

RYNEK ROLNY – DYSTRYBUCJA W NOWEJ ROLI

ZENON POKOJSKI

Abstrakt

Rynek rolny w Polsce znacznie się zmienił po przystąpieniu do Unii Europejskiej. Pojawiły się nowe podmioty w łańcuchu wartości produkcji rolnej, zwiększyła się dochodowość we wszystkich ogniwach tego łańcucha, diametralnie zmienił się model obsługi producentów rolnych. Ważne dla dystrybucji środków do produkcji rolnej do 1989 roku podmioty, takie jak np. Gminne Spółdzielnie „Samopomoc Chłopska” czy Spółdzielnie Kółek Rolniczych, mają dzisiaj marginalne znaczenie. Ich rolę przejęły firmy prywatne, które bardzo często działalność rozpoczynały na bazie majątku upadającej spółdzielczości wiejskiej.

Zmiany w dystrybucji środków do produkcji rolnej w Polsce przebiegały inaczej niż w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Podstawowym powodem była inna struktura gospodarstw rolnych – głównych klientów tego rynku, ich status prawny, ekonomiczny i społeczny. W Czechach, na Słowacji czy w Bułgarii nie było tak wielu, tak małych prywatnych przedsiębiorców rolnych. Z kolei kanały dystrybucji w krajach Europy Zachodniej zostały ukształtowane przez dziesiątki lat gospodarki wolnorynkowej.

Model dystrybucji w Polsce wciąż ewoluje, dostosowując swoją ofertę do dynamiki zmian swoich klientów. Uczestnicy rynku rolnego poszukują nowych możliwości tworzenia i przechwytywania wartości, czyli przechwytywania najwyższych marż w łańcuchu firm, które uczestniczą w wytworzeniu i dostarczeniu produktu klientowi finalnemu. Najsilniejsi próbują integracji pionowej i poziomej, jak również różnych formuł partnerstwa w celu skrócenia kanału dystrybucji i przejęcia jak największej wartości dodanej w całym łańcuchu.

Słowa kluczowe: rynek rolny, kanał dystrybucji, dystrybutor, doradztwo rolne.

Kody JEL: Q13, L11, L81.

Wstęp

Sposób funkcjonowania rynku rolnego w Polsce po okresie przełomu ustrojowego zmienił się znacznie. Pojawiły się nowe podmioty w łańcuchu wartości produkcji rolnej, zwiększyła się dochodowość we wszystkich ogniwach tego łańcucha, diametralnie zmienił się model obsługi producentów rolnych. Zwiększył się w bardzo dynamiczny sposób eksport artykułów rolno-spożywczych z poziomu 5,2 mld euro w 2004 roku do poziomu 23,6 mld euro w roku 2015. Saldo dodatnie tej wymiany przekroczyło 7,7 mld euro (Agencja Rynku Rolnego, 2016).

Ważne dla dystrybucji środków do produkcji rolnej do 1989 roku podmioty, takie jak np. Spółdzielnie Gminne „Samopomoc Chłopska” czy Spółdzielnie Kółek Rolniczych, mają dzisiaj dużo mniejsze znaczenie¹. Proces zmian pogłębiła Ustawa o zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości, która nakazywała likwidację wszystkich central związkowych (Ustawa, 1990). Niezależne podmioty spółdzielczości wiejskiej zostały pozostawione same sobie i musiały walczyć z pojawiającą się konkurencją. Natomiast ich rolę przejęły firmy prywatne, bardzo często opierające swoją działalność na majątku upadającej spółdzielczości wiejskiej.

Przełomowym momentem dla dynamicznego rozwoju firm oferujących środki produkcji dla rolnictwa było wstąpienie Polski do Unii Europejskiej i realizacja programów wsparcia dla rolnictwa. Rolnicy na integracji zyskali najwięcej, ale też ponieśli duże koszty transformacji ustrojowej i zmagali się z poważnymi problemami w zakresie spełnienia wymagań wolnego rynku. Dotyczyło to również firm dystrybucyjnych, które zaopatrywały rolników w środki produkcji, a więc uczestniczyły w przemianach rolnictwa, korzystając niejako pośrednio z funduszy UE. Szczególnie dystrybutorzy zmienili profil swojej działalności, poszerzając ofertę odpowiednio do rosnących potrzeb odbiorców finalnych, którzy dysponowali coraz większą siłą nabywczą (Michalski, 2003)². Dostawca środków do produkcji rolnej stał się istotnym elementem organizacji rynku rolnego w Polsce. Jego nową rolę wyznaczyły z jednej strony poszukiwania producentów (np. nawozów, środków ochrony roślin czy maszyn i urządzeń rolniczych) działających w nowej formule dystrybucji swoich produktów, a z drugiej strony – potrzeby przedsiębiorców rolnych, którzy oczekiwali bardziej kompletnych, profesjonalnych form współpracy z dostawcami.

Przełom dla firm oferujących środki produkcji dla rolnictwa nastąpił wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, kiedy to na polską wieś i do rolnictwa trafiła 1/3 transferów z budżetu UE. W latach 2004-2013 Polska otrzymała z tego budżetu w ramach różnych instrumentów wspólnej polityki rolnej 29,4 mld euro (Nurzyńska

¹ Krajowy Związek Spółdzielni „Samopomoc Chłopska” zrzesza około 964 spółdzielni, natomiast Krajowy Związek Spółdzielni Kółek Rolniczych około 700 spółdzielni.

² Dla uporządkowania definicyjnego przyjmuje się rozumienie pojęć dystrybucja, kanał dystrybucyjny, logistyka zaproponowane przez Michalskiego (2003). Logistyka w sensie przedmiotowo-strukturalnym oznacza zintegrowaną strukturę przepływów towarów oraz sprzężonych z nimi przepływów informacji. Dystrybucja zaś z mikroekonomicznego punktu widzenia stanowi proces sprzedaży i dostarczania produktów określonego przedsiębiorstwa do ostatecznych nabywców. Kanał dystrybucji to grupa wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, instytucji i agencji, które kierują przepływem produktów od producentów do nabywców i ułatwiają ten przepływ. Określenie dystrybutor i dostawca środków do produkcji rolnej traktowane są zamiennie.

i Poczta (red.), 2014). Nastąpiła wyraźna poprawa sytuacji dochodowej mieszkańców wsi³. Fundusze przeznaczono m.in. na rozwój przemysłu przetwórczego, organizację grup producentów rolnych, przedsięwzięcia chroniące środowisko naturalne, poprawę infrastruktury w gminach, aktywizację lokalnej ludności.

Rynek dystrybucji produktów dla rolnictwa w Polsce był dotąd uważany za stosunkowo słabo rozwinięty na tle rynków innych krajów Europy, takich jak: Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Holandia czy Belgia (Cioch i Kłosowska, 2009). Cechowała go ogromna liczba małych graczy, których strategia opierała się głównie na konkurencji cenowej. Ta sytuacja zaczęła się jednak szybko zmieniać po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Liczba graczy zmniejszyła się, a dystrybutorzy zaczęli przejmować funkcję hurtowników i detalistów.

Praca ma na celu analizę zmian, jakie się dokonały w kanałach dystrybucji środków do produkcji rolnej od momentu przełomu ustrojowego Polski oraz ich funkcji i znaczenia dla rozwoju rynku rolnego. Autor przedstawia dystrybucję w kontekście jej miejsca i roli w łańcuchu wartości, omawia również nowe zjawiska służące budowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów rynku dystrybucyjnego.

Analiza dystrybucji w rolnictwie została przygotowana w oparciu o analizę danych zawartych w raportach TNS Polska oraz Ibris, przeprowadzonych w 2015 roku, oraz obserwacji autora jako wiceprezesa zarządu Grupy Azoty Puławy, nadzorującego omawiany obszar. Obecnie nie są dostępne opracowania traktujące o tej problematyce, co jest zaskakujące, biorąc pod uwagę fakt, że w ostatnich latach rynek rolny zmienił w sposób istotny swoje oblicze.

Dystrybucja jako element łańcucha wartości

Globalni liderzy widzą w dystrybucji kluczowy czynnik sukcesu rynkowego. Porządkują swoje ogniwa łańcucha wartości, szczególnie silnie integrując dystrybucję (Dawson, 2014). Procesy te przyspieszają w okresach kryzysów ekonomicznych. Dobrym tego przykładem na rynku rolnym było zachowanie producentów nawozów, takich jak Agrium czy Yara. Koncerny te, szukając nowych możliwości rozwoju, skupiły się na wydłużaniu i rozszerzaniu łańcucha wartości (Porter, 2006)⁴. Szczególnie intensywnie rozwijały zdolności logistyczne swoich produktów oraz dystrybucję, tak aby być bliżej klienta finalnego. W tym celu koncern Agrium przejął w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku aktywa podmiotów dystrybucyjnych, tym samym zapewniając sobie:

- dostęp do powierzchni magazynowych dla suchych i płynnych nawozów (ponad 300 tys. ton) w różnych europejskich portach;
- dostęp do około 3750 cystern kolejowych i samochodów, wśród których część jest specjalnie zaprojektowana do transportu produktów nawozowych;

³ Trzeba jednak przyznać, że wciąż utrzymują się niekorzystne dla mieszkańców wsi różnice w relacji miasto-wieś. W stosunku do średniej krajowej dochód rozporządzalny na osobę na wsi utrzymuje się od lat na poziomie około 80%.

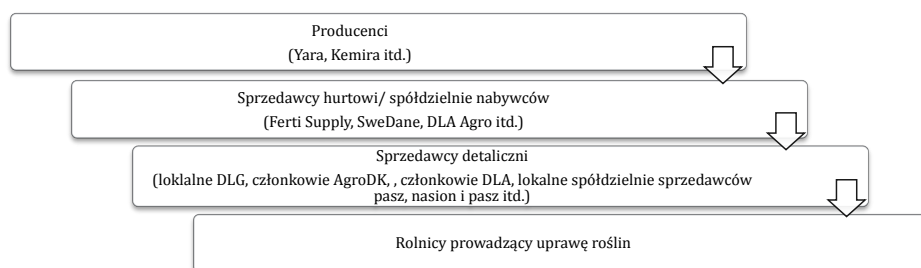
⁴ Metoda ta określana jest w literaturze przedmiotu jako analiza łańcucha wartości, łańcuch wartości czy model łańcucha wartości. Jest to koncepcja analizy wewnętrznej organizacji, opracowana przez Portera pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku.

- magazyny blisko centrów popytowych, co pozwala ograniczyć czas i koszty transportu nawozów w okresie największego zapotrzebowania.

Ponadto Agrium zdecydowało się – w odpowiedzi na wymagania klientów – świadczyć usługi doradcze (Agrium, 2010).

Yara niezależnie od prowadzonej integracji poziomej podejmowała również działania w obszarze integracji pionowej, obejmujące procesy optymalizacji logistyki i dystrybucji, aby maksymalnie skrócić kanały dystrybucji. Utworzyła *joint venture* z DLG i AgroDK w Danii, tzw. Ferti Supply, podmiot, który przejął wszystkie funkcje logistyczne. Jego zadaniem ma być optymalizacja zakupów i logistyki, w tym składowanie produktów jak najbliżej klienta finalnego.

Łańcuch wartości



Rys. 1. Łańcuch wartości.

Źródło: *The creation of Ferti Supply* (2006).

Łańcuch wartości przedstawia sposób budowania wartości Ferti Supply w trzech segmentach: produkcji, handlu hurtowym i detalicznym. Liderzy rynku rolnego, wzmacniając relacje z hurtownikami i dystrybutorami, oferują szeroki wachlarz usług dodatkowych dla swoich odbiorców. Kanały dystrybucji wykorzystywane w Europie różnią się pomiędzy poszczególnymi krajami swoją długością i szerokością. Dłuższe i szersze są w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie ich struktura niejako wynika z uwarunkowań występujących w poprzednim ustroju społeczno-gospodarczym. W krajach o dużych tradycjach gospodarki wolnorynkowej dystrybutorzy środków do produkcji rolnej oferują szeroki asortyment usług i produktów, w tym takie jak magazynowanie, transport, wynajem bądź leasing sprzętu rolniczego, a nawet zarządzanie ryzykiem przez instrumenty zabezpieczenia ceny. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że te różnice pomiędzy poszczególnymi krajami zaczynają się powoli zacierać (Berger, 2015).

Dystrybutorzy, pragnąc uszczelnić łańcuch wartości poprzez bardziej kompleksową ofertę obsługi swoich klientów, proponują również usługi doradcze, które z czasem stały się jednym z istotniejszych źródeł ich dochodów.

Analizując aktualne trendy w dystrybucji w poszczególnych krajach Europy Zachodniej, wydaje się, że najsilniejszy rozwój nastąpił w Niemczech, Belgii i Holandii. W krajach tych dystrybutor przejmuje funkcje hurtownika i detalisty, skracając tym samym kanał dystrybucji. W wyniku przejęć zmniejszyła się także licz-

ba podmiotów w kanale. Dystrybutorzy kładą nacisk na poprawę efektywności poprzez optymalizację łańcucha wartości i stają się trudnymi partnerami dla producentów, wymagającymi krótkiego terminu realizacji dostawy, czasem też wyłączności na swoim terenie działania.

W odpowiedzi na sytuację producenci środków do produkcji rolnej zaczęli poszukiwać swoich możliwości rozwoju przez:

- integrację poziomą (zwiększając swój udział w rynku produkcji, tym samym poprawiając swoją pozycję negocjacyjną),
- integrację pionową (rozwijając własne kanały dystrybucji),
- różne formuły partnerstwa z dystrybutorami.

Oczywiście wybór strategii zależy w dużym stopniu od siły przetargowej producenta⁵.

Zmiany układu sił na polskim rynku rolnym

Zmiana sposobu funkcjonowania rynku rolnego w Polsce zmierza w kierunku rozwiązań stosowanych na rozwiniętych rynkach innych krajów Europy. Jego uczestnicy poszukują pomysłu na tworzenie i przechwytywanie wartości, czyli przechwytywanie najwyższych marż w łańcuchu firm, które uczestniczą w procesie tworzenia i dostarczenia produktu klientowi finalnemu (Koźmiński, 2004). Jak twierdzi Koźmiński, największą wartość przejmie najsilniejszy w łańcuchu. Sztuka więc polega na znalezieniu odpowiedzi na pytanie: jak być najsilniejszym ogniwem w łańcuchu.

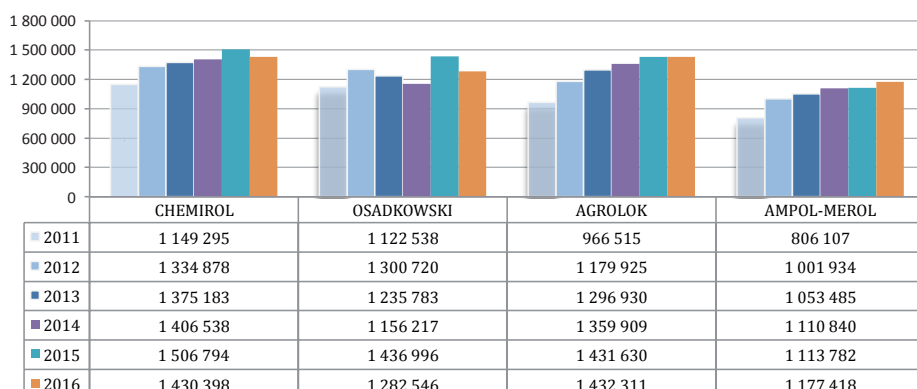
Pierwszą grupę zainteresowanych stanowią dystrybutorzy produktów dla rolnictwa. Najwięksi z nich w latach 2004-2014, a więc w trakcie pierwszej dekady obecności Polski w UE, zwiększyli swoje przychody kilkukrotnie. Liderzy osiągają przychody znacznie przekraczające 1 mld złotych. Warto zauważyć, że polskie firmy dostarczające środki dla rolnictwa również poszukują możliwości wydłużenia łańcucha wartości, starając się przejąć mniejszych producentów nawozów czy środków ochrony roślin. Przykładem może być próba przejęcia Gdańskich Zakładów Nawozów Fosforowych czy Organiki Sarzyny z Grupy Ciech.

Najważniejszymi graczami w sektorze dystrybucji na rynku rolnym są firmy prywatne. Do grupy największych z nich należą: Chemirol, Osadkowski, Ampol-Merol i Agrolok. Warto zauważyć, że wszystkie większe przedsiębiorstwa dystrybucyjne w Polsce powstały po zmianie ustroju polityczno-gospodarczego, na bazie niewykorzystywanego majątku ówczesnych spółdzielni rolniczych czy Państwowych Gospodarstw Rolnych. Wzrost przychodów podmioty te w dużym stopniu zawdzięczają rozszerzaniu oferty dla przedsiębiorców rolnych, która coraz częściej obejmuje propozycje szkoleń, np. agronomicznych, a dla stałych klientów możliwość wymiany barterowej za dostarczone płody rolne. Wszyscy znaczący gracze we współpracy z rolnikami korzystają z pracy konsultantów rolnych, zacieśniając tym samym relacje ze swoimi klientami. Ta różnorodność usług zachęca do współpracy rolników, którzy oczekują kompleksowej obsługi od jednego dostawcy.

⁵ Boston Consulting Group na przykład podzieliło produkcyjne firmy chemiczne ze względu na uwarunkowania rynkowe na trzy grupy: gracz niskokosztowy, regionalny lider oraz gracz ogólnosiwiatowy. Każdy z nich przyjmuje inną strategię budowania kanałów dystrybucji w dotarciu do klienta finalnego.

Tabela 1

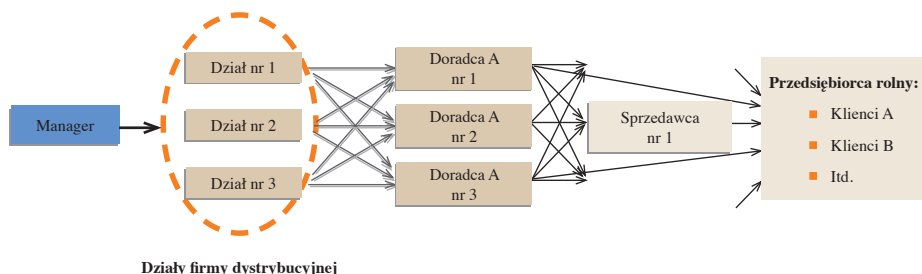
Wartość przychodów ze sprzedaży największych dystrybutorów polskich w latach 2011-2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie rankingu Lista 500 dziennika „Rzeczpospolita” za poszczególne lata.

W ostatnich latach firmy dystrybucyjne znacznie wzmocniły również wartość kapitałów własnych. Mimo że nie jest ona tak wysoka jak w Europie Zachodniej, to dynamika wzrostu oscylująca wokół 10-20% rocznie, wskazuje, że wzmacnia się wartość składników majątkowych dystrybutorów. W rezultacie spośród dystrybutorów regionalnych wyłaniają się zamożni gracze, którzy mają coraz większy zasięg geograficzny.

Dostawa towaru do większego odbiorcy rolnego stała się już standardem. Teraz źródłem przewagi konkurencyjnej coraz częściej jest doradztwo oferowane przez firmy dystrybucyjne jako wartość dodana do proponowanego towaru. Wspomina- ne już przedsiębiorstwo Chemirol, powstałe w 1990 roku, obecnie zatrudnia 700 osób. Aż 130 z nich pracuje nad tym, by firmę i rolników łączyły dobre relacje. Kolejna firma dystrybucyjna, Osadkowski, również założona w 1990 roku, zatrudnia blisko 400 osób, w tym 50 przedstawicieli rolnych. Są oni szkoleni nie tylko z nowości agrarnych dostępnych na rynku, lecz również z technik obsługi klientów. Inna firma dystrybucyjna, Ampel-Merol, także koncentruje swoją uwagę na bliskiej współpracy z rolnikami. Ponad 20% zatrudnionych stanowią przedstawiciele rolni. Natomiast Hurtownia Rolnik wzmacnia działania blisko pięćdziesięciu przedstawicieli pracą dodatkowo zatrudnionych doradców według niżej prezentowanego schematu.



Rys. 2. System wsparcia doradczego rolników przez firmę dystrybucyjną.

Źródło: opracowano na podstawie materiałów Hurtowni Środków do Produkcji Rolno-Spożywczej Rolnik.

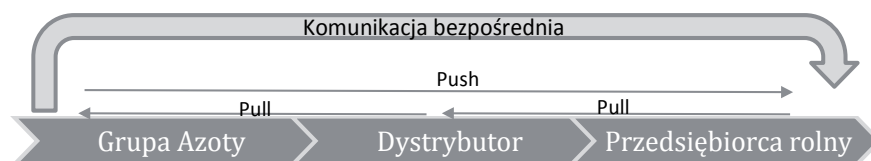
Rolę doradcy w przedstawionym schemacie pełni agrotechnik, natomiast sprzedawcami są przedstawiciele rolni kontaktujący się bezpośrednio z przedsiębiorcami rolnymi.

Reasumując ten wątek – coraz szerszy zakres usług dodatkowych oferowanych przez dystrybutorów można zagregować w pewne bloki obrazujące obszary zainteresowań:

- Dystrybucja towarów producentów krajowych i zagranicznych zarówno do produkcji zwierzęcej, jak i roślinnej z wykorzystaniem narzędzi handlowych służących utrzymaniu lub pozyskaniu klientów (np. promocyjne towary, konkurencyjne ceny, programy lojalnościowe, dogodne formy kredytowania).
- Logistyka – firmy dystrybucyjne często są w posiadaniu kilku baz logistycznych, zapewniających sprawne dostawy środków produkcji, a także transport płodów rolnych na terenie całego kraju. Część z nich wykorzystuje technologie internetowe w komunikacji z klientami. Platformy internetowe to dla nich również możliwość promowania własnych produktów.
- Usługi finansowe – kredyty, pożyczki, leasingi, ubezpieczenia dla gospodarstw rolnych, a także pomoc w pozyskaniu środków z programów pomocowych UE.
- Współpraca ze społecznością lokalną – lokalne projekty Społecznej Odpowiedzialności Biznesu polegające na rozwiązywaniu problemów wsi z dostępem do edukacji, opieki zdrowotnej, dóbr kultury oraz na wspieraniu instytucji lokalnych.
- Doradztwo dostosowane do potrzeb zmieniającego się rynku rolnego w oparciu o kompetentnych konsultantów rolnych. Niektóre firmy dystrybucyjne wydają także fachowe pisma, w których zawarte są zalecenia dotyczące uprawy roślin oraz informacje o innowacyjnych metodach produkcji (Igras (red.), 2014).

Drugą grupą zainteresowanych wzmocnieniem swojej pozycji w łańcuchu firm, które uczestniczą w wytworzeniu i dostarczeniu produktów przedsiębiorcy rolnemu, są producenci środków do produkcji rolnej. Niektórzy z nich zaczęli budować własne kanały dystrybucji wzorem dużych koncernów międzynarodowych. Do celów prowadzonej analizy zostanie wykorzystany przykład producentów nawozów, których produkty stanowią około 30% wartości rynku dystrybucji.

Najbardziej aktywne działania w tym obszarze podjęła Grupa Azoty Puław, a ostatnio również cała Grupa Azoty⁶ (*Strategia Grupy Azoty*, 2016). Grupa ta dysponuje dużą siłą przetargową, mając blisko 75% udziału w produkcji nawozów mineralnych w Polsce. Firma posiada nabrzeża portowe w Gdyni, Gdańsku oraz Policach, magazyny na nawozy w różnych miejscach Polski, a ponadto angażuje się w dokształcanie przedstawicieli rolnych dystrybutorów⁷. W swojej strategii kładzie duży nacisk na budowanie stabilnych, efektywnych więzi z klientami finalnymi, rozwijając systemy logistyki i dystrybucji swoich produktów. Grupa coraz mocniej koncentruje swoje działania na bezpośredniej komunikacji z przedsiębiorcami rolnymi, dostarczając swoje produkty poprzez sieć współpracujących dystrybutorów. Buduje zatem wartość swojego kapitału relacyjnego (Dobiegała-Korona i Doligalski, 2010)⁸. Wdrażany kanał dystrybucji produktów Grupy Azoty prezentuje poniższy rysunek.



Rys. 3. Integracja Grupa Azoty – dystrybutor – rolnik.

Źródło: opracowano na podstawie materiałów Grupy Azoty Puław.

Strategie *push* i *pull* w łańcuchu dystrybucji nawozów mają za zadanie aktywne promowanie produktu i jego dostarczanie poprzez wszystkie ogniwa łańcucha dystrybucyjnego oraz przyciąganie (*pull*), czyli oddziaływanie Grupy Azoty bezpośrednio na końcowych nabywców – rolników, aby nakłonić ich do kupienia produktu.

⁶ Grupa Azoty obejmuje m.in. Grupę Azoty Puławy, Police, Tarnów i Kędzierzyn oraz gdańskie Fosfory i Siarkopol.

⁷ Grupa Azoty „Puławy” wspólnie ze Szkołą Główną Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie organizuje studia podyplomowe dla swoich przedstawicieli regionalnych, jak i pracowników dystrybutorów współpracujących z rolnikami. Profil studiów „Obrót nawozami i środkami ochrony roślin w systemie zrównoważonego rolnictwa” przygotowany został wspólnie z producentem. Absolwenci otrzymują oprócz dyplomu dwa certyfikaty upoważniające do obrotu, konfekcjonowania i stosowania środków ochrony roślin przeznaczonych dla profesjonalnych użytkowników.

⁸ Kapitał relacyjny rozumiany jako wartość utrzymywania długotrwałych, wzajemnie korzystnych relacji z klientami. Kapitał ten jest wymieniany jako element składowy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Tabela 2

Postrzeganie marek producentów nawozów^a

Czynniki	Puławy	Police	Kędzierzyn	Tarnów	Anwil	Yara	Fosfory	Luvena	Siarkopol
Oferuje wysoką jakość produktów	8,2	8,0	7,7	7,5	7,8	7,4	7,5	7,4	7,2
Nawozy tego producenta są łatwo dostępne	8,2	8,0	7,8	7,7	7,9	7,3	7,4	7,7	7,3
Nawozy są atrakcyjne cenowo	7,1	6,8	7,0	7,1	7,1	6,7	6,9	7,0	6,7
Słyszę o tym producencie częściej niż o innych	8,0	7,6	7,5	7,5	7,6	7,1	6,7	7,2	6,6
Polecany przez znajomych rolników	7,8	7,6	7,4	7,4	7,6	7,0	6,9	7,3	6,9
Produkty są godne zaufania	8,2	8,0	7,6	7,6	7,9	7,3	7,4	7,5	7,0
Innowacyjna/nowoczesna marka	8,0	7,7	7,6	7,6	7,8	7,5	7,3	7,3	6,8
Produkty bezpieczne dla uprawy roślinnej	8,2	7,9	7,7	7,6	7,9	7,4	7,7	7,6	7,2
Wspiera rolników w prowadzeniu gospodarstwa	7,3	7,1	7,1	7,2	7,0	7,1	7,0	6,9	6,5

^a Oceny dokonano w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza, że dane stwierdzenie zupełnie nie pasuje do tej marki, a 10, że bardzo ono do niej pasuje.

Źródło: TNS Polska (2015, s. 47).

Strategia dotarcia do klienta finalnego poprzez ścisłą współpracę z dystrybutorami jest jak dotąd skuteczna, co potwierdzają przeprowadzone badania (TNS Polska, 2015). Zwraca uwagę, że w poszukiwaniu wartości dodanej, szczególnie Grupa Azoty Puławy, stara się budować relacje z klientami finalnymi, czy inaczej rzecz ujmując, podejmować próby zarządzania wartością swoich klientów. Grupa ta ma w swoim portfelu również dwie spółki dystrybucyjne.

Trzecią grupą zainteresowanych są więksi przedsiębiorcy rolni bądź tzw. Grupy Zakupowe, których podstawowym celem jest zwiększenie siły przetargowej przy dokonywaniu zakupów środków do produkcji rolnej. Grupy te coraz chętniej podejmują rozmowy z producentami tych towarów, pomijając dystrybutorów, tak by skrócić kanały dystrybucyjne. Podążają zatem za rozwiązaniami stosowanymi w światowych koncernach globalnych, które także podejmują działania dystrybucyjne, kierując ofertę do mniejszych rolników. Tą drogą chcą optymalizować swoje koszty zaopatrzenia w środki do produkcji rolnej. Część z nich posiada swo-

ich agronomów, świadcząc również usługi doradztwa rolnego. Gra zatem toczy się o podział wartości dodanej dużego tortu, jakim jest rynek rolny.

W Polsce występuje coraz większe różnicowanie regionalne obsługi klientów rynku rolnego. Wyżej opisane zjawiska są najintensywniejsze na północy, a także na zachodzie kraju. Dzieje się tak dlatego, że mamy tam do czynienia przede wszystkim z większymi i silniejszymi ekonomicznie przedsiębiorstwami rolnymi. Natomiast w województwach wschodnich dominuje obsługa stosunkowo małych gospodarstw, które prowadzą indywidualni rolnicy. Obecnie najwięcej wielkoobszarowych gospodarstw rolnych powyżej 100 ha jest zlokalizowanych na terenie 4 województw: dolnośląskiego, warmińsko-mazurskiego, wielkopolskiego i zachodniopomorskiego (GUS, 2017). Są to również województwa o wysokiej kulturze rolnej, wysokim poziomie zużycia nawozów mineralnych i wysokim plonowaniu zbóż.

Dostarczanie dodatkowych wartości klientom jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej

Dystrybutorzy szukają możliwości dostarczania swoim klientom dodatkowych wartości podnoszących ich kapitał relacyjny. Doradztwo stało się jedną z nich – elementem modelu biznesowego dystrybutora, który służy wsparciu obsługi klientów⁹. Część dystrybutorów rozwija tę usługę w bardzo szerokim zakresie, obejmując nie tylko funkcje informacyjne czy edukacyjne, ale również innowacyjno-wdrożeniowe (Brodnicki i Chyłek, 1999). Prywatni dystrybutorzy chętnie korzystają z nowych form szkolenia, takich jak warsztaty, coaching czy demonstracje. Te ostatnie stały się standardem w trakcie organizowanych przez omawiane firmy „Dni Pola”. W rolach ekspertów występują i przedstawiciele firm, i nauczyciele akademicki¹⁰. Należy podkreślić, że poziom tej profesjonalnej usługi, korzystającej z najnowszych zdobyczy nauki i praktyki nie tylko krajowej, ale i zagranicznej, jest coraz wyższy. Presja konkurencji zmusza tego rodzaju firmy do ciągłego kształcenia i dokształcania swoich ekspertów. Dystrybutorzy posiadają wiedzę m.in. na temat tego, co kupują ich klienci, a także z jaką częstotliwością. Dzięki temu mogą zarządzać ich portfelami.

Najczęściej przywoływanym zarzutem dotyczącym usług doradztwa oferowanych przez dystrybutorów jest brak obiektywizmu – „(doradztwo to) służy wsparciu sprzedaży swoich produktów”. Należy jednak zauważyć, że klient doradztwa rolnego nie jest bezbronny. Po pierwsze w znakomitej większości, o czym świadczą badania, zanim podejmie decyzję zakupową, sprawdza różne oferty w Internecie, prasie czy katalogach (TNS Polska, 2015; IBRiS, 2015). Po drugie dostawcy środków do produkcji rolnej przy tak dużej konkurencji starają się rozwijać dobre relacje z klientami w dłuższym horyzoncie czasowym, a więc nie są zainteresowani jednorazowymi, korzystnymi wyłącznie dla siebie transakcjami. Po trzecie

⁹ Niektórzy z nich w tym celu powołali osobne firmy świadczące tego rodzaju usługi, jak np. firma Osadkowski, która powołała do życia firmę doradcą Agrainvest.

¹⁰ Na przykład w trakcie organizowanych przez spółkę Teamagro „Spotkań na demonstracyjnych polach rzepakowych” w czerwcu 2013 roku na Zamojszczyźnie, w wykładzie pracownika naukowego Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu uczestniczyło blisko 700 rolników. W kolejnych latach prowadzone działania doradcze zyskiwały na popularności.

dostawcy coraz częściej są zmuszani przez klientów do dostarczania produktów, do których mają przekonanie. Proces ten wspiera bezpośrednia komunikacja producentów środków z przedsiębiorcami rolnymi. Po czwarte doradztwo tego sektora jest bardzo podatne na wszelkiego rodzaju innowacyjne rozwiązania, w tym szczególnie te dotyczące nowoczesnych narzędzi komunikacji ze swoimi klientami. Po piąte wreszcie dystrybutorzy, w obszarze dotyczącym doradztwa rolniczego, budując swój kapitał relacyjny, poddawani są presji na rezultat działania. Żadnego z partnerów nie urchadza sukces wyłącznie jednej transakcji (Pokojski, 2014).

Dystrybutorzy angażują się również w organizowanie finansowania działalności swoich klientów – przedsiębiorców rolnych. Na przestrzeni wielu lat w rolnictwie ukształtowały się dwa dominujące sposoby kredytowania, tj.:

- u dostawcy środków do produkcji – kredyt kupiecki – realizowany jako sprzedaż z odroczonym terminem płatności i wykorzystywany do zakupu środków ochrony roślin, nawozów czy materiału siewnego;
- w instytucjach kredytowych – tj. w bankach lub firmach leasingowych oferujących kredyty bankowe, pożyczki czy leasingi, wykorzystywane do zakupu sprzętu rolniczego czy ziemi.

Obserwując wiodących dostawców środków do produkcji rolnej na polskim rynku, należy stwierdzić, że najbardziej atrakcyjną formą kredytowania stał się kredyt kupiecki. Dystrybutorzy potrafili odbiurokratyzować proces udzielania odroczonego terminu płatności, bez rezygnacji z oceny wiarygodności kredytowej klienta czy zabezpieczenia zwrotu kredytu. Wypracowali własne zasady udzielania kredytu kupieckiego jako integralną część oferty handlowej. Można odnieść wrażenie, że w instytucjach finansowych te zmiany w podejściu do kredytowania rolnictwa postępują dużo wolniej.

Na styku przedsiębiorców rolnych i dużych podmiotów z sektora rolno-spożywczego rozwija się nowa oferta finansowania powiązań produkcyjnych w rolnictwie. Rozwiązanie to polega na udzielaniu producentom rolnym finansowania obrotowego lub inwestycyjnego na warunkach preferencyjnych określonych w umowie ramowej, zawartej pomiędzy bankiem a dużym podmiotem z sektora rolno-spożywczego, którym najczęściej jest dystrybutor. Podmiot ten zwany często liderem powiązań współpracuje bezpośrednio z finansowanymi producentami rolnymi. Zalecą tego rozwiązania dla lidera powiązań jest budowanie dobrych relacji ze współpracującymi podmiotami rolnymi oraz zwiększenie przejrzystości rozliczeń dzięki wsparciu oferowanemu przez bank, natomiast dla producentów rolnych oznacza niższe koszty finansowania. Co więcej lider powiązań może w ramach współpracy z bankiem zaoferować klientowi upust na oferowane produkty, a nawet partycypować w kosztach finansowania. Bank w ramach współpracy z liderem powiązań może prowadzić wspólne działania marketingowe i łatwiej dotrzeć z ofertą do potencjalnych klientów. Lider powiązań ma wiedzę o swoich odbiorcach, która w zasadzie nie jest dostępna bankom.

Polski rolnik najczęściej czerpie wiedzę potrzebną do prowadzenia gospodarstwa od liderów opinii (46%), z Internetu (40%), a w następnej kolejności: z rolniczych programów telewizyjnych (37%) oraz prasy rolniczej (29%). Na Ośrodki

Doradztwa Rolniczego wskazało 7% badanych. W badaniu zwraca uwagę fakt, że 10% badanych, wskazując źródła wiedzy rolniczej, wymieniło pokazy, dni pola, a 8% – na szkolenia organizowane przez producentów bądź dostawców środków do produkcji rolnej. Także i tutaj mamy do czynienia z dużym zróżnicowaniem regionalnym. Na Kujawach i Pomorzu aż 77% gospodarstw czerpie wiedzę rolniczą z prasy, natomiast w Świętokrzyskiem, Małopolsce i na Podkarpaciu – 6% (TNS Polska, 2015). Wyniki badań wskazują na bardzo duże zmiany w kanałach komunikacji wiedzy pozyskiwanej przez rolników o prowadzeniu gospodarstwa. Do tych zmian musieli dostosować się również dostawcy środków do produkcji rolnej.

Na polskim rynku rolnym zwraca uwagę jeszcze jeden istotny fakt – aż 77% gospodarstw rolnych ma dostęp do Internetu, a 37% korzysta z niego, poszukując wiedzy na temat prowadzenia przedsiębiorstwa lub podejmowania decyzji biznesowych (IBRiS, 2015, s. 5). Internet jako źródło wymiany informacji stanowi nowy kanał komunikacji pomiędzy sprzedającymi a klientami. Zarówno producenci, jak i dystrybutorzy szybko zareagowali na możliwości, jakie daje Internet, dlatego też starają się za jego pomocą budować relacje z klientami. Grupa Azoty na przykład wprowadziła *e-commerce* – narzędzie, które służy nie tylko do usprawniania transakcji, lecz także pozwala m.in. przekazywać wiedzę o właściwościach oferowanych nawozów, informować o statusie dostaw czy rozpatrywanych reklamacjach.

Podsumowanie

Model dystrybucji w Polsce wciąż ewoluuje, dostosowując swoją ofertę do dynamiki zmian swoich klientów. Uczestnicy rynku rolnego poszukują nowych możliwości tworzenia i przechwytywania wartości, czyli przechwytywanie najwyższych marż w łańcuchu firm, które uczestniczą w wytworzeniu i dostarczeniu produktu klientowi finalnemu. Sztuka budowania strategii rozwoju polega więc na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: jak być najsilniejszym ogniwem w łańcuchu.

Firmy dystrybucyjne w Polsce bardzo szybko poprawiają profesjonalizm obsługi swoich klientów. Są coraz sprawniejsze organizacyjnie i silniejsze ekonomicznie, korzystają również z nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych. Okresem szczególnego rozwoju było przystąpienie polski do Unii Europejskiej. Obecnie firmy dystrybucyjne chętniej sięgają po usługi doradcze i w zakresie organizacji finansowania działalności gospodarczej klientów jako wartość dodaną do oferty dostarczanych produktów.

Dystrybucja środków do produkcji rolnej w Polsce jest wysoce konkurencyjna. Zachodzą tu zjawiska integracji zarówno pionowej i poziomej, jak i inicjatywy współpracy pomiędzy dystrybutorami a producentami, które mają na celu poprawę efektywności i skuteczności działania w dotarciu do nabywcy. Dynamika dalszego rozwoju w dużej mierze uzależniona będzie od jakości obsługi klientów rynku rolniczego, zdolności pozyskiwania dodatkowych źródeł zasilania finansowego, zdolności transferu wiedzy i innowacji z ośrodków naukowych i badawczych do wdrożeń w przedsiębiorstwie rolnym. Najogólniej rzecz ujmując, dystrybucja będzie się rozwijała w takim tempie, w jakim będzie potrafiła wspierać budowę wartości przedsiębiorstw rolnych.

Literatura

- ABM (2012). Raport z badań. Opis sytuacji ZAP na rynku polskim. Puławy-Warszawa, s. 292-296.
- Agencja Rynku Rolnego, Biuro Analiz i Programowania (2016). *Polski handel zagraniczny towarami rolno-spożywczymi w 2015 r.* Pobrane z: http://www.arr.gov.pl/data/00167/pol_handel_zagraniczny_2015.pdf (data dostępu: 18 grudnia 2016).
- Agrium (2010). *Growing Across the Value Chain*. Pobrane z: <http://www.agrium.com/en/what-we-do/history> (data dostępu: 18 kwietnia 2017).
- Berger, R. (2015). *Supply chain management & Logistics, Functional know-how, Expertise*. Roland Berger.
- Brodnicki, Z., Chyłek, E.K. (1999). *Doradztwo w agrobiznesie*. Olsztyn: Wyd. ART, s. 21.
- Cioch, G., Kłosowska, D. (2009). Rynek nawozowy – dystrybucja rządzi. *Nowy Przemysł*, nr 9/2009, s. 28-31.
- Dawson, J. (2014). *Commercial Distribution in Europe*. Nowy Jork: Routledge Revivals.
- Dobiegała-Korona, B., Doligalski, T. (2010). *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- GUS (2017). *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2016*. Warszawa: GUS.
- GUS (2014a). *Środki Produkcji w Rolnictwie w roku gospodarczym 2012/2013*. Warszawa: GUS.
- GUS (2014b). *Spółeczeństwo Informacyjne w Polsce z lat 2009-2013*. Warszawa: GUS
- IBRiS (2015). *Przedsiębiorcy rolni o obecnej sytuacji w rolnictwie*. Raport z badań. Warszawa: IBRiS.
- Igras, J. (red.). (2014). *25 lat polskiego rolnictwa. Bezpieczeństwo żywnościowe w Europie*. Raport. Puławy: Centrum Kompetencji Puławy.
- Koźmiński, A. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krajowa Rada Spółdzielcza. *Historia, Branże Spółdzielcze*. Pobrane z: <http://www.krs.org.pl/index.php> (data dostępu: 18 grudnia 2016).
- Lista 500 największych firm Rzeczypospolitej. Pobrane z: <http://www.rp.pl> (data dostępu: 18 grudnia 2016).
- Michalski, E. (2003). *Marketing*. Podręcznik akademicki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nurzyńska, I., Poczta, W. (red.) (2014). *Raport o stanie wsi. Polska wieś 2014*. Synteza, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Pokojski Z. (2014). *Doradztwo rolnicze we wdrażaniu innowacji w polskim sektorze żywnościowym*. Warszawa: Biuro Analiz Sejmowych. Pobrane z: http://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/_public/k8/.../2014/.../1096-14a_pokojski.pdf (data dostępu: 11 lutego 2017).
- Porter, M.E. (2006). *How competitive forces shape strategy*. Strategic Planning: Readings, Juta and Company Ltd.
- Strategia Grupy Azoty 2013-2020*. Pobrane z: <http://www.grupaazoty.pl> (data dostępu: 18 grudnia 2016).
- TNS Polska (2015). *Znajomość marek nawozów – monitoring zmian i analiza działań marketingowych*. Raport z badań. Warszawa.
- The creation of Ferti Supply (2006). Pobrane z: <https://www.kfst.dk/> (data dostępu: 18 kwietnia 2017).
- Ustawa z dnia 20 stycznia 1990 r. o zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości. Dz.U. 1990, nr 6, poz. 36.

AGRICULTURAL MARKET – NEW ROLE OF DISTRIBUTION

Abstract

Agricultural market in Poland changed significantly after Poland's accession to the European Union. New entities emerged in the value chain of agricultural production, profitability of all links of the chain grew and the model of servicing agricultural producers underwent a major change. Entities such as Gmina Cooperatives "Samopomoc Chłopska" or Spółdzielnie Kółek Rolniczych (Farmers' Cooperative Associations) that were vital for distribution of means for agricultural production until 1989 – today are almost insignificant. Their role was taken over by private companies that very often started their activity on the grounds of property of bankrupt rural cooperatives.

Changes on the market of means for agricultural production in Poland proceeded differently to those in other countries of the Central and Eastern Europe. The main reason for this was different structure of farms – the key customers of the market, their legal, economic and social status. In the Czech Republic, Slovakia or Bulgaria there was much fewer very small private agricultural entrepreneurs. Whereas the distribution channels in Western Europe were formed by several decades of free market economy.

The model of distribution in Poland continues to evolve adjusting its offer to the dynamics of changes of their customers. Participants of agricultural market seek new possibilities to create and capture value, i.e. the highest margins in the chain of companies participating in manufacturing and supplying products to the final customer. The strongest ones try vertical and horizontal integration as well as different forms of partnership to shorten the distribution channels and take over as much value added as possible in the entire chain.

Keywords: agricultural market, distribution channel, distributor, agricultural advisory.

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 28.03.2018.