

Marta Domagalska-Grędyś^{1✉}, Janusz Żmija²
Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

**Uwarunkowania relacyjne tworzenia
krótkich łańcuchów dostaw
w gospodarstwach z chowem zwierząt ras rodzimych³**
**Relational conditions for creating
short supply chains
in farms with breeding animals of native breeds**

Synopsis. Zarządzanie relacjami przyczynia się do doskonalenia łańcucha dostaw, co wynika m.in. z koncepcji modelowej łańcucha dostaw Spekmana, Kamauffa i Myhra. Bez różnorodnych relacji trudno tworzyć i rozwijać efektywnie łańcuchy dostaw. Celem badań była ocena potencjału relacji rolników dla rozwoju krótkich łańcuchów logistycznych. Potencjał dla rozwoju łańcuchów logistycznych stanowiły pozytywne relacje tworzone z udziałem rolników (z otoczeniem rynkowym). Narzędziem badawczym był kwestionariusz przeprowadzony z rolnikami ze 144 gospodarstw w 2017 roku, utrzymującymi zwierzęta ras rodzimych (bydła, owiec i trzody chlewnej) i reprezentantami otoczenia instytucjonalno-rynkowego (np. organizacje branżowe, doradcze, klienci, dostawcy) w trzech województwach (małopolskim, podkarpackim i lubelskim). Przeprowadzono analizy relacji rolników, uwzględniając oceny dziewięciu cech relacji oraz ustalono jakie cechy mają „dobre relacje” z perspektywy wybranych instytucji. W ramach wykonanych analiz opisano strukturę działań w zakresie: sprzedaży bezpośredniej (SB), rolniczego handlu detalicznego (RHD) oraz działalności marginalnej, lokalnej i ograniczonej (MLO), powodów niekorzystania z SB, RHD i MLO. Właściciele gospodarstw wykazali zróżnicowane zainteresowanie formami sprzedaży (bezpośrednią, rolniczym handlem detalicznym oraz działalnością marginalną, lokalną i ograniczoną). Hodowcy bydła spodziewali się wzrostu dochodów i integracji z lokalnym rynkiem (ze sprzedaży bezpośredniej), owczarze upatrywali szansę na

^{1✉} Marta Domagalska-Grędyś – Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Katedra Zarządzania i Ekonomii Przedsiębiorstw; marta.domagalska@urk.edu.pl; <https://orcid.org/0000-0002-9709-5960>

² Janusz Żmija – Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Katedra Zarządzania i Ekonomii Przedsiębiorstw; janusz.zmija@urk.edu.pl; <https://orcid.org/0000-0001-7650-5679>

³ BIOSTRATEG2/297267/14/NCBR/2016, sfinansowanego przez NCBR w ramach programu Biostrateg pt: „Kierunki wykorzystania oraz ochrona zasobów genetycznych zwierząt gospodarskich w warunkach zrównoważonego rozwoju”.

tworzenie i kumulację wiedzy, wzrost innowacyjności, wzmocnienie wizerunku i potencjału gospodarczego. Hodowcy bydła bardziej niż, posiadający owce, dostrzegali konieczność poprawy relacji z otoczeniem (głównie instytucjami). Ujawniły się potrzeby szkoleń rolników z zakresu współpracy, rozwiązywania konfliktów i sprzedaży bezpośredniej. Aktywizacja relacji między rolnikami i odbiorcami (klientami) może realizować się w krótkich łańcuchach dostaw (SB, MLO) np. podczas festynów, wystaw, targów, kiermaszów. Budowanie „dobrych relacji” i łańcuchów logistycznych (na etapie dystrybucji) jest procesem uzupełniającym.

Słowa kluczowe: rasy zachowawcze zwierząt gospodarskich, relacje międzyorganizacyjne, kapitał relacyjny, krótkie łańcuchy dostaw

Abstract. Relationship management contributes to the improvement of supply chains, which results, among others, from the concept of supply chains by Spekman, Kamauff, and Myhr. Without a variety of relationships, creating and developing effective supply chains is difficult. The aim of the research was to assess the potential of farmers' relations for the development of short logistics chains. Positive relations created with the participation of farmers (with the market environment) constituted the potential for the development of logistics chains. The research tool was a questionnaire conducted with farmers from 144 farms in 2017, keeping animals of native breeds (cattle, sheep, and pigs) and representatives of the institutional and market environment (e.g., industry and advisory organizations, customers, suppliers) in three voivodeships (Małopolskie, Podkarpackie, and Lubelskie). Analyses of farmers' relations were carried out, taking into account the assessment of nine relationship features, and it was determined what features “good relations” have from the perspective of selected institutions. As part of the conducted analyses, the structure of activities in the field of direct sales, agricultural retail trade, and marginal, local, and limited activity, and reasons for not using these activities were described. Farmers showed varied interest in the forms of sale (direct, agricultural retail trade, and marginal, local, and limited activities). Cattle breeders expected an increase in income and integration with the local market (from direct sales), and shepherds saw an opportunity to create and accumulate knowledge, increase innovation, and strengthen the image and economic potential. Cattle breeders, more than those with sheep, perceived the need to improve relations with the environment (mainly institutions). The need for training farmers in the fields of cooperation, conflict resolution, and direct sales has become apparent. Activation of relations between farmers and recipients (customers) can be implemented in short supply chains (from direct sales and marginal, local, and limited activity), e.g., during festivals, exhibitions, and trade fairs. Building “good relations” and logistics chains (at the distribution stage) is a complementary process.

Key words: family farm, native breeds of farm animals, inter-organizational relations, relational capital, short supply chains in livestock production with native breeds

Kody JEL: Q18, Q34, Q57

Wstęp

Gospodarstwa utrzymujące zwierzęta hodowlane ras zachowawczych⁴ (GUZHRZ) realizują program bioróżnorodności i tworzą sieć powiązań, które stanowią źródło krótkich łańcuchów dostaw i lokalnych systemów żywnościowych. W logistyce główną rolą powiązań jest spełnienie oczekiwań klientów dzięki podnoszeniu poziomu ich obsługi. Aspektem podejmowanym w niniejszym artykule są relacje między rolnikami jako przejaw współpracy niezbędnej do budowania stabilnych łańcuchów dostaw o charakterze sieciowym [Chagwiza i in. 2016, Maticena i Corvo 2020, Grashuis i Skevas 2023]. W tym miejscu dostrzeżono początek drogi do umocnienia pozycji rynkowej rolników z GUZHRZ, jak też ograniczenia sieciowych inicjatyw o charakterze logistycznym.

Potrzeba badania regulatorów (astecedencji) sieci agrobiznesu wynika z tego, że jest on jednym z najstarszych, a zarazem najbardziej uznanym systemem powiązań gospodarczych, który powstał w wyniku specjalizacji pracy [Domagalska-Grędyś 2019]. W instytucjonalno-regulacyjnych strukturach agrobiznesu sieć *sensu largo* jest zjawiskiem powszechnym. Formami specyficznymi sieci w agrobiznesie są m.in. grupy wspólnego zaopatrzenia, wspólne systemy doradztwa i kontraktacji, giełdy towarowe, grupy lobbingowe [Wiśniewska-Paluszak 2018]. W otoczeniu sieciowym gospodarstw utrzymujących zwierzęta ras zachowawczych występują najczęściej podmioty, takie jak: organizacje branżowe, ODR-y, spółdzielnie przetwórstwa rolno-spożywczego, zaopatrzeniowego, izby rolnicze, przetwórnice, dostawcy, gospodarstwa rolne (konkurencyjne i niekonkurencyjne). Struktura powiązań producentów zwierząt ras zachowawczych z otoczeniem agrobiznesu pozwala na rozwój tradycyjnych form sprzedaży bezpośredniej, opartych na krótkich łańcuchach dostaw uproszczonego łańcucha logistycznym. Istotą rozwoju sieci logistycznych na podstawie niszowego surowców zwierzęcych jest współpraca rolników, ale też inicjatywy instytucji, upowszechniających wiedzę na temat sieciowania, dystrybucji, promocji, działań lobbystycznych itd.

Pretekstem do postawienia hipotezy badawczej: „pozytywne relacje tworzone udziałem rolników z GUZHRZ wpływają na rozwój łańcucha dostaw” było założenie, że

⁴ W stadach objętych hodowlą zachowawczą ras rodzimych zwierzęta są doskonale przystosowane do miejscowych, często bardzo trudnych warunków środowiskowych. Rasy rodzime mogą być utrzymywane przy ubogich zasobach paszowych na podstawie trwałych użytków zielonych, co stwarza możliwości zagospodarowania i chronienia obszarów o dużych walorach krajobrazowych. Od ras rodzimych możemy pozyskiwać produkty o unikalnej jakości, mające wielowiekową tradycję wytwarzania [Krupiński red. 2012]. W gospodarstwach nie prowadzi się selekcji na cechy użytkowe, stosuje się zaś metody przeciwdziałające wzrostowi chowu wsobnego. Hodowle te są zwykle utrzymywane dzięki dotacjom państwowym. Z historii warto dodać, że w czerwcu 1992 roku, na konferencji Narodów Zjednoczonych – Środowisko i Rozwój w Rio de Janeiro, 167 krajów zrzeszonych w ONZ podpisało Konwencję o Różnorodności Biologicznej. Polska ratyfikowała tę konwencję a Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi powierzyło Instytutowi Zootechniki w Bałicach zadania związane z koordynacją działań na rzecz ochrony zasobów genetycznych zwierząt w Polsce. Ochroną objęto 75 najcenniejszych ras, od mian i rodów, zarówno tych wytworzonych przed wiekami, jak i będących osiągnięciem XX wieku. Wśród ras chronionych jest m.in. bydło rasy czerwonej, bydło biało-żółte, koń huculski, owca wrzosówka, świniarka, wielkopolska, uhurska, pomorska, barwna odmiana polskiej owcy górskiej i merynosa polskiego, świnia puławska.

zarówno bliskość społeczna, jak i organizacyjna stanowią ważne cechy krótkich kanałów dostaw żywności. Bliskość społeczna wynika z podzielenia podobnych wartości przez rolników z GUZHRZ (wybierają produkcję tradycyjną, zachowawczą kosztem intensywnej i tworzą zaufanie społeczne wzajemne i z konsumentami). Bliskość organizacyjna jest konsekwencją sąsiedztwa m.in. geograficznego (koncentracja geograficzna hodowców owiec i bydła opasowego ras zachowawczych). Obie bliskości (organizacyjna i społeczna) wzmacniają wszelkie relacje (z konsumentami i między producentami) w ramach systemu żywnościowego. Informacja, wymiana wiedzy i współpraca pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w sieć żywnościową stanowią główne czynniki sprzyjające konkurencyjności i trwałości krótkich łańcuchów dostaw (*Short Supply Chains Knowledge and Innovation Network*).

Materiały i metody

Materiał badawczy wykorzystany w publikacji stanowią wyniki badań projektowych własnych i zespołu⁵ („Kierunki wykorzystania oraz ochrona zasobów genetycznych zwierząt gospodarskich w warunkach zrównoważonego rozwoju”) realizowanych na jednej próbie gospodarstw. Badania kwestionariuszowe przeprowadzono w 144 gospodarstwach, dobranych celowo (2017 rok), spełniających kryterium zapewniania największego zróżnicowania ras zwierząt gospodarskich trzech gatunków (krów, owiec, trzody chlewnej) w trzech województwach Polski południowo-wschodniej (małopolskiego, podkarpackiego i lubelskiego). Dodatkowo zebrano kwestionariusze wywiadu z 19 instytucjami i podmiotami współpracujących z rolnikami z GUZHRZ (m.in. dostawcami, ODR, izbami rolniczymi, organizacjami branżowymi, instytucjami badawczymi, samorządowymi, ARiMR).

Celem badań była ocena potencjału relacji rolników dla rozwoju łańcucha logistycznego. Celem badań była ocena potencjału relacji rolników z otoczeniem sensu largo dla rozwoju łańcucha logistycznego. Potencjał dla rozwoju łańcuchów logistycznych stanowiły pozytywne relacje. Przyjęto za Kramarzem [2015, s. 77], że „każdą relację między przedsiębiorstwami charakteryzuje określony zbiór cech wyróżniających ją od wszystkich pozostałych”. Założenie badawcze stanowiło dostrzeżenie bezpośredniej zależności przyszłego rozwoju sieciowych struktur logistycznych (w tym łańcuchów dostaw) od jakości relacji (reprezentującego kapitał relacyjny). Potencjał jakości łańcuchów dostaw zwiększa obecność wysokojakościowych relacji między rolnikami i z instytucjami otoczenia agrobiznesu. Bez różnorodnych relacji trudno tworzyć i rozwijać efektywnie łańcuchy dostaw, na co wskazuje koncepcja modelowa relacji w łańcuchu dostaw Spekmana, Kamauffa i Myhra [1998].

Przeprowadzono analizy relacji rolników GUZHRZ z klientami, dostawcami oraz między gospodarstwami (konkurencyjnymi i niekonkurencyjnymi)⁶, uwzględniając oceny dzie-

⁵ Badania własne i zespołu projektowego były prowadzone na tej samej próbie gospodarstw, stąd możliwe stały się powiązania zagadnień relacyjnych i łańcuchów dostaw.

⁶ Za konkurencyjne uznano gospodarstwa, które prowadziły działalność na tym samym rynku, mając te same rasy zwierząt ras zachowawczych lub dostarczając produkty substytucyjne

więciu cech relacji oraz ustalono jakie cechy mają „dobre relacje” z perspektywy wybranych instytucji, zakładu przetwórczego, współpracujących z gospodarstwami (GUZHRZ). W ramach prowadzonych analiz opisano strukturę działań w zakresie: sprzedaży bezpośredniej (SB), rolniczego handlu detalicznego (RHD) oraz działalności marginalnej, lokalnej i ograniczonej (MLO), powodów niekorzystania z SB, RHD i MLO według gatunków utrzymywanych zwierząt i ogółem w całej badanej populacji gospodarstw.

Badany zakres łańcucha logistycznego stanowi pierwszy etap w rozwoju kolejnych powiązań logistycznych (komercjalizacji surowców i produktów pochodzenia zwierzęcego z ras zachowawczych). Wytwarzanie relacji wysokojakościowych w początkowych etapach łańcucha logistycznego stanowi **kapitał relacyjny**⁷ w rozwoju łańcucha logistycznego. Jak wskazują badania Sroki i in. [2023] gospodarstwa rolne osiągają sukces poprzez konwergencję z modelami biznesowymi, opierającymi się na relacjach i kanałach z klientami. Przewaga konkurencyjna gospodarstw tworzona jest głównie z kapitału relacyjnego, tj. wiedzy, umiejętności, rozległych powiązań z otoczeniem.

Relacje a łańcuchy logistyczne dostaw gospodarstw GUZHRZ

Łańcuch logistyczny jest źródłem wielu relacji rynkowych, przy czym pomija procesy wytwarzania, które z kolei uwzględnia łańcuch dostaw. Z kolei łańcuchy dostaw żywności są to sieci podmiotów zaangażowanych w procesy i działania w różnych obszarach funkcjonalnych, wiążących dostawców i odbiorców, między którymi przepływają określone strumienie produktów rolno-żywnościowych i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom [Rutkowski 2004, cyt. za: Jarzębowski i Klepacki 2013, s. 110]. Producenci surowców i produktów zwierzęcych ras zachowawczych tworzą najczęściej krótkie łańcuchy dostaw, stąd reprezentują wycinek potencjalnych łańcuchów logistycznych, ale ważnych w ujęciu zachowania bioróżnorodności genetycznej i istotnych gospodarczo. Doskonalenie łańcucha dostaw, realizowane przez zastosowanie modeli zarządzania relacjami, przyczynia się do skutecznego i efektywnego prosperowania łańcucha dostaw, dzięki zbudowaniu powiązań o określonej sile oddziaływania między poszczególnymi jego ogniwami. Główną rolą tych powiązań jest wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów, co realizuje się przede wszystkim dzięki podniesieniu poziomu obsługi klienta.

W literaturze przedmiotu występuje szereg modeli zarządzania relacjami w dziedzinie logistyki. Do modeli realizujących przytoczone cele zalicza się m.in. model Spekmana, Kamauffa i Myhra, model Cavinato, model opracowany przez firmy consultingowe

(mleko, mięso o zbliżonych walorach jakościowych). Za niekonkurencyjne uznano przede wszystkim hodowców zwierząt innych gatunków zwierząt.

⁷ Kapitał relacyjny bywa różnie definiowany. W publikacji kapitał relacyjny jest postrzegany jako składnik niematerialnych aktywów firmy (tudzież gospodarstw GUZHRZ), na które składa się wartość wszystkich stosunków przedsiębiorstwa z klientami i innymi podmiotami otoczenia [Kieźel i Kwiecień 2012, s. 587].

PRTM oraz PMG, model Cox czy też model SCOR, który jest modelem referencyjnym [Spekman i in. 1998, Kot i in. 2009, Adamczak i in. 2012].



Rysunek 1. Rodzaje relacji w łańcuchu dostaw (model Spekmana, Kamauffa i Myhra)

Figure 1. Types of relationships in the supply chain (Spekman, Kamauff and Myhr model)

Źródło: [Spekman i in. 1998].

Spekman, Kamauff oraz Myhr [1998] opracowali teorię przejścia od tradycyjnego podejścia opierającego się na zakupach do współdziałania odbywającego się w formie continuum, podkreślając, że koordynacja i współpraca są konieczne, ale niewystarczające do osiągnięcia zysków z wydajnej współpracy (rys. 1). Zaufanie jest kluczową determinantą sukcesu działań w modelu Spekmana, Kamauffa i Myhra [1998].

Wyniki badań i dyskusja

Możliwości kreowania łańcuchów dostaw w GUZHRZ

Specyfika produktów pochodzenia zwierzęcego powoduje, że gospodarstwa utrzymujące zwierzęta i chcące oferować swoje wyroby na rynku mają do rozwiązania więcej problemów niż gospodarstwa zajmujące się produkcją roślinną. Obowiązujące obecnie w Polsce prawo ułatwia gospodarstwom z produkcją zwierzęcą upodmiotowienie w krótkich łańcuchach dostaw żywności [Matysik-Pejas i in. 2017]. Rolnicy mogą wprowadzać swoje produkty bezpośrednio na rynek w ramach sprzedaży bezpośredniej, działalności lokalnej, marginalnej i organicznej (MLO) oraz rolniczego handlu detalicznego (RHD). Krótkie łańcuchy dostaw żywności oferują rolnikom dodatkowe możliwości zbytu dla produkcji wytworzonej w gospodarstwie. Dzięki temu następuje zmniejszenie ich uzależnienia od silnych podmiotów w łańcuchu dystrybucji i możliwość bezpośredniej partycypacji w lokalnym rynku żywnościowym [Galli i Brunori 2013].

GUZHRS tworzyły głównie krótkie łańcuchy dostaw (surowców), co w znaczący sposób ogranicza i upraszcza potencjał relacji tworzonych w tych okolicznościach. Najbardziej popularna była sprzedaż bezpośrednia (SB) nieprzetworzonych produktów pochodzenia zwierzęcego (17,4% gospodarstw, w tym z chowem bydła odsetek ich wynosił ponad 25%, a z chowem owiec około 16%; tab.1). Badane gospodarstwa w ograniczonym zakresie wykorzystywały możliwości bezpośredniego uczestnictwa w handlu poprzez oferowanie produktów konsumentom finalnym [Cieślik red. 2019]. Rolniczy handel detaliczny (RHD) oraz działalność marginalna, lokalna i ograniczona (MLO) prowadzone były w niewielkim udziale gospodarstw ogółem (odpowiednio 3,5 i 2,1%), przy czym gospodarstwa z chowem świń ras zachowawczych nie partycypowały w żadnej z nich.

Tabela 1. Działalność w zakresie sprzedaży bezpośredniej (SB), rolniczego handlu detalicznego (RHD) i działalności marginalnej, lokalnej i ograniczonej (MLO) w gospodarstwach utrzymujących zwierzęta hodowlane ras zachowawczych (% badanych gospodarstw)

Table 1. Direct Sales (SB), Farm Retail (RHD) and Marginal Business, Computer and Operation (MLO) Conservation Breed Farms (%)

Wyszczególnienie	Odpowiedzi (%)			
	ogółem	bydło mleczne	owce	trzoda chlewna
Sprzedaż bezpośrednia (SB)	17,4	25,5	16,2	0,0
Rolniczy handel detaliczny (RHD)	3,5	1,7	5,4	0,0
Działalność marginalna lokalna i ograniczona	2,1	3,9	1,4	0,0

Źródło: [Cieślik i in. 2019, s. 68].

Za główną przeszkodę ograniczającą działalności typu SB, RHD i MLO uznano czasochłonność (działalności około sprzedażowej, marketingowej i logistycznej), najbardziej w gospodarstwach z chowem bydła (82,4% wskazań) i mniej z chowem świń i owiec (odpowiednio 68,4 i 51,4% wskazań). Znaczenie współpracy tworzonej z innymi gospodarstwami w rozwoju: SB, RHD i MLO wskazało 23,6% rolników z GUZHRZ, nieco mniej podawało za powód ograniczoną pomoc instytucjonalną (18% wskazań). W zakresie trzech ras, hodowcy trzody najrzadziej wskazywali na „brak współpracy”, a hodowcy bydła mlecznego na „brak pomocy instytucjonalnej”. Z kolei „współpracę” i „instytucjonalne wsparcie” jako czynnik najczęściej ważący o niepodejmowaniu działań z zakresu: SB, RHD i MLO wymieniali właściciele owiec [Cieślik red. 2019].

Głównym kanałem zbytu produkcji pozyskiwanej ze zwierząt ras zachowawczych w badanych gospodarstwach była sprzedaż do przedsiębiorstwa przetwórczego (64,4%), [Cieślik red. 2019]. Wykorzystywały ją przede wszystkim gospodarstwa z chowem uwiń, prawie 1 z chowem bydła oraz połowia utrzymujących owce. Sprzedaż do punktów skupu surowców rolnych (pośrednika) wykorzystywały w największym stopniu gospodarstwa z chowem owiec i świń (42%) oraz około 30% z chowem bydła.

Internacjonalizację handlu potwierdziło 14% badanych gospodarstw głównie z chowem owiec (25,7%) i niecałe 2% hodowców bydła mlecznego. Największy odsetek rolników (29,9%) zadeklarowało, że podstawowym rynkiem zbytu wytwarzanej produkcji zwierzęcej był rynek ogólnopolski (tab. 2), [Cieślik red. 2019].

Tabela 2. Rynki na jakie sprzedawana jest produkcja pochodząca od zwierząt z badanych gospodarstw (%)

Table 2. Markets to which production from surveyed farm animals is sold (%)

Wyszczególnienie	Odpowiedzi (%)			
	ogółem	bydło mleczne	owce	trzoda chlewna
Rynek ogólnopolski	29,9	25,5	25,7	57,9
Rynek lokalny	27,8	49,0	20,3	0,0
Rynek zagraniczny	13,9	1,9	25,7	0,0
Rynek regionalny	9,7	11,8	9,5	0,0
Nie umiem powiedzieć	18,8	11,8	18,9	36,8

Źródło: [Cieślik i in. 2019, s.74].

Relacje GUZHRZ wynikające z form sprzedaży głównie surowców są zdominowane powiązaniem kontraktowymi (z przemysłem spożywczym), w związku z czym gwarantują najczęściej stały dochód, pozbawiając dodatkowych zysków, możliwych przy dywersyfikacji łańcuchów dostaw (w sprzedaży bezpośredniej, MLO i in.). Inne formy działalności, takie jak: SB, RHD i MLO są stosowane w mniejszym zakresie, nie dając okazji do rozbudowy siatki dostaw surowców (produktów) pochodzenia zwierzęcego.

Relacje międzyorganizacyjne gospodarstw utrzymujących zwierzęta ras rodzimych

Relacje⁸ w życiu społecznym i gospodarczym są postrzegane jako cenny zasób (źródło potencjału). Gospodarstwa utrzymujące zwierzęta ras zachowawczych w większości należą do organizacji branżowych (OB) oraz posiadają kontakty z instytucjami państwowymi (ARiMR, Ośrodkami Doradztwa Rolniczego), bankami, przedsiębiorstwami (dostawcami środków produkcji) i innymi hodowcami.

Wykorzystując dane o relacjach, można badać strukturę powiązań między jednostkami, a także zależności struktury od atrybutów jednostek i wpływ na procesy, które zachodzą poprzez relacje (transakcje, przepływ informacji, kooperacja, logistyka). Z reguły efektem działalności uczestników sieci biznesowej jest relacja jednoczesnej konkurencji i współpracy [Bengtsson i Kock 2000]. Relacje zachodzące między przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuchy dostaw mogą różnić się intensywnością, rodzajem więzi, szerokością związków, poziomem kooperacji i konkurencji [Szymańska i in. 2021].

Liczebność i intensywność relacji określa miejsce w sieci dla gospodarstw i ich konkurencyjność (ze względu np. na położenie względem węzła sieci). Z badań wynika, że hodowcy niektórych ras zachowawczych nie doceniają relacji w działaniach rynkowych [Domagalska-Grędys 2017]. Funkcjonują najczęściej, stosując strategię „tu i teraz”, wykorzystując mechanizm dopłat do sztuk zwierząt, bez zaangażowania się w działania rozwojowe (np. na rzecz rozbudowy sieci dostaw) poprzez współpracę. Szymańska [2018] podkreśla również aspekt współpracy w łańcuchu dostaw ze względu na specyfikę rolnictwa, ograniczenia wzrostu produkcji żywności determinowane poziomem popytu oraz znaczne wymogi jakościowe i konieczność wymiany informacji na rynkach.

Zgodnie z założeniem metodycznym opracowania oceniono relacje rolników GUZHRZ, w tym: z dostawcami, gospodarstwami (konkurencyjnymi i niekonkurencyjnymi) oraz klientami, uwzględniając 9 cech relacji (tab. 3). Rolnicy najwyżej ocenili relacje z dostawcami (2,09), wyróżniając w nich takie cechy jak: zaangażowanie w relacje (2,43) i jakość komunikacji w relacjach (2,32). W relacjach z klientami najlepiej oceniono: jakość komunikacji (1,92) i zaufanie (1,8), co w kontekście ogólnej oceny relacji (1,59) i głównego celu zarządzania łańcuchem logistycznym daje sygnał do działań poprawiających stan relacji. Nie ujawniono znacznych różnic ocen ogółem relacji z gospodarstwami konkurencyjnymi (1,24) i niekonkurencyjnymi (1,20). Interesujące, że „zaufanie w relacjach” oceniano jednakowo (1,24) dla gospodarstw konkurencyjnych i niekonkurencyjnych. Stan relacji z klientami wymaga poprawy ze względu na niską ocenę większości cech relacyjnych, tym bardziej że rolnicy z GUZHRZ są słabo zaangażowani

⁸ Relacje międzyludzkie i międzyorganizacyjne.

żowani w handel bezpośredni, oddając surowiec głównie do przetwórci. Badanie oceny relacji między dostawcami i odbiorcami (sprzedającymi i kupującymi) dostarcza praktycznej wiedzy, umożliwiającej optymalizację działalności gospodarczej. Wyniki badań zaangażowania w relacje dostawców, ujawniają zależność wkładu nabywcy od wysiłku emocjonalnego dostawcy, która „może wywołać oportunistyczny kupującego, a zaangażowanie dostawcy w ciągłość działania może skłonić kupującego do zindywidualizowanego podejścia. Co więcej, dźwignia nabywców pozytywnie łagodzi efekt interakcji zobowiązań dostawców, promując oportunistyczny nabywców” [Verghese i in. 2020, s. 196].

Tabela 3. Ocena cech relacji gospodarstw GUZHRZ z reprezentantami otoczenia rynkowego
Table 3. Evaluation of the characteristics of relations between GUZHRZ farms and representatives of the market environment

Zmienne relacyjne	Dostawcy	Gospodarstwa konkurencyjne	Gospodarstwa niekonkurencyjne	Klienci
Zaufanie	2,20	1,34	1,34	1,80
Oportunizm	1,88	1,66	1,30	1,54
Zgodność	2,19	1,24	1,26	1,71
Wsparcie w relacjach	2,04	1,05	1,14	1,43
Podział zysku i ryzyka w relacjach	1,63	1,03	0,90	1,46
Zaangażowanie obu stron w relacje	2,43	1,22	1,14	1,50
Współdziałanie w relacjach	1,89	1,09	1,14	1,39
Jakość komunikacji w relacjach	2,32	1,32	1,29	1,92
Dzielenie się informacjami w relacjach	2,22	1,18	1,28	1,56
Ogółem (średnia z poz. 1–9)	2,09	1,24	1,20	1,59

Oceny w skali 1–5 – 1–minimalna, 5–maksymalna.

Źródło: badania własne.

Wyniki badań kwestionariuszowych dostarczyły opinii rolników na temat postrzegania ich dotychczasowych relacji (przed wprowadzeniem do hodowli ras zachowawczych). Zebrane opinie rozpatrywano w zależności od posiadanego gatunku zwierząt. Rolnicy utrzymujący w gospodarstwach trzodę, bardziej niż posiadający bydło i owce, dostrzegali poprawę relacji. Najbardziej pogorszyły się relacje u hodowców bydła (46% populacji), a u owczarzy w ogóle nie dostrzeżono polepszenia relacji (0% odpowiedzi „1”; tab. 4). Powołując się na teorię agencji, Butt [2019b, s. 193] uzasadnia, że „relacje pomiędzy menedżerami firm kupujących i dostarczających w łańcuchu dostaw wynikają z osobistych relacji pomiędzy menadżerami firm kupujących i dostarczających”. Australijskie wyniki badań pokazują, że „brak osobistych relacji między menedżerami firm kupujących i dostarczających w łańcuchu dostaw prowadzi do ograniczenia zaufania, niedzielenie się ważnymi pomysłami biznesowymi i wrażliwymi informacjami biznesowymi, brak mentoringu rówieśniczego, opóźnienia rozwiązywanie konfliktów i niskie zaangażowanie pracowników” [Butt 2019a, s. 1]. Podobnie przyjąć można, iż za brak poprawy stanu relacji albo pogorszenie odpowiada nieefektywność osobistych kontaktów rolników i brak kompetencji menadżerskich. Przypuszczenie wymagałoby jednak pogłębienia badań w polskich realiach. Korzyści biznesowe związane z rozwojem relacji osobistych w usługach logistycznych wykazali w swoich badaniach Gligor i Holcomb [2013, s. 238]. Butt, Sohal i Prajogo [2019] zwracają też uwagę na negatywne skutki „kontaktów osobistych”,

jak nadużywanie przez menadżerów swoich prywatnych kontaktów dla realizacji celów osobistych. Podobnych negatywnych skutków można spodziewać się rzadziej między rolnikami utrzymującymi zwierzęta ras zachowawczych, ryzyko pojawić się może w grupach producentów rolnych (nielicznych w Polsce).

Tabela 4. Ocena* zmian jakości relacji gospodarstw w grupach według gatunków zwierząt
Table 4. Evaluation of changes in the quality of relationships between farms in groups by animal species

Wyszczególnienie	Hodowcy bydła		Hodowcy owiec		Trzoda chlewna		Ogółem	
	liczba odp.	(%)	liczba odp.	(%)	liczba odp.	(%)	liczba odp.	(%)
In plus	1	2,00	0	0,00	3	14,29	4	2,80
Bez zmian	26	52,00	54	72,97	11	52,38	89	62,24
In minus	23	46,00	20	27,03	7	33,33	50	34,97
Razem	50	100,00	74	100,00	21	100,00	143	100,00

Oceny w skali 1–5 – 1–minimalna, 5–maksymalna.

Źródło: [Domagalska-Grędyś 2019, s. 131].

Oceny zmian (*in plus/in minus*) w zakresie relacji między hodowcami zwierząt ras rodzimych wynikają z szeregu przyczyn: obiektywnych, np. koniunktury, wspólnych sukcesów i porażek i nieobiektywnych (jak też ustalili w badaniach Verghese, Koufteros i Peters [2020]), odnoszących się do sympatii i antypatii w grupie, a także wizji „dobrych relacji”. Wyniki badań pozwoliły porównać postrzeganie „pozytywnych relacji” przez hodowców (tab. 5). Ogółem najlepsze relacje opierają się na zaufaniu (32,69%), dobrej komunikacji (20,19%) i wsparciu (19,23%; tab.5). Między hodowcami bydła i owiec pojawiły się jednak różnice w opiniach co do cech „dobrych relacji”. Hodowcy bydła na 1. miejscu wyróżnili „wsparcie” (33,33%), hodowcy owiec „zaufanie” (41,51%), a trzody chlewnej dwie cechy (zaufanie i komunikację; po 33,33%). Na 2. miejscu znalazła się cecha „wspólne działanie” dla utrzymujących bydło (28,21%), „terminowość” (20,75%) wyróżnili owczarze, a „wsparcie” hodowcy trzody chlewnej (25,00%). Na 3. miejscu „dobrych relacji” właściciele gospodarstw z bydłem stawiali „zaufanie” (20,51%), owczarze „komunikację” (18,87%), hodowcy trzody chlewnej „wspólne działanie” (tylko 8,34%). Opinie rolników dotyczące „dobrych relacji” określają fundamenty, na których chcieliby budować relacje między sobą (kontynuować np. współpracę). Tym samym, by rozwijać relacje współpracy wśród hodowców bydła ras zachowawczych, należy stworzyć klimat wsparcia, wspólnych działań i zaufania. Właściciele owiec ras zachowawczych do współpracy wymagają partnerów zaufanych, terminowych i komunikatywnych. Badacze uznają, że zaufanie pomaga obniżyć koszty transakcyjne i sprzyja efektywności relacji. Autorzy specjalnego numeru *The Academy of Management Journal* poświęconego współpracy wskazali na ważną rolę zaufania w relacjach kooperacyjnych: Znaczenie pozytywne zaufania w relacjach potwierdzili w badaniach m.in. Smith, Carroll i Ashford [1995]. Jak dowiedli Schmidt i Schreiber [2017, s. 77] „relacje międzyorganizacyjne oparte na zaufaniu są coraz częściej postrzegane jako warunek konieczny do terminowych relacji”.

Dopełnieniem informacji na temat „dobrych relacji” były opinie urzędników i członków organizacji współpracujących z gospodarstwami. Reprezentanci instytucji wskazywali na „komunikację” jako główną cechę „dobrych relacji”. W dalszej kolejności liczyły się „współ-

Tabela 5. Cechy „dobrych relacji” według opinii rolników posiadających zwierzęta ras rodzimych (w % odpowiedzi)

Table 5. Characteristics of „good relations” according to the opinion of farmers with animals of native breeds in % of answers

Wyszczególnienie	Odpowiedzi (%)			
	bydło	owce	trzoda chlewna	ogółem
Zaufanie	20,51	41,51	33,33	32,69
Komunikacja	17,95	18,87	33,33	20,19
Wsparcie	33,33	7,55	25,00	19,23
Wspólne działanie	28,21	11,32	8,34	17,31
Terminowość	0,00	20,75	0,00	10,58
Razem	100,00	100,00	100,00	100,00

Źródło: badania własne.

praca” i „zaufanie” (tab. 6). Najbardziej zróżnicowane opinie wyrazili pracownicy ODR (19 opinii na 44 ogółem). Dobre relacje instytucji z gospodarstwami wiązały się z kompetencjami („fachowość” w przypadku ODR). Związki branżowe podkreślały „chęć współpracy”, „zadowolenie ze współpracy”, „komunikację”, rzadziej „zaufanie”. „Komunikacja” uznana została przez większość instytucji za kluczową w tworzeniu dobrych relacji z gospodarstwami (ODR, Urzędy Gminy, Instytut badawczy, Urząd Marszałkowski, Izba rolnicza). Synonimem „komunikacji” były: dobry kontakt z rolnikiem, kontrakty, empatia, porozumienie bez wywyższania, dostosowanie się do wymagań (np. weterynaryjnych), podejście mniej roszczeniowe, cierpliwe, kulturalne. Zbieżność opinii i ich ocen na temat „dobrych relacji” rolników i reprezentantów instytucji współpracujących z nimi stwarza lepsze warunki do efektywnej współpracy, jednocześnie umacnia w przekonaniu, że należy podtrzymywać relacje, dbając przede wszystkim o dobrą komunikację, zaufanie i współpracę.

Stan relacji między rolnikami zaangażowanymi w umacnianie bioróżnorodności (poprzez zachowanie ras cennych genetycznie) świadczy o klimacie ich pracy, otwartości na zmiany, kulturze innowacji (jakość, trwałość, oryginalność relacji). Opinie właścicieli bydła ras zachowawczych wyrażają ponadprzeciętną ocenę (w skali 1–5): trwałości (3,78), względem jakości (3,34) i bardzo niską „oryginalność” relacji (0,28; tab.7), co potwierdza m.in. ich długotrwałość współpracy. Oceny owczarzy w zakresie trzech cech relacji były niższe względem hodowców bydła, trzody chlewnej i średniej wszystkich badanych gospodarstw z rasami rodzimymi zwierząt, wskazując na odmienny klimat współpracy (słabszy jakościowo, mniej kreatywny i trwałe). Postrzeganie relacji stanowi wyznacznik działań integrujących rolników. Oceny jakości, trwałości i oryginalności relacji świadczą o zasobach relacyjnych i ich deficytach, wymagających aktywizacji (np. przez szkolenie, wyjazdy integracyjne).

Podsumowanie i wnioski

Konfrontując oceny relacji GUZHRZ z praktykowanymi formami sprzedaży, gdzie rolniczy handel detaliczny (RHD) oraz działalność marginalna, lokalna i ograniczona (MLO) prowadzone były w niewielkiej grupie gospodarstw, należy rekomendować działania wzmacniające wsparcie i zaufanie między rolnikami. Kontakty

Tabela 6. Wybrane elementy „dobrych relacji” uznane za ważne w opinii instytucji współpracujących z gospodarstwami utrzymującymi zwierzęta ras zachowawczych (liczebność odpowiedzi)
Table 6. Selected elements of “good relations” considered important in the opinion of institutions cooperating with breeders farms breeds (number of responses)

Wyszczególnienie	IW*	IB	IR	ODR	PRZE	PTZ	UG	UM	OB	Razem
Komunikacja	1	1		5	1		2	1	2	13
Współpraca				4					2	6
Zaufanie				2			1		32	6
Brak odpowiedzi				4						4
Chęć współpracy									3	3
Satysfakcja z kontaktów					1				2	3
Kompetencje				1					1	2
Komunikacja coaching				1		1				2
Wspólne korzyści									2	2
Działania integrujące				1						1
Kultura osobista doradcy				1						1
Wspólne korzyści			1							1
Ogółem	1	1	1	19	2	1	3	1	10	44

IW – inspektorat weterynarii, IB – instytut badawczy, IR – izba rolnicza, ODR – ośrodek doradztwa rolniczego, PRZE – zakład przetwórczy, PTZ – polskie towarzystwo zootechniczne, UG – urząd gminy, UM – urząd marszałkowski, OB – organizacja branżowa

Źródło: badania własne.

Tabela 7. Średnia ocena jakości relacji tworzonych przez rolników utrzymujących zwierzęta ras rodzimych

Table 7. Average assessment of the quality of relationships created by farmers keeping animals of native breeds

Wyszczególnienie	Hodowcy bydła	Hodowcy owiec	Hodowcy trzody chlewnej	Ogółem
Jakość	3,34	3,13	3,27	3,27
Trwałość	3,78	3,11	3,38	3,38
Oryginalność	0,28	0,20	0,23	0,23**

Oceny w skali 1–5 – 1–minimalna, 5–maksymalna.

Źródło: badania własne.

gospodarstw z instytucjami wspierającymi rozwój łańcuchów dystrybucji wymagają dobrej „komunikacji”, „współpracy” i „zaufania”. Zgodność opinii (rolników i instytucjonalnego środowiska) na temat „dobrych relacji” rokuje pozytywnie na utrzymywanie współpracy międzyorganizacyjnej. Klimat zrozumienia jest udziałem badanych podmiotów, co wzbogaca też warunki rozwoju relacji. Aktywizacja relacji między rolnikami i odbiorcami (klientami) może realizować się w krótkich łańcuchach dostaw (SB, MLO), np. podczas festynów, wystaw, targów, kiermaszów. Budowanie „dobrych relacji” i łańcuchów logistycznych (na etapie dystrybucji) jest procesem uzupełniającym się i niewymagającym dodatkowych nakładów finansowych. Istotna jest wiedza na temat relacji, jak też ich potencjału sieciowego, by wdrażać rozwiązania sprzyjające relacjom przy każdej okazji.

Bibliografia

- Adamczak M., Domański R., Cyplik P. 2012: Model SCOR jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju, *Handel Wewnętrzny*, (nr specjalny lipiec–sierpień), 3, 9–18.
- Bengtsson M., Kock S. 2000: Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management, The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms*, 5, 411–426.
- Butt, A. S. 2019a: Absence of personal relationship in a buyer-supplier relationship: case of buyers and suppliers of logistics services provider in Australia, *Heliyon*, 5(6), .
- Butt, A. S. 2019b: Personal relationships in supply chains, *International Journal of Integrated Supply Management*, 12(3), 193–204.
- Butt A. S., Sohal A., Prajogo D. 2019: Personal relationships and loyalty in supply chain, *The Journal of Developing Areas*, 53(3), .
- Cieślik J. (red.) 2019: Uwarunkowania ekonomicznego rozwoju gospodarstw rodzinnych utrzymujących zwierzęta gospodarskie ras zachowawczych w powiązaniu z otoczeniem rynkowym, Wydawnictwo Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie, Kraków.
- Chagwiza C., Muradian R., Ruben, R. 2016: Cooperative membership and dairy performance among smallholders in Ethiopia, *Food policy*, 59, 165–173.
- Domagalska-Grędyś M. 2019: Relacje sieciowe gospodarstw rolnych i ich skutki ekonomiczno-społeczne na przykładzie uczestników programu ochrony bioróżnorodności zwierząt gospodarskich, Wydawnictwo Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie, Kraków.
- Domagalska-Grędyś M. 2017: Relacje sieciowe tworzone z udziałem gospodarstw z rasami zachowawczymi, Seminarium naukowe pt. Wsparcie badań naukowych związanych z rozwojem małych gospodarstw rolnych, 24–26 listopada, Krynica-Zdrój, Europejskie Centrum Badawcze Drobnych Gospodarstw Rolnych Uniwersytetu Rolniczego im. H. Kołłątaja w Krakowie, Kraków.
- Galli F., Brunori G. (red.) 2013: Short food supply chains as drivers of sustainable development. Evidence document. Document developed in the framework of the FP7 project Foodlinks (GA No. 265287), Laboratorio di studi rurali Sismondi, [źródło elektroniczne] https://www.foodlinkscommunity.net/fileadmin/documents_organicresearch/foodlinks/CoPs/evidence-document-sfsc-cop.pdf [dostęp: 07.03.2024].
- Gligor M. D., Holcomb, M. 2013. The role of personal relationships in supply chains: An exploration of buyers and suppliers of logistics services. *The International Journal of Logistics Management*, 24(3), 328–355.
- Grashuis J., Skevas, T. 2023: What is the benefit of membership in farm producer organizations? The case of coffee producers in Peru, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(2), 423–443.
- Jarzębowski S., Klepacki L. 2013: Łańcuchy dostaw w gospodarce żywnościowej. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 103, .
- Kieźel M., Kwiecień, A. 2012: Kapitał relacyjny i Customer Relationship Management w kontekście tworzenia wartości (z uwzględnieniem specyfiki sektora bankowości detalicznej), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (736), 585–608.
- Klepacki B., Rokicki T. 2019: Sytuacja gospodarstw owczarskich na Podlasiu ze szczególnym uwzględnieniem ras zachowawczych owiec, *Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych*, 3, 5–18.

- Kot S., Starostka-Patyk M., Krzywda D. 2009: Zarządzanie łańcuchami dostaw, Sekcja Wydawnictw Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Kramarz W. 2015: Kontekst relacji sieciowych w badaniu zakłóceń endogenicznych w systemie metalogistycznym, *Studia Ekonomiczne*, 249, 76–84.
- Krupiński J. (red.) 2012: Polskie rasy zachowawcze: atlas zwierząt gospodarskich objętych programem ochrony w Polsce, Instytut Zootechniki, Kraków-Balice.
- Matacena R., Corvo P. 2020: Practices of food sovereignty in Italy and England: Short food supply chains and the promise of de-commodification, *Sociologia Ruralis*, 60(2), 414–437.
- Matysik-Pejas R., Cieślík J., Borecka A., Sowula-Skrzyńska E. 2017: Projektowanie i zarządzanie łańcuchami marketingowymi w gospodarstwach utrzymujących rasy zachowawcze zwierząt, *Wiadomości Zoologiczne*, 55(5), 111–117.
- Rutkowski K. 2004: Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 12, 2–8.
- Schmidt S., Schreiber, D. 2019: Inter-organizational trust: definitions, elements and operationalization. *Desenvolvimento em Questão*, 17(48), 71–83.
- Short Supply Chains Knowledge and Innovation Network, [online] <https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/find-connect/projects/short-supply-chains-knowledge-innovation-network.html> [dostęp:].
- Smith K.G., Carroll S.J., Ashford S. J. 1995: Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda, *Academy of Management Journal*, 38(1), 7–23.
- Spekman R., Kamauff J., Myhr N. 1998: An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships, *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(2), 53–67.
- Sroka W., Sulewski P., Mikołajczyk J., Król K. 2023. Farming under Urban Pressure: Business Models and Success Factors of Peri-Urban Farms, *Agriculture*, 13(6), 1216.
- Szymańska E., Żuchowski I., Kruszyński M., 2021: Organizacja łańcuchów dostaw na wybranych rynkach produkcji roślinnej w Polsce, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Szymańska E., Bórawski P., Żuchowski I. 2018: Łańcuchy dostaw na wybranych rynkach rolnych w Polsce, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Wiśniewska-Paluszak J. 2018: Sieci agrobiznesu w świetle teorii ekonomii, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań.
- Vergheze A. J., Koufteros X., Peters R. 2020: Exploring the dual nature of supplier relationship commitment on buyer behaviors: considering the levels of buyer-leverage, *International Journal Of Operations & Production Management*, 40(2), 196–220.
- Żmija J. Borecka, A., Cieślík, J., Matysik-Pejas, R., Domagalska-Grędys, M., Sowula-Skrzyńska E., 2019: Uwarunkowania ekonomicznego rozwoju gospodarstw rodzinnych utrzymujących zwierzęta gospodarskie ras zachowawczych w powiązaniu z otoczeniem rynkowym, Wydawnictwo Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, Kraków.