



# SZKOŁA GŁÓWNA GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO Wydział Nauk Ekonomicznych

Warszawskie Dni Logistyki



## ZMIANY ORGANIZACYJNE I INSTYTUCJONALNE W LOGISTYCE ŚWIEŻYCH OWOCÓW I WARZYW W POLSCE

Aleksandra Chlebicka, dr  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Nauk Ekonomicznych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

### Streszczenie

W artykule omówiono najważniejsze wyzwania w obszarze logistyki świeżych owoców warzyw. Wskazane zostały czynniki decydujące o obecnym kształcie systemu dystrybucji owoców warzyw w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem upadku struktur spółdzielczych oraz zwiększającą się rolę supermarketów w handlu detalicznym żywnością. Zaprezentowano grupy producenckie i pełnione przez nie funkcje logistyczne jako skuteczny sposób niwelowania problemów związanych z logistyką na szczeblu producentów.

\*\*\*

### 1. Wprowadzenie

Obserwowany od wielu lat na świecie i od niedawna w Polsce proces koncentracji przemysłu przetwórczego i handlu detalicznego produktami żywnościowymi rodzi poważne konsekwencje dla strategii i organizacji dostawców. Ciekawym i rzadko podejmowanym w polskich opracowaniach tematem są efekty zwiększającej się roli sieci handlu detalicznego dla organizacji łańcucha dostaw produktów żywnościowych.<sup>1</sup> Jedną z nielicznych kategorii produktów rolnych, które w nieprzetworzonej formie trafiają na półki sklepowe są owoce i warzywa. Należy zatem spodziewać się, że dostosowania do modelu zaopatrzenia realizowanego przez sieci wielkopowierzchniowych będą w branży owocowo-warzywnej najbardziej widoczne. Zmiany te dotkną głównie organizacji produkcji i logistyki, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu jakościowego (na etapie produkcji, przechowywania i transportu) oraz zmian w kanałach dystrybucji. Zapewnienie sprawnej logistyki wymaga inwestycji w nowoczesną infrastrukturę oraz specjalistycznej wiedzy. Ze wszystkich podmiotów uczestniczących w obrocie owoców i warzyw największe braki w tych dwóch obszarach wykazują producenci rolni. Dzieje się tak głównie ze względu na rozdrobnienie gospodarstw, z którego wynika szereg problemów na czele z gromadzeniem dużych jednorodnych dostaw oraz z finansowaniem inwestycji w infrastrukturę logistyczną. Funkcje

---

<sup>1</sup>Patrz prace podejmowane przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur oraz prace A. Lubańskiej na temat współpracy producentów owoców i warzyw z sieciami wielkopowierzchniowymi

związane z koncentracją podaży, przechowywaniem i przygotowywaniem produktów do sprzedaży a także transportem do odbiorcy w krajach Unii Europejskiej (zwłaszcza UE-15) z powodzeniem pełnią grupy producentów rolnych. Rolnicy dzięki współpracy w spółdzielniach zapewniają skuteczny marketing swoich produktów bez konieczności korzystania z usług pośredników, dzięki czemu mogą realizować wyższą marżę na dostarczanych na rynek produktach.

W artykule przedstawiono najważniejsze zmiany w kanałach dystrybucji świeżych owoców i warzyw ze szczególnym uwzględnieniem polityki zakupów stosowanej przez supermarkety. Wraz z omówioną w kolejnym punkcie specyfiką logistyki owoców i warzyw daje to pełny obraz przesłanek do podjęcia koniecznych dostosowań po stronie dostawców owoców i warzyw. W ostatniej części artykułu przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w 2006 r. w grupach producentów owoców i warzyw z regionu grójeckiego świadczące o stanie ich rozwoju i pełnionych w obszarze logistyki zadaniach.<sup>2</sup>

## **2. Dystrybucja owoców i warzyw w Polsce**

O obecnym kształcie systemu dystrybucji owoców produktów warzyw zadecydowały:

- rozpad struktur spółdzielczych zajmujących się skupem produktów i handlem produktami ogrodnictwa oraz
- zmiany w strukturze handlu detalicznego przejawiające się coraz większym udziałem sklepów wielkopowierzchniowych w sprzedaży owoców produktów warzyw.

Od momentu likwidacji Centrali Spółdzielni Ogrodnictwa w 1990 r. diametralnej zmianie uległa organizacja obrotu produktów ogrodnictwa w Polsce na szczeblu hurtowym. Do końca lat 80-tych największy, sięgający 70-80% udział w sprzedaży hurtowej owoców i warzyw miały spółdzielnie ogrodnictwa. Jednostki te organizowały dostawy zarówno do hurtu wtórnego, central handlu zagranicznego. W 1989 r. produktów w Polsce funkcjonowało 240 spółdzielni ogrodnictwa. Pozostała część obrotu hurtowego odbywała się z udziałem zakładów przetwórczych, które organizowały własne zakupy oraz przedstawiciele handlu

---

<sup>2</sup> W analizie wykorzystano dane pozyskane w 30 grupach producentów owoców i warzyw zlokalizowanych w powiecie grójeckim. Wybór 30 grup producenckich do badania miał charakter celowy ze względu na dostępność danych. W celu zgromadzenia potrzebnych danych przeprowadzono wywiady z liderami grup producenckich oraz przeanalizowano udostępnione przez liderów grup dokumenty.

detalicznego dokonującymi zakupów na targowiskach zlokalizowanych w pobliżu dużych miast.

Duży wpływ na kształt kanałów dystrybucji owoców i warzyw miała również pełna prywatyzacja handlu detalicznego oraz stały wzrost znaczenia sklepów wielkopowierzchniowych i sieci handlowych w handlu detalicznym. W latach 2000-2004 liczba supermarketów w Polsce zwiększyła się o niemal 50%. Jeszcze dynamiczniej rozwijał się sektor hipermarketów – w latach 2000-2004 nastąpił ponad trzykrotny wzrost ich liczby.<sup>3</sup> Wzrasta również udział nowoczesnych kanałów dystrybucji (hipermarketów, supermarketów oraz sklepów dyskontowych)<sup>4</sup> w sprzedaży detalicznej żywności. Wielkie sieci hipermarketów, supermarketów i dyskontów szybko opanowały około 40% handlu detalicznego żywności i pod koniec ubiegłej dekady sądzono, że model obrotu produktami spożywczymi zmierza ku systemowi, z jakim mamy do czynienia w Niemczech, Francji czy Wielkiej Brytanii. Ostatnia dekada pokazała, że w Polsce taki model prawdopodobnie nie zaistnieje. Mimo upływu lat wielkie sieci międzynarodowe minimalnie zwiększyły udział w sprzedaży detalicznej żywności – nie przekracza on progu 50%.<sup>5</sup>

Ze względu na dwa podstawowe sposoby przeznaczenia owoców i warzyw (bezpośrednia konsumpcja i przetwórstwo) system dystrybucji tych produktów należy rozpatrywać w dwóch przypadkach: systemu dystrybucji owoców i warzyw przeznaczonych do dalszego przetwórstwa oraz systemu dystrybucji świeżych owoców i warzyw przeznaczonych do bezpośredniej konsumpcji. Skup owoców i warzyw do dalszego przetwórstwa realizowany jest przede wszystkim przez bezpośrednie zakupy zakładów przetwórczych od producentów indywidualnych i grup producenckich (dotyczy to średnich i dużych zakładów przemysłu owocowo-warzywnego) oraz pośredników handlowych, którzy prowadzą skup i sprzedaż owoców i warzyw i współpracują głównie z małymi i średnimi

---

<sup>3</sup> *Rynek wewnętrzny w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005

<sup>4</sup> Wg definicji Głównego Urzędu Statystycznego, supermarkety to sklepy o powierzchni sprzedażowej od 400 m<sup>2</sup> do 2499 m<sup>2</sup> prowadzące sprzedaż głównie w systemie samoobsługowym, oferujące szeroki asortyment artykułów żywnościowych oraz artykuły nie żywnościowe częstego zakupu. Hipermarkety to sklepy o powierzchni sprzedażowej od 2500 m<sup>2</sup> prowadzące sprzedaż głównie w systemie samoobsługowym, oferujące szeroki asortyment artykułów żywnościowych i nie żywnościowych częstego zakupu, zwykle z parkingiem samochodowym.

<sup>5</sup> *Fresh and Cool Market*, nr 6/2009, s. 35

firmami przetwórczymi.<sup>6</sup> Najistotniejszą rolę w dystrybucji świeżych owoców i warzyw do konsumpcji w Polsce pełnią targowiska hurtowe – udział ok. 40%. Około 350 targowisk regionalnych i lokalnych skupia aż 30-60% (w zależności od regionu Polski) całości obrotów świeżymi owocami i warzywami. Kupcami na targowiskach hurtowych są zazwyczaj sklepy owocowo-warzywne i sprzedawcy na targowiskach detalicznych. Udział rynków hurtowych i giełd towarowych wynosi ok. 20%. Bezpośrednia sprzedaż do sieci detalicznych stanowi ok. 25% podaży oferowanej na rynek przez producentów (w tym 10% to sprzedaż do supermarketów). Pozostałe 15% stanowi sprzedaż bezpośrednia w gospodarstwach oraz inne formy sprzedaży (np. sprzedaż przydrożna, bezpośrednia z samochodów dostawczych).<sup>7</sup>

W krajach Unii Europejskiej (szczególnie EU-15) udział dużych sieci detalicznych (hipermarketów, supermarketów i sieci dyskontowych) w sprzedaży owoców i warzyw jest znacznie większy niż w Polsce. Dla przykładu w Holandii udział supermarketów w sprzedaży owoców i warzyw to ok. 80%, w Niemczech udział super i hipermarketów ok. 40%, a udział sklepów dyskontowych ok. 50%.<sup>8</sup>

### **3. Model zaopatrzenia supermarketów w owoce i warzywa**

Najbardziej rozpowszechniony (zarówno w krajach wysokorozwiniętych jak i rozwijających się) model zaopatrzenia dużych detalistów tworzą cztery filary:<sup>9</sup>

- 1) centralizacja zakupów na poziomie regionalnym poprzez tzw. centra dystrybucyjne czy platformy logistyczne;
- 2) pewne i stałe dostawy realizowane przez tzw. preferowanych dostawców;
- 3) współpraca z podmiotami specjalizującymi się w obsłudze supermarketów, tzw. dedykowanymi hurtownikami;
- 4) dbanie o jakość i bezpieczeństwo produktów poprzez nakładanie własnych, „sieciowych” standardów jakościowych.

Sieci handlowe chcąc obniżyć koszty związane z oferowanym asortymentem oraz zapewnić większą dostępność produktów we wszystkich placówkach inwestują we własne

---

<sup>6</sup> G. Karasiewicz, *Systemy dystrybucji artykułów spożywczych na rynku polskim. Diagnoza i koncepcja zmian*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2001, s. 66-68

<sup>7</sup> B. Nosecka, *Produkcja owoców i warzyw*, Fundusz Współpracy, Warszawa 2004

<sup>8</sup> *EU Market Survey 2004, Fresh fruit and vegetables, ProFound Advisers in Development, CBI, 2004*

<sup>9</sup> T. Reardon, p. Timmer, J. Berdegue, *The Rapid Rise of Supermarkets in developing Countries: Induced Organizational, Institutional and Technological Change in Agrifood Systems*, *Journal of Agricultural and Development Economics*, <http://ideas.repec.org/a/ags/ejadef/12005.html>

centra dystrybucyjne (DC's) lub korzystają z usług DC's na zasadzie outsourcingu. Centrum logistyczne definiuje się jako obiekt przestrzennie funkcjonalny wraz z infrastrukturą i organizacją, w którym realizowane są kompleksowe usługi z zakresu magazynowania i obsługi zapasów, transportu i obsługi załadunku, tworzenia marketingowego systemu informacji, finansowania transakcji i ubezpieczenia kontraktu.<sup>10</sup>

Duzi odbiorcy dążąc do obniżenia własnych kosztów transakcyjnych koncentrują się na współpracy z niewielką liczbą dostawców, którzy są w stanie zapewnić:

- duże dostawy jednorodnych jakościowo produktów;
- dostawy szerokiego asortymentu owoców i warzyw;
- dostawy przez cały rok;
- wysoką jakość produktów oraz ich bezpieczeństwo zdrowotne.

W ten sposób dostawcy muszą często przejmować funkcje agentów zaopatrzeniowych dużych detalistów. Wymaga to dużych zmian w architekturze biznesu dostawców, zmiany z orientacji produkcyjnej na orientację marketingową<sup>11</sup>. Wraz ze zwiększającym się udziałem sieci wielkopowierzchniowych w handlu detalicznym owoców i warzyw wzrasta udział sprzedaży bezpośredniej od producentów (dostawców) do supermarketów. Bezpośrednia współpraca dużych sieci handlowych z producentami gwarantuje super i hipermarketom określone korzyści - ich dostawca nie jest anonimowy (jak np. na giełdzie czy aukcji), na producentów nakłada się szereg obowiązków (np. promocyjnych), możliwa jest ingerencja w procesy produkcji dla zapewnienia pożądanej jakości<sup>12</sup>.

W transakcjach, w których stroną są duże sieci handlowe, cena produktu jest tylko jednym z elementów złożonych umów sprzedaży, które zawierają takie komponenty jak opłaty promocyjne, zobowiązania co do ilości i jakości produktów, opakowań. Współpraca z dużymi detalistami wymaga wiele wysiłku i często obciążona jest dużym ryzykiem. Jednak ze względu na znaczną wartość sprzedaży realizowaną przez sieci handlowe oraz zwiększający

---

<sup>10</sup> A. Lubańska, *Cross docking jako scentralizowana forma świeżych artykułów żywnościowych na przykładzie sieci detalicznej Teslo*, Roczniki Naukowe SERiA, Tom X, Zeszyt 4, Warszawa 2008, s. 234 za Czaplik M. 2004: Centra logistyczne w krajowym systemie logistycznym, materiały konferencyjne, Zastosowanie nowoczesnych rozwiązań w transporcie i logistyce, Ustroń-Jaszowiec, 6-7 maja

<sup>11</sup> B. Beamer, *How to Sell Fresh Produce to Supermarket Chains*, Agricultural Competitiveness, Virginia Tech, March 1999, s. 16-17

<sup>12</sup> G. Hendrikse, W. Bijman, *On the emergence of growers' associations: self-selection versus market power*, ERIM Report Series Research in Management, June 2001, s. 3-5

się udział tego kanału dystrybucji w sprzedaży owoców i warzyw współpraca ta wydaje się być intratna dla dostawców<sup>13</sup>.

W dystrybucji owoców i warzyw w krajach wysoko rozwiniętych wyraźnie zaznacza się trend polegający na odchodzeniu od podejścia transakcyjnego w kształtowaniu dystrybucji do współpracy i zintegrowanych form działań marketingowych w całym kanale dystrybucji. Następuje skrócenie kanałów dystrybucji ze względu na chęć nawiązywania przez dużych detalistów bezpośrednich kontaktów z producentami, z pominięciem szczebla hurtowego. Zjawisko to pozostaje w zgodzie z ogólną tendencją spadku znaczenia hurtu instytucjonalnego, któremu towarzyszy koncentracja kapitałowa i organizacyjno-techniczna na szczeblu detalu. Rynki hurtowe sprawdzają się bowiem w sytuacji, kiedy zarówno po stronie sprzedających jak i ostatecznych nabywców mamy do czynienia z dużym rozdrobnieniem podmiotów. Przedmiotem jednostkowych transakcji są wówczas relatywnie niewielkie ilości produktów, które dodatkowo charakteryzują się sezonowością i krótkotrwałością (pojawia się konieczność częstych dostaw oraz kontroli jakości).

#### **4. Główne wyzwania dla logistyki świeżych owoców i warzyw**

Krytyczne obszary związane z logistyką owoców i warzyw wynikają ze specyfiki tych produktów, w szczególności z ich krótkiej trwałości. Ta cecha prowadzi do powstawania 2-5% strat na etapie poszczególnych ogniw dystrybucyjnych. Ze względu na dużą zawartość wody i wysoki poziom aktywności biologicznej, niezbędne jest zachowanie odpowiednich warunków przechowywania i transportu tej grupy produktów. Odpowiednie warunki można osiągnąć zarówno prostymi metodami, poprzez utrzymywanie wyznaczonej temperatury, wilgotności i wentylacji. Celem tych działań jest spowolnienie procesów biochemicznych i ograniczenie aktywności mikroorganizmów. Coraz popularniejsze ze względu na skuteczność stają się bardziej zaawansowane technologicznie metody w postaci wykorzystania modyfikowanej czy kontrolowanej atmosfery (KA lub ULO). Nowoczesne technologie zapewniają odpowiednie warunki nie tylko poprzez zachowanie właściwej temperatury, ale także przez zmianę składu procentowego atmosfery wewnątrz kontenera (głównie redukcję zawartości tlenu do średnio 2-3% i podwyższenia stężenia dwutlenku węgla średnio do 5-

---

<sup>13</sup> Cook R., *Supermarket Challenges and Opportunities for Fresh Fruit and Vegetable Producers and Shippers: Lessons from US Experience*, materiały z konferencji Conference on Supermarkets and Agricultural Development in China- Opportunities and Challenges, Szanghaj 2004

15%) oraz utrzymywanie jej przez cały okres przechowywania czy transportu. Owoce i warzywa należą to kategorii produktów szybko rotujących (Fast Moving Consumer Goods, FMCG), co oprócz krótkiej trwałości tych produktów decyduje o konieczności zapewnienia terminowych i rytmicznych dostaw świeżych owoców i warzyw. Kolejnym wyzwaniem dla logistyki owoców i warzyw jest coraz większe zainteresowanie odbiorców (zwłaszcza sieci wielkopowierzchniowych, dużych importerów) dużym wolumenem dostaw jednorodnych jakościowo produktów.

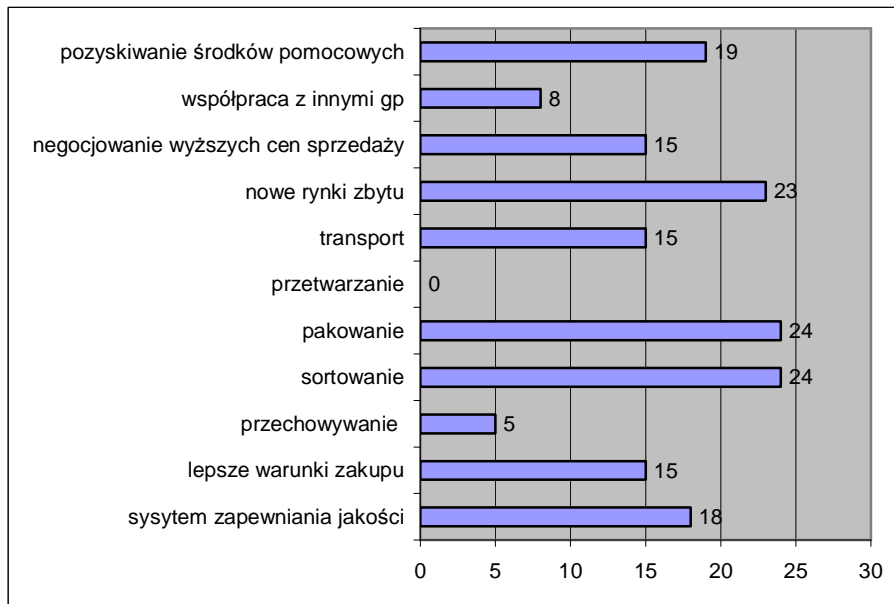
Sposobem na rozwiązanie krytycznych problemów związanych z logistyką owoców i warzyw są centra dystrybucyjno-logistyczne organizowane zarówno na rynkach dystrybucyjnych, jak i producenckich. Przy dużym rozdrobieniu i rozproszeniu panującym w sferze produkcji oraz nasilającej się konkurencji ze strony zagranicznych supermarketów i magazynów dyskontowych takie rozwiązanie wydaje się być skutecznym. Poza funkcjami podstawowymi, a więc kumulowaniem obrotów towarowych i zawieraniem transakcji, centra te oparte na zintegrowanym systemie informatycznym obejmującym wszystkich uczestników - producentów, hurtowników i detalistów- realizują podstawowe funkcje logistyczne: magazynowanie, spedycję i transport. O ile duże sieci handlu detalicznego nie mają problemu ze zrealizowaniem takich inwestycji, to na poziomie producentów istnieje poważna bariera kosztowa dla podjęcia podobnych przedsięwzięć. Sfinansowanie tego typu inwestycji zdecydowanie wykracza poza możliwości większości pojedynczych producentów, dlatego szans na przezwycięzenie tej bariery upatruje się we współpracy rolników w formie grup producenckich.

## **5. Funkcje grup producenckich z regionu grójeckiego w obszarze logistyki owoców**

Grupy producenckie, posiadające atrybuty wielkości, specjalizacji i umiejętności menedżerskich, mogą angażować się w wykonywanie większości funkcji marketingowych, co jest często niemożliwe dla pojedynczych rolników. Z punktu widzenia logistyki owoców i warzyw, najważniejszą realizowaną przez nie funkcją jest koncentracja podaży. Poprzez łączenie efektów produkcji swoich członków, grupy stanowią korzystne źródło zaopatrzenia w produkty rolne dla kolejnych ogniw systemu marketingowego. Wspólne planowanie produkcji pozwala zapewnić stabilną wielkość podaży m.in. poprzez określenie czasu zbiorów i dostaw poszczególnych członków grupy. Dzięki wspólnemu planowaniu produkcji, oprócz pożądanej ilości produktów, grupa ma wpływ na poziom ich jakości. Ustalając

jednolite standardy jakości producenci są w stanie zagwarantować odbiorcom jednolite partie towaru. Oprócz standaryzacji jakości współpraca w grupie umożliwia realizację pełnego zakresu funkcji związanych z dostosowywaniem produktu do potrzeb rynku, m.in. poprzez dokonywanie czynności uszlachetniających produkt. Korzyści skali pozwalają także efektywniej wykorzystywać urządzenia, co wpływa na racjonalność podejmowania dużych inwestycji związanych z zakupem maszyn, czy z rozbudową zaplecza logistycznego. Grupy angażują swoje środki m. in. w specjalistyczne środki transportu, platformy logistyczne, sortownice, urządzenia do pakowania, magazyny, chłodnie, przechowalnie.

Z danych pozyskanych z 30 grup producenckich zlokalizowanych w największym polskim zagłębiu sadowniczym (powiat grójecki) wynika, że badane podmioty koncentrowały swoje działania na przygotowaniu produktów do sprzedaży (80% grup), zdobywaniu nowych rynków zbytu (76,7% grup producenckich), pozyskiwaniu środków pomocowych na funkcjonowanie grupy (63,3%) oraz negocjowaniu wyższych cen sprzedaży (60%) (rys. 1)



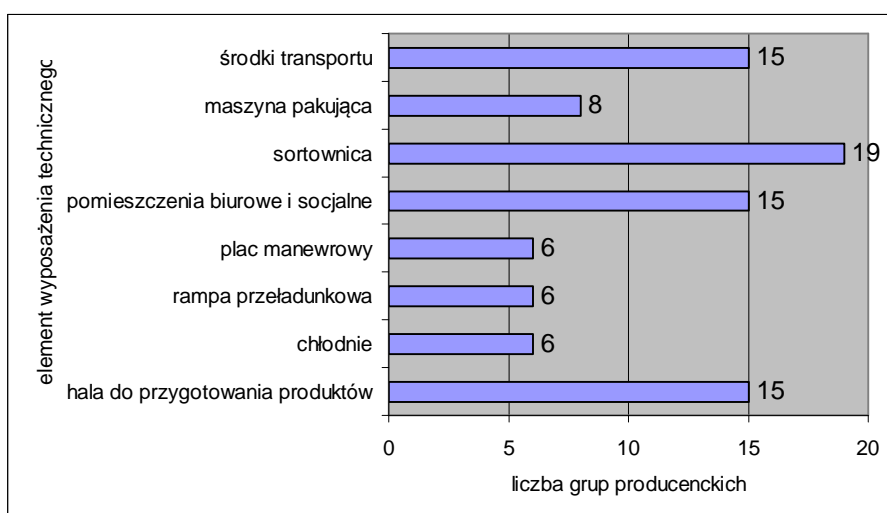
Rysunek 1. Funkcje pełnione przez badane grupy producenckie

Źródło: badania własne

Zakres pełnionych funkcji w obszarze fizycznej dystrybucji owoców i warzyw (funkcje fizyczne) był ściśle związany z zapleczem technicznym, jakim dysponowały grupy



producentkie. Spośród badanych grup producentkich 9 grup nie posiadało majątku trwałego. W pozostałych grupach zaplecze techniczne stanowiły maszyny i urządzenia (w 19 grupach), budynki (15 grup) oraz środki transportu (15 grup). W skład zabudowań wchodziły zazwyczaj hale do przygotowania produktów (sortownio-pakownie), pomieszczenia biurowe i socjalne. Najbardziej kompleksowe obiekty wyposażone były w budynki do przechowywania (chłodnie z kontrolowaną atmosferą (KA), o możliwościach składowania od 200 do 900 ton) oraz rampy przeładunkowe i place manewrowe (rys. 2). Przechowywanie owoców i warzyw w budynkach należących do grupy miało miejsce jedynie w pięciu podmiotach. Własnym transportem dysponowała połowa grup producentkich.



Rysunek 2. Wyposażenie techniczne grup producentkich

Źródło: badania własne

Większość grup producentkich pełniła funkcje z zakresu przygotowania produktów do sprzedaży poprzez sortowanie i pakowanie owoców i warzyw (80% grup producentkich). Sortowanie produktów według wielkości, wagi i koloru liderzy grup uważali za niezbędne dla osiągnięcia jednorodnych jakościowo partii towaru. We wszystkich grupach producentkich posiadających swoje obiekty do sortowania, owoce i warzywa były sortowane elektronicznie, co umożliwiało sortowanie według cech takich jak ciężar, szerokość, długość, wybarwienie. Linie sortujące miały zazwyczaj wydajność powyżej 4 t/godzinę. Sortownice umożliwiały również wodny transport i rozładunek w celu minimalizacji uszkodzeń. Produkty były myte,

w niektórych przypadkach (jabłek) używano także gorącej wody w celu usunięcia patogenów oraz rozpuszczenia i równomiernego rozprowadzenia po powierzchni owocu naturalnego wosku. Niektóre sortownice wyposażone były również w urządzenia napełniające, półautomatyczne i automatyczne pasy do pakowania, wagi i naważarki. Dzięki zastosowaniu naważarek wielogłowicowych wyposażonych w automatyczną napełniarką możliwe było jednoczesne napełnianie opakowań różnego typu (worki, tacki, siatki). W niektórych przypadkach dodatkowym elementem wyposażenia były drukarki etykiet i nalepek. W grupach wyposażonych w chłodnie z KA odbywało się także wstępne sortowanie owoców i warzyw<sup>14</sup>. Ze względu na koszty umieszczenia produktów w takich chłodniach (często na kilka miesięcy) przechowuje się tam produkty o najwyższej jakości, dlatego ważne jest aby wstępnie przesortować owoce i warzywa i dopiero wtedy umieścić je w komorach chłodniczych. W maszyny pakujące wyposażonych było 8 obiektów, w pozostałych dominującą metodą pakowania było pakowanie ręczne.

Wspólne ustalenia dotyczące produkcji, np. produkowanych odmian, metod produkcji, w tym zastosowania oprysków i nawozów, wyboru odmian, wielkości nasadzeń obowiązywały w 16 grupach, w pozostałych grupach nie było takich ustaleń. W 60% grup producenckich wdrożono dotychczas co najmniej jeden certyfikat zapewniania jakości. Dominującym systemem był EUREPGAP, wdrożony w 13 grupach producenckich. Poza tym grupy stosowały się także do wymogów IP, HACCP, BRC (British Retail Consortium) oraz ISO.

Jak wynika z badań dla zakresu pełnionych przez grupy producenckie funkcji oraz skuteczności w ich realizacji znaczenie miała wielkość grupy producenckiej. Grupy dysponujące największym potencjałem produkcji oferowały swoim członkom najszerszy zakres funkcji marketingowych. Wszystkie podmioty z grupy o wielkości produkcji 15-20 tys. ton oraz powyżej 20 tys. ton świadczyły pełny zakres funkcji. Funkcje takie jak przechowywanie produktów wytworzonych w gospodarstwach członków oraz współpraca z

---

<sup>14</sup> Linia do wstępnego sortowania i kalibrowania różni się od urządzeń do normalnego sortowania tym, że owoce po podzieleniu na klasy jakościowe umieszczane są w skrzyniopaletach za pomocą specjalnych napełniarek. Czynność ta musi być przeprowadzona bardzo delikatnie, aby nie uszkodzić owoców przed przechowywaniem.

innymi grupami producenckimi w zakresie wspólnej sprzedaży spełniały jedynie grupy producenckie o największym potencjale produkcyjnym.<sup>15</sup>

## **6. Zakończenie**

Polityka supermarketów w odniesieniu do handlu produktami żywnościowymi opiera się na dwóch założeniach: jakościowym (zwiększanie jakości i bezpieczeństwa produktów) i ilościowym (redukcja kosztów i zwiększanie wolumenu zakupów). Jedną ze strategii adaptacji do takiego modelu jest integracja pozioma producentów owoców i warzyw. Producent indywidualny podejmując decyzję o członkostwie w grupie producenckiej ma świadomość konieczności ponoszenia kosztów związanych z dokonywaniem wspólnych inwestycji w zaplecze logistyczne grupy. Może to zniechęcać rolników do przystępowania czy zakładania grup producenckich lub opóźniać taką decyzję. Alternatywą jest korzystanie z usług pośredników handlowych. Takie rozwiązanie gwarantuje dostęp do zaplecza logistycznego bez konieczności ponoszenia kosztów i ryzyka, może jednak w długim okresie okazać się mniej korzystnym rozwiązaniem w porównaniu z członkostwem w grupie producenckiej. Jak wynika z przeprowadzonych badań grupy producenckie zrzeszające producentów owoców i warzyw wciąż rzadko dysponują wystarczającym wolumenem produkcji i zapleczem logistycznym. W dużej mierze wynika to z niedługiego czasu funkcjonowania tych podmiotów na rynku, braku finansowania oraz braku przygotowania menedżerskiego zarządzających. Dla poprawy tej sytuacji duże znacznie może mieć umiejętność wykorzystywania w realizowaniu inwestycji pomocy ze środków unijnych, w tym szczególnie tych dedykowanych dla grup producenckich w ramach PROW 2007-2013. Z punktu widzenia zwiększania siły przetargowej i sprawniejszej realizacji funkcji logistycznych istotne znaczenie będą miały również inicjatywy łączenia się grup producenckich w większe podmioty.

## **Literatura**

1. Beamer B., *How to Sell Fresh Produce to Supermarket Chains*, Agricultural Competitiveness, Virginia Tech, March 1999

---

<sup>15</sup> Chlebicka A., Olejnik-Czerwonka I., Wielkość grupy producenckiej jako czynnik różnicujący zakres pełnionych przez nią funkcji, *Roczniki Naukowe Seria,t. X, Zeszyt 4*, 2008, s. 47-50

2. Chlebicka A., Olejnik-Czerwonka I., Wielkość grupy producenckiej jako czynnik różnicujący zakres pełnionych przez nią funkcji, *Roczniki Naukowe Seria,t. X, Zeszyt 4, 2008*
3. Cook R., *Supermarket Challenges and Opportunities for Fresh Fruit and Vegetable Producers and Shippers: Lessons from US Experience*, materiały z konferencji Conference on Supermarkets and Agricultural Development in China- Opportunities and Challenges, Szanghaj 2004
4. *EU Market Survey 2004, Fresh fruit and vegetables, ProFound Advisers in Development, CBI, 2004*
5. Fresh and Cool Market, nr 6/2009
4. Hendrikse G., Bijman W., *On the emergence of growers' associations: self-selection versus market power*, ERIM Report Series Research in Management, June 2001
6. Karasiewicz G., *Systemy dystrybucji artykułów spożywczych na rynku polskim. Diagnoza i koncepcja zmian*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2001
7. Lubańska A., *Cross docking jako scentralizowana forma świeżych artykułów żywnościowych na przykładzie sieci detalicznej Teslo*, *Roczniki Naukowe SERiA, Tom X, Zeszyt 4, Warszawa 2008*
8. Nosecka B., *Produkcja owoców i warzyw*, Fundusz Współpracy, Warszawa 2004
9. Reardon T., Timmer P., Berdegue J., *The Rapid Rise of Supermarkets in developing Countries: Induced Organizational, Institutional and Technological Change in Agrifood Systems*, *Journal of Agricultural and Development Economics*, <http://ideas.repec.org/a/ags/ejedef/12005.html>

## **ORGANISATIONAL AND INSTITUTIONAL CHANGES IN FRESH FRUIT AND VEGETABLES LOGISTICS IN POLAND**

### **Summary**

Paper discusses crucial challenges for fruit and vegetable logistics in Poland. Main drivers for the present structure of fruit and vegetable supply chain were identified, including collapse of horticultural cooperatives in '90 ties and supermarket growth. Producers groups were discussed from the logistic function perspective. Horizontal integration of fruit and vegetables growers was considered to be an effective way to overcome logistics' problems on the production level.