

LUDOSŁAW DRELICHOWSKI
*Akademia Techniczno-Rolnicza
w Bydgoszczy*

WPŁYW ROZWOJU HIPERMARKETÓW NA ROZWIĄZANIA LOGISTYKI AGROBIZNESU NA PRZYKŁADZIE BADAŃ W AGLOMERACJI BYDGOSKIEJ

1. Wprowadzenie

Jednym z elementów gospodarki rynkowej, w których tempo przeobrażeń dokonuje się praktycznie bez wysiłku organizacyjnego i finansowego centrów zarządzania gospodarką kraju, jest rozwój sieci hipermarketów. Dominującą grupą artykułów w obrotach tego typu sieci są artykuły rolno-spożywcze, co oznacza, iż właśnie ta branża zostanie poddana szczególnemu wpływowi dokonujących się zmian. Świadomość konsekwencji zachodzących zmian dla producentów surowców i przetwórców artykułów rolno-spożywczych, uzasadniła zainicjowanie badań lokalnych – zlokalizowanych na terenie Bydgoszczy, w ramach których podjęto ocenę rodzaju asortymentów wyrobów będących w dystrybucji, poziomu ich cen oraz identyfikacji dostawców produktów. Kompleks wymienionych zagadnień składa się na badania logistyki agrobiznesu w warunkach zmieniających się rozwiązań dystrybucyjnych [Drelichowski, 7].

Logistykę pojmuje się najczęściej jako jednolity proces, na który składają się przedmiot zaopatrywania (materiały, urządzenia, sprzęt), czynności (określenie potrzeb, dostawa, rozdział) oraz funkcje (organizowanie, planowanie, wykonawstwo, kontrola) [Abt, 1]. Cytowana definicja koncentruje się na specyfikacji elementów składowych pojęcia i jest to jej istotna zaleta. Rozwój logistyki charakteryzuje się intensywnością w ostatnich kilkunastu latach, bowiem staje się źródłem oszczędności w procesie wytwarzania i dystrybucji różnego rodzaju dóbr, wpływając często na zmianę struktur organizacyjnych i stosowanych procesów [2, 3]. Trzyletni cykl badań łańcuchów agrobiznesu w ujęciu regionalnym zaowocował również opracowaniem cyklu publikacji prezentujących różne aspekty przeprowadzonych badań [4, 5, 6, 7]. W publikacjach skoncentrowano się na

analizie różnorodnych konsekwencji dynamicznego wzrostu udziału hipermarketów w dystrybucji artykułów żywnościowych, co wymaga działań dostosowawczych ze strony producentów rolnych i firm agrobiznesu. W pracy [9] podjęto problem wyzwań jakie wystąpią w Polsce w związku z potrzebą dostosowywania się do unijnych standardów transportowo-spedycyjnych zwanych eurologistyką. Sformułowane w tym artykule ogólne zasady wyznaczają ogrom zagadnień rozpatrywanych z punktu widzenia infrastruktury i koniecznych rozwiązań instytucjonalnych, niezbędnych dla potrzeb realizacji funkcji transportowych, spedycyjnych i koordynacyjnych, szczególnie trudnych w realizacji w odniesieniu do artykułów rolno-spożywczych. Szersza problematyka dotycząca rozwoju rynku hurtowego w Polsce prezentowana jest w pracach [10 i 11]. Prezentowane w ww. publikacjach dane źródłowe obejmujące okres działalności rynku hurtowego do roku 1996, nie w pełni odzwierciedlają skalę jakościowych zmian dokonujących się w tych obszarach, zwłaszcza przy uwzględnieniu tempa inwestowania w ramach sieci hipermarketów w otoczeniu dużych ośrodków miejskich.

W świetle powyższych uwag należy w szerszym zakresie podejmować analizy oraz badania dotyczące tak radykalnych zmian procesów logistycznych, których znaczenia biznesowego i politycznego nie sposób jest przecenić. Należy bowiem sądzić, że podejmowane z wielkim wysiłkiem finansowym i niezwykle skuteczną działaniem w zakresie lokalizacji i budowy hipermarketów nie należą do działań charytatywnych i mogą się ujawnić różnorodnymi źródłami zagrożeń. Pomimo pozornej obfitości alternatywnych sieci handlowych można się zorientować, iż poprzez wtórne powiązania kapitałowe w istocie rzeczy grozi nam wysoki wskaźnik monopolizacji wielkich obiektów handlowych.

W interesie polskich producentów żywności i jej przetworów należy podjąć działania zapewniające instytucjonalny nadzór nad rzeczywistą reprezentacją interesów polskiego producenta i przetwórcy, który może być łatwo naruszany przez posiadających drastyczną przewagę właścicieli wielkich obiektów handlowych reprezentujących kapitał międzynarodowy. Drugą grupę działań stanowić muszą pręźnie podejmowane inicjatywy tworzenia organizacji producentów, które z jednej strony zapewnią negocjacyjne wzmocnienie własnej pozycji, z drugiej zaś dzięki większej skali produkcji i lepszej jej jakości, stawać się będą naturalnymi partnerami tych obiektów.

2. Procesy dostosowawcze polskiego rolnictwa jako pochodna dokonujących się zmian łańcuchów logistycznych

Realizowany w sieciach hipermarketów w Polsce masowy handel, w coraz większym stopniu poddawany jest społecznej kontroli w zakresie korzyści uzyskiwanych w wyniku jego funkcjonowania. Kontrola ta dotyczy przede wszystkim parametrów jakościowych produktów oraz ich cen. Przykładowym produ-

ktem cieszącym się złą oceną jakościową na rynku bydgoskim są ziemniaki jadalne, których kupowanie w bydgoskich hipermarketach uchodziło za akt odwagi. Wynikało to z faktu, iż w gospodarce tradycyjnej do konsumpcji wykorzystywano odmiany ziemniaków przemysłowych i układ ten funkcjonuje jeszcze w tym regionie. Odmienna sytuacja w rejonie zachodniopomorskim wynika ze specjalizacji dwu gospodarstw dzierżawionych ze Skarbu Państwa przez Holendrów specjalizujących się w produkcji ziemniaków jadalnych. Potwierdzenie opóźnień dostosowawczych w decyzjach rolników znaleźć można w pracy Dzieży [8], w której cytowane są opinie przedstawicieli służb surowcowych firmy ELSNER, podkreślających występowanie trudności w kontraktacji i skupie odpowiedniej jakości i ilości warzyw.

Aktualną szansą polskiego rolnictwa staje się wypełnienie występujących jeszcze nisz rynkowych, pojawiających się w związku z dynamicznymi zmianami w handlu artykułami rolno-spożywczymi i zmianami zachodzącymi w logistyce występujących powiązań. W nowych warunkach zasadniczym zmianom podlegać muszą rozwiązania organizacji produkcji i systemy zarządzania jakością, gwarantujące odpowiednie parametry jakościowe i niezbędną skalę dostaw. Idee te spełniają funkcjonujące od wielu już lat w krajach o gospodarce rynkowej grupy producenckie [Wawrzyniak, 12], których tworzenie znalazło wreszcie podstawy prawne. Opóźnienia legislacyjne w powiązaniu ze znaną polską awersją do zaawansowanych form pracy zespołowej, spowodowały znaczne negatywne konsekwencje w zakresie partnerstwa grup producenckich w dostawach warzyw i ziemniaków dla różnych sieci hipermarketów. Ostatnie stwierdzenie nie wydaje się być wyolbrzymione, bowiem tempo zmian łańcuchów logistycznych w handlu artykułami rolno-spożywczymi przy braku odpowiednich działań dostosowawczych ze strony polskich producentów, będzie sprzyjało powstawaniu rozwiązań zastępczych. Priorytetową funkcją grupy producenckiej musi być jej funkcja doradczo-nadzorcza w zakresie przestrzegania wszystkich parametrów technologii wytwarzania i standaryzacji odmian, aby zagwarantować jednorodną wysoką jakość produktów, niezależnie od liczby członków grupy ją realizujących. Niezależnie od profesjonalizmu rozwiązań technologii produkcji, muszą być wprowadzone agresywne rozwiązania systemu motywacyjnego, które znaczną część (do 50%) wynagrodzenia uzależnią od właściwego wyboru rozwiązań technologii produkcji i jakości wykonania zabiegów z zakresu nawożenia i ochrony roślin.

Tempo zmian organizacji handlu stymulowane wysokimi inwestycjami kapitałowymi międzynarodowych sieci handlowych powoduje, że na rynku dostawców muszą wystąpić adekwatne do tych zmian procesy dostosowawcze. Ich opóźnianie i ograniczanie skali oddziaływania, może stanowić przykład utracenia kolejnej szansy uruchomienia procesów przeobrażeń produkcyjnych polskiej wsi. W warunkach ukrytego bezrobocia dominującego na polskiej wsi, urucha-

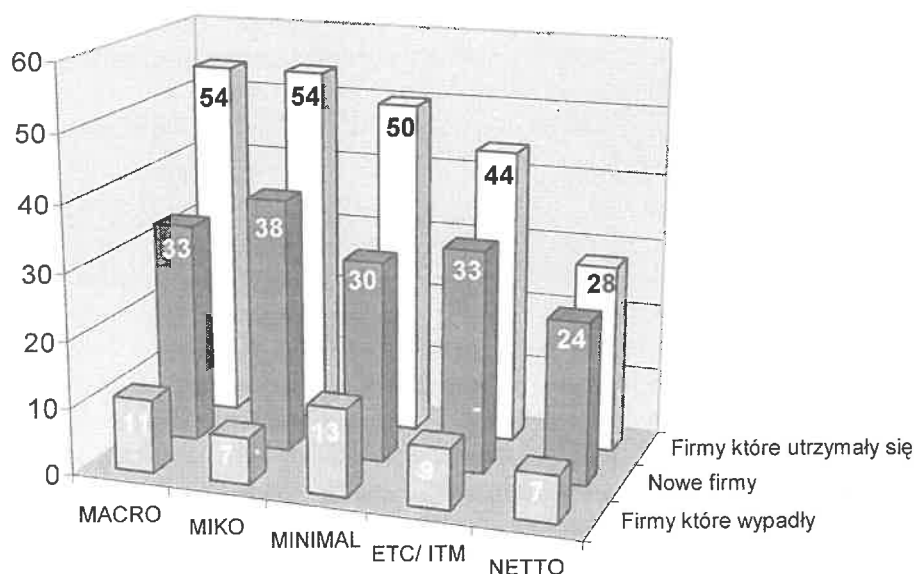
mianie marketingowo zorientowanych grup producenckich stanowi dodatkową szansę na utworzenie nowych miejsc pracy związanych z przygotowaniem (paczkowaniem, przetworzeniem wstępnym) tych produktów do sprzedaży. O powodzeniu, skali oraz tempie tworzenia grup producenckich zdecyduje „praca od podstaw” niezbędna do wykonania w stymulowaniu rozwoju tego przedsięwzięcia. Proces integracji z Unią nie polega na wymyślaniu nowych rozwiązań, ale skutecznym wprowadzaniu sprawdzonych już w świecie metod postępowania.

3. Ocena tendencji zmian dostawców lokalnych sieci hipermarketów

W świetle wyeksponowanej przez autora w rozdziale 2 niniejszej pracy tezy, o narastającym znaczeniu uruchamiania niezbędnych procesów dostosowawczych na polskiej wsi, istotnego znaczenia nabiera uzyskanie odpowiedzi, w jakim zakresie obserwować można stabilizację bądź zmiany dostawców dla tych obiektów? Prowadzone od trzech lat badania poziomu kształtowania się cen oraz stabilizacji dostawców w obiektach różnych sieci hipermarketów na terenie Bydgoszczy, pozwoliły dokonać oceny zarysowujących się w tym zakresie tendencji. Wyniki badań dotyczące skali zmian dostawców wybranych artykułów w różnych obiektach sieci hipermarketów przedstawiono na rys. 1.

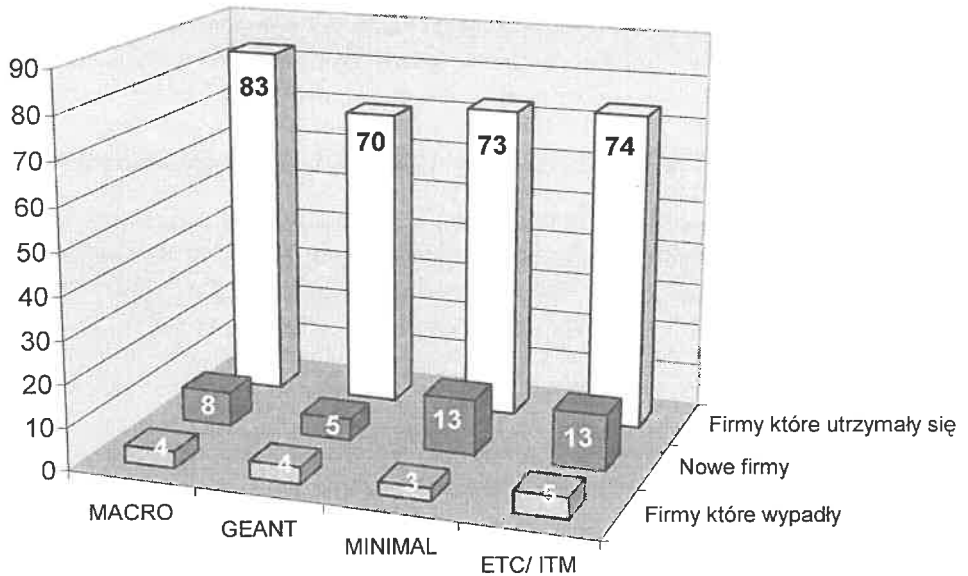
Rysunek 1

Liczba dostawców produktów żywnościowych przy uwzględnieniu firm, które wypadły oraz firm nowych w latach 1998/99



Rysunek 2

Liczba dostawców produktów żywnościowych przy uwzględnieniu firm, które wypadły oraz firm nowych w latach 1999/ 2000



W związku z faktem iż badaniami objęto szereg obiektów od momentu ich uruchomienia, to na prezentowanym wykresie odnotować można znaczną liczbę nowych firm które stały się dostawcami danego hipermarketu. Stosunkowo mała liczba firm dostawców, którzy wypadli z sieci w okresie prowadzonych badań wykazuje, iż dostęp do tych sieci staje się źródłem stabilizacji firmy i środkiem weryfikacji jej konkurencyjności rynkowej. W odniesieniu do obiektów prowadzących działalność handlową od kilku już lat, daje się zauważyć narastającą stabilizację, a liczba nowych firm czy firm wypadających sięga pojedynczych przypadków. Jeszcze bardziej przekonujące dane prezentuje rys. 2 przedstawiający liczbę nowych dostawców i firm, które przestały być dostawcami badanych hipermarketów w roku 1999/2000.

Powyższe wyniki badań skłaniają do refleksji, że wchodzące nowe formy dystrybucji w postaci wielkich obiektów handlowych, dążą do uzyskania stabilności dostawców ograniczając rozmiar ich rotacji. Oznacza to, iż skala podejmowanych obecnie zmian sprzyja szybkiej adaptacji nowym uczestnikom rynku jakimi mogłyby się stać grupy producenckie. Jeżeli jednak w najbliższym czasie

nie utworzy się odpowiednia ich liczba, to ukształtują się rozwiązania zastępcze, których funkcjonowanie może odbiegać od rozwiązań sprawdzonych w innych krajach UE. Rozwiązanie tego problemu stanowi również ważny czynnik zapewniający możliwość uzyskiwania subwencji z tytułu uczestnictwa w realizacji różnych projektów wykonywanych w ramach Unii, w której grupy producenckie stanowią znaczącego beneficjenta programów pomocy dla rolnictwa.

Tempo zachodzących aktualnie zmian jest przeciwstawne sytuacji prawno-ekonomicznej gospodarstw rolnych w Polsce, która jest szczególnie niekorzystna, bowiem dotowanej, wysokowydajnej produkcji zachodnich rolników ma przeciwstawić się prowadzący często gospodarstwo socjalne polski rolnik. Można zatem stwierdzić, że podkreślana w wielu wynikach badań zła sytuacja ekonomiczna większości polskich gospodarstw i opóźnienia w uchwaleniu ustawy o grupach producenckich, utrudniają odpowiednie dostosowanie pierwszego ogniwa łańcucha logistycznego w handlu żywnością, który stanowią producenci surowców rolnych. Przykładem skali oddziaływania tych zmian na tradycyjne kanały dystrybucyjne może być proces ograniczania rozmiaru i zakresu działalności bydgoskiego rynku hurtowego przy ul. Kieleckiej. W okresie po utworzeniu hipermarketu MakroCash & Curry, obroty rynku hurtowego spadły o około 50% w okresie pierwszego roku działalności. Uruchomienie hipermarketu sieci Geant (Casino), w roku 1999, doprowadziło do obniżenia skali obrotów tego rynku hurtowego do około 20% w stosunku do poziomu sprzed ery hipermarketów. Awansowanie na czołowe miejsca w zestawieniach największych polskich przedsiębiorstw, sieci handlowych zarządzających hipermarketami przesądza o tym, że eliminowane są obroty wielu uczestników dotychczasowych kanałów dystrybucyjnych.

Poziom środków oferowanych deficytowym zwykle gminom za grunty i atrakcyjne lokalizacje hipermarketów powoduje, że prace projektowe i inwestycyjne zamykają się w rocznych cyklach. Widoczna w tym procesie żywołowość staje się dodatkowym czynnikiem ryzyka, bowiem zamiast stymulatora przemian w organizacji produkcji polskiego rolnictwa zmiana logistyki agrobiznesu, stanie się okazją do uruchamiania rozwiązań zastępczych. Sygnalizowane tutaj zagrożenia mogą ujawnić swe skutki w okresie najbliższych kilku lat, mogą być jednak również nie zauważone i przypisane „lekką ręką” jako koszty niezbędnych zmian cywilizacyjnych? Konieczność analizy zachodzących zmian i formułowanie pytań o strategiczne rezultaty podejmowanych przez zagraniczny kapitał działań, wymaga udzielenia odpowiedzi o strategiczne interesy polskiego producenta i konsumenta. Należy również przewidzieć sposób prawnych działań, niezbędnych do podjęcia w przypadku naruszania tych interesów. W celu podejmowania skutecznych działań niezbędnie jest uzyskiwanie systematycznych zasileń informacyjnych pozwalających ocenić skalę zachodzących zmian i różnorodne aspekty skutków wywoływanych wprowadzanymi zmianami. Tolerowanie

sytuacji, w której dominują skrajne poglądy głoszone przez zainteresowane strony, tj. przedstawicieli małych sklepów lub rzeczników możliwie szybkiego przenoszenia zaistniałych rozwiązań z krajów rozwiniętych, nie pozwalają zobiektywizować ocen zaistniałych faktów. Zapomina się również uwzględnić fakt, iż w większości krajów Unii precyzyjnie określony jest dopuszczalny poziom obiektów handlowych w postaci hipermarketów, które mogą reprezentować kapitał międzynarodowy. Substytutem tego rodzaju rozwiązań może być system monitoringu funkcjonowania sieci hipermarketów zapewniający kontrolę możliwości i warunków sprzedaży wyrobów przez polskie przedsiębiorstwa produkcyjne. Rozwiązanie takie jest konieczne, ponieważ właściciele obiektów handlowych o dominującym udziale w rynku, mogą posiadać bezpośredni wpływ na preferencje, czy też eliminowanie określonych dostawców. Warunkiem wiarygodności deklarujących zwykle pełną lojalność posiadaczy nieformalnej władzy właścicieli sieci handlowych, jest wprowadzenie rozwiązań legislacyjnych i systemów informacyjnych, pozwalających lojalność tę kontrolować. Celem tych rozwiązań nie jest dyskryminacja, ale możliwość kontroli równości szans - nierównych potencjałem ekonomicznym partnerów, którzy zmuszeni są przestrzegać zasadę respektowania wzajemnych interesów.

4. Przesłanki oddziaływania grup producenckich na przeobrażenia działalności Ośrodków Doradztwa Rolniczego

Nieuchronność powstawania grup producenckich, w celu wzmocnienia rynkowej rangi producentów surowców rolnych jako partnerów łańcucha logistycznego, stanowi jeden z warunków dostosowawczych polskiego rolnictwa. W świetle omawianych w rozdziale 3 niniejszej pracy przeobrażeń łańcuchów logistycznych można stwierdzić, że opóźnianie działań legislacyjnych dotyczących wprowadzania ustawy o zasadach organizacyjno-prawnych i podatkowych funkcjonowania grup producenckich, staje się czynnikiem ograniczającym stymulowanie interesów polskiego rolnictwa. W świetle prezentowanych w rozdziale 3 wyników badań można stwierdzić, że wprawdzie tendencje stabilizacji dostawców dotyczyły przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego, to można się spodziewać że w tym stanie prawnym, występują preferencje dla podmiotów nie reprezentujących polskich gospodarstw. Analizowane przez nas obiekty handlowe mogą podnosić zarzut, że wobec braku odpowiedniej skali dostawców wysoko-jakościowych produktów, hipermarkety zmuszone są do inicjowania rozwiązań zastępczych, które mogą realizować się ze szkodą dla polskiego rolnictwa. Podane wyżej w uzupełnieniu pewne aspekty dotyczące różnych przejawów i zagrożeń wynikających z dynamicznych zmian logistyki agrobiznesu i handlu żywnością w Polsce, wymagają wnikliwej analizy ze względu na jego strategiczne znaczenie dla gospodarczego rozwoju kraju.

Z drugiej strony omawiane zmiany implikują potrzebę oceny i opracowania koncepcji rozwiązań doradztwa technologicznego i organizacyjno-ekonomicznego, które realizowałyby ODR z uwzględnieniem modernizowanych ostatnio struktur funkcjonalnych niezbędnych w grupach producenckich. Potrzebny jest niewątpliwie model współdziałania pomiędzy funkcjonującymi równolegle strukturami organizacyjnymi z uwzględnieniem ich możliwości i kompetencji doradczych w kierunku stymulowania przekształceń polskiego rolnictwa do nowych wymagań, występujących w logistyce dystrybucji artykułów żywnościowych. Jaki podział ról i kompetencji należy przewidywać w zakresie opracowywania, koordynacji oraz nadzoru i kontroli stosowania technologii wytwarzania gwarantującej powtarzalną jakość oferowanego surowca, czy wstępnie uszlachetnionego produktu przeznaczonego dla odbiorcy? Rolę tę skutecznie może spełniać wewnętrzna służba technologiczna, zatrudniona wewnątrz grupy producenckiej powiązana systemem motywacyjnym premiującym ilość i jakość wytworzonych w ramach grupy produktów. Posiadać musi ona pełnię uprawnień dotyczących nadzoru i przestrzegania reżimów technologicznych przez wszystkich jej członków. W rachubę wchodzi zwłaszcza zagadnienia dotyczące nowoczesnych technologii wytwarzania, stosowania właściwego nawożenia i ochrony roślin.

W jakim stopniu istniejące kadry ODR mogą zasilić potrzeby kadrowe w zakresie służb technologicznych i nadzoru niezbędnych w ramach grup producenckich? Próbę przedstawienia powiązań merytorycznych doradztwa technologicznego oraz organizacyjno-ekonomicznego w aspekcie działalności ODR oraz służb technologicznych grup produkcyjnych zawarto na rysunku 3.

Problem ten jest szczególnie ważny również ze względu na mechanizmy opracowywania projektów grantów na dotacje przyznawane są z funduszy Unii Europejskiej, bowiem grupy te posiadają infrastrukturę i udokumentowany poziom środków własnych, które mogą być w ramach konkretnego programu dofinansowane. Wydaje się być uzasadnione rozwiązanie, w ramach którego ogólna informacja o możliwościach uzyskiwania wspomaganie finansowego byłaby koordynowana w ramach ODR, natomiast przygotowanie dokumentacji projektu i uzasadnień merytorycznych powinny realizować grupy producenckie.

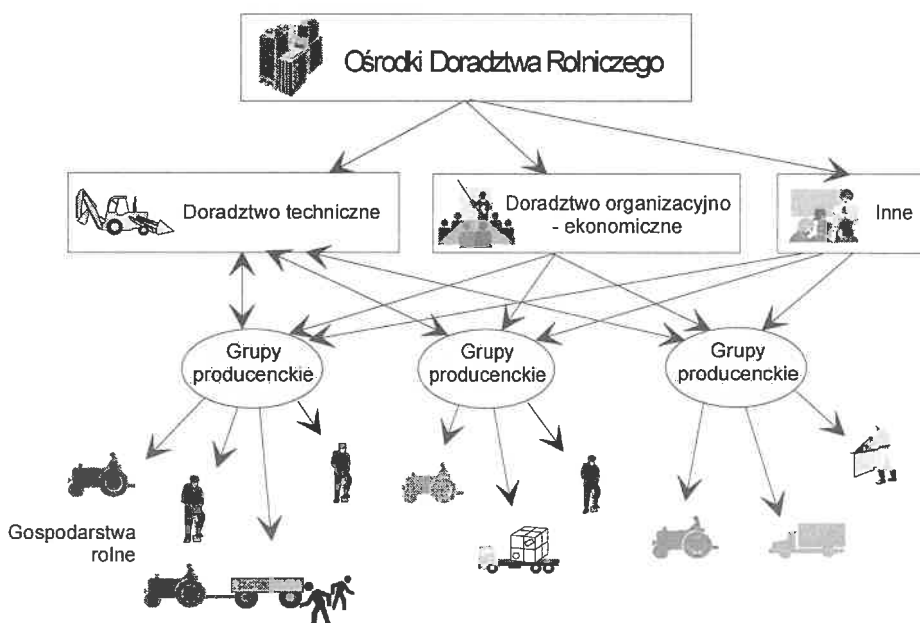
W świetle przeprowadzonych analiz i badań dotyczących rozwoju nowych sieci dystrybucyjnych dokonujących ekspansji w obrocie artykułami żywnościowymi, powinny zostać podjęte działania stymulujące tworzenie grup producenckich stanowiących potencjalnego partnera oraz dostawcę owoców i warzyw.

W ostatnim okresie wyłonił się jeszcze jeden partner pretendujący do miana integratora rynku surowców i przetworów rolno-spożywczych, reprezentujący Wielkopolską Giełdę Rolno-Ogrodniczą S.A. w Poznaniu. Istotna skala przeobrażeń dotyczy uruchomienia systemu informacji giełdowej działającego w technologii internetowej, z możliwością przekazywania ofert tradycyjnych poprzez Urzędy Gmin Wielkopolski, które zostają wprowadzone do systemu przez Ośro-

dek Giełdy. Ważnym czynnikiem postępu jest również powołanie w ramach giełdy służb doradztwa technologicznego, których zadaniem jest zapewnienie odpowiedniej jakości produktów niezależnie od stopnia rozdrobnienia jej wykonawców.

Rysunek 3

Schemat realizacji doradztwa technologicznego i organizacyjno-ekonomicznego w ramach ODR i grup producenckich



Możliwość wdrożenia docelowych rozwiązań formalno-prawnych powoływanych w formule prawnej grup producenckich, staje się czynnikiem powodującym narastanie świadomości rolników w zakresie celowości kreowania tych rozwiązań. Można oczekiwać że wbrew wynikom badań Zawiszy [13] występowanie niechęci do ograniczania swobody decyzyjnej bądź wstępowania w układy współwłasności czy ścisłą kooperację zostanie przełamane przez świadomość szans jakie zapewniają grupy producenckie.

Podsumowanie

Prowadzane w okresie ostatnich trzech lat badania dotyczące zmian logistycznych w procesach obrotu artykułami rolno-spożywczymi, potwierdzają ogromną skalę oddziaływania tych zmian na rynek rolny. Stwierdzone w kolejnych latach tendencje do stabilizacji dostawców każdego z badanych hipermarketów

wskazują, że sieci hipermarketów dążą do szybkiego ustabilizowania dostawców przetworzonych (badanych) artykułów rolno-spożywczych, co istotnie ogranicza dostęp do tego rynku nowym podmiotom gospodarczym. Zaawansowanie stabilizacji dotychczasowych dostawców sieci hipermarketów powoduje konieczność aktywizacji działań nowo tworzonych grup producenckich, w uzyskiwaniu statusu dostawcy artykułów owocowo-warzywnych. Dotychczasowa luka powodowała zaistnienie konkurencji, którą przykładowo stanowić może produkcja ziemniaków konsumpcyjnych realizowana przez dzierżawców holenderskich na terenie woj. Zachodnio-Pomorskiego. Łatwość uzyskiwania lokalizacji obiektów hipermarketów w centralnych często punktach miast, dowodzi o dużych potrzebach finansowych samorządów co w pewnym stopniu może być również wspomagane korupcją - co potwierdzają wyniki badań komisji międzynarodowych. Powyższe fakty sprzyjają wysokiej dynamice zmian logistyki artykułów rolno-spożywczych, co powoduje radykalne zmiany w utrwalonych przez dziesięciolecia formach dystrybucji, w których ważną pozytywną rolę do spełnienia mogą mieć nowoczesnie zorganizowane i zarządzane Giełdy Rolne.

W prawdzie prowadzone badania dotyczą wyłącznie zjawisk występujących na rynku aglomeracji bydgoskiej, to można spodziewać się występowania podobnych tendencji w innych wielkich aglomeracjach. Wniosek ten uzasadnia również wysoka dynamika inwestowania w ten sektor gospodarczy, co jest charakterystyczne również dla innych dużych aglomeracji. Wydaje się uzasadniona sugestia, że stwierdzone w rejonie aglomeracji bydgoskiej prawidłowości mogą być uogólniane na aglomeracje innych miast, bowiem wielkie sieci handlowe prowadzą ujednoliconą politykę w ramach danego kraju. Przykład potwierdzający słuszność powyższego faktu dotyczy położonych w różnych punktach miasta dwu obiektów jednej sieci, w ramach których stosowano politykę równych cen, niezależnie od zróżnicowania konkurencyjności otoczenia.

W świetle dynamiki zmian logistyki agrobiznesu, grupy producenckie muszą stanowić również partnera zapewniającego możliwość spełnienia warunków niezbędnych do wchłonięcia funduszy pomocowych, możliwych do uzyskania po integracji z Unią Europejską. Partnerem takim we wszystkich regionach kraju wydaje się być docelowo grupa producencka wykorzystująca optymalnie warunki glebowo-klimatyczne, tradycje specjalizacyjne regionu oraz lokalne zasoby ludzkie.

LITERATURA

1. Abt S., 1998: Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie.
2. Altkorn J., 1998: Leksykon marketingu. PWE Warszawa.
3. Christopher M., 1996: Strategia zarządzania dystrybucją. Praktyka logistyki biznesu, Warszawa.
4. Drelichowski L., 1999: Systemy logistyczne agrobiznesu na przykładzie badań prowadzonych w aglomeracji bydgoskiej. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu. Tom 1 zeszyt 1, s. 323-329.
5. Drelichowski L., 2/1999: Examining logistic chains and supply processes of agribusiness companies in Bydgoszcz. Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Strategia rozwoju obszarów wiejskich w warunkach reformy ustrojowej państwa i procesów integracji europejskiej”, tom 1. AR w Szczecinie i ART w Olsztynie., s. 243-252.
6. Drelichowski L., 2000a: Elementy teorii i praktyki zarządzania z technikami informacyjnymi w przedsiębiorstwie. Wyd. ATR Bydgoszcz.
7. Drelichowski L., 2000b: Systemy logistyczne agrobiznesu w warunkach ekspansji sieci hipermarketów. Postępy Nauk Rolniczych Nr 2/2000.
8. Dzieża G.: Rola przedsiębiorstw przetwórczych w kształtowaniu rozwoju gospodarstw rolnych. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu Zamość Lwów 2000.
9. Gołemska E., Tyc K., 1998: Przesłanki tworzenia eurologistyki żywności. Agrobiznes w krajach Europy Środkowej w aspekcie integracji z Unią Europejską. V Kongres SERiA T 2 AE Wrocław.
10. Siekierski J., 1997: Znaczenie giełd towarowych w gospodarce żywnościowej Polski i integrującej się Europy. Agrobiznes i obszary wiejskie wobec integracji z Unią Europejską – nadzieje, szanse, obawy. IV Kongres SERiA AR Szczecin.
11. Siekierski J., 1998: Rozwój rynku hurtowego w Polsce. Agrobiznes w krajach Europy Środkowej w aspekcie integracji z Unią Europejską. V Kongres SERiA T 1 AE Wrocław.
12. Wawrzyniak B., 2000: Doradztwo w agrobiznesie. Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku. Włocławek 2000r., s. 144-150.
13. Zawisza S., 1999: Rolnicy wobec współczesnych dylematów gospodarczych oraz integracji z Unią Europejską. Postępy Nauk Rolniczych. Nr 1, s. 105-122.