUCER GROUPS AS A FACTOR OF AGRIBUSINESS CLUSTERS DEVELOPMENT**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.499.17

JEL Classification: D21, D85, J54, L14, L21, L23, L26, M2, O13, O44, P13

**Streszczenie:** Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej przedstawiono istotę, zakres oraz cel funkcjonowania klastrów agrobiznesu w kontekście zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich i gospodarki żywnościowej. W kolejnej scharakteryzowano społeczno-ekonomiczny charakter grup producentów rolnych w obliczu tendencji koncentracyjnych i konsolidacyjnych w agrobiznesie. Rozważania, które prowadzono na podstawie klasycznego przeglądu literatury przedmiotu oraz analizy źródeł zastanych, wykazały, że współpraca jednej lub kilku grup producenckich o tym samym i komplementarnym charakterze z podmiotami sektora biznesu, B+R i otoczenia biznesu pozwala na rozwój klastrów agrobiznesu. Trwałe powiązanie w strukturze klastra poszczególnych grup producentów rolnych z wybranymi strategicznymi interesariuszami polskiego i zagranicznego rynku żywnościowego może przyczynić się do pozytywnych zmian w lokalnej i ponadlokalnej gospodarce w odpowiedzi na współczesne wyzwania związane z turbulentnym otoczeniem.

**Słowa kluczowe:** klastr, agrobiznes, producenci rolni, przedsiębiorczość.

**Summary:** The article consists of two parts. The first presents the essence, scope, and the aim of agribusiness clusters functioning in the context of sustainable development of agricultural areas and food economy. The latter characterises socio-economic nature of agricultural producer groups faced with concentration and consolidation tendencies in agribusiness. Considerations were conducted on the basis of literature review and desk research. On this basis it has been found that the cooperation between of one or a few producer groups which have identical and complementary nature with business entities, R&D institutions, and business environment institutions allows the development of agribusiness clusters. Permanent relation of particular groups of agricultural producers and selected strategic stakeholders of Polish and foreign food market in the structure of cluster can contribute to positive changes in local and supralocal economy in response to contemporary challenges related to the turbulent environment.

**Keywords:** cluster, agribusiness, agricultural producers, entrepreneurship.

## 1. Wstęp

Koncepcja klastra spopularyzowana przez M. Portera w 1990 roku wciąż znajduje się w obszarze zainteresowań nauk ekonomicznych. Wiąże się to z faktem oddziaływania kooperacji w klastrze na produktywność, innowacyjność i konkurencyjność w skali makro, mezo i mikro. W obliczu licznych wyzwań, jakie stoją przed rodzimym agrobiznesem i gospodarką żywnościową, nie sposób nie zauważyć strategicznej roli klastrów agrobiznesu. W tym kontekście interesującym problemem badawczym jest zarządzanie relacjami klastra agrobiznesu z grupami producentów rolnych jako jego kluczowymi interesariuszami.

Celem teoretyczno-poznawczym artykułu jest charakterystyka znaczenia przedsiębiorczości grup producentów rolnych dla rozwoju klastrów agrobiznesu (klastrów rolno-żywnościowych) w Polsce. Wybór przedmiotu artykułu wiąże się z faktem, że grupy producenckie zróżnicowane są pod względem swojej przedsiębiorczości, a same procesy ich wewnętrznego organizowania oraz słaba pozycja rynkowa gospodarstw rolnych w stosunku do pozostałych podmiotów gospodarki żywnościowej są często źródłem problemów dla polskiego rolnictwa. W eliminowaniu tego typu problemów pomocna może być koncepcja klastra agrobiznesu.

Badania własne realizowano na podstawie klasycznego przeglądu literatury przedmiotu oraz analizy danych zastanych. Podjęta w artykule dyskusja nad specyfiką klastrów agrobiznesu i ich powiązań z grupami producentów rolnych z założenia ma przyczynić się do wypełnienia luki poznawczej w tym obszarze wiedzy.

## 2. Strategiczny wymiar klastrów agrobiznesu

Pojęcie klastra agrobiznesu (klastra rolno-żywnościowego), coraz częściej analizowane i używane w naukach ekonomicznych, cechuje duża pojemność i wieloznaczność semantyczna. Przyjmuje się, że klastry agrobiznesu to skoncentrowane przestrzennie systemy gospodarcze, formy organizacji działalności gospodarczej niezależnych, choć wzajemnie powiązanych podmiotów gospodarki opartej na rolnictwie, w tym producentów rolnych oraz podmiotów przetwórstwa i handlu rolnego. Współtworzą je w większości podmioty agrobiznesu<sup>1</sup>, tradycyjnego sektora rolniczego, w tym mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, gospodarstwa rolne, podmioty sektora B+R i organizacje społeczne związane z rolnictwem i produkcją żywności. Podmioty te powiązane są ze sobą siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze o różnym natężeniu. Łącząc wybrane własne zasoby materialne i niematerialne, zorientowane

<sup>1</sup> Agrobiznes to dziedzina aktywności podmiotów gospodarczych i subsystem gospodarki narodowej, który obejmuje wytwarzanie, przetwórstwo i handel żywnością. Podmioty agrobiznesu charakteryzują silne powiązania przyrodniczo-technologiczne i dynamiczna współpraca wzdłuż łańcuchów dostaw. Podstawowymi regulatorami procesów gospodarczych w agrobiznesie są m.in.: stosunki własnościowe, relacje kontraktowe, organizacja produkcji, współpraca podmiotów gospodarczych oraz interwencja publiczna [Wiśniewska-Paluszak 2017, s. 126].

są na osiągnięcie wspólnych celów strategicznych, które dotyczą np. rozwoju obszarów wiejskich, przedsiębiorczości rodzinnej, produkcji żywności o odpowiednich walorach biologicznych i zdrowotnych, sprawnego radzenia sobie z dominacją masowej produkcji i globalnych agrokoncernów [Woźniak, Dziedzic 2007, s. 562]. Tym samym klastry agrobiznesu mogą być zaliczane do grupy ekoklastrów, skoncentrowanych na produkcji żywności ekologicznej.

Według M. Juchniewicz [2009, s. 148] w polskiej gospodarce żywnościowej istnieje potencjał sprzyjający tworzeniu dojrzałych struktur klastrów w agrobiznesie. Z kolei T. Wierzejski i Z. Nasalski [2014, s. 242] podkreślają, że potencjał klastrów wielu regionów Polski w zakresie gospodarki żywnościowej należy do wyróżniających się w całej Unii Europejskiej. Jednakże jest on silnie zróżnicowany w ujęciu regionalnym i branżowym [Figiel, Kuberska, Kufel 2014, s. 128]. Szczególnie dobre warunki do rozwoju klastrów agrobiznesu są w kilku województwach kraju, np. w kujawsko-pomorskim, opolskim, podlaskim, warmińsko-mazurskim i wielkopolskim [Figiel, Kuberska, Kufel 2013, s. 121].

W literaturze przedmiotu formułowane są poglądy, że agrobiznes nie może efektywnie funkcjonować w obecnym układzie organizacyjnym w obliczu rosnących zagrożeń środowiskowych i zdrowotnych, presji na zrównoważony rozwój, potrzeby włączenia kwestii społecznych i środowiskowych do codziennej praktyki gospodarczej [Wiśniewska-Paluszak 2017, s. 133]. Szeroki zakres aktywności podmiotów agrobiznesu, ich rozdrobnienie i różnorodność sprawiają, że wartościowe są wszelkie próby i sposoby ich konsolidacji w określonym zakresie i wymiarze. Można więc sądzić, że na tak zarysowanym tle kształtowanie powiązań integracyjnych<sup>2</sup> w klastrach agrobiznesu jest niewątpliwie uzasadnione [Chorób 2012, s. 489; Chorób 2016b, s. 31; Chądzyński 2013, s. 59].

Klastry agrobiznesu funkcjonują w mniej lub bardziej sprzyjających uwarunkowaniach ekonomicznych, technologicznych, społecznych i instytucjonalnych. Infrastruktura instytucjonalna o charakterze społeczno-ekonomicznym, finansowym, politycznym i oświatowym wspiera w różnym stopniu rozwój ich działalności [Walenia 2011, s. 522]. Bezsprzecznie dominacja różnych przejawów lokalnej tradycji i kultury oraz silne więzi społeczne na obszarach wiejskich tworzą korzystne warunki do nawiązywania współpracy. Zważywszy na agresywną politykę światowych koncer-

---

<sup>2</sup> W klastrach agrobiznesu możliwa jest pełna, pośrednia, pozioma i pionowa integracja gospodarcza. Integracja pełna zachodzi poprzez połączenie co najmniej dwóch podmiotów gospodarczych, realizujących określony rodzaj lub kolejne fazy działalności gospodarczej i przejawia się powstaniem jednego dużego przedsiębiorstwa. Integracja pośrednia rozwijana jest poprzez powiązania umowne, w których poszczególni partnerzy zachowują samodzielność formalnoprawną i samodzielność ekonomiczną w ograniczonym zakresie. Integracja pozioma sprowadza się do scalania jednorodnych podmiotów gospodarczych, zajmujących się tą samą i podobną działalnością gospodarczą. Z kolei pionowa integracja polega na scalaniu różnorodnych podmiotów gospodarczych w obszarze aktywności jednej firmy, które zajmują się poszczególnymi fazami procesu produkcyjnego, dystrybucji i sprzedaży [Knecht 2012, s. 64].

nów żywnościowych, rozwój klastrów agrobiznesu powinien być oparty przede wszystkim na tradycji i wiedzy o biogospodarce, zdrowotnej oraz ekologicznej świadomości konsumenta i prosumenta, sprawnym wykorzystaniu potencjału gospodarstw ekologicznych. Wymaga to jednocześnie od członków klastrów, w tym producentów żywności, stałego doskonalenia kwalifikacji, pogłębiania wiedzy specjalistycznej, otwartości na innowacje i postęp techniczny, aby możliwe było elastyczne reagowanie na potrzeby rynku [Chorób 2013b, s. 84]. Z jednej strony potrzeby w zakresie konsumpcji żywności wyznaczają nowe kierunki rozwoju klastrów agrobiznesu, z drugiej zaś poziom konkurencyjności tych klastrów determinuje określony stan zaspokojenia dynamicznie zmieniających się potrzeb ich członków oraz konsumentów żywności [Chorób 2013a, s. 222].

Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia polskiego klasteringu, można sądzić, że klastry i organizacje klastrowe (koordynatorzy klastrów) będą lepiej spełniały pokładane w nich oczekiwania, gdy kierowane do nich wsparcie publiczne o charakterze finansowym i pozafinansowym będzie w pełni uzasadnione i transparentne [Figiel, Kuberska, Kufel 2013, s. 8]. Jednakże klastry agrobiznesu, które w swej naturze nie są zaawansowane technologicznie, jak dotąd nie są predestynowane do znaczącego wsparcia publicznego [Heffner, Klemens 2016, s. 85]. Z racjonalnego punktu widzenia polityka klastrowa, która w swej istocie jest zorientowana na wspieranie rozwoju klastrów poprzez interwencję publiczną w gospodarkę, powinna uwzględniać szereg różnych czynników, m.in. aktualny i przyszły potencjał rozwojowy klastrów, współpracę i konkurencję w ich ekosystemie przedsiębiorczości, koncentrację i specjalizację działalności gospodarczej oraz poziom eksportu. Warto podkreślić, że fundamentami silnych klastrów agrobiznesu pod względem eksportu są przede wszystkim sektory producentów i przetwórców owoców jagodowych, drobiu i mleka [Figiel, Kuberska, Kufel 2014, s. 128].

Klastry agrobiznesu wykazują strategiczne znaczenie dla właściwego rozwoju procesów integracyjnych w gospodarce żywnościowej [Chorób 2016a, s. 25]. Oczywiście, chodzi tu o klastry sprawnie działające, które przyczyniają się do pozytywnych zmian sektora rolno-żywnościowego oraz gospodarki lokalnej, regionalnej i narodowej, gdyż [Wyrzykowska 2015, s. 180; Wawro 2004; Figiel, Kuberska, Kufel 2014, s. 127; Socińska 2012, s. 256; Adamowicz 2007, s. 17-19; Heffner, Klemens 2016, s. 92]:

- kształtują pozytywny wizerunek polskiej żywności,
- zapewniają bezpieczeństwo żywnościowe,
- dynamizują działalność gospodarczą na obszarach wiejskich i zapewniają wzrost konkurencyjności i innowacyjności tych obszarów,
- stymulują przedsiębiorczość wiejską, stopniowe włączanie zasobów kapitału i pracy do obrotu gospodarczego i kształtowanie odpowiedniego środowiska dla prac B+R i nowych technologii, metod i wyrobów,
- kreują wciąż nowe inicjatywy gospodarcze podejmowane w ich środowisku wewnętrznym, do których angażują partnerów zewnętrznych, m.in. rolników, ludność zamieszkującą obszary wiejskie i organizacje rolnicze,

- sprzyjają specjalizacji działalności, obniżaniu kosztów transakcyjnych, tworzeniu unikatowych łańcuchów wartości, dostosowywaniu asortymentu produktów do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów cechujących się coraz większą świadomością ekologiczną i prozdrowotną.

Funkcjonowanie w strukturze klastrów agrobiznesu sprawia, że poszczególni producenci rolni mogą skuteczniej identyfikować potencjalne szanse i zagrożenia, jakie stwarza turbulentne otoczenie, a także podejmować bardziej racjonalne decyzje, pozwalające im uzyskiwać optymalne korzyści. Nie dziwi zatem fakt, że część zainteresowanych integracją producentów rolnych jest skłonnych do uelastyczenia swojej organizacji i włączenia jej do sieci, przy jednoczesnym zachowaniu odrębności ekonomicznej i prawnej [Chorób 2011, s. 42].

Regionalny charakter klastrów agrobiznesu może być swoistym atutem sprzyjającym wprowadzaniu na rynki zagraniczne produktów regionalnych i tradycyjnych, wyróżniających się pod względem technologicznym i kulturowym [Wierzejski, Nasalski 2014, s. 245]. W obliczu silnie rozdrobnionego potencjału produkcyjnego polskiego rolnictwa ekologicznego i potrzeby tworzenia sieci dystrybucji żywności ekologicznej rozwój klastrów agrobiznesu może także sprzyjać sprawnej integracji i koordynacji współpracy dystrybutorów z producentami tego typu żywności [Kacprzak 2014, s. 131]. Sama konsolidacja ekologicznych producentów rolnych w strukturze klastrów agrobiznesu może przyczynić się do powstawania nowych form i metod sprzedaży bezpośredniej oraz odejścia od charakterystycznej dla globalnej gospodarki żywnościowej anonimowości producenta [Woźniak, Dziedzic 2007, s. 560]. Ponadto może prowadzić do sprawnej organizacji obrotu produktami rolnymi w oparciu o system szkoleniowo-doradczy, system wspomagania składowania, różne formy kredytowania producentów oraz lobbowania na rzecz korzystnych przepisów prawnych, sprzyjających stabilnemu rozwojowi rolnictwa [Zuba 2011, s. 286].

### **3. Grupy producentów rolnych jako kluczowi interesariusze klastrów agrobiznesu**

Grupy producentów rolnych (grupy producenckie) jako grupy podmiotów o ściśle określonych zamierzeniach i potrzebach są strategicznymi interesariuszami klastrów agrobiznesu, w których do wytwarzania i sprzedaży finalnego produktu pochodzenia rolniczego przyczyniają się trzy podstawowe dziedziny aktywności, tj. zaopatrzenie rolnictwa w różnorodne środki do produkcji rolnej, produkcja rolnicza oraz przetwórstwo i dystrybucja żywności. Stają się nimi z chwilą, gdy wykazują bezpośrednie zainteresowanie działalnością klastra i włączają się w proces osiągnięcia jego celów w charakterze partnerów wewnętrznych lub zewnętrznych. Ich możliwości oddziaływania na klastrowy agrobiznes w dużej mierze zależą od sposobu ich powiązania z klastrem lub jego projektami. Podstawowymi powiązaniem w tym zakresie są powiązania kontraktowe, quasi-kontraktowe i niekontraktowe. Wzajemne powiązania różnych grup producenckich jako interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych z członkami tych

klastrów umożliwiają sprawne funkcjonowanie systemu agrobiznesu. Im wyższa jest ich pozycja w otoczeniu oraz wpływ na organizowanie i funkcjonowanie rynków poszczególnych produktów, tym bardziej stają się dobrym partnerem dla władz publicznych przy ustalaniu i realizacji polityki rolnej [Knecht 2012, s. 81].

Zasady powstawania grup producentów rolnych w Polsce są ściśle sformalizowane<sup>3</sup>. Zgodnie z aktualnym stanem prawnym mogą je tworzyć osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne, które w ramach swojej działalności rolniczej prowadzą gospodarstwo rolne. Ich aktywność oparta na statucie lub umowie (akcie założycielskim) sprzyjać ma dostosowaniu produktów rolnych i procesu produkcyjnego do wymogów rynkowych, wspólnemu wprowadzaniu towarów do obrotu, w tym przygotowaniu do sprzedaży, centralizacji sprzedaży i dostawom do odbiorców hurtowych, opracowywaniu wspólnych zasad informowania o produkcji z uwzględnieniem zbiorów i dostępności produktów rolnych, kształtowaniu umiejętności biznesowych oraz procesu innowacyjnego opartego na zrównoważonym rozwoju [Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ...]. Współczesne definiowanie grup producentów rolnych w teorii i praktyce gospodarczej wskazuje, że są one traktowane jako [Oleszko-Kurzyna 2007, s. 162-165; Chlebicka, Fałkowski, Łopaciuk-Goncaryk 2014, s. 140; Warmińska 2016, s. 533]:

- jedna z form zespołowej działalności producentów rolnych,
- oddolnie inicjowana forma współpracy na rzecz wspólnego pokonywania barier rozwoju w warunkach globalnej konkurencji w sektorze żywnościowym,
- element struktury zorganizowanego rynku produktów rolnych oraz instrument restrukturyzacji obszarowej i produkcyjnej rolnictwa,
- dobrowolne zrzeszenia odpowiednio zorganizowane w celu prowadzenia wspólnej działalności gospodarczej związanej najczęściej ze sprzedażą własnych efektów produkcji rolnej,
- sieć strategiczna zorientowana celowo, oparta na wspólnych wartościach, zaangażowaniu, wiedzy, wzajemności i transparentności,
- własność członków będących producentami, która jest tworzona, nadzorowana i zarządzana w sposób przynoszący określone korzyści.

Funkcjonowanie Polski w strukturze Unii Europejskiej, procesy globalizacji i glocalizacji, które wzmagają ekonomiczne i społeczne oddziaływania jednostek i organizacji, czy też agresywna polityka globalnych producentów żywności i sieci wielkopowierzchniowych w handlu detalicznym to tylko nieliczne przykłady determinant rozwoju grup producentów rolnych. O ich sukcesie decydują bowiem czynniki zewnętrzne (uwarunkowania ekonomiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe, technologiczne, naturalne) i wewnętrzne. Do determinant wewnętrznych zaliczyć można m.in. specjalizację i rodzaj produkcji, sprawność zarządzania, sys-

---

<sup>3</sup> Grupa producentów rolnych może prowadzić działalność jako przedsiębiorca mający osobowość prawną, jednak pod warunkiem, że została utworzona przez producentów jednego produktu rolnego, działa na podstawie aktu założycielskiego, każdy z jej członków corocznie produkuje i sprzedaje w jej ramach co najmniej 80% wyprodukowanych przez siebie produktów oraz przynależy tylko do jednej grupy w zakresie danego produktu [Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ...].

tem zapewnienia jakości, jakość współpracy intra- i interorganizacyjnej, kapitał relacyjny, masę krytyczną, formę organizacyjno-prawną, społeczną odpowiedzialność itp. Oczywiście, skala oddziaływania tych czynników zmienia się wraz z fazą życia (fazą rozwoju) grup producenckich [Warمیńska 2016, s. 535; Chlebicka 2011, s. 34]. Należy podkreślić, że sytuacja ta jest analogiczna w klastrach agrobiznesu. Podobnie jak w klastrach, tak i w grupach producenckich niezmiernie ważny jest podmiot zarządzający, koordynator i przywódca, który cechuje się zdolnością strategicznego myślenia i zarządzania rozwojem. Tezę tę potwierdza także portal agroFakt.pl, wykazując, że problemem wielu istniejących i nowo powstających grup nie jest brak inwestycji, a deficyt umiejętności biznesowych, negocjacyjnych, marketingowych, ekonomicznych w porównaniu z dostawcami środków do produkcji oraz odbiorcami płodów rolnych [<https://www.agrofakt.pl>].

Przedsiębiorczość grup producentów rolnych wyraża się w sposobie i jakości wewnętrznej organizacji, aktywnej postawie w stosunku do turbulentnego otoczenia, w tym elastycznym wykorzystywaniu szans rynkowych i minimalizowaniu negatywnych oddziaływań istniejących zagrożeń. Przejawem ich przedsiębiorczości jest także współpraca z innymi grupami producenckimi, a także przedstawicielami środowiska biznesu, B+R i otoczenia biznesu w ramach klastrów agrobiznesu. Tego typu współpraca klastrowa z odpowiednią masą krytyczną sprzyjać może [Oleszko-Kurzyńska 2007, s. 164; Knecht 2012, s. 65; Chlebicka, Fałkowski, Łopaciuk-Goncaryk 2014, s. 141]:

- wzmocnieniu siły ekonomicznej zintegrowanych producentów żywności,
- poprawie pozycji przetargowej i powiązań z rynkiem,
- przeciwdziałaniu spekulacjom na rynkach rolnych,
- zapewnieniu dostępu do tańszych środków produkcji,
- optymalizacji wartości dodanej w poszczególnych ogniwach procesu produkcji żywności,
- eliminowaniu pośredników w kanałach dystrybucji,
- sprawniejszej zespołowej sprzedaży własnych wyrobów,
- pozyskiwaniu nowych rynków zbytu,
- promowaniu polskiej żywności na rynkach zagranicznych,
- łatwiejszemu dostępowi do informacji gospodarczych i naukowych,
- wymianie doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy partnerami,
- wspólnemu pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju,
- realizowaniu wspólnych inwestycji,
- koncentracji i ujednoczeniu podaży produkcji rolnej, dostosowanej do potrzeb rynku pod względem jakości i ilości,
- optymalizacji produkcji rolnej zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności,
- wdrażaniu pozytywnych zmian organizacyjnych, technologicznych, marketingowych, w tym tych innowacyjnych,

- poprawie kondycji ekonomiczno-finansowej partnerów,
- ograniczeniu ryzyka i niepewności w zakresie prowadzonej działalności.

Wielość korzyści, jakie mogą powstać w ekosystemie klastra agrobiznesu, z pewnością stanowi solidny impuls zachęcający rolników i pozostałych członków do współpracy w ramach tego typu struktury. Rozwój tej formy współpracy, uwzględniającej zasadę społecznie odpowiedzialnej konkurencji, ma dla grup producentów rolnych istotne znaczenie, chociażby ze względu na fakt, że część z nich kończy zwykle swoją aktywność po upływie okresu pięcioletniego zewnętrznego wsparcia finansowego [Warمیńska 2016, s. 532]. Trwała współpraca klastrowa może sprzyjać wzmocnieniu potencjału strategicznego danej grupy producenckiej i stabilności jej funkcjonowania. Istniejące duże różnice w funkcjonowaniu tych grup mogą stopniowo się zacierać przy jednoczesnym oddziaływaniu na dynamikę tworzenia nowych grup i form biznesu w gospodarce żywnościowej.

Zgodnie z rejestrem grup producenckich, prowadzonym obecnie przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (uprzednio przez Agencję Rynku Rolnego), w Polsce we wrześniu 2017 roku funkcjonowały 1003 grupy producentów rolnych w różnych formach organizacyjno-prawnych, tj. spółdzielni, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, zrzeszenia, stowarzyszenia. Największą ich liczbę odnotowano w województwie wielkopolskim (316). Najmniej grup producenckich zlokalizowanych było w województwie świętokrzyskim (8). Najczęściej największe grupy w kraju zajmowały się produkcją tytoniu. Należy podkreślić, że pod względem liczby członków dominowały ilościowo grupy do 10 członków. Ta tendencja miała miejsce niemalże we wszystkich województwach. Z danych zamieszczonych w tab. 1 wynika, że 843 grupy zostały wykreślone z rejestru. Przyczyną tego było m.in. niewypełnienie obowiązku złożenia wniosku o potwierdzenie spełniania warunków uznania grup producentów rolnych (dotyczy grup, które zostały uznane przez marszałków województw i wpisane do rejestru przed 1 stycznia 2014) lub wniosku o uznanie spełniania warunków tego typu uznania oraz zatwierdzenia planu biznesowego (dotyczy pozostałych grup). Ponadto część z grup po ponownej weryfikacji nie spełniła warunków określonych nowymi przepisami prawnymi (art. 4.1 pkt 2 Ustawy z dnia 11 września 2015 r. o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw, Ustaw z dnia 20 lutego 2015 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020). Problem ten był w szczególności zauważalny w województwach wielkopolskim i dolnośląskim (tab. 1).

Interesujący jest fakt, że w grudniu 2017 roku w rejestrze związków grup producentów rolnych wpisane były jedynie trzy organizacje, które powołano do reprezentowania interesów współpracujących ze sobą grup, tj. Podlaski Związek Rolniczych Zrzeszeń Branżowych Producentów Trzody Chlewnej (uznany i wpisany do rejestru w maju 2016 r.), zrzeszający 8 grup, Mazurski Kurczak sp. z o.o. (uznany i wpisany do rejestru w grudniu 2016 r.), zrzeszający 5 grup, oraz Spółdzielczy Związek Grup



Producentów Rolnych – Lazurowi (uznany i zarejestrowany w listopadzie 2017 r.), zrzeszający także 5 grup [<http://www.arimr.gov.pl>]. Tego typu związki prowadzą działalność jako przedsiębiorca mający osobowość prawną, pod warunkiem że zrzeszają co najmniej 5 grup, które nie są członkami innego związku i działają na podstawie aktu założycielskiego [Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ...].

**Tabela 1.** Grupy producentów rolnych w Polsce w 2017 roku

Województwo (stan na dzień)	Liczba grup producenckich		Najbardziej liczne grupy (liczba członków)
	zarejestrowanych	wykreślonych z rejestru	
Dolnośląskie (10.08.2017)	82	102	Łan-Bis sp. z o.o. – ziarno zbóż (53)
Kujawsko-pomorskie (23.08.2017)	73	47	Kujawsko-Pomorski Tytoń sp. z o.o. (296)
Lubelskie (18.08.2017)	26	26	Zrzeszenie Producentów Tytoniu „Pol- -Tabac” (442)
Lubuskie (28.08.2017)	45	37	Żarska Spółdzielnia Producentów Mleka (54)
Łódzkie (28.08.2017)	79	15	Spółdzielcza Grupa Producentów Mleka (28)
Małopolskie (3.08.2017)	17	10	Zrzeszenie Producentów Tytoniu (349)
Mazowieckie (31.08.2017)	76	33	RAJPOL Sp. z o.o. – owoce (134)
Opolskie (9.08.2017)	85	75	Grupa Producentów Rolnych „Ziarno” sp. z o.o. (25)
Podkarpackie (2.08.2017)	39	22	Okręgowy Związek Plantatorów Tytoniu w Leżajsku (1721)
Podlaskie (27.07.2017)	24	27	Zrzeszenie Producentów Tytoniu „Tabako” (138)
Pomorskie (20.07.2017)	37	54	Spółdzielnia Producentów Mleka „Pomorze” (149)
Śląskie (11.08.2017)	19	17	Spółdzielnia Producentów Trzody „Świnka” (38)
Świętokrzyskie (11.05.2017)	8	13	Okręgowy Związek Plantatorów Tytoniu w Kielcach (847)
Warmińsko-mazurskie (18.07.2017)	53	72	Lubawska Spółdzielnia Producentów Trzody „Lub-Tucz” (75)
Wielkopolskie (29.08.2017)	316	217	Kaliska Spółdzielcza Grupa Producentów Mleka (205)
Zachodniopomorskie (23.08.2017)	24	76	Agroplon-Ościęcín sp. z o.o. – ziarno zbóż/nasiona roślin oleistych (42)
Ogółem	1003	843	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie [<http://www.arr.gov.pl>].

Dla pełniejszej charakterystyki możliwości rozwoju grup producenckich w strukturze polskich klastrów agrobiznesu uznano za niezbędne zapoznanie się z wybranymi przykładami tych klastrów, w tym aktywnością Agro Klastra Kujawy, Klastra Innowacji w Agrobiznesie i Doliny Ekologicznej Żywności. Metodą wykorzystaną do osiągnięcia tego celu była analiza danych zamieszczonych na stronach internetowych klastrów, w tym ich koordynatorów (organizacji klastrowych). Pozyskane informacje wykazały, że aktywność tych klastrów jest w znacznym stopniu zorientowana na kształtowanie innowacyjnego agrobiznesu.

Agro Klastr Kujawy ma charakter regionalny i działa na rynku od 2014 roku. Jego członkowie przyjęli, że celem ich współpracy klastrowej będzie wzmocnienie ich konkurencyjności gospodarczej poprzez optymalizację kosztów produkcji i wspólne działania marketingowe oraz podejmowanie różnych działań wspomagających rozwój sektora agrobiznesu, w którym funkcjonują. Ponadto za istotne uznano prowadzenie prac B+R w zakresie innowacji produktowych, technologicznych, procesowych oraz podejmowanie współpracy z pozaklastrowymi organizacjami o charakterze gospodarczym i społecznym dla rozwoju agrobiznesu. Zgodnie z przyjętą misją klastrów zamierza prowadzić działania, które będą służyły zarówno rozwojowi członków, jak i stymulowaniu wzrostu gospodarczego w regionie poprzez inicjowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami agrobiznesu, administracją lokalną, stowarzyszeniami branżowymi, instytucjami naukowymi i edukacyjnymi oraz innymi podmiotami związanymi z tym sektorem gospodarki. Koordynatorem klastra jest Instytut Innowacyjności i Zrównoważonego Rozwoju – Fundacja Naukowa w Bydgoszczy. Warto podkreślić, że klastr w kwietniu 2017 roku nawiązał współpracę o charakterze komercyjnym i naukowo-badawczym w obszarze agrobiznesu z władzami indyjskiego stanu Haryana. Zawarte porozumienie dotyczy w szczególności wspólnych inwestycji w produkcję zdrowej żywności oraz prac B+R nad technologiami tej produkcji z wykorzystaniem wiedzy naukowej i potencjału strategicznego partnerów obu krajów. Internacjonalizacji klastra sprzyjają doświadczenia i kapitał relacyjny członków i ich partnerów, którzy prowadzą działalność m.in. na rynku białoruskim, ukraińskim, tureckim i rosyjskim [<http://www.agroklastr.pl>].

Klastr Innowacji w Agrobiznesie powstał w wyniku inicjatywy klastrowej Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w 2012 roku, wspartej środkami publicznymi w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2007-2013. Misją klastra jest tworzenie i ułatwianie dostępu do wykwalifikowanych zasobów ludzkich i ich wiedzy oraz stymulowanie innowacji w agrobiznesie. Wizja zakłada, że klastr stworzy w przyszłości nowoczesną platformę współpracy dla agrobiznesu w Polsce, która będzie preferowanym źródłem wiedzy o agrobiznesie, innowacyjnych projektów w agrobiznesie oraz bazą ekspertów aktywnie wspierających tę branżę. Cele strategiczne klastra dotyczą transferu wiedzy do agrobiznesu, zwiększenia efektywności transferu technologii i wiedzy pomiędzy członkami klastra, wzrostu potencjału innowacyjnego Mazowsza oraz po-

prawy bezpieczeństwa i zdrowotności produktów żywnościowych. Do urzeczywistnienia tych celów wykorzystywana jest platforma internetowa dedykowana potrzebom klastra, umożliwiająca *e-learning*, doradztwo, wymianę wiedzy, giełdę pomysłów, organizację wspólnej pracy jego członków. Zestaw usług zaproponowanych członkom traktowany jest za innowacją produktową [<http://klaster.sggw.pl>].

Korzystne warunki rozwoju grupom producentów rolnych zapewnia także przedsiębiorczy ekosystem klastra Dolina Ekologicznej Żywności. W 2004 roku w lubelskim środowisku naukowym podjęto decyzję o organizacji pierwszej inicjatywy klastrowej w kraju, zrzeszającej różnych partnerów działających na rzecz promowania i rozwoju żywności ekologicznej. Dzięki uzyskanemu publicznemu wsparciu finansowemu w kwocie 2 250 000 zł na rzecz realizacji projektu „Rozwój klastra Dolina Ekologicznej Żywności” (współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013) w 2010 roku możliwe było ukonstytuowanie się struktury klastra pod nadzorem merytorycznym Instytutu Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa – Państwowego Instytutu Badawczego w Puławach. Głównym celem klastra jest rozwój współpracy na terytorium Polski Wschodniej w ramach ponadregionalnej sieci strategicznej w zakresie produkcji i promowania ekologicznej żywności. Celami klastra są także zwiększenie popytu na produkty ekologiczne oraz wzmocnienie konkurencyjności i innowacyjności jego członków. Należy podkreślić, że gwarancję ekologicznego pochodzenia produktu zapewnia system obowiązkowej kontroli i certyfikacji. Polega on na corocznym nadzorowaniu upraw od momentu zasiewu, poprzez okres dojrzewania, aż do zbioru i procesu przetwarzania. Klaster jest w znacznej mierze wyrazem myślenia lokalnego, przez co dąży do zintegrowania poszczególnych ogniw w łańcuchu żywności ekologicznej w województwie lubelskim [Zuba 2011, s. 284]. Jego członkami są posiadacze certyfikatów ekologicznej żywności, podmioty wspierające rozwój rolnictwa ekologicznego i produkcji ekologicznej żywności. Obecnie biuro klastra prowadzi dwie organizacje, tj. Stowarzyszenie „EkoLubelszczyzna” oraz Podkarpacka Izba Rolnictwa Ekologicznego. Członkowie klastra przyczynili się do uruchomienia nowego kierunku studiów pod nazwą marketing i komunikacja rynkowa na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Brali udział w międzynarodowym projekcie ekologicznym *Go Green across Europe*. Partnerami tego projektu były organizacje ekologicznej żywności z Niemiec, Islandii i Finlandii [<http://www.dolinaeko.pl>]. Członkowie klastra zakładają, że ich dalszy rozwój spowoduje powstawanie nowych miejsc pracy, gdyż ta forma rolnictwa ekologicznego jest bardziej pracochłonna i gwarantuje większe przychody, pociąga za sobą zmiany w przetwórstwie produktów ekologicznych, stwarza szanse zatrzymania w regionie zasobów ludzkich i powstrzymania wykształconej młodzieży od migracji zarobkowej do dużych ośrodków miejskich lub za granicę [Szymoniuk 2008, s. 83].

Przedstawione ambitne cele klastrów agrobiznesu jasno wskazują, że ich urzeczywistnienie wymaga poprawnej identyfikacji kluczowych interesariuszy w szcze-

gólności wśród lokalnych grup producentów rolnych oraz utrzymania z nimi odpowiednich relacji. Jako interesariusze wewnętrzni (członkowie klastra) i/lub zewnętrzni (partnerzy projektowo-biznesowi) grupy te mogą wzmocnić konkurencyjność klastra na rynku polskim oraz jednolitym rynku europejskim.

Relacje klastrów agrobiznesu z ich interesariuszami są źródłem nie tylko korzyści, ale i wielu wyzwań w procesie zarządzania klastrem. Tym samym sprawne zarządzanie klastrem wymaga aktywnego monitorowania interesów interesariuszy, uwzględniania ich w procesach decyzyjnych oraz prowadzenia z nimi dialogu, zgodnego z przyjętym modelem komunikacji marketingowej.

#### 4. Zakończenie

Klastry agrobiznesu w Polsce są efektem ewolucji partnerstwa i integracji w szeroko rozumianej gospodarce żywnościowej. Jako organizacje mniej lub bardziej sformalizowane, współtworzone głównie przez podmioty agrobiznesu, które jednocześnie ze sobą współpracują i konkurują, traktowane są za narzędzie rozwoju lokalnego i regionalnego. Wynika to z tego, że przy aktywnym wsparciu instytucji otoczenia biznesu i organów władzy samorządowej mogą dostarczyć wielokrotnie większe korzyści (efekty synergii) i przyczynić się do rozwoju społeczno-gospodarczego regionów rolniczych, w tym tych o charakterze peryferyjnym i zmarginalizowanym.

Rozważania zaprezentowane w artykule wykazują, że polskie klastry agrobiznesu to wciąż młode struktury, które w różnym stopniu wykorzystują potencjał grup producentów rolnych i rolnictwa ekologicznego. Z jednej strony klastry agrobiznesu może rozwijać się bardziej dynamicznie przy aktywnym zaangażowaniu poszczególnych lokalnych grup producentów rolnych, z drugiej zaś grupy te współpracując ze sobą i innymi członkami klastra, często o konkurencyjnym i komplementarnym charakterze, zwiększają szanse na optymalizację swojej rentowności i przetrwanie w warunkach turbulentnego otoczenia.

Sprawne zarządzanie relacjami klastra agrobiznesu z grupami producentów rolnych jako jego kluczowymi interesariuszami wymaga ciągłego i przedsiębiorczego oddziaływania na nich za pomocą wielu różnych narzędzi i metod, aby zbudować ich zaangażowanie na rzecz wspólnego osiągnięcia celów. Oczywiście, możliwości oddziaływania koordynatora klastra na tych i innych interesariuszy zależą w znacznej mierze od charakteru i stopnia sformalizowania ich powiązań z klastrem (np. powiązania kontraktowe, quasi-kontraktowe i niekontraktowe).

#### Literatura

- Adamowicz M., 2007, *Okręgi przemysłowe, sieci współpracy, klastry i terytorialne systemy produkcyjne jako koncepcja rozwojowa obszarów wiejskich*, Folia Universitatis Agriculturae Stetinensis, nr 258 (49), s. 7-20.

- Chądzyński M., 2013, *Inicjatywy klastrowe w agrobiznesie na przykładzie klastra Innowacji w Agrobiznesie*, [w:] Mikulska A. (red.), *Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Chlebicka A., 2011, *Czynniki wpływające na sukces grup producentów rolnych*, *Journal of Agribusiness and Rural Development*, no. 4 (22), s. 31-39.
- Chlebicka A., Falkowski J., Łopaciuk-Goncaryk B., 2014, *Grupy producentów rolnych a kapitał społeczny – potencjalne zależności*, *Wies i Rolnictwo*, nr 3 (164), s. 137-156.
- Chorób R., 2011, *Zróźnicowane powiązania integracyjne w agrobiznesie a rozwój regionalny i lokalny*, *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, nr 25, s. 41-52.
- Chorób R., 2012, *Innowacyjne powiązania integracyjne w agrobiznesie a procesy globalizacji*, *Zarządzanie i Finanse*, vol. 10, nr 1, tom 3, s. 489-499.
- Chorób R., 2013a, *Przedsiębiorczość jako przesłanka rozwoju innowacyjnych powiązań integracyjnych w agrobiznesie*, *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, nr 27, s. 222-231.
- Chorób R., 2013b, *Wpływ marki produktu na kształtowanie wartości klastra rolno-spożywczego*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 35, s. 78-88.
- Chorób R., 2016a, *Potrójna helisa przykładem efektywnej kooperacji i przesłanką ekspansji więzi integracyjnych w agrobiznesie*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, zeszyt 9, część I, tom XVII, s. 23-35.
- Chorób R., 2016b, *Współpraca podmiotów jako jedna z determinant ekspansji inicjatyw klastrowych*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, seria: Zarządzanie, nr 3, s. 27-38.
- Figiel Sz., Kuberska D., Kufel J., 2013, *Rola klastrów w konkurencyjnym rozwoju sektora rolno-żywnościowego w Polsce*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa.
- Figiel Sz., Kuberska D., Kufel J., 2014, *Modelowanie rozwoju klastrów rolno-żywnościowych w Polsce*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa.
- Heffner K., Klemens B., 2016, *Finansowanie struktur klastrowych w perspektywie 2014-2020 – wnioski dla klastrów na obszarach wiejskich*, *Studia Obszarów Wiejskich*, nr 41, s. 83-96.  
<http://klaster.sggw.pl> (3.10.2017).  
<http://www.agroklaster.pl> (2.10.2017).  
<http://www.arimr.gov.pl/grupy-i-organizacje-producentow/rejestry-prowadzone-przez-arimr.html> (20.12.2017).  
<http://www.arr.gov.pl/organizacje-producentow/4730-rejestr-grup-producentow-rolnych> (1.10.2017).  
<http://www.dolinaeko.pl> (3.10.2017).  
<https://www.agrofakt.pl/tworzenie-grup-producentow-i-organizacji-producentow-2017/> (1.10.2017).
- Juchniewicz M., 2009, *Klasy jako element rozwoju obszarów wiejskich*, [w:] Mroczek R. (red.), *Wpływ instrumentów polityki handlowej Unii Europejskiej na handel zagraniczny produktami rolno-spożywczymi*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa.
- Kacprzak E., 2014, *Funkcjonowanie klastrów rolno-żywnościowych na ekologicznym rynku rolnym w Polsce*, *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, nr 26, s. 119-133.
- Knecht D., 2012, *Grupy producentów rolnych w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem producentów trzody chlewnej. Stan i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław.
- Oleszko-Kurzyna B., 2007, *Postawy rolników wobec grup producentów rolnych*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Oeconomia*, nr 41, s. 161-176.
- Socińska J., 2012, *Klasy jako czynnik zrównoważonego rozwoju na obszarach wiejskich*, *Journal of Agribusiness and Rural Development*, nr 3 (25), s. 251-259.
- Szymoniuk B., 2008, *Partnerstwo klastrów gospodarczych: szansa dla europejskich regionów peryferyjnych – przypadek Lubelszczyzny*, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 1 (31), s. 81-88.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw, Dz. U. nr 88, poz. 983 ze zm.
- Walenia A., 2011, *Infrastruktura instytucjonalna jako czynnik wspomagający proces tworzenia klastra w branży rolno-spożywczej Podkarpacia*, *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej Kolegium Gospodarki Światowej*, nr 32, s. 512-531.

- Warمیńska A., 2016, *Determinanty sukcesu grup producentów rolnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, s. 531-540.
- Wawro J., 2004, *Klastry wiejskie w procesie rewitalizacji ekonomicznej wsi*, <http://www.klastry.org/publicystyka-mnurolnictwo-21/16-10> (25.09.2017).
- Wierzejski T., Nasalski Z., 2014, *Rola klastrów w procesie internacjonalizacji polskiego sektora rolno-spożywczego*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego, nr 14 (29), s. 238-246.
- Wiśniewska-Paluszak J., 2017, *Koncepcja sieci w badaniach zrównoważonego rozwoju agrobiznesu*, Gospodarka Narodowa, nr 1 (287), s. 119-145.
- Woźniak L., Dziedzic S., 2007, *Klastry ekologicznych producentów rolnych*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, nr 9 (1), s. 558-562.
- Wyrzykowska B., 2015, *Współpraca nauki i przemysłu rolno-spożywczego na przykładzie Klastra Innowacji w Agrobiznesie*, Problemy Zarządzania, vol. 13, nr 1 (50), t. 1, s. 166-181.
- Zuba M., 2011, *Szanse i bariery w integracji łańcucha żywności ekologicznej w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, seria: Ekonomia, nr 1, tom 3, s. 261-288.