

Józef Kania, Wiesław Musiał

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kollątaja w Krakowie

DODAWANIE WARTOŚCI W ŁAŃCUCHACH DOSTAW ŻYWNOŚCI – STUDIUM PRZYPADKU

ADDING VALUE IN FOOD SUPPLY CHAINS – CASE STUDY

Słowa kluczowe: łańcuch dostaw żywności, wartość dodana, zróżnicowanie

Key words: food supply chain, added value, diversification

JEL codes: Q13, Q16, O31

Abstrakt. Dokonano analizy wybranej grupy producentów owoców i warzyw w zakresie uzyskania odpowiedzi na trzy kluczowe pytania badawcze: co jest innowacją w badanej grupie, w jaki sposób kreowana jest tam wartość dodana i w jaki sposób ta grupa oddziałuje na lokalną społeczność wiejską. Wybór tej organizacji do badań był celowy, na podstawie takich kryteriów, jak: innowacyjność organizacji, unikalność rozwiązania oraz współpraca z ODR. Dane źródłowe uzyskano metodą wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego z przedstawicielami zarządu. Stwierdzono, że badana grupa stanowi w województwie małopolskim unikatowy przykład integracji pionowej „w przód” oraz przechwytywania wartości dodanej z rynku przez wyeliminowanie wszystkich pośredników. Stanowi model biznesowy, który obejmuje cały łańcuch dostaw, tj. od pola do półki sklepowej. Wysoka jakość produktów i duże ich zróżnicowanie pozwala na osiąganie wysokich dochodów oraz inwestowanie w dalszy rozwój. Grupa stworzyła nowe miejsca pracy w lokalnym środowisku, upowszechnia dobre praktyki sadownicze, produkcyjne i przetwórcze oraz przez podatki i sponsoring przyczynia się do rozwoju ekonomicznego społeczności lokalnej.

Wstęp

Wspieranie konkurencyjnych łańcuchów dostaw jest wpisane w politykę rozwoju obszarów wiejskich Unii Europejskiej (UE), głównie w jej priorytet 3. „Poprawa organizacji łańcucha żywnościowego i promowanie zarządzania ryzykiem w rolnictwie” [MRiRW 2014]. W ostatnich latach wiele publikacji i pracy doradczej dotyczyło promowania tworzenia grup producenckich, wartości dodanej i skracania łańcuchów dostaw [Kania i in. 2004, Kania 2008, Motowidlak, Fajczak-Kowalska 2010, Łącka, 2012, Jarzębowski, Klepacki 2013, Kawecka, Gębarowski 2015, Krzyżanowska 2016, Nowak, Gąsior 2017]. Zgadzać się z tezą, że łańcuchy dostaw powinny być krótkie, należy również wziąć pod uwagę, że istnieją w praktyce gospodarczej inne sposoby ich organizacji. Dodawanie wartości może mieć miejsce na całej długości łańcucha dostaw lub na poszczególnych etapach produkcji i obrotu. Kluczem jest dodanie takich elementów, za które klienci są skłonni zapłacić (więcej) i które w swojej różnorodności mogą obejmować nowy produkt, wyższą jakość, lokalne pochodzenie lub udoskonaloną markę. Podstawowa jest zawsze orientacja na klienta, a koncepcja wartości dodanej stanie się rzeczywista jedynie wtedy, gdy konsumenci będą zainteresowani zakupem takich produktów. Należy jednak zwrócić uwagę na specyfikę rynku żywności, która w istotny sposób wpływa na jego kształtowanie w aspekcie całego łańcucha dostaw. Wśród wielu cech tego rynku, Stanisław Urban i Krystyna Szlachta [2000, s. 26-27] za najważniejsze uznali sezonowość dostaw i zbytu, duże wahania po stronie podaży surowców rolnych, niską ich trwałość i naturalną podatność drobnotowarowej produkcji na pośrednictwo.

Materiały i metodyka badań

Celem pracy była analiza i ocena wybranych aspektów funkcjonowania Sądeckiej Grupy Producentów Owoców i Warzyw „Owoc Łącki” Sp. z o.o. (GPOiW) Skupiono się na poszukiwaniu odpowiedzi na trzy kluczowe pytania badawcze:

- co jest innowacją/innowacjami w badanym przedsiębiorstwie,
- w jaki sposób kreowana jest tam wartość dodana,
- w jaki sposób organizacja ta oddziałuje na lokalną społeczność wiejską.

Opracowanie stanowi analizę przypadku konkretnej firmy wybranej w sposób celowy spośród dziewięciu uznanych organizacji producentów owoców i warzyw w województwie małopolskim (stan w 2017 roku). Wyboru dokonano na podstawie takich kryteriów, jak: innowacyjność zarządzania, unikalność organizacji oraz otwartość na współpracę z ODR. Dane źródłowe uzyskano metodą wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego przez autorów z przedstawicielami zarządu i rady nadzorczej z wykorzystaniem kwestionariusza. Dodatkowym celem opracowania było przedstawienie na podstawie literatury przedmiotu wybranych pomysłów i wskazanie praktyk w zakresie dodawania wartości w łańcuchach dostaw produktów rolniczych oraz możliwości wsparcia finansowego podejmowanych działań przez producentów i przetwórców w ramach PROW 2014-2020.

Koncepcja wartości dodanej i sposoby jej tworzenia

Dodawanie wartości do produktu lub usługi oznacza przekształcenie ich w taki produkt lub taką usługę, za które konsumenci zapłacą więcej. Można tego dokonać na wszystkich etapach łańcucha dostaw. W koncepcji tej dominuje podejście marketingowe producentów w stosunku do klientów, co oznacza konieczność zaoferowania im alternatywnych produktów lub usług, dzięki którym producenci mogą zwiększyć sprzedaż i osiągnąć wyższe dochody [European Network... 2016]. Wartość dodana w odniesieniu do łańcucha dostaw może być też traktowana jako kształtowanie narastającego łańcucha przez tworzenie nowej wartości produktu w kolejnych ogniwach jego przepływu, mając na uwadze wyznaczoną przez klientów więźkę oczekiwań i potrzeb [Firlej 2013]. Rozwinięcie analizy i oceny łańcucha dostaw żywności stanowi teoria czy też koncepcja „szczupłego zarządzania”. Polega ona m.in. na identyfikacji i eliminacji różnego rodzaju zbędnych struktur i nieprawidłowości w procesie zarządzania łańcuchem dostaw [Bednarz 2013].

Wśród sposobów tworzenia wartości dodanej dominuje przetwórstwo, różnicowanie (dywersyfikacja) produktów i podnoszenie jakości oferowanych produktów. Przetwarzając w gospodarstwie swoje surowce, rolnicy mogą podnosić wartość tych produktów i mieć większy wpływ na ich ceny (przetwory mleczne, mięsne itp.). Oprócz przetwórstwa podstawowego można dodać znaczną wartość do produktów, różnicując je w stosunku do produktów dostępnych na rynkach (np. produkty ekologiczne, nowe odmiany preferowane przez konsumentów, gramatury, opakowania, konserwanty, zawartości składników). Potrzebna jest tu wyobraźnia i kreatywność producentów.

Podnoszenie wartości dodanej to również potrzeba podnoszenia świadomości konsumentów i zaufania do jakości i szczególnych właściwości oferowanego produktu. Zatem zbudowanie własnej marki, etykietowanie, nazwa pochodzenia, metody produkcji (np. informacja, że własnoręcznie wytworzone, ekologiczne, z wolnego chowu) i oznaczenia systemów jakości są niezbędne, aby przekonać konsumentów o wysokiej jakości produktów [Sroka i in. 2016]. Dokładne oznakowanie produktów może być pominięte w sytuacji, w której klienci zakupują je bezpośrednio w gospodarstwie lub producenci sprzedają bezpośrednio klientom swoje produkty poza gospodarstwem i mogą zatem szczegółowo ich informować o wszystkim o co zapytają. Odbywa się to w ramach sprzedaży bezpośredniej, do której zalicza się również sprzedaż na odległość (przez internet, telefon, sprzedaż wysyłkową)¹.

¹ W Polsce sprzedaż własnych produktów jest możliwa dwutorowo: 1) w ramach sprzedaży bezpośredniej – nie wymaga ona rejestracji jako działalność gospodarcza i obejmuje produkty nieprzetworzone roślinne i zwierzęce, w tym mleko i śmietanę oraz 2) w ramach działalności marginalnej, ograniczonej i lokalnej tzw. MOL – jako działalność przetwórcza produktów pochodzenia zwierzęcego, która wymaga rejestracji.

Kreacja dodatkowej wartości znalazła istotne miejsce w wspólnej polityce rolnej, w tym w jej opcjach krajowych. PROW 2014-2020 obejmuje wiele działań, które mogą wspierać dodawanie wartości na całej długości łańcucha dostaw żywności. Najważniejsze z nich pod względem wielkości budżetu to: „Inwestycje w środki trwałe” (MO4), „Rozwój gospodarstw i działalności gospodarczej” (MO6), „Tworzenie grup i organizacji producentów” (MO9), „Usługi doradcze, usługi z zakresu zarządzania gospodarstwem i usługi z zakresu zastępstwa” (MO2), „Współpraca” (M16), „Transfer wiedzy i działalność informacyjna” (M01) oraz „Systemy jakości produktów rolnych i środków spożywczych” (MO3) [MRiRW 2014].

W bieżącym okresie budżetowym UE istotne będzie wykorzystanie doświadczeń z wdrażania programów SAPARD, SPO Rolnictwo 2004-2006, PROW 2004-2006, PROW 2007-2013 i skorzystanie z całego potencjału działań i poddziałań PROW 2014-2020, aby doskonalić bądź stworzyć nowoczesne łańcuchy dostaw. Łańcuchy te wzmacniają pozycję konkurencyjną rolników i przedsiębiorstw rolno-spożywczych, mogą stworzyć nowe miejsca pracy oraz wytworzyć jak największą wartość dodaną w gospodarstwach, rolnictwie i na obszarach wiejskich.

Biorąc pod uwagę rekomendacje grupy tematycznej ENRD [EIPAGRI 2015] oraz wnioski z wcześniejszych badań, proponuje się następujące zalecenia i rekomendacje, które umożliwią rolnikom i przedsiębiorstwom osiąganie większej wartości dodanej w różnych ogniwach łańcucha dostaw:

- zatrudnianie w systemach doradztwa rolniczego specjalistów z dziedzin innych niż
- rolnictwo, np. takich jak zarządzanie, marketing, logistyka,
- ponowne zapewnienie szkoleń w zakresie przedsiębiorczości rolniczej i pozarolniczej, prowadzących do opracowania praktycznych biznesplanów,
- ściślejsze powiązanie usług doradczych i centrów technologicznych powstałych w uczelniach rolniczych i instytutach badawczych, aby przyspieszyć transfer innowacji oraz umożliwić analizę procedur i wymogów mających na celu poprawę jakości żywności,
- wykorzystanie partnerskich i partycypacyjnych metod pracy doradczej, takich jak grupy celowe rolników, gospodarstwa demonstracyjne, wizyty studyjne, pokazy praktyczne, mentoring itp.,
- szersze korzystanie z dorobku i wypracowanych metod w krajach członkowskich UE oraz innych przodujących podmiotów gospodarczych w zakresie innowacyjnego zarządzania łańcuchem dostaw.

Analiza przypadku Sądecka Grupa Producentów Owoców i Warzyw „Owoc Łącki”

GPOiW została zarejestrowana 2 lipca 2003 roku jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W kwietniu 2006 roku decyzją marszałka województwa małopolskiego uzyskała status grupy wstępnie uznanej, tzn. została uznana za organizację producentów. Początkowo w skład GPOiW wchodziło 17 członków, w tym jeden z nich to osoba prawna – Sadowniczy Zakład Doświadczalny w Brzeznej Sp. z o.o. Instytutu Sadownictwa i Kwiaciarstwa w Skierńcicach, a wspólna powierzchnia sadów wynosiła około 100 ha. W 2017 roku GPOiW nadal liczy 17 członków, ale ma ponadto 93 udziałowców i ponad 350 ha sadów. Ma swoją siedzibę w Łącku w powiecie Nowy Sącz i zatrudnia obecnie ponad 70 pracowników. Miejscowość ta położona jest na wysokości 350-400 m n.p.m. Na pograniczu Ziemi Łąckiej spotykają się trzy pasma górskie: Beskid Wyspowy, Beskid Sądecki i Gorce. Przez ziemię Łącką przepływa rzeka Dunajec i Czarna Woda. Nazwa miejscowości należy do tzw. nazw topograficznych i wywodzi się od dużej ilości łąk znajdujących się na tym terenie. Gmina Łącko zwana jest „stolicą kwitnących sadów” i uważana jest za kolebkę małopolskiego sadownictwa. Dominują tu sady śliwkowe, jabłoniowe, wiśniowe i czarna porzeczką. Górzyście usytuowanie i łagodny klimat umiarkowany sprzyjają rozwojowi produkcji sadowniczej. Większość sadów znajduje się na stokach o nachyleniu około 15°, co stwarza najkorzystniejsze rozłożenie rocznych temperatur [www.owoclacki.pl].

Przeprowadzona analiza miała na celu zidentyfikowanie innowacji w GPOiW. Punktem odniesienia do analizy jest definicja zawarta w PROW 2014-2020; Innowacje to zastosowanie lub wprowadzanie nowych, lub ulepszonych produktów, procesów, metod organizacji i zarządzania oraz marketingu produktów i usług przez ich praktyczne wykorzystanie. Ze względu na kryterium przedmiotowe, które jest najczęściej używane, OECD dzieli je na: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne [OECD 2008, s. 49-55].

Na podstawie dokonanej analizy badanej GPOiW stwierdzono trzy innowacyjne rozwiązania organizacyjne. Po pierwsze, to instytucjonalna i realna integracja pozioma rolników-sadowników przez podjęcie współpracy i utworzenie grupy producentów rolnych. Sprzyja to wprowadzaniu nowych odmian owoców, nowych technologii produkcji, poprawie jakości produktów i osiąganiu lepszych efektów ekonomicznych. Ponadto integracja pozioma przyczyniła się do lepszego wykorzystywania posiadanych zasobów i stworzyła możliwość korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania (inwestycje w ramach PROW 2007-2013, MRPO 2007-2013 i kredyty). Grupa w istotny sposób wzmacnia także kapitał społeczny i buduje pozytywne wzorce współdziałania w biznesie.

Po drugie, integracja pionowa, tj. rozszerzenie działalności GPOiW przez dywersyfikację „w przód”, polegającą na przetwarzaniu jabłek na soki i koncentrat jabłkowy (zakład w Olszanie), wybudowaniu przechowalni owoców (zakład w Łącku) umożliwiającej sprzedaż w długim okresie (39 komór chłodniczych z kontrolowaną atmosferą, w każdej mieści się 170 t jabłek), zakupu linii do pakowania jabłek i dostarczania ich do sieci sklepów własnym nowoczesnym transportem.

Po trzecie, wyeliminowanie wszystkich pośredników z łańcucha dostaw zarządzanego przez GPOiW.

Kreacja wartości dodanej w GPOiW odbywa się przez wiele różnych działań. Punktem wyjściowym w sposobach tworzenia wartości dodanej jest dywersyfikacja produktów, takich jak owoce, soki tłoczone i koncentraty. Wśród owoców głównymi produktami są różne odmiany jabłek (Szampion, Jonagold, Jonagored, Idared, Gala, Rubin, Ligol, Boskoop, Golden, Elise) i gruszek (Konferencja, Łukasówka, Concorde, Bonkreta) oraz owoce sezonowe (czarna i czerwona porzeczka, maliny, aronia, śliwki, wiśnie, truskawki). Nowe nasadzenia sadów uwzględniają odmiany jabłek o zielonej jednolitej skórce, preferowane na rynkach krajów zachodnich.

Oferta soków obejmowała soki: jabłkowy, jabłkowo-gruszkowy, jabłko i czarna porzeczka, jabłkowo-marchwiowy, jabłko i czerwona porzeczka, jabłkowo-wiśniowy, jabłkowo-aroniowy i jabłkowo-bananowy. Dostępne opakowania to karton 5- i 3-litrowy, a wielkości te adresowane są do konkretnej grupy odbiorców, zarówno instytucjonalnych, jak i konsumentów indywidualnych. Koncentraty są produkowane jako naturalne zagęszczone soki owocowe uzyskane w procesie odparowania wody z soku świeżych owoców. Nie zawierają konserwantów, dlatego łączą wysokie walory smakowe i zdrowotne oraz nadają się do bezpośredniego spożycia po uprzednim rozcieńczeniu.

GPOiW w szczególny sposób dba o wysoką jakość produktów. Stosowana technologia produkcji soków nie zawiera dodatków, takich jak cukier, woda, aromat i kwas. Zabezpieczenie trwałości oparte jest na jednej z najbardziej sprawdzonych metod, czyli pasteryzacji. GPOiW posiada certyfikaty Global G.A.P, HACCP, IFS Food Certificate i Certificate-BRC. Dzięki nowoczesnym komórkom chłodniczym z kontrolowaną atmosferą, możliwe jest zachowanie wysokich walorów odżywczych i smakowych. Komory te mieszczą 7000 t owoców.

GPOiW bardzo dużą uwagę zwraca na działania logistyczne. Ułatwia to posiadanie nowoczesnej linii sortowniczej. Jabłka pakowane są zgodnie z życzeniami tzw. małych i dużych odbiorców. Używane są do tego różnego rodzaju kartony, wytłoczki, opakowania własne zamawiającego oraz różnej wielkości woreczki foliowe. Soki tłoczone pakowane są w worki *bag in box* ze specjalnym zaworem VITPO pozwalającym na wielokrotne dozowanie, a przydatność do spożycia po otwarciu worka wynosi 14 dni.

Na sukces GPOiW składa się wiele przemyślanych i sprawdzonych działań, jednak bez wątpienia kluczową rolę odgrywają zdywersyfikowani odbiorcy. Są nimi sieci sklepów: Biedronka, Tesco, Lidl, Eurocash, Real, hurtownicy, sklepikarze, oraz własne sklepy. Własne sklepy zlokalizowane są w Łącku i Nowym Sączu, w których oferowane są również produkty

wytwarzane przez mieszkańców regionu (miody, produkty pszczele, serki górskie itp.). Grupa realizuje również eksport swoich produktów na rynki zagraniczne.

Budowanie marki to różnorodne działania, które zapewniają rozpoznawalność i wysoki *image*. Jabłka Łąckie wpisane są na listę UE w obszarze chronionych geograficznie produktów rolnych. Produkowane tam owoce cechują się wyjątkową soczystością, jędrnością i aromatem, co zawdzięczają mikroklimatowi Kotliny Łąckiej (6 km długości i 1,5 km szerokości). Ich rumieniec, zdaniem respondentów, jest mocniejszy od rumieńca jabłek pochodzących z innych regionów.

Ważną stroną działań GPOiW jest oddziaływanie na lokalną społeczność. Zarówno właściciele oraz wspólnicy, jak też i pracownicy, wywodzą się ze środowiska, w którym zlokalizowana jest GPOiW. Tu mieszkają ich rodziny, znajomi, ale także większość dostawców. Stąd też pozytywne wpisywanie się GPOiW w lokalne środowisko traktują jako ważną część jej misji. Przykłady tego oddziaływania GPOiW są następujące:

- daje i tworzy nowe miejsca pracy,
- pozwala na osiągnięcie przez jej członków i udziałowców wyższych dochodów,
- przez wymianę informacji i doświadczeń pozwala na stosowanie w swoich sadach najlepszych praktyk produkcyjnych,
- część podatków, tj. podatek dochodowy od osób zatrudnionych w spółce (w wysokości około 30%), od spółki jako osoby prawnej (około 6,7%), od nieruchomości i od samochodów dostawczych, trafia do budżetu gminy zwiększając jej dochody własne.

GPOiW promując siebie w mikroregionie poprzez udział i patronat, sponsoruje wiele lokalnych wydarzeń organizowanych corocznie przez szkoły, przedszkola, organizacje rolników i samorządy gmin, m.in.: Święto Kwitnącej Jabłoni, Starosądecka Jedynka – Tischeriada, Owocobranie, Forum Ekonomiczne i inne. Jej rozpoznawalność wpisuje się w ukształtowane przez dziesięciolecia skojarzenie Łącka z owocami i przetworami owocowymi. GPOiW jest także ważnym podmiotem marketingu terytorialnego jaki prowadzi gmina Łącko i starostwo powiatowe w Nowym Sączu. Jest także pozytywnie wyróżniającym się podmiotem gospodarczym w regionie Małopolski.

Podsumowanie

Badany przypadek GPOiW „Owoc Łącki” stanowi cenny i unikalny przykład integracji pionowej „w przód”, a nie tylko integracji poziomej, w ramach której zazwyczaj powstają i prowadzą swoją działalność grupy producentów w branży owocowo-warzywniej, zbożowej, trzody chlewnej i innych w naszym województwie. Grupa ta jest również przykładem przechwytywania wartości dodanej z rynku przez wyeliminowanie pośredników, tj. przetwórców, hurtowników i firm logistycznych.

Stanowi model biznesowy, który obejmuje cały łańcuch dostaw od pola do półki sklepowej, tj. produkuje jabłka, przechowuje, konfekcjonuje i dostarcza do sieci sklepów bądź przetwarza je na soki, a także produkuje koncentrat jabłkowy. Wysoka jakość tych produktów i duże zróżnicowanie pozwala na wejście na wiele segmentów rynku i osiągnięcie wyższych dochodów oraz na inwestowanie w dalszy rozwój. Dzięki temu GPOiW tworzy nowe miejsca pracy w lokalnym środowisku, upowszechnia dobre praktyki sadownicze, produkcyjne i przetwórcze oraz przez podatki i sponsoring przyczynia się do rozwoju ekonomicznego społeczności lokalnej.

Jest także pozytywnie wyróżniającym się podmiotem gospodarczym w regionie, stanowiąc o jego rozpoznawalności, wpisując się również w ukształtowane przez dziesięciolecia kojarzenie Łącka z owocami i przetworami owocowymi.

Literatura

- Bednarz Leszek. 2013. „Analiza działań w łańcuchu dostaw z punktu widzenia tworzenia wartości”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* 6 (38): 337-355.
- EIPAGRI. 2015. *Innowacyjne zarządzanie krótkim łańcuchem dostaw żywności. Raport końcowy*. 2015. Grupa fokusowa EIPAGRI, www.produktlokalny.pl/publikacje, dostęp sierpień 2017.

- European Network for Rural Development. 2016. "Smart and Competitive Food and Drink Supply Chains". *EU Rural Review* 22: 1-48. <https://enrd.ec.europa.eu>, dostęp sierpień 2017.
- Firlej Krzysztof. 2013. „Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem spożywczym”. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* XIV (13): 27-39.
- Jarzębowski Sebastian, Bogdan Klepacki. 2013. „Łańcuchy dostaw w gospodarce żywnościowej”. *Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* 103: 107-117.
- Kania Józef. 2008. „Razem możemy więcej, czyli jak wspólnie działać w grupach producentów rolnych”. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* 4(55):16-28.
- Kania Józef, Wiesław Musiał, Krystyna Vinohradnik. 2004. „Prognoza rozwoju łańcucha dostawczego małych i średnich przedsiębiorstw sektora żywnościowego”. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* 1 (37): 110-122.
- Kawecka Agnieszka, Marcin Gębarowski. 2015. „Krótkie łańcuchy dostaw żywności – korzyści dla konsumentów i producentów żywności”. *Journal of Agribusiness and Rural Development* 3 (37): 1-7.
- Krzyżanowska Krystyna. 2016. *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju innowacji w zespółowym działaniu w rolnictwie*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Łącka Irena. 2012. „Integracja pionowa w przetwórstwie drobiu szansą na wzrost i rozwój firmy we współczesnej gospodarce”. *Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich* 99 (20): 94-103.
- MRiRW. 2014. *Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020*. Warszawa: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, www.minrol.gov.pl/Wsparcie-rolnictwa/Program-Rozwoju-Obszarow-Wiejskich-2014-2020, dostęp lipiec 2017.
- Motowidlak Urszula, Anita Fajczak-Kowalska. 2010. „Wartość dodana w łańcuchu dostaw żywności”. *Zeszyty Naukowe SGGW. Problemy Rolnictwa Światowego* 10 (2): 91-99.
- Nowak Anna, Roland Gąsior. 2017. „Integracja pozioma producentów rolnych – możliwości i bariery”. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Oeconomia* LI (1): 63-72, doi:10.17951/h.2017.51.1.63.
- OECD, EUROSTAT. 2008. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa: Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, OECD, EUROSTAT.
- Sroka Wojciech, Tomasz Wojewodziec, Bernd Pölling. 2016. „Strategie i czynniki sukcesu gospodarstw rolnych w wybranych obszarach podmiejskich Europy”. *Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich* 103 (2): 55-68.
- Urban Stanisław, Krystyna Szlachta. 2000. *Ekonomika i organizacja handlu żywnością*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Summary

The paper analyses the selected group of fruit and vegetable producers in terms of answers to three key research questions: which is an innovation in the examined group, how the added value is created and how this group interacts to the local rural community. The selection of this organization for research in the Malopolska province was based on criteria such as organizational innovation, uniqueness of the solution and cooperation with the ODR. Source data was obtained by the direct interview method conducted by the authors with representatives of the Management Board. It was found that the Group is a unique example of vertical integration „forward” and capturing added value from the market by eliminating all intermediaries. It is a business model that covers the whole supply chain, i.e. from the field to the store shelves. The high quality of the products and the large variety of them make it possible to achieve high income and invest in further development. The Group has created new jobs in the local environment, disseminates good practices in orchards, production and processing, and through taxes and sponsorship contributes to the economic development of the local community.

Adres do korespondencji
dr hab. inż. Józef Kania, prof. UR (orcid.org/0000-0001-9102-4005)
prof. dr hab. inż. Wiesław Musiał (orcid.org/0000-0002-8213-4859)
Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie, Instytut Ekonomiczno-Społeczny
Al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków
e-mail: jozef.kania@ur.krakow.pl, rrmusial@cyf-kr.edu.pl