

Joanna Michalczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: joanna.michalczyk@ue.wroc.pl

ROLA PROCESÓW GLOBALIZACJI I INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ W KSZTAŁTOWANIU SIĘ ŁAŃCUCHÓW DOSTAW ŻYWNOŚCI

ROLE OF GLOBALISATION AND EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES IN SHAPING FOOD SUPPLY CHAINS

DOI: 10.15611/e21.2017.3.03

JEL Classification: F15, Q13, Q18

Streszczenie: Współczesne łańcuchy żywnościowe pozostają pod wpływem dwóch występujących jednocześnie zjawisk, tj. globalizacji i integracji. Z jednej strony, globalizacja wprowadziła standaryzację i unifikację produkcji, z drugiej – w warunkach wzmożonej konkurencji na globalnym rynku żywnościowym pojawiały się działania ukierunkowane na dywersyfikację asortymentu, poprawę jakości i bezpieczeństwa żywności oraz na różnicowanie kanałów jej sprzedaży. Te i inne poczynania mają poparcie m.in. w polityce rolnej państw Unii, która stara się w ten sposób stawiać czoła niekorzystnym zjawiskom wynikającym z globalizacji, takim jak np. unifikacja konsumpcji, zanik małej przedsiębiorczości czy postępujące deprecjonowanie rolnictwa względem innych sektorów gospodarki. Wśród wielu priorytetów zmodyfikowanej polityki rolnej Unii szczególnie miejsce zajmuje promocja krótkich łańcuchów dostaw, która pozwala oprzeć się negatywnym zmianom powiązanim z globalizacją, w tym dominacji międzynarodowych koncernów w sektorze rolno-spożywczym, występującej na różnych etapach łańcucha żywnościowego. Szczególnie ważnym i niewrażliwym jego ogniwem jest rolnictwo, znajdujące się na początku systemu żywnościowego, i z tego też powodu odnoszące najmniej korzyści w coraz bardziej rozbudowywanych łańcuchach dostaw. Ponadto skracanie tychże łańcuchów, obok bezpośrednich korzyści – natury finansowej dla producentów rolnych – niesie wiele innych, rozpatrywanych na poziomie ogólnospołecznym, a więc odczuwalnych dla obecnych i przyszłych pokoleń, zachowując i rozwijając dotychczasowe formy aktywności na obszarach wiejskich oraz przeciwdziałając degradacji środowiska naturalnego. Celem niniejszego opracowania jest ukazanie oddziaływania procesów globalizacji i integracji europejskiej na rozwój łańcuchów dostaw żywności. W związku z tym zostaną przybliżone pojęcie i struktura łańcuchów dostaw oraz ich ewolucja na przestrzeni minionych lat uwarunkowana tymi procesami. Do przygotowania publikacji posłużyły metoda opisowa oraz analiza literatury.

Słowa kluczowe: globalizacja, integracja europejska, łańcuchy dostaw żywności.

Summary: Contemporary food chains remain under the influence of two coexisting phenomena: globalisation and integration. On the one hand, globalisation has introduced

standardisation and unification of production, and on the other hand, in the context of increased competition in the global food market, there have been implemented activities directed to the diversification of assortment, to the improvement of food quality and safety and to the diversification of its sales channels. These and other actions are supported among others by the agricultural policy of the EU member states, which in this way try to face adverse effects of globalisation, such as the unification of consumption, the disappearance of small entrepreneurship and the gradual depreciation of agriculture against other sectors of the economy. Among many priorities of the revised EU's agricultural policy a special place is taken by the promotion of short supply chains, which allows to cope with the negative changes associated with globalisation, including the domination of international corporations in agri-food sector, present at various stages of the food chain. Its particularly important and critical link is the agriculture, situated at the beginning of the food system, and therefore the least advantageous in more and more expanding supply chains. In addition, the shortening of these chains, apart from direct benefits – of financial nature for agricultural producers – brings many others, considered at the global level, and thus perceptible by the present and future generations, preserving and developing existing forms of activity in rural areas and counteracting the degradation of natural environment. The aim of this paper is to demonstrate the impact of globalisation and European integration processes on the development of food supply chains. Therefore, the concept and structure of supply chains and their evolution over the years determined by these processes are going to be presented. For the preparation of the publication, the descriptive method and literature analysis were used.

Keywords: globalisation, European integration, food supply chains.

1. Wstęp

Współczesna gospodarka światowa pozostaje pod dużym wpływem procesów globalizacji i regionalizacji. Są to zjawiska z jednej strony spójne i uzupełniające się, z drugiej – przeciwstawne. W pierwszym rozumieniu przytoczonych pojęć państwa znoszą ograniczenia i liberalizują współpracę gospodarczą na skalę regionalną bądź światową. W drugim – regionalizacja pojmowana jako współpraca wybranych państw regionu jest odpowiedzią na globalizację obejmującą cały świat, niosącą, obok wielu korzyści, także wiele wyzwań i zagrożeń dla jego społeczności.

Integracja państw Unii Europejskiej jest jedną z najbardziej zaawansowanych form regionalizmu na świecie. Państwa, wykorzystując bliskość geograficzną i realizując od wielu dekad spójne cele społeczno-polityczno-gospodarcze, pogłębiają rozwój własnych gospodarek, korzystając ze wspólnych zasobów. Ponadto stanowią one potężnego (ze względu na poszerzany sukcesywnie skład członkowski) i dojrzałego partnera o przeszło pięćdziesięcioletniej obecności na arenie międzynarodowej.

Kraje członkowskie Unii wypracowały polityki regulujące rozmaite sfery działalności. Obszarem szczególnie wartym uwagi pod kątem znaczenia dla bytu człowieka, jak również wyzwań, jakie niesie ze sobą globalizacja, i w związku z tym działań podejmowanych wewnątrz struktur europejskich oraz na forum międzynarodowych organizacji, jest sektor rolno-spożywczy.

Jednym z wyznaczników przemian dokonujących się w sektorze rolno-spożywczym jest współpraca podmiotów w ramach łańcuchów dostaw, określana jako systemowe koordynowanie działaniami przepływu i składowania towarów oraz informacji [Jarzębowski, Klepacki 2013, s. 108]. Rozwijająca się internacjonalizacja działalności oraz postęp techniczny wpłynęły istotnie na przemiany w systemie dostaw żywności. Można wskazać wiele niedoskonałości w powiązaniach między poszczególnymi ogniwami łańcucha, które wymusiły na europejskiej organizacji potrzebę zmian, uregulowanych zapisami w polityce rolnej na nowy okres programowy. Wynikają one w dużej mierze ze szczególnej specyfiki sektora rolnego, z braku przejrzystych relacji biznesowych między poszczególnymi ogniwami łańcucha oraz z niewystarczająco skutecznych narzędzi korygujących nieuczciwe praktyki handlowe między nimi (bądź w ogóle z ich niewdrożenia).

Celem opracowania jest ukazanie oddziaływania procesów globalizacji i integracji europejskiej na rozwój łańcuchów dostaw żywności. Zostaną w związku z tym przybliżone pojęcie i struktura łańcuchów dostaw oraz ich ewolucja na przestrzeni minionych lat uwarunkowana tymi procesami. Do przygotowania artykułu posłużono się metodą opisową oraz analizą literatury.

2. Globalizacja i jej przejawy w sektorze żywnościowym

W literaturze przedmiotu można spotkać liczne podejścia do interpretacji globalizacji. Jej obecność we wszystkich sferach życia człowieka uwypukla interdyscyplinarny charakter pojęcia, co pociąga za sobą wielość jej definicji. Mając na uwadze wskazaną złożoność tego pojęcia, globalizację można określić jako zjawisko bądź proces wielowymiarowego integrowania się przedsiębiorstw, organizacji, instytucji i państw oraz narastania między nimi współzależności o charakterze ekonomicznym, politycznym, społecznym, kulturowym, technologicznym oraz ekologicznym. Z ekonomicznego punktu widzenia jest to proces intensyfikacji przepływu towarów, usług, kapitału, rozwiązań technologicznych oraz wiedzy i ludzi prowadzący do społeczno-polityczno-gospodarczych zmian w objętych nim gospodarkach państw [Rymarczyk 2012, s. 27-28].

Na globalizację można spojrzeć przez pryzmat ewoluującej światowej gospodarki. Istnieją jednak wśród badaczy rozbieżności co do ustalenia momentu jej narodzin. Jedni skłaniają się ku stwierdzeniu, że jej początki sięgają okresu pojawienia się współczesnej cywilizacji [Kowalczyk (red.) 2009, s. 27], a inni – że zrodziła się kilka dekad temu. To drugie podejście, w kontekście cech, jakimi odznacza się globalizacja, tj. postępującej integracji na różnych płaszczyznach współpracy państw, ze szczególnym uwzględnieniem rewolucji informatycznej oraz wzrostu współzależności międzynarodowej, wydaje się bardziej zasadne.

Globalizację można odnieść nie tylko do gospodarki, ale również do jej sektorów. Podobnie jak poszczególne kraje w sposób nierównomierny korzystają z globalizacji i włączają się w jej nurt, można także wskazać zróżnicowany stopień zaangażowania

gażowania poszczególnych działów gospodarki państw w ten proces. Można zatem wyróżnić mniej lub bardziej zglobalizowane sektory, branże czy działy przemysłu. Nierównomierny stopień włączania się różnych obszarów działalności człowieka w procesy globalizacji jest podyktowany indywidualnymi uwarunkowaniami sektorów oraz ich zróżnicowanym potencjałem globalizacyjnym. Wielkość tego potencjału zależy od siły oddziaływania czynników sprzyjających procesom globalizacji i hamujących je oraz od możliwości wpływania przez podmioty na te czynniki [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 149-160; Stopka 2007].

Do czynników sprzyjających globalizacji sektorów zalicza się: występowanie korzyści komparatywnych, ekonomii skali wytwarzania, logistyki i marketingu, doświadczenie w skali światowej, wyłączność technologii oraz predyspozycje do specjalizacji i rozdzielania w związku z tym poszczególnych funkcji i działań pomiędzy różne kraje [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 149-160; Stopka 2007]. Z kolei wśród czynników hamujących procesy globalizacji wyróżnia się te o charakterze ekonomicznym, związane z zarządzaniem oraz instytucjonalne. Dotyczy to w szczególności wysokich kosztów dostaw i magazynowania, zróżnicowanych preferencji konsumentów, ograniczonego dostępu do kanałów dystrybucji, wrażliwości rynku na opóźnienia, obowiązku zatrudniania rodzimych pracowników, konieczności świadczenia usług posprzedażnych na miejscu, niewystarczającego popytu na świecie, złożonej segmentacji rynków geograficznych, istnienia różnych zadań marketingowych, przeszkód stwarzanych przez władze goszczące zagraniczne przedsiębiorstwa czy kwestii związanych z postrzeganiem danej firmy lub produktu.

Wśród sektorów silnie zglobalizowanych¹, cechujących się światową konkurencją, rosnącymi korzyściami skali, szybkimi zmianami technologicznymi, zunifikowanymi standardami technicznymi oraz korzystnymi warunkami w handlu, znajdują się zatem m.in.: przemysł samochodowy, farmaceutyczny, chemiczny czy produkcja urządzeń komputerowych i telekomunikacyjnych [Zorska 2007, s. 61; Rymarczyk 2012, s. 324].

Można również wskazać grupy produktów, których cechy mniej lub bardziej sprzyjają globalizacji. Wśród dóbr rozpoznawalnych na skalę światową znajdują się m.in. te z zakresu nowoczesnych technologii informatycznych oraz dotyczące rozwiązań elektronicznych czy telekomunikacyjnych. Inną ważną grupę stanowią produkty i usługi związane z szeroko rozumianą mobilnością. Kolejną, także istotną, pozycją są dobra luksusowe wyprodukowane przez światowej sławy artystów i kreatorów [Łuczka-Bakuła (red.) 2004, s. 82-83].

Trochę inaczej kształtuje się sytuacja w sektorze rolno-spożywczym. Procesy globalizacji przebiegają w nim nieco wolniej i trudniej. Jest to spowodowane wieloma czynnikami, w tym m.in. problemami w absorpcji innowacji w poszczególnych

¹ Sektor globalny to taki, w którym konkurencja prowadzona jest w wymiarze międzynarodowym, a pozycja konkurencyjna firmy w jednym kraju jest uzależniona od jej pozycji w innych [Strategor 1999, s. 186].

częściach świata oraz wydłużonym czasem ich dyfuzji. Ponadto sektor rolniczy jest mocno powiązany z warunkami naturalnymi i pogodowymi. Te ostatnie, jak wskazuje minionych kilkanaście lat, stają się coraz bardziej zmienne i trudne do przewidzenia. Ponadto istotną barierą utrudniającą przenikanie globalizacji do sektora jest występowanie różnic kulturowych między krajami, a nawet wewnątrz nich samych, decydujących o niejednorodnym modelu żywieniowym danej społeczności.

Mimo to wielu korporacjom działającym w branży spożywczej udało się wdrożyć i rozpowszechnić sprzedaż na skalę światową. Dotyczy to np. dystrybucji napoju Coca-Cola, którego nabywcą stał się masowy konsument, pochodzący z różnych krajów i posiadający pewne cechy wspólne dla danego segmentu rynku [Łuczka-Bakuła (red.) 2004, s. 83]. Przedsiębiorstwa międzynarodowe działające w sektorze spożywczym oferują konsumentom coraz szerszą ofertę tzw. produktów globalnych, sprzedawanych w dużych sieciach handlowych i posiadających ściśle określone i wystandaryzowane cechy, akceptowalne przez masowych nabywców. Można jednak zauważyć, że obok marketingu ujednoczonego, przynoszącego korzyści skali, wraz ze zmieniającymi się wzorcami w konsumpcji na świecie, na znaczeniu zyskuje coraz bardziej marketing zróżnicowany, co prawda zwiększający koszty prowadzenia działalności, ale lepiej zaspokajający oczekiwania docelowej grupy nabywców [Strategia... 2017, s. 14-15].

Jeśli chodzi o zachowania konsumentów żywności w dobie globalizacji, to można wskazać tych, którzy przy dokonywaniu wyborów zakupowych kierują się kryteriami ilościowymi, oraz tych, dla których ważniejsza jest jakość. Ci ostatni, z racji wysokich dochodów, wykształcenia oraz chęci demonstracji i wyróżnienia się, mają coraz bardziej wysublimowane oczekiwania. Ponadto ze względu na kontrowersyjne zmiany wywołane globalizacją zachodzące w gospodarce światowej, w tym także w sektorze żywnościowym, i wyzwania im towarzyszące, wyłoniła się znacząca grupa konsumentów stojących generalnie w opozycji do omawianego trendu. Tak zwani antyglobaliści upatrują w globalizacji wiele zagrożeń, także w obszarze branży spożywczej. Dotyczą one szczególnie pogorszenia jakości żywności, szerzenia się chorób cywilizacyjnych na skutek promowania przez koncerny międzynarodowe towarów wysoko przetworzonych o niskich wartościach odżywczych, degradacji środowiska naturalnego, m.in. na skutek rabunkowej działalności przedsiębiorstw, zaniku miejscowej przedsiębiorczości, w tym także produkcji lokalnych wyrobów, pogorszenia bezpieczeństwa żywnościowego, uzależnienia się od sytuacji na międzynarodowych rynkach itd. [Łuczka-Bakuła (red.) 2004, s. 85].

Przytoczone obawy o przyszły rozwój sektora spożywczego oraz o zdrowie i środowisko naturalne człowieka są przeszkodami w ekspansji międzynarodowych koncernów spożywczych. Innym utrudnieniem dla tego typu podmiotów jest szerzenie się wśród nabywców żywności postaw etnocentrycznych. Etnocentryzm konsumencki, wynikający z pobudek moralnych, ekonomicznych czy emocjonalnych, może stanowić poważną barierę przy wchodzeniu koncernów na obce rynki [Skulski (red.) 2014, s. 144]. W przypadku rynku spożywczego zjawisko to wydaje się

dużym utrudnieniem dla firm zagranicznych ze względu na zakorzenione w społeczeństwach tradycje żywieniowe, chęć podtrzymania rodzimej produkcji rolnej i przetwórstwa, postępującą świadomość negatywnych konsekwencji spożywania żywności wysoko przetworzonej, zwłaszcza niewiadomego pochodzenia, oraz rozpowszechnianie się chorób cywilizacyjnych, mających nierzadko swoje podłoże w niewłaściwym modelu żywieniowym promowanym przez globalne koncerny. Zatem w warunkach coraz bardziej wysublimowanych potrzeb żywieniowych ludności, w tym będących efektem intelektualnych poszukiwań oraz nasilającego się miejscami na świecie etnocentryzmu, sektor spożywczy prawdopodobnie nie zostanie tak bardzo zdominowany przez koncerny ogólnosiwiatowe, jak ma to miejsce w innych branżach, tj. w samochodowej czy sprzętu komputerowego. Co więcej, można wskazać wiele działań ze strony władz krajowych zachęcających i wspierających do zakupu produktów pochodzenia rodzimego. Szczególnie wyraźną aktywność w tym zakresie – podyktowaną m.in. potrzebą podtrzymania krajowej produkcji rolnej, a także lokalnej tradycji i zwyczajów – można dostrzec w polityce rolnej państw UE.

3. Sektor rolno-spożywczy jako obszar szczególnego zainteresowania państw Unii Europejskiej

Funkcjonowanie Unii Europejskiej opiera się na już kilkudziesięcioletniej współpracy państw przyłączanych sukcesywnie do ugrupowania. Przyjęte cele i zasady oraz regulacje w zakresie poszczególnych polityk pozwoliły krajom członkowskim rozwinąć się i czerpać korzyści ze wspólnego rynku i nawiązywanych kontaktów z krajami trzecimi. Unia Europejska, jako potężny gracz na scenie międzynarodowej, oddziałuje nie tylko na sytuację poszczególnych jej członków, ale także na decyzje zapadające na forum międzynarodowych organizacji. Jednym z newralgicznych i kontrowersyjnych obszarów współpracy, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz ugrupowania, jest sektor rolno-spożywczy, a zwłaszcza rolnictwo. Jest to spowodowane specyficznymi uwarunkowaniami tego sektora w porównaniu z innymi branżami. Można wskazać liczne ekonomiczne i pozaekonomiczne przesłanki szczególnego traktowania rolnictwa. Stanowi ono głównie gałąź surowcową, najbliższą w łańcuchu produkcyjnym czynnikowi ziemi, i w związku z tym ma ograniczony udział w przepływach międzygałęziowych. Wynika to z braku mobilności tego czynnika produkcji, a także części zasobów z nim związanych. Ograniczona zdolność zasobów do przemieszczania się pozbawia zatem producentów rolnych korzyści alokacyjnych płynących z możliwości wykorzystania dóbr w branżach bardziej efektywnych [Czyżewski, Poczta-Wajda 2011, s. 24].

Dla podkreślenia specyfiki rolnictwa warto również dodać, że cenowa elastyczność podaży podstawowych artykułów żywnościowych jest w długim okresie wyższa od elastyczności popytu na nie. Innymi słowy, przyrosty dostaw powodowane przez wzrost cen skupu o jednostkę są większe niż zmiana ilości nabywanej żywności w przypadku spadku jej ceny o tę samą jednostkę. Warto także zwrócić uwagę na

zależność między dochodami społeczeństwa a zakupami żywności. Obrazuje ją tzw. prawo Engla, które stanowi, że wraz ze wzrostem zamożności spada udział wydatków ponoszonych na żywność. Zwiększaniu się dochodów towarzyszy zatem mniej niż proporcjonalny przyrost ilości nabywanej artykułów spożywczych. Zjawisko to dotyczy się jednak tylko towarów podstawowych. W przypadku dóbr podrzędnych, mających substytuty o lepszej jakości, wzrost zamożności powoduje z kolei nawet zmniejszenie skali zakupów, natomiast żywność luksusową i wysoko przetworzoną charakteryzuje relatywnie wysoka elastyczność dochodowa popytu. Niedoskonałość sektora rolnego tkwi zatem w zasadniczo sztywnym i ograniczonym popycie oraz w jego niskiej elastyczności cenowej i dochodowej [Czyżewski, Poczta-Wajda 2011, s. 24]. Inną wartą uwagi kategorią opisującą sytuację w rolnictwie są relacje cenowe, które kształtują zyski oraz zdolności rozwojowe danego sektora. Są one obrazowane przez rozpiętość pomiędzy cenami różnych grup towarowych. W przypadku rolnictwa dotyczy to relacji między cenami sprzedaży płodów rolnych a cenami artykułów przemysłowych nabywanych przez gospodarstwa. Na przestrzeni minionych lat, zwłaszcza w okresie kryzysów gospodarczych, można było zaobserwować w sektorze rolnym wielu państw zjawisko rozwierania się tych tzw. nożyc cenowych, które świadczy o szybszym tempie wzrostu cen towarów kupowanych względem cen towarów sprzedawanych przez producentów [NBP 2017].

Na kształtowanie się cen i dochodów ma również wpływ usytuowanie producenta w łańcuchu dostaw żywności. Rolnicy, jako że są wytwórcami surowców bądź dóbr nieznacznie przetworzonych, znajdują się na jego początku i mają w związku z tym najmniejszy wpływ na kształtowanie się ceny finalnego produktu. Ponadto ich siła przetargowa w stosunku do znacznie lepiej zorganizowanych pośredników handlowych jest zdecydowanie słabsza. Innymi specyficznymi uwarunkowaniami i niedoskonałościami omawianego sektora, wpływającymi na ceny i dochody z działalności rolniczej, są: relatywnie długi cykl produkcyjny i wysokie koszty, ograniczenia w reorientacji profilu wytwórczego, nietrwałość produktów oraz znaczne wydatki na ich magazynowanie, powszechne rozdrobnienie producentów oraz ich znaczne oddalenie od konsumentów (co utrudnia reagowanie na zmiany w preferencjach nabywców), nawyki i przyzwyczajenia w konsumpcji, wydłużony okres zwrotu zainwestowanego kapitału, uzależnienie od położenia geograficznego oraz warunków pogodowych [Misala 2005, s. 196].

Jeśli chodzi o pozaekonomiczne aspekty wsparcia omawianej branży, to można je wskazać przez pryzmat funkcji, jakie realizuje rolnictwo. Według G. Huylenbroeka, można wskazać cztery funkcje opatrzone właściwym kolorem. Funkcja zielona wiąże się m.in. z zarządzaniem zasobami ziemi, z ochroną dobrostanu zwierząt, z zachowaniem bioróżnorodności. Funkcja błękitna dotyczy np. zarządzania zasobami wodnymi, zachowania jakości, wytwarzania energii wodnej i wiatrowej. Żółta z kolei odnosi się do zachowania spójności i żywotności obszarów wiejskich, tożsamości wsi i regionów, pielęgnowania tradycji i zwyczajów kulinarnych oraz rozwoju agroturystyki. Ostatnia funkcja, biała, dotyczy zapewnienia bezpieczeństwa żywno-

ściowego i wytwarzania „zdrowej” żywności. Inna klasyfikacja funkcji rolnictwa opiera się na ich podziale na produkcyjne i pozaprodukcyjne. Ta pierwsza grupa dotyczy nie tylko dostaw żywności, ale również dostaw surowców do hodowli zwierząt oraz dla funkcjonowania innych gałęzi przemysłu, np. drzewnego. W przypadku funkcji pozaprodukcyjnych na szczególną uwagę zasługują: społeczno-kulturowa, przestrzenna, przyrodnicza, rekreacyjna, turystyczna czy związana z zapewnieniem bezpieczeństwa żywnościowego i energetycznego. Ta ostatnia dotyczy dostaw na rynek tzw. biopaliw, co skutkuje m.in. ograniczeniem powierzchni ziemi pod uprawy żywności i tym samym narusza stan bezpieczeństwa żywnościowego [Wilkin 2013]. Jak można zauważyć, przytoczone zadania rolnictwa warunkują działalność wielu innych obszarów aktywności gospodarczej człowieka. Co więcej, niektóre z nich decydują o warunkach bytowych, a zatem wpływają na możliwości rozwojowe społeczeństwa.

Unia Europejska wypracowała szczegółowe uregulowania dotyczące funkcjonowania i dalszego rozwoju sektora rolno-spożywczego. Mieszczą się one we Wspólnej Polityce Rolnej (WPR), której początki sięgają okresu utworzenia ugrupowania i która jest poddawana ciągłym korektom wywołanym potrzebą adaptacji do zmieniającego się otoczenia, a także globalnym wyzwaniom. Do tych wyzwań należą m.in. takie zjawiska, jak rosnący popyt na żywność, wysokie ceny energii, zmiany klimatu spowodowane emisją gazów cieplarnianych i niszczeniem lasów, zanik bioróżnorodności czy istniejące dysproporcje w tempie przyrostu naturalnego w skali globalnej. Odpowiedzią na te i inne niepokojące trendy stało się wypracowanie rozwiązań skupiających się na trzech głównych zadaniach stawianych przed zreformowaną polityką rolną: zachowaniu bezpieczeństwa żywnościowego, dbałości o środowisko naturalne i przeciwdziałaniu zmianom klimatu oraz utrzymaniu równowagi terytorialnej. Warto dodać, że rolnictwo, będąc częścią środowiska naturalnego, wnosi istotny wkład w jego ochronę, ale też jego degradację z powodu stosowania niewłaściwych praktyk hodowlano-produkcyjnych. Stanowi ponadto trzon dla rozwoju innych dziedzin działalności gospodarczej, w tym zwłaszcza dla przetwórstwa żywności, turystyki i handlu [Komisja Europejska 2010, s. 6]. Wobec przytoczonych wyzwań dalsze funkcjonowanie WPR oparto na trzech głównych celach dotyczących: opłacalnej produkcji żywności, zrównoważonego gospodarowania zasobami naturalnymi oraz działań na rzecz klimatu i zrównoważonego rozwoju terytorialnego. Przyjęte cele pozwalają włączyć się tej polityce, a zatem sektorowi rolno-spożywczemu, w realizację strategii Europa 2020 – przede wszystkim w zakresie inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu [Komisja Europejska 2017].

Wśród wielu obszarów współpracy państw członkowskich w zakresie polityki rolnej ustanowionej na lata 2014-2020, obok bardziej sprawiedliwych i ukierunkowanych na ekologię płatności bezpośrednich oraz zwiększenia skuteczności i przejrzystości unijnej polityki, na szczególną uwagę zasługuje wzmocnienie pozycji rolnika w łańcuchu dostaw żywności. Jest to konsekwencja wskazywanego zja-

wiska deprecjonowania rolnictwa wobec innych działów gospodarki oraz wyzwań, z którymi mierzy się unijna polityka rolna, zwłaszcza dotyczących bezpieczeństwa żywnościowego, zmian klimatu czy potrzeby zwiększenia zatrudnienia na obszarach wiejskich [Komisja Europejska 2013a, s. 1]. Nie bez znaczenia dla działań podejmowanych w zakresie polityki rolnej pozostaje również powszechny protekcjonizm w rolnictwie, stosowany głównie przez państwa rozwinięte, takie jak USA czy Japonia.

4. Pojęcie i struktura łańcucha dostaw żywności

Sektor rolno-spożywczy odgrywa zarówno w krajowej, jak i światowej gospodarce ważną rolę. Będąc ogniwem gospodarki krajowej, jest połączony z jej innymi działami, które wspólnie stanowią o dobrobycie, bezpieczeństwie i rozwoju społeczeństwa, a nawet o jego zdrowiu [Chechelski 2015a, s. 45]. Jego znaczenie jest widoczne na różnych płaszczyznach funkcjonowania człowieka i prowadzenia aktywności gospodarczej, wśród których wiodącą są dostawy żywności. Ta dziedzina, a w szczególności powiązania między ogniwami włączonymi w zaopatrywanie konsumentów, jest istotną determinantą rozwoju sektora rolno-spożywczego.

Zaopatrywanie ludności w żywność opiera się na mniej lub bardziej rozbudowanych związkach pomiędzy różnymi grupami podmiotów. Stanowią one tzw. łańcuch dostaw. Istnieje wiele podejść do jego interpretacji. W szerokim ujęciu jest on utworzony przez grupę podmiotów realizujących wspólnie działania niezbędne do zaspokojenia potrzeb określonej grupy nabywców produktów w całym łańcuchu przepływu dóbr. Tymi działaniami są: rozwój, produkcja, sprzedaż, serwis, zaopatrzenie, dystrybucja, zarządzanie zasobami oraz działania wspomagające [Szymanowski 2008, s. 27; *Łańcuch dostaw* 2017]. Według M. Christopfera łańcuch dostaw funkcjonuje jako sieć powiązań i współzależnych organizacji, które współpracując, razem kontrolują, kierują i poprawiają przepływy rzeczowe i informacyjne od dostawców do końcowych użytkowników [Szymanowski 2008, s. 28]. J. Witkowski definiuje natomiast łańcuch dostaw jako współdziałające w różnych obszarach firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klientów, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji oraz środki finansowe [Witkowski 2003, s. 17].

Powiązania w łańcuchu dostaw w przypadku żywności rozciągane są na trzy główne sektory: rolnictwo, przetwórstwo spożywcze i handel, i dotyczą wzajemnych relacji między dostawcami, producentami rolnymi oraz podmiotami zajmującymi się skupem, przetwórstwem i dystrybucją, na końcu których znajduje się konsument [Kapusta 2012, s. 49]. Opierając się na systemie wzajemnych powiązań w gospodarce żywnościowej², można wskazać poszczególne ogniwa tworzące łań-

² Gospodarka żywnościowa to system oparty na relacjach między ogniwami bądź sektorami, które pełnią funkcje produkcyjne i marketingowe związane z zaspokajaniem potrzeb żywnościowych konsumentów [Szymanowski 2008, s. 89].

cuch dostaw, zaangażowane w zaspokajanie potrzeb żywnościowych pod względem jakościowym, ilościowym i asortymentowym. Są to:

- wytwórcy środków produkcji dla rolnictwa i działalności pozarolniczej,
- producenci surowców rolniczych i pozarolniczych,
- podmioty hurtu pierwotnego,
- producenci – przetwórcy surowców żywności,
- podmioty hurtu wtórnego,
- detaliści indywidualni i sieci sprzedaży oraz firmy o działalności gastronomicznej [Szymanowski 2008, s. 89-91].

Na łańcuch dostaw żywności można również spojrzeć jako na połączone ze sobą ogniwa lub agregaty pozwalające realizować dostawy „od pola do stołu”. Koncepcja „od pola do stołu” została opracowana przez organy UE głównie w celu zapewnienia bezpieczeństwa żywności dzięki osiągnięciu wysokiego stopnia przejrzystości jej przepływu, poczynając od produkcji pierwotnej, a skończywszy na konsumencie.

Przytoczone kategorie ogniw współtworzących łańcuch dostaw żywności wskazują na możliwość tworzenia połączeń systemowych różnych rodzajów i rozmiarów, w których sektor rolny, jak się wydaje, odgrywa najważniejszą rolę – jako źródło zaopatrzenia w produkty, na których swoją działalność opierają pozostałe podmioty.

Sektor rolno-spożywczy należy do tych działów gospodarki, które nieco trudniej i wolniej podlegają przemianom wynikającym z nieustannego rozwoju całej gospodarki światowej. Jest to uwarunkowane wieloma czynnikami, w tym m.in. omówioną wcześniej specyfiką produkcji rolnej, niewłaściwą polityką interwencyjną krajów czy też brakiem szczególnego zainteresowania ze strony władz sytuacją w rolnictwie w związku z generowaniem przez ten dział gospodarki wartości dodanej niższej w porównaniu z innymi sektorami. W efekcie rolnictwo i obszary wiejskie wielu państw pozostawały przez długie lata niedoinwestowane oraz zacofane, co miało istotny wpływ na kształtowanie się sytuacji w omawianym sektorze.

Na szczególną uwagę w funkcjonowaniu sektora rolno-spożywczego zasługują powiązania tworzone między poszczególnymi podmiotami włączonymi w dostawy żywności na rynek. Postępujące od kilku dekad otwieranie się większości państw na współpracę gospodarczą przyczyniło się do zmian w liczebności podmiotów w łańcuchach dostaw żywności, ich funkcji oraz charakteru powiązań między nimi. Ponadto wzrosło znaczenie ogniw zaliczanych do przemysłu środków produkcji i usług, które pełnią wielorakie zadania na rzecz wielu innych podmiotów łańcucha. Są to w szczególności producenci maszyn, urządzeń czy materiałów opakowaniowych, zakłady utylizacji i składowania odpadów, przedsiębiorstwa świadczące usługi transportowe, magazynowe i marketingowe czy pośrednicy informacyjni kojarzący partnerów. Ich obecność jest coraz bardziej widoczna, a nawet niezbędna, co sprawiło, że omawiane połączenia w dostawach żywności stały się w wielu przypadkach bardzo złożone [Witkowski 2003, s. 17; Chechelski 2015a, s. 50].

Na rozwój powiązań dostawczych w sektorze rolno-spożywczym wpłynęła także zmieniająca się percepcja znaczenia żywności w życiu człowieka. Początkowo

jej rola sprowadzała się zasadniczo jedynie do zaspokojenia potrzeb energetycznych społeczeństwa. Żywność miała być przede wszystkim „wolna od defektów”. Z czasem omawianym produktom przypisano dodatkowe funkcje, jak np. wspomaganie leczenia, promocja kraju za granicą, zachowanie dziedzictwa kulturowego czy rozpowszechnianie ekologicznego stylu życia. Na znaczeniu zyskały zatem takie atrybuty żywności, jak zdrowotność, atrakcyjność sensoryczna, unikatowość, które zachęciły do współpracy rozmaite grupy ogniw powiązane w różnym stopniu, zależnym od specyfiki produktu [Omiecuch 2011, s. 136].

Warto zaznaczyć, że na kształtowanie się powiązań w łańcuchach żywnościowych mają wpływ uwarunkowania dotyczące samej specyfiki produktów rolno-spożywczych. Dotyczą one ich krótkiej trwałości, dużej wrażliwości na oddziaływanie czynników zewnętrznych, podatności na psucie się, co implikuje potrzebę starannego doboru warunków magazynowania oraz środków transportu. Ponadto należy się liczyć ze zróżnicowaniem wielkości dostaw uwarunkowanym sezonowością produkcji oraz zmiennością plonów. Większość surowców rolnych nie jest zdatna do bezpośredniego spożycia, co wymusza tworzenie wielu etapów ich przetwórstwa. Specyfiką produkcji żywności jest również wytwarzanie jej przez dużą liczbę niewielkich gospodarstw oraz przez wiele zakładów przetwórczych. Jest to poniekąd związane z powszechnością konsumpcji tego typu produktów oraz ogromną ich różnorodnością [Omiecuch 2011, s. 132].

Przeobrażenia w łańcuchach dostaw żywności można prześledzić, analizując proces adaptacji człowieka do życia na Ziemi. Początkowo był to łańcuch jednoczłonowy, w którym dzięki doskonaleniu umiejętności łowieckich i zbieractwa człowiek był w stanie przeżyć. Kolejny etap w rozwoju ludzkości dotyczył rozwinięcia uprawy ziemi, hodowli i wzajemnej wymiany płodów rolnych. Wówczas łańcuch dostaw został wydłużony o dodatkowe ogniwo. Wraz z rozwojem miast można było wskazać już połączenia trzejelementowe, oparte nie tylko na produkcji i wymianie, ale również na przetwórstwie. Kluczowym momentem dla dalszego rozwoju systemu produkcji żywności okazały się XV i XVI wiek, kiedy to do Europy przywieziono dużo nowych produktów rolnych, natomiast do Ameryki – nowe gatunki zwierząt [Chechelski 2015a, s. 51]. W XIX wieku pojawiło się wiele wynalazków, w tym zwłaszcza dotyczących łączności i transportu oraz ułatwiających i rozwijających uprawę i hodowlę, a także przetwórstwo i techniki konserwacji żywności. Te ostatnie wpłynęły w istotny sposób na dalszy rozwój łańcuchów dostaw przez możliwość dostarczania żywności na dalekie odległości, co było równoznaczne z rozbudowaniem ich długości i możliwością włączenia w nie partnerów znacznie od siebie oddalonych. Nie bez znaczenia dla wydłużania powiązań i powstawania nowych był również rozwój przetwórstwa. Lata powojenne to z kolei rozwój integracji regionalnej, a w kolejnych dekadach także globalizacji. Zjawiska te w istotny sposób determinują i kształtują funkcjonowanie współczesnych łańcuchów dostaw w Unii Europejskiej i poza nią.

5. Procesy kształtujące łańcuchy dostaw żywności

5.1. Oddziaływanie globalizacji

Jak już wspomniano, nie można jednoznacznie wskazać momentu pojawienia się procesów globalizacji, jednak na podstawie obserwacji jej wyznaczników eskalację tego zjawiska można było dostrzec wraz z intensywnym rozwojem handlu międzynarodowego, wzmożonym przepływem kapitału czy zwiększeniem liczby podpisywanych umów i porozumień, zawieranych nie tylko na szczeblu międzyrządowym, ale również między rosnącymi w siłę przedsiębiorstwami międzynarodowymi. Korporacje transnarodowe stały się zresztą inicjatorem i motorem głębszych zmian odczuwanych w różnych sferach życia człowieka.

Globalizacja ze względu na swój wszechobecny charakter odciska piętno także na gospodarce żywnościowej, niekiedy utożsamianej z agrobiznesem (choć agrobiznes jest pojęciem szerokim i skupia obok aspektów gospodarki żywnościowej także aspekty nieżywnościowe). J. von Braun i T. Mengistu traktują globalizację agrobiznesu jako „integrację produkcji i przetwórstwa w rolnictwie i przemyśle spożywczym w układzie międzynarodowym, za pośrednictwem rynków, standaryzacji, regulacji i technologii”. Z kolei według V. Shivy, globalizacja rolnictwa prowadzi do ograniczenia produkcji żywności w niektórych krajach wskutek dominującego znaczenia międzynarodowych koncernów żywnościowych [Kowalczyk (red.) 2009, s. 16]. To ostatnie stanowisko jest wyraźnie stronnicze i niesie znamiona krytycznej oceny wpływu globalizacji na rozwój rolnictwa – stanowiącego trzon w łańcuchach dostaw żywności i tworzących się w nim powiązań, w których największe korzyści odnoszą wspomniane koncerny.

Wśród zjawisk powiązanych z procesem globalizacji i oddziałujących na kształtowanie się łańcuchów dostaw żywności w minionych latach znalazły się m.in. „zielona rewolucja”, industrializacja rolnictwa, a także rozwój przemysłu środków produkcji dla rolnictwa i przetwórstwa spożywczego – w tym m.in. nawozów i pestycydów, leków weterynaryjnych, opakowań, środków transportu, jak również środków czyszczących i dezynfekujących, polepszaczy i konserwantów – oraz usług wspomagających, w szczególności logistycznych, finansowych, ubezpieczeniowych, marketingowych. Z kolei rozwój dystrybucji żywności został uwarunkowany częściowo przytoczonymi wcześniej zjawiskami oraz pojawieniem się nowych formatów sklepów, włącznie ze sprzedażą przez Internet, która umożliwiła dotarcie producentom w praktyce do prawie każdego potencjalnego konsumenta. Dalsze zmiany w gospodarce żywnościowej, oparte na procesach globalizacji, regionalizacji oraz rosnącej konkurencji, dotyczyły niebywałego postępu w rozwoju nauk o żywności i żywieniu, który poskutkował m.in. pojawieniem się na rynku różnych nowych kategorii żywności, w tym np. funkcjonalnej, ekologicznej czy typu GMO. Ostatnie dekady globalizacji, z racji postępującej liberalizacji handlu i wzmożonej walki o rynek, wymusiły na rolnikach i zakładach przetwórczych głębsze powią-

zanie z jego rzeczywistymi potrzebami, nie tylko w drodze dostosowań w zakresie ilości i asortymentu, ale również przez przestrzeganie standardów jakości i bezpieczeństwa żywności.

W związku ze zwiększaniem się liczby podmiotów i z mnogością powiązań, zarówno w ramach głównych ogniw łańcucha, jak i między nimi, można zaobserwować pewne powszechnie zachodzące przemiany w ukształtowaniu się współczesnego łańcucha dostaw żywności. Przede wszystkim znacznie wydłużył się czas realizacji dostaw, co ma związek nie tylko ze wskazaną rosnącą liczbą ogniw łańcucha, ale także z poprawą efektywności działania całego łańcucha i możliwościami realizacji dostaw na duże odległości. Nie bez znaczenia są także dostawy żywności coraz bardziej przetworzonej, która ze względu na wieloetapowość produkcji przyczynia się do wydłużenia drogi transportu i często czasu, jaki upływa, zanim towary pokonają dystans „od pola do stołu”. U źródła wskazanego polepszenia efektywności leżą powszechne zjawiska koncentracji produkcji i centralizacji zapasów, skutkujące nierzadko także rozciąganiem łańcuchów dostaw. Można jednak zauważyć starania przedsiębiorstw w poszukiwaniu rozwiązań zaradczych (na poziomie magazynowania i transportu) na wydłużające się i zmienne czasy dostaw. Są one szczególnie istotne wobec możliwych opóźnień wynikających z konieczności dostaw na rynki lokalne i, co się z tym wiąże, korzystania z różnych środków transportu oraz wielokrotnego łączenia i rozłączania łańcucha dostaw, którym towarzyszy wzrost liczby czynności, np. dotyczących odprawy granicznej. Dążenia do oszczędności czasu poprzez skrócenie cyklu dostaw i niekiedy inną organizację trasy powodują, że na znaczeniu zyskuje transport modalny, pozwalający dobrać właściwy środek przewozu bez zbędnych czynności związanych z czasochłonnym przeładunkiem [Omiecuch 2011, s. 135-136]. Innym niepokojącym zjawiskiem, wywołanym mnogością podmiotów uczestniczących w łańcuchu dostaw, stała się rosnąca ich anonimowość, za którą kryje się pogorszenie jakości i bezpieczeństwa produktów. Warto podkreślić, że oferta towarów żywnościowych dostarczanych konsumentowi została istotnie wzbogacona, i to nie tylko za sprawą liberalizacji handlu oraz usprawnień logistycznych, ale również dzięki modyfikacjom procesów technologicznych, na których realizację stać przede wszystkim globalne koncerny. Część z nich jednak, w walce o klienta na nieskrępowanym rynku, wdrożyła strategie dostaw oparte na oferowaniu surowców i gotowych produktów żywnościowych o wątpliwej jakości, tzn. zawierających w swoim składzie polepszacze, konserwanty, barwniki itp. [Chelchelski 2015a, s. 49].

Rosnące znaczenie wielkich przedsiębiorstw międzynarodowych sprawiło, że cechą charakterystyczną zglobalizowanej gospodarki żywnościowej jest tzw. koncentracja korporacyjna. Jej istota sprowadza się do przeniesienia zintegrowanego pionowo procesu produkcji z poziomu krajowego na poziom globalny, na którym globalne koncerny narzucają warunki współpracy w każdym etapie łańcucha dostaw, począwszy od prac badawczych w laboratoriach przez wytwarzanie surowców i ich przetwórstwo, a skończywszy na handlu. Podmioty te umacniają swoją pozycję

poprzez transakcje przejęć, połączeń, tworzenie *joint venture*, partnerstwa itp. Warto zaznaczyć, że proces integracji pionowej w gospodarce żywnościowej zyskał na znaczeniu w drugiej połowie XX wieku i rozprzestrzenił się głównie wśród państw rozwiniętych. Wówczas budowane w łańcuchach więzi opierały się na podporządkowaniu producentów rolnych – pozostających przez długie lata w formie rozproszonych gospodarstw – szybko rosnącym w siłę firmom przetwórstwa spożywczego. Z czasem także gospodarstwa rolne wzmocniły swój potencjał produkcyjny, przekształcając się w duże przedsiębiorstwa rolne, w tym korporacyjne. Na znaczeniu zyskała również kontraktacja, wiążąca coraz większą część produkcji [Zegar 2012, s. 232-233].

Postępująca industrializacja rolnictwa, oparta na wdrażaniu nowoczesnych technologii upraw, hodowli i przetwórstwa, polegająca na włączeniu go do zintegrowanego pionowo procesu produkcji żywności, poskutkowała potraktowaniem rolnictwa jako części, a nawet jako całego systemu produkcji żywności. W drugim przypadku cały cykl produkcyjny, tj. od momentu pozyskania surowca do dostarczenia go w przetworzonej postaci do końcowego odbiorcy, jest realizowany pod kontrolą jednego przedsiębiorstwa bądź grupy firm [Czerny 2005, s. 148, 150]. Obecnie można zauważyć, że w powiązaniach systemu żywnościowego dominują wielkie sieci handlowe, którym podporządkowane są pozostałe ogniwa. Ich rola jest niezmiernie ważna ze względu na wsparcie kierunków dalszego rozwoju sektora rolnego, w którym największe szanse mają przede wszystkim wielcy producenci rolni, a mniejsi są marginalizowani. Pomiędzy przedsiębiorstwami handlowymi, jak również korporacjami z innych branż, nasiliła się rywalizacja, która doprowadziła do zmniejszenia się ich liczby w poszczególnych częściach łańcuchów dostaw żywności [Zegar 2012, s. 233]. W efekcie zaistniała np. w handlu detalicznym żywnością koncentracja przyczyniła się do spadku znaczenia lokalnych i tradycyjnych formatów sklepów. Rozpowszechnione zostały nowoczesne kanały dystrybucji detalicznej w postaci super- i hipermarketów, dyskontów czy sklepów „convenience”. Przykładowo, udział 10 największych przedsiębiorstw handlowych w sprzedaży żywności i artykułów codziennego użytku w 2012 r. w Polsce wynosił ok. 47%, na Węgrzech i w Hiszpanii – 83%, we Francji – 86%, a w Niemczech – 87% [Chechelski 2015b, s. 4].

Warto zaznaczyć, że rozwój wielkich formatów sieci handlowych szybko opłaca również kraje rozwijające się, a nawet słabo rozwinięte. Na ich obecności z pewnością zyskują konsumenci, mający dostęp do nowoczesnego, bogatego asortymentu po konkurencyjnych cenach. Wiąże się to jednak z wykluczeniem z rynku wielu drobnych zakładów produkcyjnych i handlowych, zyskują natomiast więksi przedsiębiorcy, umiejący sprostać wymogom dużych sieci, dla których pełnią funkcję zakontraktowanych dostawców [Zegar 2012, s. 234]. W efekcie globalna działalność koncernów poszukujących stałych i urozmaiconych dostaw upowszechniła zjawisko geograficznego oddalenia producentów od konsumentów, które dotychczas było zasadniczo domeną produkcji przemysłowej. W obliczu liberalizacji świa-

towego handlu i działalności międzynarodowych firm sektor rolny stał się zatem dostawcą nie, jak dotychczas, głównie na rynek lokalny czy regionalny, ale także na globalny [Czerny 2005, s. 159].

Mimo powszechności zjawiska globalizacji, jej przebieg i siła natężenia w poszczególnych częściach łańcucha dostaw żywności są zdeterminowane nie tylko specyfiką branży, w której działa dane ogniwo, ale również, jak już wspomniano, obecnością zagranicznych koncernów oraz poziomem rozwoju gospodarczego kraju, jego położeniem geograficznym i uwarunkowaniami historycznymi. Na przykład w krajach słabo rozwiniętych połączenia dostaw są zdecydowanie mniej rozbudowane, zwłaszcza w układzie pionowym, m.in. z powodu zacofania gospodarczego, intelektualnego oraz dysproporcji w rozwoju ekonomicznym – głównie między rolnictwem a sektorem dystrybucji żywności. Warto również wspomnieć o warunkach geograficznych i klimatycznych, oddziałujących także na kształtowanie się powiązań w łańcuchu żywnościowym, którego rozwój bywa niekiedy ograniczony i trudny ze względu na silne przywiązanie społeczeństwa do kultury, tradycji i obyczajów żywieniowych [Chechelski 2015a, s. 56].

Biorąc pod uwagę ciągle przeobrażenia w łańcuchach dostaw, wywołane mniejszym bądź większym otwieraniem się państw na kontakty z zagranicą, warto podkreślić także zmieniającą się na przestrzeni minionych lat rolę poszczególnych ogniw w systemie żywnościowym. Ciekawym przypadkiem wydają się w tym kontekście państwa, które przeszły transformację ustrojową, w tym Polska. Jako początek kluczowych zmian w ich łańcuchach dostaw należy wskazać odejście od systemu gospodarki centralnie planowanej. Wówczas wiodącą rolę w układzie dostaw żywności pełniło rolnictwo, które, funkcjonując w systemie nakazowo-rozdzielczym, decydowało o strukturze i wielkości dostaw kierowanych do konsumenta. Duże znaczenie miało wtedy bezpośrednie zaopatrywanie się nabywców w żywność u producenta. Zainicjowana na początku lat dziewięćdziesiątych i pogłębiana później integracja z resztą Europy zacieśniła współpracę z innymi krajami, m.in. poprzez wzmożony import żywności (głównie przetworzonej) oraz napływ kapitału do polskiego sektora spożywczego. W tym czasie spadł popyt na surowce rolne oraz ich eksport do krajów dawnego bloku wschodniego, do których także zmniejszono wywóz żywności przetworzonej. Poskutkowało to osłabieniem roli krajowego rolnictwa w łańcuchu dostaw; jednocześnie wzrastało zapotrzebowanie na import produktów przetwórstwa rolnego z państw Unii. Wzmożony napływ kapitału, w tym zagranicznego, do niedoinwestowanego i restrukturyzowanego krajowego przemysłu spożywczego przyczynił się do jego dynamicznego rozwoju i w efekcie do wzrostu popytu na jego wytwory. Jego rola w łańcuchu żywnościowym stała się kluczowa. Dalsze przeobrażenia w łańcuchu dostaw dotyczą uwypuklenia roli globalnych koncernów handlowych, których działalność nie pozostaje bez wpływu na pozostałe ogniwa łańcucha. Odnosi się on głównie do manipulowania potrzebami konsumentów, m.in. przez odpowiedni przekaz reklamowy, wywierania presji na zakłady przetwórcze i producentów rolnych dotyczącej obniżki cen oraz korekt jakości i wielkości dostaw czy wymuszania

na firmach handlowych koncentracji i specjalizacji. Można przypuszczać, że dalsze przeobrażenia w gospodarce światowej będą skutkowały tym razem umocnieniem się pozycji konsumenta w łańcuchu dostaw żywności [Chechelski 2015a, s. 58]. Jest to spowodowane m.in. wzrostem świadomości społeczeństwa i standardu życia, edukacją oraz poprawą dostępu do informacji. Aby sprostać zmieniającym się potrzebom i rosnącym wymaganiom konsumentów, przemysł żywnościowy dostarcza dopasowane do nich różne kategorie żywności – np. niskokaloryczną, probiotyczną, dla sportowców czy dla kobiet w ciąży. Można również wskazać szeroką grupę konsumentów chcących kupować żywność wolną od genetycznie modyfikowanych organizmów oraz o wysokiej jakości i wartości odżywczej. Rośnie też popularność konsumpcji żywności organicznej czy, szerzej, produkowanej zgodnie ze standardami zrównoważonego rozwoju. W związku z tym na znaczeniu zyskuje certyfikowanie żywności, które pozwala przedsiębiorstwom wyróżnić się na rynku i pozyskać lojalność coraz bardziej wymagających konsumentów.

5.2. Wpływ integracji europejskiej

Unia Europejska, jako najbardziej zaawansowane w swej instytucjonalno-organizacyjnej postaci ugrupowanie na świecie, wprowadziła szereg regulacji ujętych w ramach WPR, dotyczących m.in. rynku rolnego. Polityka ta, należąca do jednych z najstarszych obszarów polityki wspólnotowej, ewoluowała, i, co za tym idzie, zmieniały się w ciągu minionych lat jej priorytety. Choć wsparcie rolnictwa było od zawsze jej głównym celem, to bezpośrednie odniesienie do potrzeby wprowadzenia zmian w łańcuchach dostaw żywności, ze względu na zdecydowanie słabszą pozycję producentów rolnych w stosunku do pozostałych ogniw przepływu, pojawiło się stosunkowo niedawno.

Należy wskazać, że jednym z najważniejszych kierunków zmian w tym zakresie jest skracanie łańcuchów dostaw. Jednak podobnie jak istnieje wiele interpretacji pojęcia tychże łańcuchów, również krótkie łańcuchy dostaw mogą być definiowane na wiele sposobów. Generalnie porządek prawny państw Wspólnoty wskazuje na powiązanie ich z lokalnymi systemami żywności oraz na wytwarzanie i jej sprzedaż w obrębie określonego obszaru geograficznego. W szerszym kontekście krótkie łańcuchy dostaw mogą również funkcjonować na dużej przestrzeni i wówczas przepływ żywności między ogniwami dotyczy produktów z różnych stref klimatycznych, które są pozyskiwane w sposób bezpośredni [*Definicja krótkich...* 2017]. Brak jednakowych uregulowań w odniesieniu do pojęcia krótkich łańcuchów dostaw można wskazać także na poziomie wybranych państw Unii. Na przykład we Francji łańcuchy takie mają maksymalnie jednego pośrednika, natomiast prawo włoskie określa je jako sprzedaż bezpośrednią [*Local Food...* 2012]. Pomimo tych rozbieżności można na podstawie różnych opracowań wyszczególnić pewne cechy tworzące spójny obraz koncepcji omawianych łańcuchów. Są to głównie: możliwie najkrótsza odległość między producentem a konsumentem oraz ograniczone do minimum za-

angażowanie pośredników. Ponadto, w związku z tym, że pozyskanie, a następnie ewentualne przetwórstwo i dostawa żywności są ograniczone terytorialnie, zwraca się uwagę na komunikację i porozumienie między producentem a konsumentem, tak aby ten drugi miał satysfakcję z nabywanego produktu, z którą idzie w parze długo-terminowa lojalność przy dokonywaniu kolejnych zakupów [*Local Food...* 2012; Komisja Europejska 2013b, s. 4].

W polityce rolnej Unii sformułowanej na okres 2014-2020 pośród sześciu priorytetów Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) szczególne miejsce zajęła poprawa organizacji łańcucha żywnościowego. Dotyczy ona w dużej mierze ukierunkowania na lepszą integrację producentów rolnych z łańcuchem poprzez uczestnictwo w systemach jakości, promocję na rynkach lokalnych, realizację możliwie krótkich dostaw oraz zawiązywanie grup producentów i organizacji międzybranżowych. Głównym zamiarem tej inicjatywy jest nie tylko integracja pionowa i pozioma gospodarstw i innych ogniw łańcucha, ale także skracanie jego długości, np. przez rozszerzenie zakresu działalności producentów rolnych o przetwórstwo czy bezpośrednią sprzedaż, zwłaszcza na targowiskach (których ma przybywać). Ponadto przewidziano wsparcie dla małych i średnich zakładów przetwórczych bezpośrednio powiązanych z producentami rolnymi, które są szczególnie ważne dla możliwości rozwojowych sektora rolnictwa. Omawiany priorytet PROW wnosi wkład w realizację trzech głównych celów WPR, tj. przede wszystkim poprawia opłacalność produkcji żywności, a także sprzyja zrównoważonemu wykorzystaniu zasobów naturalnych i działaniom na rzecz stabilizacji klimatu oraz rozwojowi terytorialnemu. Popularyzacja krótkich łańcuchów dostaw oraz powiązanych z nimi lokalnych systemów żywnościowych niesie wiele korzyści natury ekonomicznej, społecznej oraz środowiskowej. Za szczególnie ważne uznaje się wzbogacanie asortymentu, podtrzymanie i rozwój sprzedaży oraz zapewnienie nowych miejsc pracy, zwłaszcza na obszarach o trudnych warunkach gospodarowania. Tego typu działanie ma swój udział również w kształtowaniu wizerunku kraju na świecie oraz wnosi wkład w zachowanie dziedzictwa kulturowego i zacieśnienie bliższych więzi z konsumentami. Nie bez znaczenia są również korzyści środowiskowe związane z mniejszą emisją spalin. Zachęcanie kupujących do konsumpcji produktów lokalnych, tradycyjnych oraz sezonowych i oferowanie im żywności o pełnych walorach organicznych (które w długich łańcuchach dostaw mogą się zmieniać lub być celowo modyfikowane) w praktyce przekłada się nie tylko na większe dochody, ale również na zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych [Michalczyk 2017, s. 15-16; Komitet Regionów 2011].

Potrzebę modyfikacji łańcuchów dostaw żywności i włączenia tej problematyki do rozwiązywania problemów globalnych wyraźnie podkreślono także w rezolucji Parlamentu Europejskiego z 23 czerwca 2011 roku. Zwrócono w niej uwagę m.in. na konieczność zaangażowania producentów rolnych w realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju na polu ekonomicznym, społecznym i środowiskowym oraz na potrzebę zachowania bezpieczeństwa żywnościowego. Przypisując żywności strate-

giczne znaczenie oraz mając na uwadze znaczne wahania cen produktów na rynkach rolnych i najsłabiej zorganizowaną pozycję producentów rolnych w porównaniu z pozostałymi ogniwami w łańcuchu dostaw, podkreślono konieczność usprawnienia funkcjonowania przepływów między poszczególnymi jego jednostkami poprzez zapewnienie większej przejrzystości cen oraz podjęcie działań mających na celu zwalczanie nieuczciwych praktyk handlowych. Zwrócono szczególną uwagę na dysproporcje w poziomie marż i siły rynkowej między przedsiębiorstwami handlowymi a producentami rolnymi. Istniejące różnice są wynikiem m.in. niskiego poziomu konsolidacji sektora rolnego względem pozostałych ogniw, w tym szczególnie wobec przetwórców i przedsiębiorstw handlowych [*Rezolucja Parlamentu...* 2011].

Przyszłością i dodatkowym wsparciem dla poprawy sytuacji omawianego sektora jest promowanie możliwie krótkich łańcuchów dostaw np. poprzez sprzedaż bezpośrednią (indywidualną i zbiorową) oraz partnerstwo. Sprzedaż bezpośrednia jest najprostszą formą łańcucha dostaw, w której producent bezpośrednio kontaktuje się z konsumentem na różne sposoby, w tym m.in. w gospodarstwie, w utworzonych punktach sprzedaży czy przez dostawy do domu w ramach systemów koszyków lub skrzynek. Skuteczną formą pozyskania dużej rzeszy konsumentów jest także sprzedaż przez Internet, choć występujący tu brak bezpośredniego kontaktu wymusza na oferentach rzetelnego opracowania witryn, zwłaszcza pod względem merytorycznym i graficznym. Zbiorowa sprzedaż bezpośrednia jest oparta zasadniczo na łączeniu wysiłku grupy podmiotów chcących sprzedawać swój towar bezpośrednio z gospodarstw, z punktów sprzedaży, przez Internet czy np. organizując imprezy okolicznościowe. Niekiedy w dystrybucję żywności w ramach krótkich łańcuchów dostaw włączani są pośrednicy kojarzący producentów z instytucjami sektora publicznego, zgłaszającymi zamówienia na żywnienie zbiorowe, np. w szkołach czy w szpitalach. Cenna jest także rola władz publicznych, które wspierają krótkie łańcuchy dostaw przez narzucenie określonego udziału produktów lokalnych w zamówieniach publicznych. Na przykład w Austrii w niektórych regionach oraz miastach w zamówieniach na dostawy żywności do stołówek stosowane są kryteria dotyczące m.in. sezonowości, odległości transportu czy przyjaznych środowisku metod produkcji [*Local Food...* 2012, s. 5-9; Grodziecka, Goszczyński 2010, s. 19]. Ostatnią wartą uwagi formą dystrybucji żywności jest partnerstwo rozwijające się między konsumentami a producentami. Ci pierwsi są zaangażowani w tworzenie i utrzymanie lokalnych systemów żywnościowych oraz krótkich łańcuchów dostaw. Niekiedy partycypują też w kosztach produkcji, za co w zamian otrzymują dostawy określonych ilości towarów. Zaangażowanie społeczności w kształtowanie produkcji żywności opartej na krótkich łańcuchach dostaw jest widoczne w wielu krajach Europy, szczególnie na Węgrzech, w Czechach, we Włoszech, w Hiszpanii czy we Francji [*Local Food...* 2012, s. 9, Germanos 2015]. Warto dodać, że w regionie Île-de-France zainteresowanie producentów i konsumentów krótkimi łańcuchami dostaw przyczyniło się do upowszechnienia znanego, pochodzącego z Ameryki ruchu konsumenckiego „locavores” (*local eaters*). Jego członkowie, kierując się zasadą

spożywania żywności wytworzonej w promieniu do 100 mil od swojego miejsca zamieszkania, wspierają lokalną oraz sezonową produkcję [*Local Food...* 2012, s. 5-9, 57].

Przytoczone systemy dystrybucji żywności oraz inne inicjatywy wspierające rozwój krótkich łańcuchów dostaw były analizowane w projekcie badawczym pt. „Wspieranie Alternatywnych Sieci Dystrybucji i Produkcji Żywności (FAAN)”, przeprowadzonym we współpracy wybranych jednostek badawczych z kilku państw UE, w tym z Polski, a sfinansowanym ze środków 7 Programu Ramowego. Podkreślono w nim konieczność odtworzenia i rozwinięcia naturalnych powiązań pomiędzy rolnikami, przetwórcami, pośrednikami handlowymi i konsumentami żywności oraz ich znaczenie dla dalszego rozwoju unijnego rolnictwa. Poddano krytyce industrialny model rozwoju rolnictwa, oparty na standaryzacji i unifikacji produkcji, niepozostawiający miejsca dla małych i średnich przedsiębiorstw działających w ramach krótkich łańcuchów dostaw. Uwypuklono ponadto potrzebę urozmaicenia systemów dostaw i podniesienia jakości komunikacji na linii producent rolny – konsument. Te i inne rozwiązania mają na celu nadanie rolnictwu wielofunkcyjnego znaczenia w życiu człowieka – począwszy od roli wytwórczej, głównie w zakresie dostaw żywności, a skończywszy na ochronie krajobrazu, zachowaniu bioróżnorodności oraz na odnowie i umocnieniu tradycyjnej kultury wiejskiej, z włączeniem w te działania lokalnej społeczności [Grodziecka, Goszczyński 2010, s. 4-8]. Nacisk na promowanie zróżnicowanych łańcuchów dostaw, w tym zwłaszcza krótkich, jest wyraźnym przejawem zmiany priorytetów europejskiej polityki rolnej w kierunku podkreślenia tych pozaekonomicznych – dotyczących jakości, zdrowia, wartości, komunikacji, jedności czy respektowania zasad sprawiedliwego handlu [Grodziecka, Goszczyński 2010, s. 9]. Ten ostatni aspekt jest przedmiotem spotkań przedstawicieli wielu państw, w tym także Unii Europejskiej. Warto zaznaczyć, że problematykę nieuczciwych praktyk handlowych poruszano wielokrotnie na przestrzeni minionych lat. Szczególnie ważny wkład w dyskusję na ten temat wniósł Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny, wydając w 2005 r. opinię dotyczącą negatywnego wpływu działalności sieci detalicznych, przede wszystkim na obecność i rozwój małych dostawców rolnych [*Opinia Europejskiego...* 2005; Kłosiewicz-Górecka 2014, s. 36-39]. Podkreślono w niej niesymetryczny rozkład sił w łańcuchu dostaw, w którym wielkie sieci narzucają dostawcom niekorzystne warunki współpracy. Dotyczą one m.in. wielkości dostaw, asortymentu oraz skali obniżki marż. Uwypuklono także konieczność pogłębiania świadomości konsumentów na temat warunków współpracy zawiązywanej przez sieci handlowe z dostawcami żywności i polityki przez nie prowadzonej. Jest to istotne, ponieważ sieci handlowe są często jedynym bądź znaczącym źródłem zaopatrywania się w żywność w danej miejscowości i w związku z tym silnie oddziałują na wzorce konsumpcji. Dotychczasowe zaangażowanie instytucji unijnych oraz krajów członkowskich w przestrzeganie uczciwych relacji biznesowych w łańcuchu dostaw żywności nie poskutkowało ustanowieniem spójnych i przejrzystych regulacji chroniących interesy producentów rolnych po-

chodzących z różnych branż [Kłósiewicz-Górecka 2014, s. 36-39]. Niemniej jednak dążenie władz do podniesienia rangi tej problematyki należy ocenić pozytywnie i można mieć nadzieję, że w rezultacie przyczyni się ono do zrównoważenia pozycji wszystkich podmiotów systemu żywnościowego.

6. Zakończenie

Postępująca integracja regionalna w obliczu globalizacji istotnie oddziałuje na bieżące i przyszłe kierunki zmian w łańcuchach dostaw żywności. Dokonujące się przeobrażenia w gospodarce światowej, w tym zwłaszcza w biznesie międzynarodowym, wskazują na zmieniającą się pozycję poszczególnych podmiotów będących częścią systemu żywnościowego. Rosnąca konkurencja, postęp techniczny oraz nieskrępowane warunki prowadzenia działalności poza granicami kraju sprawiły, że już od dłuższego czasu wiodącą rolę w łańcuchu dostaw żywności pełnią globalne koncerny, przede wszystkim sektora handlowego. Jednocześnie producenci rolni, zwłaszcza drobni, zostali zdeprecjonowani i pozbawieni możliwości osiągnięcia wymiernych korzyści. Unia Europejska, jako wiodące na świecie ugrupowanie integracyjne, dostrzegając ten problem, poddawała go w ciągu minionych lat wielokrotnym dyskusjom i wdrożyła stosowne rozwiązania w tej kwestii w nowym okresie programowym WPR. Wprawdzie o ich skuteczności będzie można się przekonać w późniejszym czasie, niemniej jednak promocja krótkich łańcuchów dostaw w sektorze rolno-spożywczym jest istotna dla polepszenia sytuacji nie tylko rolników, ale i całego społeczeństwa, chociażby w kontekście dbania o wypełnianie kryteriów zrównoważonego rozwoju, np. poprzez ograniczenie emisji spalin do atmosfery i odpadów powstających na każdym etapie przepływu towarów oraz zwiększenie zatrudnienia na obszarach wiejskich. Obok działań o charakterze regionalnym, ciekawym i ważnym zjawiskiem, modyfikującym już od pewnego czasu dotychczasowy układ powiązań pomiędzy ogniwami omawianego łańcucha, jest tzw. prosumeryzm. Polega on na aktywnym włączeniu finalnego nabywcy produktu w ostateczny jego kształt i jest wszechobecny także w sektorze rolno-spożywczym. Można sądzić, że rosnąca konkurencja między uczestnikami rynku oraz związane z tym zjawisko odwracania się od standaryzacji w kierunku indywidualizacji oferty podkreśla coraz istotniejszą rolę konsumenta w łańcuchu dostaw. Finalny nabywca, będąc coraz bardziej świadomym wielu zjawisk pojawiających się wokół niego, aktywnie włącza się w procesy zachodzące na każdym etapie przepływów w łańcuchu dostaw. Wynika to m.in. z poprawy warunków życia oraz dostępu do wiedzy i edukacji, dzięki którym konsumenci, jednocząc się w mniej lub bardziej sformalizowane grupy funkcjonujące np. pod nazwami Fair Trade czy „locavores”, oddziałują na warunki produkcji, jej asortyment czy formy dostawy.

Literatura

- Chechelski P., 2015a, *Ewolucja łańcucha żywnościowego*, [w:] Szczepaniak I., Firlej K. (red.), *Przemysł spożywczy – makrootoczenie, inwestycje, ekspansja zagraniczna*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Warszawa – Kraków.
- Chechelski P., 2015b, *Wpływ korporacji handlowych na polski rynek spożywczy*, *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, nr 2, s. 3-15.
- Czerny M., 2005, *Globalizacja a rozwój. Wybrane zagadnienia geografii społeczno-gospodarczej świata*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Czyżewski A., Poczta-Wajda A., 2011, *Polityka rolna w warunkach globalizacji. Doświadczenia GATT/WTO*, PWE, Warszawa.
- Definicja krótkich łańcuchów żywności (KLŻ)*, 2017, <http://produktlokalny.pl/wp-content/uploads/2016/10/PL-Definicja-K%C5%81%C5%BB-1.pdf> (10.05.2017).
- Germanos A., 2015, *Odzyskując lokalne systemy żywnościowe*, <http://zielonewiadomosci.pl/tematy/obywatele/odzyskujac-lokalne-systemy-zywnosciowe> (10.05.2017).
- Gierszewska G., Romanowska M., 2003, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Grodziecka L., Goszczyński W., 2010, *Alternatywne sieci produkcji i dystrybucji żywności – doświadczenia polskie i europejskie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń – Warszawa.
- Jarzębowski S., Klepacki B., 2013, *Łańcuchy dostaw w gospodarce żywnościowej*, *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*, nr 103, s. 107-118.
- Kapusta F., 2012, *Agrobiznes*, Difin, Warszawa.
- Kłosiwicz-Górecka U., 2014, *Nieuczciwe praktyki handlowe w łańcuchach dostaw FMCG*, *Przemysł Spożywczy*, t. 68, s. 36-39.
- Komisja Europejska, 2010, *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. WPR do 2020 roku: sprostać wyzwaniom przyszłości związanym z żywnością, zasobami naturalnymi oraz aspektami terytorialnymi*, KOM 672, 18.11.2010.
- Komisja Europejska, 2013a, *Komunikat prasowy. Porozumienie polityczne w sprawie nowego kierunku wspólnej polityki rolnej*, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-613_pl.htm (10.05.2017).
- Komisja Europejska, 2013b, *Sprawozdanie Komisji dla Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie systemu etykietowania dotyczącego rolnictwa lokalnego i sprzedaży bezpośredniej*, COM 866, 06.12.2013.
- Komisja Europejska, 2017, *Europa 2020 – cele*, http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_pl.htm (10.05.2017).
- Komitet Regionów, 2011, *Projekt opinii perspektywicznej Komitetu Regionów „Lokalne systemy żywnościowe”*, https://webapi.cor.europa.eu/documentsanonymous/CDR341-2010_REV1_PAC_PL.doc (10.05.2017).
- Kowalczyk S. (red.), 2009, *Bezpieczeństwo żywności w erze globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Local Food and Short Supply Chains*, 2012, *EU Rural Review*, no. 12, <http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/fms/pdf/E8F24E08-0A45-F272-33FB-A6309E3AD601.pdf> (10.05.2017).
- Łańcuch dostaw*, 2017, http://www.logistyka.net.pl/slownik-logistyczny/szczegoly/611,lan_cuch_dostaw (10.05.2017).
- Łuczka-Bakula W. (red.), 2004, *Gospodarka żywnościowa i obszary wiejskie wobec procesu globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań.
- Michalczyk J., 2017, *Znaczenie lokalnej żywności oraz krótkich łańcuchów dostaw w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Unii Europejskiej*, *Ekonomia Międzynarodowa*, nr 17, s. 5-20.

- Misala J., 2005, *Wymiana międzynarodowa i gospodarka światowa. Teoria i mechanizmy funkcjonowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- NBP, 2017, *Nożyce cenowe*, <https://www.nbpportal.pl/sloownik/pozycje-sloownika/nozyce-cenowe> (10.05.2017).
- Omieciuch J., 2011, *Systemy informacyjne a logistyka produktów żywnościowych*, [w:] Meredyk K., Zalesko E. (red.), *Sprawność informacyjna rynku produktów żywnościowych*, Białystok.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: „Sektor wielkich detalistów – tendencje i oddziaływanie na rolników i konsumentów”*, 2005, OJ C 255, 14.10.2005.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 23 czerwca 2011 r. w sprawie WPR do 2020 r.: sprostać wyzwaniom przyszłości związanym z żywnością, zasobami naturalnymi oraz aspektami terytorialnymi*, 2011, P7_TA 0297, 23.06.2011.
- Rymarczyk J., 2012, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- Skulski P. (red.), 2014, *Kulturowe uwarunkowania biznesu międzynarodowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stopka M., 2007, *Analiza możliwości globalizacyjnych sektora, czyli szanse i zagrożenia dla branży w wymiarze międzynarodowym – cz. 1*, <http://www.michalstopka.pl/analiza-mozliwosci-globalizacyjnych-sektora-czyli-szanse-i-zagrozenia-dla-branzy-w-wymiarze-regionalnym-i-miedzynarodowym/> (10.05.2017).
- Strategia segmentacji rynku*, 2017, <https://socnetwork.files.wordpress.com/2010/07/segmentacja-ryнку.pdf> (10.05.2017).
- Strategor, 1999, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Szymanowski W., 2008, *Zarządzanie łańcuchami dostaw żywności w Polsce. Kierunki zmian*, Difin, Warszawa.
- Wilkin J., 2013, *Rolnictwo – funkcje teraz i w przyszłości*, <http://ppg.ibnrg.pl/pomorski-przeglad-gospodarczy/rolnictwo-funkcje-teraz-i-w-przyszlosci> (10.05.2017).
- Witkowski J., 2003, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa.
- Zegar J.S., 2012, *Współczesne wyzwania rolnictwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zorska A., 2007, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa.