



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**Jakub Kraciuk\*, Agnieszka Piekutowska\*\***

*\*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, \*\*Politechnika Białostocka*

## **ZMIANY GLOBALNYCH ŁAŃCUCHÓW WARTOŚCI W SEKTORZE ROLNO-SPOŻYWCZYM**

### *CHANGES IN GLOBAL VALUE CHAINS IN AGRI-FOOD SECTOR*

**Słowa kluczowe: łańcuch wartości, sektor spożywczy**

*Key words: value chain, agri-food sector*

**Abstrakt.** Celem opracowania było ukazanie istoty globalnych łańcuchów wartości oraz ich delokalizacji w skali międzynarodowej. Przedstawiono zmiany, które zachodzą w sektorze rolno-spożywczym, polegające przede wszystkim na przejmowaniu przez korporacje transnarodowe wielu ogniw łańcuchów wartości i umacnianie przez te korporacje swojej pozycji na rynku międzynarodowym. Dzięki temu podmioty te stają się głównymi beneficjentami procesów zachodzących w gospodarce światowej. Przegranyymi tych procesów są przede wszystkim właściciele małych gospodarstw rolnych z południa i pracownicy plantacji, którzy są najslabszymi ogniwami łańcucha wartości dodanej.

### **Wstęp**

Produkcja i handel międzynarodowy w coraz większym stopniu dokonywane są w ramach globalnych łańcuchów wartości. Rozwój ich następował również w sektorze rolno-spożywczym, jednak można zaobserwować wyraźne różnice, które występują w tym sektorze i w sektorze przemysłowym. O ile w produkcji przemysłowej następuje delokalizacja poszczególnych ogniw łańcucha wartości dodanej połączona z procesami outsourcingu i offshoringu, o tyle w sektorze rolno-spożywczym ogniwa łańcucha wartości są często przejmowane przez korporacje transnarodowe. Celem opracowania było ukazanie procesów dokonujących się w ramach globalnego łańcucha wartości w sektorze rolno-spożywczym.

Celem opracowania było ukazanie roli korporacji transnarodowych w globalnym łańcuchu wartości w sektorze rolno-spożywczym.

### **Materiał i metodyka badań**

Pozycja poszczególnych krajów w łańcuchu wartości dodanej w sektorze rolno-spożywczym jest różna. Do określenia pozycji krajów wysoko rozwiniętych i rozwijających wykorzystano dane WTO i OECD. Aby ukazać rolę korporacji transnarodowych w łańcuchu wartości dodanej wykorzystano dane z dokumentów Konwencji Berneńskiej. Ukazano pozycję krajów rozwiniętych i rozwijających się w łańcuchu wartości. Na podstawie studium przypadku przedstawiono rolę korporacji transnarodowych w łańcuchu wartości dodanej na przykładzie sektora spożywczego.

### **Globalny łańcuch wartości**

Najbardziej uniwersalnym, ogólnym celem w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest wyodrębnienie spośród ogółu zadań realizowanych przez przedsiębiorstwo szczególnych działań, które są źródłem wartości dla klienta, za które on płaci. Narzędziem do realizacji tego celu jest łańcuch wartości [Borowski 2013]. Intelktualnych korzeni koncepcji globalnych łańcuchów wartości jako narzędzia analitycznego pomagającego w zrozumieniu globalnej gospodarki, należy poszukiwać w prowadzonych przez amerykańskich socjologów badaniach systemów światowych. W 1977 roku Hopkins i Wallerstein, szkicując swoją wizję badań nad systemami światowymi,

wprowadzili do literatury termin „łańcuch towarów”. Koncepcja globalnych łańcuchów towarów nieadekwatnie specyfikowała jednak różnorodność form sieciowych, które rozwinęły się wraz z procesem globalizacji ekonomicznej. Dostrzeżono konieczność stworzenia szerszej, dynamicznej koncepcji, która stałaby się podstawą metodologii i teorii obejmującej zaobserwowane zmiany [Góra 2013]. Jako fundamenty dla budowy metodologii globalnych łańcuchów wartości wykorzystano: ekonomiczną teorię kosztów transakcyjnych [Williamson 1985], teorię substytuowania wertykalnej integracji przez społeczną i przestrzenną bliskość lokującą się w ekonomii regionalnej, geografii gospodarczej i zarządzaniu strategicznym [Storper 1995] czy też teorię kompetencji firmy z obszaru zarządzania strategicznego [Sanchez, Heene 2004].

Koncepcja globalnych łańcuchów wartości jest fundamentem teorii powiązań między przedsiębiorstwami w globalnej gospodarce. Stara się ona wytłumaczyć i przewidzieć, w jaki sposób powiązane są ze sobą w przestrzennej gospodarce działania dodające wartość. Powiązania te mogą być wewnątrz firmy lub między firmami. Teoria globalnych łańcuchów wartości poszerza również wiedzę z zakresu organizacyjnych i przestrzennych struktur oraz dynamiki branż, a jednocześnie z zakresu strategii i zachowań firm wiodących i ich dostawców. W tym obszarze badań ważne są prace Portera z obszaru zarządzania strategicznego [Porter 2006]. Skupiając się na zagadnieniu wzrostu konkurencyjności firmy, autor ten wprowadził koncepcję „łańcuchów wartości” na poziomie pojedynczej firmy [Porter 1985]. Posługując się koncepcją łańcucha wartości, można w uproszczony sposób przedstawić przedsiębiorstwo jako sekwencję działań prowadzących od koncepcji produktu, przez różne fazy produkcji, dostarczania produktu do finalnego konsumenta, po recykling zużytych produktów.

### Delokalizacja globalnego łańcucha wartości w ujęciu teoretycznym

Procesy globalizacji prowadzą również do zmian dokonujących się w łańcuchach wartości, polegających na ich delokalizacji. Termin delokalizacja według Deardorffa [2005] po raz pierwszy użyty został w połowie lat 90. XX wieku przez Leamera. Nie było to jednak pojęcie opisujące nowe zjawisko w ekonomii, ale kolejny sposób określenia fragmentacji produkcji, która oznacza podział procesu produkcji na części składowe wykonywane w różnych miejscach (lokalizacjach), w tym również za granicą. Komisja Europejska definiuje delokalizację jako proces przenoszenia aktywności gospodarczej za granicę, odzwierciedlający zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikające z ich adaptacji do coraz bardziej konkurencyjnego środowiska ich funkcjonowania oraz szybszych zmian technologicznych [Kalinowski 2006]. Jak wskazują Sleuwaegen i współautorzy [200], natura delokalizacji zmienia się w czasie. Jeszcze kilka dekad temu delokalizacja produkcji wpisywała się w model cyklu życia produktu. W jego ramach produkcja określonych dóbr była transferowana za granicę po osiągnięciu szczytowej fazy cyklu wzrostu. W ten sposób z państw lepiej rozwiniętych produkcja w sektorach schyłkowych i mniej zyskowych przepływała do

państw słabiej rozwiniętych, przedłużając tym produktom długość życia i gwarantując zyskowność. W taki schemat wciąż wpisuje się np. delokalizacja produkcji w sektorze tekstylnym. Niemniej obecnie powyższy model coraz częściej traci na atrakcyjności, z powodu rosnącego znaczenia efektów skali i większej przestrzennej elastyczności w działaniu przedsiębiorstw. Globalizacja intensyfikuje działania przedsiębiorstw, koncentrujące się na tworzeniu międzynarodowych sieci, które integrują przedsiębior-

Tabela 1. Offshoring i outsourcing  
Table 1. Offshoring and outsourcing

Zmiana lokalizacji/ <i>Change of location</i>	Własność i kontrola/ <i>Ownership and control</i>	
	ta sama firma/ <i>the same company</i>	inna firma/ <i>other company</i>
W ramach tego samego kraju/ <i>Within the same country</i>	wewnętrzna relokacja/ <i>internal relocation</i>	outsourcing
Poza granicę/ <i>Beyond the border</i>	offshoring	offshoring and outsourcing

Źródło/Source: [Moszyński 2007]

stwa ulokowane w różnych krajach. W takim nowym ujęciu delokalizacja w coraz mniejszym stopniu ma charakter jednostronnego przepływu z krajów rozwiniętych lepiej do rozwiniętych słabiej, a opiera się na dwustronnych przepływach realizowanych w dużym stopniu między krajami rozwiniętymi [Kwieciński 2008].

W praktyce delokalizacja oznacza przesuwanie całości lub części produkcji dóbr i usług z kraju do kraju i może przejmować różne formy. Jedną z nich są bezpośrednie inwestycje zagraniczne, w których przypadku zachowana zostaje wartość i kontrola środków produkcji, a przesunięcie procesu wytwórczego odbywa się w ramach jednego przedsiębiorstwa. Jeśli jednak produkcja zlecana jest odrębnym, niezwiązanym kapitałowo podmiotem zewnętrznym, należałoby mówić o outsourcingu międzynarodowym.

### Łańcuch wartości w sektorze rolno-spożywczym

Łańcuchem wartości w sektorze rolno-spożywczym określa się zbiór podmiotów i działań, które przyczyniają się do przepływu produktu rolnego ze sfery pierwotnej produkcji rolnej aż do ostatecznego konsumenta, przy pozyskiwaniu wartości na każdym etapie procesu produkcji [Cattaneo 2013]. W sektorze tym łańcuch wartości łączy rolnictwo, przetwórstwo spożywcze oraz dystrybucję, mające istotny wpływ na poziom

Tabela 2. Pozycja krajów rozwiniętych i rozwijających się w łańcuchu wartości

Table 2. Position of the developed and developing countries in the value chain

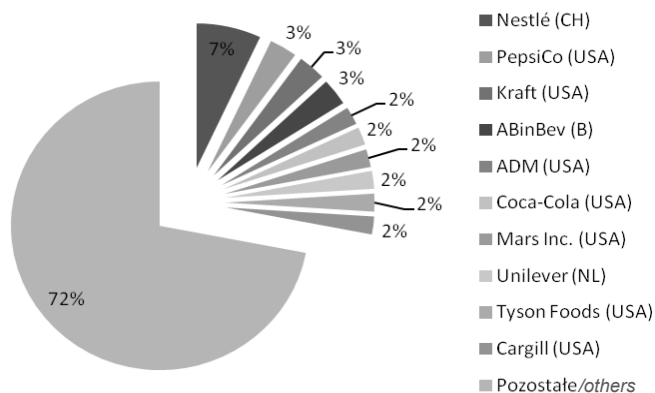
Kraje/Countries	Przetwórstwo rolne/ <i>Agricultural products processed [%]</i>	Wartość dodana produktów rolnych przetworzonych/ <i>Value added of agricultural products processed [USD/t]</i>	Straty po zbiorach/ <i>Post-harvest losses [%]</i>
Uprzemysłowione/ <i>Industrialized</i>	98	185	minimalne/ <i>minimal</i>
Rozwijające się/ <i>Developing</i>	38	40	40

Źródło/Source: [Cattaneo 2013]

dobrobytu gospodarczego, sytuację społeczną i ekologiczną obywateli [Czyżewski 2001]. Łańcuch dostaw żywności charakteryzuje się dużą różnorodnością podmiotów wchodzących w jego skład. Obejmuje on producentów, dostawców, firmy transportowe, magazyny, sprzedawców hurtowych i detalicznych, organizacje usługowe oraz konsumentów [Gołębiewski 2007].

Osiągnięcie wysokiej wartości dodanej w łańcuchu wartości sektora rolno-spożywczego stanowi wyzwanie dla wielu krajów. Szczególnie jest to ważne dla krajów rozwijających się, w których udział sektora rolno-spożywczego w strukturze gospodarki jest znaczący [Agro-Value ... 2009]. Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego wskazuje, że kraje rozwijające się przetwarzają tylko 38% swoich produktów rolnych, a kraje uprzemysłowione 98% takich produktów. Wartość dodana przetworzonych produktów rolnych jest 4,5 raza mniejsza w krajach rozwijających się w porównaniu do krajów uprzemysłowionych (tab. 2). Przegrany procesów dokonujących się na rynkach międzynarodowych są przede wszystkim właściciele małych gospodarstw rolnych z południa i pracownicy plantacji, którzy są najsłabszymi ogniwami łańcucha wartości dodanej. Głównymi wygranym są natomiast duże korporacje transnarodowe, głównie z północy, działające w branży spożywczej.

Udział w rynku dziesięciu największych przetwórców żywności wyniósł w 2009 roku 28% (rys. 1). Średnia marża zysku w tych przedsiębiorstwach wyniosła ok. 15%, a dla producentów napojów nawet 20%. Są to najwyższe marże wśród wszystkich ogniw łańcucha wartości dodanej w sektorze rolno-spożywczym. Wielkie koncerny spożywcze osiągają wysokie zyski w dużym stopniu dzięki koncentrowaniu się na rosnącej klasie średniej na rynkach wschodzących, takich jak: Brazylia, Chiny, Indie i Indonezja. Koncerny docierają do tego segmentu rynku z drogimi produktami markowymi i opanowują go. Duże korporacje zwiększają swoją siłę rynkową często kosztem słabszych ogniw łańcucha wartości. Przykładowo w RPA Urząd Ochrony Konkurencji



Rysunek 1. Udziały w rynku światowym dziesięciu największych przetwórców żywności w 2009 roku  
*Figure 1. Shares in the world market of the ten largest food processors in 2009*

Źródło/Source: [Agropoly. Wenige... 2011]

już wielokrotnie oskarżała przetwórców mleka o zmony cenowe. Natomiast w Brazylii korporacje Nestle i Parmalat wykupiły spółdzielnie mleczarskie znacznie ograniczając rolnikom zbyt ich produktów [Agropoly. Wenige... 2011].

Nutella jest znaną mieszanką kakao i orzechów laskowych. Każdego roku produkowanych jest ponad 250 tys. t tego produktu. Na jej przykładzie można przedstawić, jak wygląda globalny łańcuch wartości produktów rolno-spożywczych. Siedziba główna firmy Ferrero International produkującej Nutellę mieści się we Włoszech. Korporacja posiada dziewięć fabryk wytwarzających ten produkt. Pięć z nich zlokalizowanych jest w Europie, jedna w Ameryce Północnej, dwie w Ameryce Południowej i jedna w Australii. Niektóre składniki do produkcji dostarczane są z rynków lokalnych, np. mleko odtłuszczone. Część składników dostarczana jest globalnie. Orzechy laskowe pochodzą z Turcji, olej palmowy z Malezji, kakao z Nigerii, cukier głównie z Brazylii i z Europ, a aromat waniliowy z Chin. Producentem waniliny jest natomiast firma francuska, a więc produkuje się ją również we Francji. Nutella jest następnie sprzedawana w 75 krajach przez biura sprzedaży. Zakłady produkcyjne są zlokalizowane tam, gdzie znajdują się rynki zbytu Nutelli i gdzie jest na nią duże zapotrzebowanie (Europa, Ameryka Północna, Ameryka Południowa i Oceania). Nie ma takiej fabryki w Azji, ponieważ produkt ten jest tam mało popularny [Mapping global... 2012].

### Podsumowanie i wnioski

Powstające w wyniku procesu globalizacji globalne łańcuchy wartości ulegają ciągłym zmianom. W produkcji przemysłowej następuje coraz większa defragmentacja i delokalizacja łańcuchów wartości i przekazywaniem działań zewnętrznym firmom. Duże korzyści osiągane są najpierw na etapie pomysłu i wdrażania idei. Pożytki maleją podczas przechodzenia do wytwarzania produktu, a potem znowu rosną, gdy w obrocie jest marka i usługi sprzedażowe lub serwisowe. Natomiast w sektorze rolno-spożywczym obserwuje się przejmowanie przez korporacje spożywcze różnych ogniw łańcucha wartości, co następuje często w wyniku fuzji pionowych i osiąganiu przez te podmioty największych korzyści, najczęściej kosztem słabszych ogniw łańcucha wartości dodanej.

### Literatura

- Agro-Value Chain Analysis. 2009: United Nations Industrial Development Organization, Vienna, [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Pub\\_free/Agro\\_value\\_chain\\_analysis\\_and\\_development.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Agro_value_chain_analysis_and_development.pdf)
- Agropoly. Wenige Konzerne beherrschen die weltweite Lebensmittelproduktion., 2011: EvB-Dokumentation, 1 April 2011.
- Borowski J. 2013: Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego, Optimum Studia Ekonomiczne, nr 2(62).

- Cattaneo O. 2013: *Aid for trade and value chains in agrifood*, OECD/WTO, Paryż-Genewa.
- Czyżewski A. 2001: *Współczesne problemy agrobiznesu w Polsce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Deardorff A. 2005: *Gains from Trade and Fragmentation, Research Seminar in International Economics*, Ford School of Public Policy, The University of Michigan, Discussion Paper, nr 543.
- Gołębiewski J. 2007: *Systemy marketingowe produktów roślinnych – aspekty organizacyjne i instytucjonalne*, [w:] J. Gołębiewski (red.), *Systemy marketingowe produktów żywnościowych – aspekty teoretyczne*, Wyd. SGGW, Warszawa, s. 12.
- Góra J. 2013: *Globalny łańcuch wartości jako narzędzie badania globalizacji*, Organizacja i Kierowanie, nr 2(155).
- Kalinowski T., Nowicki M. (red.). 2006: *Delokalizacja w rozszerzonej Unii Europejskiej-perspektywa wybranych państw członkowskich UE. Wnioski dla Polski*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Departament Analiz i Strategii, Warszawa, 11.
- Kwieciński J. (red.). 2008: *Zdefiniowanie pojęcia delokalizacji oraz określenie sposobów badania projektów pod kątem eliminowania przypadków delokalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem projektów realizowanych w ramach działania 4.5, Europejskie Centrum Przedsiębiorczości*, Warszawa.
- Mapping global value chains*. 2012: OECD Conference Centre, Paris, [http://www.oecd.org/dac/aft/MappingGlobalValueChains\\_web\\_usb.pdf](http://www.oecd.org/dac/aft/MappingGlobalValueChains_web_usb.pdf).
- Moszyński M. 2007: *Procesy delokalizacji we współczesnej gospodarce światowej – szansa czy zagrożenie dla polskiego rynku pracy?* [w:] D. Kopycińska (red.), *Wykorzystanie zasobów pracy we współczesnej gospodarce*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 39.
- Porter M.E. 1985: *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter M.E. 2006: *Przewaga Konkurencyjna. Osiąganie i Utrzymywanie Lepszych Wyników*, Wyd. Helion, Gliwice, 61.
- Sanchez R., Heene A. 2004: *The new strategic management: organizations, competition and competence*, John Wiley & Sons, New York.
- Sleuwaegen L. (red.). 2000: *Relocation, an element of industrial dynamics.Synthesis Report. Part of DWTC programme for future-oriented, socio-economic research*, Universities of KUL and UCL and Federal Planning Bureau, December.
- Storper M. 1995: *The resurgence of regional economies, ten years later: the region as a nexus of untraded dependencies*, European Urban and Regional Studies, no. 2(03), 191-192.
- Williamson O. 1985: *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, Macmillan, London.

### Summary

*The aim of the study was to show the essence of global value chains and their relocation internationally. The changes taking place in the agri-food industry are shown, consisting primarily on acquisitions of many links of these chains by multinational corporations and strengthening by multinational corporations their position on the international market. That is the reason why those entities become main beneficiaries of the processes taking place in the global economy. The losers of these processes are primarily smallholders from the south and plantation workers, who are the weakest links in the value chain.*

Adres do korespondencji

dr hab. Jakub Kraciuk prof. SGGW

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Ekonomiki Rolnictwa i MSG

ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa

tel. (22) 593 40 03

e-mail: [jakub\\_kraciuk@sggw.pl](mailto:jakub_kraciuk@sggw.pl)

dr Agnieszka Piekutowska

Politechnika Białostocka

Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii i Nauk Społecznych

ul. Ojca Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, tel. 506 77 44 86

e-mail: [a.piekutowska@interia.pl](mailto:a.piekutowska@interia.pl)