Joanna Piorunowska-Kokoszko*

PERSPEKTYWY POWSTANIA GRUP PRODUCENCKICH W ŁAŃCUCHACH DOSTAW POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Artykuł poświęcono problematyce grup producenckich, a jego głównym celem jest przedstawienie zasad ich działania oraz wskazanie, jak włączenie grup producenckich do łańcucha dostaw może pomóc w rozwoju firm. W opracowaniu zaprezentowano dane z badań naukowców na temat działania grup producenckich oraz wyniki krótkiego badania ankietowego przeprowadzonego w branży meblarskiej mającego za zadanie wskazać zainteresowanie firm przedmiotowymi strukturami. Na podstawie uzyskanych danych ustalono, że istnieje potencjalne zainteresowanie przystąpieniem do grup producenckich oraz zidentyfikowano towarzyszące temu bariery.

Słowa kluczowe: grupa producencka, łańcuch dostaw, eksport

Wstęp

W ostatnich latach rośnie zainteresowanie formami kooperacji przedsiębiorstw, której celem jest obniżenie kosztów prowadzonej działalności. Wywołuje to również zmiany w konfiguracji łańcucha dostaw. Współczesna praktyka potwierdza, że najbardziej spektakularne sukcesy w biznesie osiągnęły firmy, które potrafiły szybko, skutecznie i kompleksowo dostarczać produkty odbiorcom

---

* dr Joanna Piorunowska-Kokoszko – Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, adres e-mail: jkokoszko@komandor.pl.

dzięki zarządzaniu łańcuchem dostaw¹. M. Ciesielski² przypisuje sukces strategiom opartym na współdziałaniu, twierdząc, że właśnie dzięki współpracy osiąga się lepsze wyniki. Zdaniem K. Rutkowskiego³ tradycyjnie skonfigurowane łańcuchy dostaw nie są już wystarczające, by pokonać globalną konkurencję, a najefektywniejsze będą te łańcuchy, które zostały zorientowane na klienta i jego potrzeby. Popiera on również zrzeszanie się firm w tym celu i uważa, że zmiana powinna iść od tradycyjnego łańcucha w stronę sterowanych popytem sieci powiązań, zapewniających szybkość i elastyczność, a nie tylko stawiających koszt jako główny sens działania i wskaźnik efektywności. Istotne jest zrozumienie, że wszyscy partnerzy w grupie pracują na rzecz finalnego odbiorcy. Poszukiwane są zatem takie metody zarządzania łańcuchem dostaw, które z jednej strony wspomagać będą firmy w spełnieniu potrzeb klienta, a z drugiej pozwolą ograniczać ponoszone koszty, optymalizując przy tym poszczególne procesy bez obniżania ich jakości. Jednym ze sposobów jest prowadzenie tzw. zakupów czy sprzedaży wspólnej. Rozwiązanie to powoduje pojawienie się nowych elementów w strukturze łańcucha – grup zakupowych czy producenckich (rys. 1).

Rysunek 1. Miejsce grupy producenckiej w łańcuchu dostaw

Źródło: opracowanie własne.

¹ D. Taylor, *Supply chains: Manager Guide*, Addison-Wesley Professional, Boston 2003, s. 2.

² M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 9.

³ K. Rutkowski, *Pozwól klientom napędzać łańcuch dostaw twojej firmy*, raport z serii Nowe trendy zarządzania, suplement promocyjny do „Harvard Business Review Polska”, październik 2006, s. III.

Grupa producencka i cele jej działalności

Powstawanie grup producenckich przyrównywane jest do tzw. ekonomii dzielenia się (ang. *sharing economy*)⁴. Idea ta przenosi się na wspólne działania firm i ich zrzeszanie się. Grupy producenckie, nazywane też zakupowo-marketingowymi czy sprzedażowymi, definiowane są jako zrzeszenie, konsorcjum podmiotów, które oferuje do sprzedaży produkty zrzeszonych przedsiębiorstw w celu wykorzystania efektu skali, zbudowania silniejszej pozycji w negocjacjach z odbiorcami oraz uzyskania lepszych warunków handlowych tzw. *selling power*⁵. Początkiem zawiązania grupy są często tzw. sojusze marketingowe czy alianse marek, gdyż mają one również doprowadzić do wspólnych działań marketingowych, aby były one zauważone przez obraną grupę docelową⁶. W obecnej rzeczywistości gospodarczej problemem nie jest wyprodukowanie, ale znalezienie stałych odbiorców. Indywidualni producenci mają problem z zapewnieniem szerokiego asortymentu produktów, ich promocji i wysokiej, powtarzalnej jakości w optymalnej cenie, przy ciągłości dostaw. Słabością indywidualnych producentów jest też brak możliwości negocjacji warunków i ceny sprzedaży, przez co stają się mało znaczącym klientem dla dużych odbiorców. Wzmocnienie tej pozycji może nastąpić poprzez organizowanie się firm w grupy producentów.

Przystępując do takiej grupy, przedsiębiorcy uzyskują przewagę konkurencyjną na rynku, możliwość wejścia na nowe rynki czy pozyskanie nowych grup odbiorców. Grupy producenckie mają bowiem tę specyficzną cechę, iż działają w sektorze, w którym się specjalizują, a ich celem jest wzrost sprzedaży oraz profesjonalizacja systemu marketingu danej grupy produktów wraz z doradztwem w zakresie prowadzonej działalności. Ma to prowadzić do dostosowania produkcji do warunków rynkowych, wspólnego wprowadzania towarów do obrotu, w tym przygotowania do sprzedaży, poprawę efektywności, planowanie produkcji ze szczególnym uwzględnieniem jej ilości i jakości, koncentrację podaży,

---

⁴ *Sharing economy* to nowy trend w gospodarce, polegający na bezpośredniej wymianie dóbr i usług między konsumentami, którzy komunikują się przez specjalne serwisy internetowe. Tendencja ta została zaczerpnięta z Zachodu. Społeczeństwo amerykańskie, zmęczone kryzysem i ciągłym dążeniem do posiadania, opowiada się za implementacją idei współdzielenia, www.suwalki24.pl/mobile/article/1_polska_wraca_do_komunizmu_ekonomia_sharing_w_natarciu# (dostęp 19.11.2014).

⁵ A. Wilson, *Building a Successful Selling Organization: The Critical Path to Extraordinary Results*, iUniverse, San Antonio, Texas 2005, s. 17.

⁶ M. Aluchna, J. Cygler, G. Materna, M.K. Witek-Hajduk, E. Marciszewska, *Kooperacja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: Wyzwania strategiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 152.

Rysunek 2. Motywy przystąpienia do grupy producenckiej w %

Źródło: L. Szczebiot-Knoblach, *Tworzenie grup producenckich jako przejaw przedsiębiorczości wiejskiej*, www.mikroekonomia.net/system/publication_files/1078/original/21.pdf?1315294358 (dostęp 24.09.2015).

a także ustalanie wspólnych zasad informowania o produkcji, ze szczególnym uwzględnieniem dostępności produktów. Dzięki pracy w grupie jej członkowie mogą liczyć na wiele innych korzyści, takich jak transfer wiedzy, technologii czy innowacyjność⁷. Tezy te potwierdzają badania L. Szczebiot-Knoblach⁸, które wskazują, że głównym motywem przystąpienia do grupy producenckiej jest właśnie wzmocnienie pozycji przetargowej i dążenie do zapewnienia zbytu (rys. 2). Wynik ten wskazuje również na istnienie świadomości dbania o swoją siłę, co w przypadku firm małych i średnich jest trudne lub niemożliwe przy walce z sieciowymi rozwiązaniami. Grupa producencka oferuje takie możliwości, a przy dobrze skonfigurowanym kontrakcie może nie ograniczać, a stwarzać nowy kanał dystrybucji produktów.

Grupy producenckie w Polsce i na świecie

Tworzenie grup producenckich to praktyki występujące na całym świecie. Ich geneza dotyczy głównie rolnictwa, gdzie nadal występuje znacząca ich liczba. Z czasem działania grup objęły inne branże, stanowiąc odpowiedź na załamanie sprzedaży i sposób wejścia na nowe rynki. W ostatnich latach grupy

⁷ P. Bartkowiak, J. Domański, *Szpitalne Grupy Zakupowe w kształtowaniu łańcucha wartości na rynku usług szpitalnych w: Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji, Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, red. A. Marjański, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 3, s. 15.

⁸ L. Szczebiot-Knoblach, *op.cit.*

prężnie rozwijają się w Stanach Zjednoczonych⁹ i Europie. W USA w służbie zdrowia w 2014 roku aktywnych było 600 podmiotów, dokonujących 72% wszystkich zakupów szpitalnych¹⁰. Amerykańscy ekonomiści szacują, że dalszy rozwój ich działalności doprowadzi do obniżki kosztów zakupu o 864,4 bln dolarów do 2022 roku¹¹. W Europie grupy producenckie najintensywniej rozwinęły się w Niemczech. Występują one praktycznie we wszystkich sektorach tej gospodarki, a zagraniczni producenci chcący ulokować swoje wyroby na rynku niemieckim nie mają w zasadzie możliwości ominięcia potężnych organizacji zakupowo-marketingowych. Odpowiednio prowadzona polityka marketingowa umożliwia członkom związków trwałe zaistnienie w świadomości konsumentów, gdyż obecne związki nie tylko sprzedają, lecz zapewniają też profesjonalne wsparcie marketingowe. Często kreują w tym celu własną markę, aby pokonać swoich konkurentów, zwłaszcza wielkie koncerny. Marki własne stowarzyszeń i związków tworzą silne narzędzie wsparcia dla ich członków oraz umożliwiają uzyskiwanie wyższych przychodów ze sprzedaży przez uzyskiwanie wyższych marż. Takie działanie zapewniają wyższą lojalność konsumentką. W branży meblarskiej w Niemczech należy do takich związków ponad 80% firm. Organizacje GARANT, DER KREIS oraz MHK zrzeszają niemal 10 tys. sklepów w całych Niemczech¹².

Odmiany grup producenckich pojawiają się w Wielkiej Brytanii w formie agencji branżowych, które zapewniają dostęp do odbiorców w danym sektorze, koordynują sprzedaż, uczestniczą w konfiguracji produktów i ich dostaw. Włączenie się do nich jest jednak trudne i wymaga przejścia procedury rekrutacyjnej. Grupy producenckie w formie agencji są w niektórych krajach jedyną możliwością zaistnienia na rynku – np. sprzedaż do Zjednoczonych Emiratów Arabskich może odbywać się wyłącznie za pośrednictwem tzw. sponsora, który

---

⁹ Szczegółowy raport roczny na temat grup producenckich w USA: *For Producers with Producers*, Fairtrade, www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2011/12_AnnualReport_web_version_small_FairtradeInternational.pdf (dostęp 22.09.2015).

¹⁰ A. Jayanth, *50 Things to Know about the Country's Largest GPOs*, Leadersip & Management, 18.07.2014, www.beckershospitalreview.com/hospital-management-administration/50-things-to-know-about-the-country-s-largest-gpos.html (dostęp 10.12.2015).

¹¹ HSCA Report, *The Vital Role of Group Purchasing Organizations in Alleviating Drug Shortages in the United States*, Washington, May 2014, http://cymcdn.com/sites/www.supply-chainassociation.org/resource/resmgr/research/avalere_hasca_gpo_drug_shorta.pdf (dostęp 9.12.2015).

¹² H. Knoblen, M. Sawinski, *Związki zakupowo-marketingowe w Niemczech*, www.een.org.pl/index.php/rynek-wewnetrzny---spis/articles/zwiazki-zakupowo-marketingowe-w-niemczech.html (dostęp 25.09.2015).

odgrywa rolę gwaranta kontraktu i działa na zasadzie grupy sprzedażowej, kojarząc strony transakcji i pobierając za swoje pośrednictwo stosowaną opłatę. Dzięki sponsorowi możliwe jest uruchomienie działalności w danym emiracie i realizacja kontraktów.

W Polsce największa liczba grup producenckich działa w rolnictwie. Zgodnie z informacją Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa wynosi ona 314 grup i organizacji producentów owoców i warzyw. Wszystkie powstały po wstąpieniu naszego kraju do Unii Europejskiej (UE), a Unia zainwestowała w ich rozwój ponad 7 mld zł¹³. Poza rolnictwem pojawiają się pierwsze podmioty inicjujące taką działalność, głównie w handlu i usługach, np. Grupa Intersport¹⁴, Polskie Składy Budowlane PSB¹⁵ czy Centralwings/Germanwings. Wzorem USA rozwijają się szpitalne (np. Polska Federacja Szpitali¹⁶), apteczne (Business Farm¹⁷) czy energetyczne grupy zakupowe (Energy Deal¹⁸ czy Polski Prąd¹⁹). W 2014 roku wzrosło zainteresowanie polskich firm²⁰ grupami producenckimi poprzez promocję strategii rządowych wspierających eksport. Impulsem stała się również polityka UE promująca tworzenie organizacji przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju firm zrzeszanych w postaci klastrów regionalnych, centrów kompetencji, parków przemysłowo-naukowych, *etc.* Prowadziło to do powstawania kolejnych kooperujących ze sobą grup²¹. Rozwój grup zakupowych stał się więc we współczesnej gospodarce naturalną konsekwencją ewolucji łańcuchów dostaw, a kooperacja ważnym czynnikiem decydującym o przeżyciu, zwłaszcza średnich i małych firm. Nie musi ona i nie powinna być wyłącznie

---

¹³ ARiMR. 7 mld zł wyniosły unijne inwestycje w grupy producenckie, <http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,18352674,arimr-7-mld-zl-wyniosly-unijne-inwestycje-w-grupy-producenckie.html#ixzz3mf3YkkyO> (dostęp 24.09.2015).

¹⁴ Intersport to największa na świecie grupa zakupowa zrzeszająca podmioty gospodarcze prowadzące samodzielną działalność handlową, mające prawo do posługiwania się znakiem towarowym Intersport. Obecnie w 37 krajach działa ponad 5 tys. sklepów. Grupa Intersport jest liderem w Europie i na świecie posiadającym największy udział w rynku artykułów sportowych, za: <http://retailnet.pl/2014/06/03/94608-rosna-przychody-sieci-intersport> (dostęp 11.11.2014).

¹⁵ www.grupapspb.com.pl (dostęp 11.09.2015).

¹⁶ www.federacjaszpitali.pl (dostęp 11.09.2015).

¹⁷ www.businesspharm.pl (dostęp 11.09.2015).

¹⁸ www.energydeal.pl (dostęp 11.09.2015).

¹⁹ www.polskiprad.pl/przystap-do-grupy-zakupowej.html (dostęp 11.09.2015).

²⁰ Przejawem jest seria zapytań na portalach biznesowych czy społecznościowych o możliwość przystąpienia do organizacji sprzedażowej, np. www.goldenline.pl/grupy/Przedsiębiorcy_biznesmeni/biznes-kontakt/poszukiwane-grupy-sprzedazowe,3247894 (dostęp 11.11.2014).

²¹ K. Kolińska, D. Doliński, *Grupowe zakupy materiałów jako sposób na obniżenie kosztów przedsiębiorstwa*, „Logistyka– Nauka” 2013, nr 5, s. 98.

niemieckim fenomenem gospodarczym, a polskie przedsiębiorstwa mogą korzystać z jej dobrodziejstw i wypracowanych praktyk.

Uwarunkowania organizacyjno-prawne tworzenia grup producenckich

Obowiązujące w Polsce przepisy nie posługują się pojęciem grupy producenckiej, stąd też brak jest jej legalnej definicji. Formy prawne najczęściej wykorzystywane przez omawiane podmioty to: spółdzielnie, zrzeszenia, spółki komandytowe, spółki z ograniczoną odpowiedzialności czy spółki akcyjne²². Grupy producenckie mogą działać bez tworzenia odrębnych jednostek organizacyjnych (w ramach struktur projektowych) bądź też jako odrębne od swoich członków jednostki organizacyjne (najczęściej spółki prawa handlowego)²³. Wybór formy organizacyjno-prawnej danej grupy wpływa jednak na to, jakim przepisom prawnym ona podlega. Odpowiednio jest to Kodeks spółek handlowych w odniesieniu do spółek²⁴, Prawo spółdzielcze²⁵ w odniesieniu do spółdzielni, Prawo o stowarzyszeniach²⁶ w odniesieniu do stowarzyszeń i Ustawa o społeczno-zawodowych organizacjach²⁷ w przypadku zrzeszeń²⁸. Prawne aspekty grup producenckich produktów rolnych reguluje Ustawa z dnia 15 września 2000 roku o grupach producentów rolnych i ich związkach²⁹.

Przystąpienie do każdej grupy uwarunkowane jest spełnieniem określonych warunków zawartych w umowie cywilnoprawnej opisującej charakter, zakres działalności grupy czy rodzaj i sposób współdecydowania członka wraz ze zgodą na powierzenie działań innemu podmiotowi. W celu koordynacji prac grupy musi bowiem istnieć wyodrębniona specjalna jednostka (tzw. Jednostka centralna) zajmująca się realizacją wyznaczonych przez założycieli celów. Ważnym aspektem

---

²² Przedstawione formy prawne są określone w Kodeksie spółek handlowych, DzU z 2013 r., poz. 1030.

²³ A. Nawrocka, *Grupy zakupowe- szansa na tańszą energię*, „Nowa Energia” 2010, nr 4 (15), s. 45.

²⁴ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, DzU z 2013 r., poz. 1030.

²⁵ Ustawa z dnia 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze, DzU z 2016 r., poz. 21.

²⁶ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, DzU z 2011 r., nr 79, poz. 855.

²⁷ Ustawa z dnia 8 października 1982r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników, DzU z 1982 r., nr 32, poz. 217.

²⁸ A. Szeląg-Sikora, A. Oleksy-Gębczyk, *Grupy producenckie przykładem przedsiębiorczości zespołowej w rolnictwie*, http://jmf.wzr.pl/pim/2013_1_2_25.pdf (dostęp 24.09.2015).

²⁹ DzU nr 88, poz. 983 z późn. zm.

sprawnego działania jest też profesjonalna kadra, która umiejętnie zarządzając siecią, zapewnia wszystkim członkom grupy zbyt produktów i dba o właściwą średnią cenę za dany towar, liczoną w długim okresie³⁰. Zwyczajowo jednak stanowiska we władzach jednostki centralnej obejmują udziałowcy danej kooperacji. Wszyscy przystępujący (producenci) są udziałowcami spółki, a ich udziały są różnej wysokości zależnej od przyjętych reguł (np. w zależności od wejścia do kooperacji, wielkości przedsiębiorstwa, jego znaczenia na rynku). Niektóre grupy producenckie wymagają, aby cała produkcja danego podmiotu sprzedawana była za ich pośrednictwem. W przypadku innych branż czy rynków sytuacja ta dotyczyć może wyodrębnionych w umowie geograficznie rynków, np. sprzedaż na rynek niemiecki. Wejście w szeregi organizacji wymaga też często spełnienia kilku specyficznych warunków. Nie wszystkie kooperatywy je definiują, jednak wszystkie przedstawiają nałożone na członków procedury postępowania zgodne z przyjętym modelem działania. Najważniejszym czynnikiem jest zwykle dobra kondycja finansowa, wypłacalność i brak zaległości płatniczych. Niektóre branże określają też oczekiwania, co do wielkości przedsiębiorstwa i realizowanych obrotów. W momencie powstania grupy podstawowe zasady organizacyjne i asortyment do sprzedaży ustalają założyciele. Inni członkowie, przystępując do niej w późniejszych terminach, często nie mają już wpływu na wypracowany schemat działania, przebieg procesów czy procedur, a ich wpłata aplikacyjna jest wyższa niż opłaty założycieli.

Z uwagi na fakt, że grupa działa w imieniu kilku przedsiębiorstw, istotnym elementem jej sukcesu jest również klarowność funkcjonowania i stały dostęp do systemów nadzorujących dla członków grupy. K. Gray³¹ uważa, że aby to osiągnąć, istotne jest zapewnienie członkom rzeczywistych oszczędności – muszą oni odczuć wyraźny spadek kosztów. Kluczowe jest też zaufanie wśród wszystkich uczestników, zabezpieczenie grupy przed praktykami antymonopolowymi, jasno sprecyzowane zasady współpracy, podobne filozofie działania w relacjach nabywca-dostawca, komunikacja, wielkość krytyczna grupy, która ma zapewnić jej siłę przetargową i właściwe oszacowanie wolumenów obrotu.

---

³⁰ M. Lazarek, *Grupy marketingowe na rynku rolno-spożywczym województwa zachodniopomorskiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661, Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, Szczecin 2011, s. 383.

³¹ K. Gray, *Consortia, Buying Groups and Trends in Demand Aggregation*, VP Corporate Strategy, Corporate United 2002, www.instituteforsupplymanagement.org/files/Pubs/Proceedings/GrayEI.pdf (dostęp 22.05.2015).

Korzyści i ograniczenia udziału w grupie producenckiej

Kluczową korzyścią przystąpienia do grupy jest wzrost sprzedaży dla jej członków. Grupa pozwala osiągnąć też inne korzyści, m.in. poprawę jakości produktu poprzez stosowanie jednolitej technologii produkcji, stworzenie marki towaru identyfikowanej na rynku, obniżenie kosztów produkcji, możliwość negocjacji cen z kontrahentami oraz ich wybór, wyeliminowanie pośredników handlowych i wzrost marż, wymianę informacji z zakresu produkcji, technologii, ustalenie wspólnych zasad dotyczących informacji o produkcji, podniesienie standardów produkcji, a w konsekwencji racjonalizację kosztów przechowywania i dystrybucji. W rzeczywistości grupy producenckie pozwalają na osiągnięcie wyników odzwierciedlających się w wynikach finansowych członków, stanowiących pośredni rezultat poprawy opłacalności produkcji, pewności zbytu czy negocjacji i zmian w kalkulacji kosztów produkcji (rys. 3).

Rysunek 3. Korzyści przystąpienia do grupy producenckiej w %

Źródło: L. Szezebiot-Knoblach, *Tworzenie grup producenckich jako przejaw przedsiębiorczości wiejskiej*, www.mikroekonomia.net/system/publication_files/1078/original/21.pdf?1315294358 (dostęp 24.09.2015).

Działania grup mogą przynieść też zagrożenia. Najważniejsze z nich to utrata bezpośredniego kontaktu z partnerem biznesowym, konieczność dostosowania i uzależnienie się od wyników grupy czy obciążenia finansowe. Dużego nakładu pracy wymaga również przygotowanie grupy do działania od strony formalno-prawnej. Po stronie firm przystępujących do grupy może pojawić się opór przed wprowadzeniem zmian, brak zaufania czy zbyt duże ryzyko. Pomimo tego dzięki

wspólnym działaniom można jednak sprostać wyzwaniom globalnej konkurencji i zapewnić silniejszą pozycję, a tym samym wyższe i stabilniejsze dochody.

Grupy producenckie i ich rozwój na przykładzie branży meblarskiej

Polska odnosi ogromne sukcesy na światowym rynku mebli. Branża meblarska stanowi 2% polskiego PKB³². Z danych OIGPM wynika, że polska branża meblarska eksportuje produkty na wszystkie rynki europejskie, a także do większości krajów spoza UE. Najważniejszymi rynkami zbytu są Niemcy (udział w eksporcie wynosi 39%), Francja (8%), Wielka Brytania (ok. 7%) i Czechy (ok. 6%). Poza UE w pierwszej dziesiątce krajów, do których wysyłamy meble, są m.in. Rosja oraz Stany Zjednoczone. Od czasu wejścia Polski do Unii Europejskiej eksport niemalże został podwojony (wzrost o 92%)³³. Wartość eksportu polskich mebli w 2014 roku wyniosła 8 mld euro. Polskie przedsiębiorstwa swoją ekspansję zagraniczną opierają już nie tylko na eksporcie, ale również, coraz częściej, na bezpośrednich inwestycjach lokalizowanych poza granicami kraju. Pod względem możliwości produkcyjnych Polska zajmuje 10. miejsce na świecie, a pod względem wartości eksportu jest czwartym dostawcą mebli na międzynarodowe rynki³⁴. W branży tej 80% udziału w wartości sprzedaży mają firmy duże i średnie, posiadające wysoką zdolność absorpcji nowych technologii i technik wytwarzania. Firmy mikro i małe dysponują dużą skalą elastyczności wobec gustów klientów, wykonując m.in. zamówienia indywidualne „pod wymiar”³⁵. Duże podmioty tworzą własne działy sprzedaży i koordynują sprzedaż na rynkach eksportowych. Małe i średnie firmy na skutek dużej konkurencji w Polsce poszukują nowych odbiorców dla swoich wyrobów, a jednym z ograniczeń w ich rozwoju są koszty wejścia na nowy rynek.

Dobrym rozwiązaniem dla tych właśnie firm jest utworzenie grupy producenckiej. Koncepcja ta została przedstawiona przedsiębiorstwom w ramach

---

³² *Branża meblarska: wzmocnienie polskich marek zwiększy eksport*, PAP, <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/branza-meblarska-wzmocnienie-polskich-marek-zwiekszy-eksport/ltrdp> (dostęp 22.09.2015).

³³ Raport Polskie Meble Outlook 2015, B+R Studio, *Analizy rynku meblarskiego*, s. 7, www.oigpm.org.pl/art/files/61 (dostęp 28.09.2015).

³⁴ *Polska jest potęgą meblarską*, PAP, www.pb.pl/3337821,89743,polska-jest-potega-meblarska?utm_source=copyPaste&utm_medium=referral&utm_campaign=Firefox (dostęp 29.09.2015).

³⁵ www.mg.gov.pl/node/22813 (dostęp 22.09.2015).

projektu Ministerstwa Gospodarki pt. „Promocja polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych” w ramach poddziałania 6.5.1 PO IG. Dzięki temu projektowi zainicjowano formowanie grupy producenckiej przy wsparciu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Oferta skierowana została do małych i średnich firm branży meblarskiej, jednak uruchamianie takiej grupy dostarczyło i nadal dostarcza sporo problemów. Oszacowany koszt przystąpienia do grupy w wysokości 10 000 zł może nie być nie do przyjęcia dla przedsiębiorców, jednak brak wiedzy na temat zasad działania i finansowania takiej grupy ograniczył zaufanie inwestorów. Dodatkowe wydatki związane były z wypromowaniem własnej marki, uzyskaniem certyfikacji produktów w Niemczech czy zwykłym utrzymaniem jednostki centralnej. Były to znaczące koszty początkowe, a pierwsze realne przychody spodziewane były dopiero po roku działalności. Niestety, w gronie małych i średnich firm ten koszt oraz ryzyko wynikające z nieznanomości rozwiązania stanowiły znaczącą barierę, dlatego pomimo zainteresowania inicjatywą firmy nie podjęły się samodzielnego finansowania działań grupy³⁶. Wydaje się zatem, że rozwiązaniem byłoby powierzenie podmiotowi niemieckiemu utworzenia grupy lub wykorzystanie możliwości przyłączenia się do już istniejącej niemieckiej grupy producenckiej, która poniosłaby koszty początkowe lub uzyskałaby wsparcie finansowe z zewnątrz. Obecna sytuacja wpływa bowiem na fakt, że pomimo iż Polska jest potęgą meblarską, marki nie są rozpoznawalne za granicą, gdyż wiele polskich firm produkuje meble dla zagranicznych kontrahentów, którzy później sprzedają je pod własnymi markami. Niewątpliwie powierzenie poszukiwania zbytu wyspecjalizowanemu niemieckiemu podmiotowi pozwoliłoby zaistnieć na rynku małym i średnim firmom. Niemcy są dobrym przykładem kraju, gdzie praktyki grup są powszechne. Działają tam bowiem 24 grupy zakupowe. Przypada na nie ponad połowa obrotów niemieckiego rynku tychże wyrobów. Do najważniejszych z nich należą: Begros Großhandels GmbH (z obrotami 5 mld EUR rocznie), EK|ServicegroupeG (4 mld EUR), EMV Europa Möbel-Verbund (3,8 mld EUR), Union Einkaufs-GmbH (3,2 mld EUR), MHK Verbundgruppe AG (3,1 mld EUR), Einrichtungspartnerring (3 mld EUR), Garant-Möbel Holding AG (2 mld EUR), Der Kreis Einkaufsges. Küche & Wohnen (1,7 mld EUR) oraz GfM-Trend-Möbeleinkaufsverbund (1,3 mld EUR)³⁷.

³⁶ Dane z seminarium *Związki zakupowo-marketingowe w Niemczech – możliwości dla polskich eksporterów*, Enterprise Europe Network, afiliowany przy PARP, Warszawa, 28 maja 2014.

³⁷ www.een.org.pl/index.php/.../sektor-meblarski-w-krajach-ue.html?pdf (dostęp 22.09.2015).

Rysunek 4. Wysokość wkładu założycielskiego, a możliwości firm

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na pojawienie się opcji budowy grupy producenckiej przeprowadzono krótkie badanie własne skierowane do 20 producentów w branży meblarskiej dotyczące rozwoju rynku na podstawie koncepcji grupy producenckiej. Dobór próby był celowy. Ankietę skierowano do małych i średnich firm z siedzibą w Polsce i działających w formie spółki prawa handlowego o obrocie rocznym przekraczającym 5 mln złotych, zarejestrowanych w bazie Banku Informacji Gospodarczej Cyberbiznes³⁸ za pośrednictwem PARP jako podmioty zainteresowane rozwojem eksportu i tworzeniem form kooperacyjnych. Ankieta zawierała krótkie sondażowe pytania na temat obszaru działalności, udziału pośredników w sprzedaży, znajomości idei grup producenckich i możliwości finansowania działalności grupy. Dzięki przeprowadzonemu badaniu stwierdzono, iż wszystkie ankietowane firmy prowadziły sprzedaż eksportową na rynek niemiecki. Firmy zarejestrowały się dobrowolnie w bazie, zgłaszając chęć budowania różnych form kooperacji, jednak jak pokazują badania, zarządzający nie mają wiedzy na temat możliwych form współpracy i ewolucji ich łańcuchów dostaw. 40% ankietowanych korzystało z usług pośrednika, a tylko jedna firma знаła koncepcję pracy grupy producenckiej i zakres jej działalności. Przedsiębiorcy byli nawet skłonni zainwestować środki (rys. 4), jednak można domniemywać, iż właśnie z uwagi na

³⁸ www.cyberbiznes.pl (dostęp 2.04.2016).

nieznajomość koncepcji czy niewystarczające zasoby finansowe przedsiębiorstw znaczny odsetek firm nie może zadeklarować kwoty udziału. Ograniczeniem jest również brak uzyskania wsparcia z zewnątrz.

Zakończenie

Przedstawione tezy i badania pokazują, iż koncepcja utworzenia grupy producenckiej jako drogi wejścia na rynki zagraniczne, zwłaszcza niemiecki promowany przez PARP, zyskuje aprobatę i spotyka się z zainteresowaniem firm. Koszty zdobycia wiedzy na temat rynku i wypromowania marki są na tyle duże, że rozwiązanie zapewniające stałe dochody i minimalizujące ryzyko zyskuje aprobatę firm, gdyż jest to najtrudniejszy element sprzedaży. Sama organizacja nowej grupy jest natomiast trudna do wdrożenia z uwagi na brak wiedzy na temat działania, dostępu do finansowania tego rodzaju działalności czy systemów zarządzania taką grupą. Tendencje skracania łańcuchów dostaw mogą jednak przejawiać się właśnie w tworzeniu grup producenckich po stronie usprawnień logistyki dystrybucji, zwłaszcza jeśli znajdą one wsparcie w kolejnych programach unijnych na najbliższe lata. Z uwagi na wspomnianą chęć doskonalenia łańcucha dostaw, sprzyjające otoczenie, korzyści i wsparcie ze strony UE, należy się spodziewać, iż grupy te wpiszą się na stałe w struktury łańcuchów firm, a wszelkie działania skupione zostaną na podniesienie ich skuteczności prowadzącej do optymalizacji procesów.

Bibliografia

- Aluchna M., Cygler J., Materna G., Witek-Hajduk M.K., Marciszewska E., *Kooperacja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: Wyzwania strategiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- ARiMR, 7 mld zł wyniosły unijne inwestycje w grupy producenckie, <http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,18352674,arimr-7-mld-zl-wyniosly-unijne-inwestycje-w-grupy-producenckie.html#ixzz3mf3YkkyO>.
- Bartkowiak P., Domański J., *Szpitalne Grupy Zakupowe w kształtowaniu łańcucha wartości na rynku usług szpitalnych*, w: *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, red. A. Marjański, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 3.

- Branża meblarska: wzmocnienie polskich marek zwiększy eksport*, PAP, <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/branza-meblarska-wzmocnienie-polskich-marek-zwiekszy-eksport/ltrdp> (dostęp 28.12.2015).
- Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- Gray K., *Consortia, Buying Groups and Trends in Demand Aggregation*, VP Corporate Strategy, Corporate United, 2002, www.instituteforsupplymanagement.org/files/Pubs/Proceedings/GrayEI.pdf.
- Jayanth A., *50 Things to Know about the Country's Largest GPOs*, Leadersip&Management, 18.07.2014, www.beckershospitalreview.com/hospital-management-administration/50-things-to-know-about-the-country-s-largest-gpos.html.
- Knoben H., Sawinski M., *Związki zakupowo-marketingowe w Niemczech*, www.een.org.pl/index.php/rynek-wewnetrzny---spis/articles/zwiazki-zakupowo-marketingowe-w-niemczech.html.
- Kolińska K., Doliński D., *Grupowe zakupy materiałów jako sposób na obniżenie kosztów przedsiębiorstwa*, „Logistyka – Nauka” 2013, nr 5.
- Lazarek M., *Grupy marketingowe na rynku rolno-spożywczym województwa zachodniopomorskiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661, Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, Szczecin 2011.
- Nawrocka A., *Grupy zakupowe – szansa na tańszą energię*, „Nowa Energia” 2010, nr 4 (15).
- Raport Polskie Meble Outlook 2015, B+R Studio, *Analizy rynku meblarskiego*, s. 7, www.oigpm.org.pl/art/files/61.
- Rutkowski K., *Pozwól klientom napędzać łańcuch dostaw twojej firmy*, raport z serii Nowe trendy zarządzania, suplement promocyjny do „Harvard Business Review Polska”, październik 2006.
- Szczebiot-Knoblach L., *Tworzenie grup producenckich jako przejaw przedsiębiorczości wiejskiej*, www.mikroekonomia.net/system/publication_files/1078/original/21.pdf?1315294358.
- Szeląg-Sikora A., Oleksy-Gębczyk A., *Grupy producenckie przykładem przedsiębiorczości zespołowej w rolnictwie*, http://jmf.wzr.pl/pim/2013_1_2_25.pdf.
- Taylor D., *Supply Chains: Manager Guide*, Addison-Wesley Professional, Boston 2003.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, DzU z 2013 r., poz. 1030.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach, DzU nr 88, poz. 983 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, DzU z 2011 r., nr 79, poz. 855.

Ustawa z dnia 8 października 1982 r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników, DzU z 1982 r., nr 32, poz. 217.

Ustawa z dnia 16 września 1982 r. – Prawo Spółdzielcze, DzU z 2016 r., poz. 21.

Wilson A., *Building a Successful Selling Organization: The Critical Path to Extraordinary Results*, iUniverse, San Antonio, Texas 2005.

www.goldenline.pl/grupy/Przedsiębiorcy_biznesmeni/biznes-kontakt/poszukiwane-grupy-sprzedazowe,3247894.

www.suwalki24.pl/mobile/article/1,_polska_wraca_do_komunizmu_ekonomia_sharing_w_natarciu#.

PROSPECTS OF THE CREATION OF PRODUCER GROUPS IN SUPPLY CHAINS OF POLISH ENTERPRISES

Abstract

The present article is devoted to the question of a role of producer groups, demonstrates basic principles of their activities and shows how inclusion of producer groups into the supply chain can contribute to a business growth. The discussion combines the outcomes of already published academic research conducted into producer groups with results of a survey carried out by the Author in the furniture production sector (which was designed to evaluate the interest of furniture manufacturers in the topical business organizations). As a result, the Author has determined existence of a potential interest in respect to participation in producer groups and enumerated main obstacles on the way.

Keywords: producers group, supply chain, export