

VERTIKALIOSIOS INTEGRACIJOS GALIMYBĖS IR MODELIAI ŽEMĖS ŪKIO SEKTORIJE

JULIUS RAMANAUSKAS¹, GEDIMINAS RADZEVIČIUS²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Žemės ūkio verslas susiduria su alternatyvaus pasirinkimo tolesniam struktūriniam rinkodaros kanalų plėtojimui problema. Ieškant tinkamo sprendimo, išryškėjo dvi galimybės: a) didinti tarpininkų vaidmenį rinkodaros kanaluose, intensyviau dalyvaujant galutinių produktų pridėtinės vertės kūrimo ir didinimo procese; b) aktyvinti vertikaliosios integracijos (toliau – VI) procesus, siekiant išvengti bereikalingų tarpininkų, mažinti sandorių išlaidas ir, svarbiausia, suteikti ūkininkams galimybę dalyvauti kuriant pridėtinę vertę savo žaliavoms, pasinaudoti kitais VI privalumais. Tyrimu siekta išanalizuoti ir įvertinti žemės ūkio produkcijos gamintojų ir jos tiekėjų bei perdirbėjų integracijos poreikius ir galimybes bei parengti priemones, kurios galėtų būti panaudotos žemės ūkio plėtrai, siekiant užtikrinti išmatuojamą ir tvarų poveikį žemės ūkio verslui. Tuo tikslu išnagrinėta šalies ir Austrijos, Lenkijos, Vokietijos, Ukrainos patirtis bei atliktas kokybinis tyrimas. Žemės ūkio produkcijos augintojams / gamintojams priimtinausi keli vertikaliosios žemės ūkio verslo integracijos modeliai, būtent: sutartiniai santykiai („švelni integracija“), asociacijos, korporacijos, rinkodaros kooperatyvai, žemės ūkio klasteriai. Tad rekomenduojama: įteisinti komandinių kooperatyvų steigimą, sukurti žemės ūkio produkcijos augintojų / gamintojų ir kooperatyvų integravimo į perdirbimo įmones mechanizmą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *kooperatyvai, modeliai, produkcijos perdirbimas, vertikalią integraciją, žemės ūkio produkcijos augintojai / gamintojai.*

JEL KLASIFIKACIJA: F150, D290, L220, Q130, Q170.

DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2513>

Įvadas

Žemės ūkio verslui susiduriant su alternatyvaus pasirinkimo tolesniam struktūriniam rinkodaros kanalų plėtojimui problema, išryškėjo dvi galimybės: a) didinti tarpininkų vaidmenį rinkodaros kanaluose, intensyviau dalyvaujant galutinių produktų pridėtinės vertės kūrimo ir didinimo procese; b) aktyvinti vertikaliosios integracijos (toliau – VI) procesus, siekiant išvengti bereikalingų tarpininkų, sumažinti sandorių išlaidas ir, svarbiausia, suteikti ūkininkams galimybę dalyvauti kuriant pridėtinę vertę savo žaliavoms, pasinaudoti kitais VI privalumais.

VI – organizuotas žemės ūkio ir pramonės įmonių bendradarbiavimas, apimantis įvairius gamybos proceso, pagrįsto darbo pasidalijimu, kelis ar net visus etapus produkto vertės kūrimo grandinėje: žaliavos gamyba / auginimas – apdorojimas / laikymas – perdirbimas – logistika – prekyba gatavais produktais – didmeninis tiekimas. Tačiau nepaisant teikiamų privalumų, VI procesai Lietuvoje dėl įvairių priežasčių beveik nevyksta.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti žemės ūkio produkcijos gamintojų ir jos tiekėjų bei perdirbėjų integracijos poreikius ir galimybes bei parengti priemones, kurios galėtų būti išnaudotos žemės ūkio plėtrai, siekiant užtikrinti išmatuojamą ir tvarų poveikį žemės ūkio verslui.

¹ Julius Ramanauskas – profesorius, habilituotas daktaras, Klaipėdos universiteto afilijuotasis profesorius, Vadybos katedra
Moksliniai interesai: kooperatyvai, organizacijų valdymas
El. paštas: juliuss.ramanauskas@gmail.com
Tel. +370 698 176 77

² Gediminas Radzevičius – Kaimo plėtros ir verslo konsultantų asociacijos vadovas
Moksliniai interesai: kaimo plėtra, ekologinis ūkininkavimas
El. paštas: gediminas.radzevicius@erpi.lt

Tuo tikslu išnagrinėta šalies ir Austrijos, Lenkijos, Vokietijos, Ukrainos patirtis bei atliktas kokybinis tyrimas. Respondentai – produkcijos tiekėjai (kooperatyvų vadovai) ir perdirbimo įmonių vadovai bei specialistai. Tyrimo respondantai parinkti taikant kriterinės atrankos principus: atsižvelgta į organizacijos specializaciją ir jos dydį (narių skaičių ir apyvartą).

Tyrimo dalyvavo: 6 produkcijos augintojai (gamintojai), tiekėjai (kooperatyvų vadovai, specialistai), 3 produkcijos perdirbėjai (AB, kooperatyvų vadovai, specialistai) ir 8 ūkininkai (žemės ūkio produkcijos augintojai). Ieškant naujų verslo galimybių, duomenys analizuoti ir interpretuoti. Taikytas kokybinis struktūruotas atvirųjų klausimų interviu, apibendrinant išsakytas nuomones suformuluotos išvados.

Prie šios mokslinės krypties formavimo ypač prisidėjo neoinstitucinės ekonomikos mokyklos idėjos, apimančios tokias svarbias temines sritis, kaip: VI ištakos ir tikslingumas (Adelman, 1955; Grossman, 1986), korporacijų vaidmuo vertikaliai integruotame versle ir integracinių procesų sutartinis komponentas (Williamson, 1985; 2002), vertikaliųjų kooperatyvų misija (Barton, 1989), klasterių kilmė ir plėtra (Porter, 1998), institucinis VI pagrindas (North, 1990).

Literatūros analizė (Dongoski, 2021) leido išryškinti dviejų krypčių žemės ūkyje veikiančių subjektų integracinius procesus:

- viena kryptis (iš ankstesnės į vėlesnę produkto pridėtinės vertės kūrimo grandį), kai ūkininkai, siekdami didesnės derybinės galios vertės kūrimo grandinėje ir veiklos efektyvumo, kooperaciniais pagrindais buriasi į didesnius darinius (horizontalioji ir VI);
- kita kryptis (iš vėlesnės į ankstesnę pridėtinės vertės kūrimo grandį), kai dideli prekybos centrai, perdirbimo įmonės ar gamintojai stengiasi pritraukti ankstesnės vertės kūrimo grandyse esamus žemės ūkio ir maisto produkcijos gamintojus kartu dirbti ilgalaikių sutarčių pagrindu, taip užsitikrinant didesnių vienodos ar geresnės kokybės žaliavos / produkcijos kiekių tiekimą. Tokių sutarčių pagrindu gamintojams dažnai teikiama nemokama konsultacinė pagalba, leidžianti ūkiams optimizuoti gamybos išlaidas, plėtoti ūkinę specializaciją, diegti moderniausias augalų priežiūros ir apdorojimo technologijas, užsitikrinti norimas išaugintos ar pagamintos produkcijos pardavimo apimtis.

Daugelis respondentų nurodė, kad normaliai veikiančiam rinkos mechanizmui ypač svarbios sąnaudos, susijusios su nepertraukiamo sandorių vykdymo užtikrinimu, kitaip tariant, „sandorio kaštai“. Tai apima šias išlaidas: 1) informacijos paieškos; 2) derybų ir sutarčių sudarymo; 3) prekių savybių ir kokybės matavimo, siekiant pašalinti klaidas; 4) nuosavybės teisių patikslinimo ir apsaugos; 5) oportunistinio elgesio.

Vertinga VI patirtis Lenkijoje ir Ukrainoje.

Lenkijoje, kaip ir kitose valstybėse, perdirbimo įmonių konkurencingumą lemia daugybė veiksnių, pirmiausia gamybos ir platinimo sąnaudos, produktų kokybė ir saugumas, gamybos ir kapitalo integracijos lygis, technologijų išsivystymo ir inovacijų laipsnis. Be to, svarbus poreikis investuoti į tinkamas įmonės valdymo sistemas, leidžiančias realiu laiku valdyti gamybos sąnaudas ir grynųjų pinigų srautus bei kontroliuoti pelno maržą, efektyviai apdoroti užsakymus ir žaliavų / prekių pristatymą, diegti centralizuotas personalo ir darbo užmokesčio apskaitos sistemas.

Mažesnės gamybos ir platinimo sąnaudos, aukštas integracijos laipsnis (ypač gamybos procesų vertikalėje), vis geresnė produkcijos kokybė, kartu diegiant produktų naujoves, vykdant rinkodaros ir organizacinius procesus, leidžia įmonėms didinti konkurencinį pranašumą rinkose, išlaikyti ir didinti rinkos dalis bei sudaryti daugiau ilgalaikės plėtros galimybių (Kociszewski, 2011).

Maisto gamybos pramonės koncentracijos procesai (ypač paukštienos) Lenkijoje vyksta nuo dešimtojo praeito amžiaus dešimtmečio antrosios pusės. Jie apima naminių paukščių skerdimo ir perdirbimo pajėgumų, kapitalo bei organizacinę koncentraciją. Steigtos kapitalo grupės, siekiant sukurti vertikaliai integruotą gamybos ir platinimo sistemą bei rinkodarą (Dybowski, 2005). Vertikaliosios koncentracijos procesai leido (Strategor, 2001):

- sukurti konkurencinį pranašumą dėl tiekimo patikimumo;
- pasiekti aukščiausią kokybės lygį;
- diegti pažangias technologijas;

- įgyti didesnę rinkos galią ir geresnes derybines pozicijas tiekėjų atžvilgiu;
- įgyti naujų įgūdžių ir kompetencijų;
- sumažinti sandorio sudarymo išlaidas.

Analizuodami integracijos problematiką, lenkai ypatingą dėmesį skiria sinergijos efektui. Sinergijos efektas susijęs su tuo, kad kapitalo sujungtos ar į organizaciją integruotos įmonės gali sukurti daugiau pridėtinės vertės nei savarankiškai veikiantys ūkio subjektai. Vertė, atsiradusi įmonėms susijungus, pasireiškia realaus akcininkų turto padidėjimu. Šią papildomą pridėtinę vertę galima apibrėžti kaip vertę būsimų papildomų srautų, atsirandančių dėl naujų galimybių sukuriamos vertės didinant gamybos apimtis ir mažinant sąnaudas, gaunamą dėl veiklos, techninės ir finansinės sinergijos, leidžiančios sumažinti produkcijos savikainą iki būtinų sąnaudų.

Šiuolaikinėje globalizuotoje ekonomikoje, kur įmonės patiria vis didesnę konkurenciją, Lenkijoje intensyvėja kapitalo ir organizacinės integracijos procesai. Tai lemia kapitalo grupių, verslo asociacijų ir strateginių aljansų formavimąsi. Šį reiškinį Lenkijoje galima stebėti raudonos mėsos ir paukštienos sektorių segmentuose. Tokių kapitalo grupių kaip PKM DUDA S. A. ir GK „Indykpol“ S. A. veiklos rezultatai rodo, kad VI strategija sudaro prielaidas augti ir vystytis ilgalaikėje perspektyvoje (Janik, 2012; Łącka, 2008; 2012). Be to, VI leidžia didinti operacijų mastą, perimti visas funkcijas gamybos ir platinimo grandinėje, reklamuojant savo perdirbtų produktų prekės ženklą, taigi ir užimant pramonės lyderio poziciją.

Kitose sektoriuose (pvz., pieno) dažniausia vertikaliosios organizacinės integracijos forma – sutarčių sudarymas (kontraktacija), apimantis rašytinius susitarimus (sutartis), kurie leidžia užmegzti reguliarius ir tvarius skirtingų rinkų dalyvių tarpusavio santykius. Sutartys nereikalauja jokių struktūrinių verslo pertvarkų ar specialių investicijų, kurios būtų susijusios su sutartimi prisiimtų įsipareigojimų vykdymu. Neabejotina, kad šiuo atveju pagrindiniai integralios sąveikos motyvai yra sandorio išlaidų taupymas, žaliavos nepardavimo rizikos mažinimas ir operatyvus prisitaikymas prie kintančios rinkos poreikių. Pvz., didelis pieno perdirbimo kooperatyvas, dirbantis apie 80 metų ir sutelkęs apie 450 ūkininkų, sudaro su jais sutartis dėl pieno tiekimo 1–3 metams (pieno kainos, kaip ir Lietuvoje, reguliariai tikslinamos).

Ukrainos mokslininkai (Zinovchuk, 2016) akcentuoja Ukrainos žemės ūkio sektoriaus organizacinės struktūros nevienalytiškumą, kuriam atstovauja skirtingos verslo apimties ir teisinio statuso įmonės. Institucinė tyrimo struktūra rodo, kad VI dalyvių rinkos transformacijos procesas *de jure* baigtas. Per pastaruosius metus Ukraina kasmet pagamino iki 2,5 mln. tonų mėsos (skerdimo svorio). Jos suvartojimo lygis nuolat kyla, bet vis dar atsilieka nuo išsivysčiusių šalių lygio ir nuo fiziologinio poreikio (52 kg – minimalus, 80 kg – optimalus).

Ukrainos mėsos pramonėje VI vyksta įvairiais organizaciniais modeliais:

- 1) sudarant sutartis (kontraktacija) – rašytinis susitarimas su verslo dalyviais;
- 2) korporacija (sukuriant naują ekonomiškai nepriklausomų dalyvių juridinį asmenį);
- 3) holdingas (hierarchijos „patronuojamoji įmonė – dukterinė įmonė“);
- 4) klasteris (integracijos proceso orientacija į regioninį dominavimą);
- 5) vertikaliosios rinkodaros sistema (visiška rinkodaros kanalo kontrolė nuo pašarų ir žalios mėsos gamybos iki pardavimo galutiniam vartotojui).

Sutarčių sudarymas (kontraktacija) yra VI rūšis (vadinamoji „švelnioji integracija“), kurią sudaro rašytinės sutartys, leidžiančios užmegzti stabilius skirtingų rinkodaros kanalo dalyvių tarpusavio santykius. Pvz., mėsos gamintojai sudaro sutartis su gyvūnų augintojais, siekdami mažinti su gamyba ir rinkos situacija susijusią riziką, priklausomybę nuo perdirbimo įmonių bei didinti savo verslo konkurencingumą. Mėsos perdirbimo įmonės savo ruožtu siekia užsitikrinti stabilias pajamas dėl patikimo žaliavos tiekimo, geresnio išteklių valdymo, geresnės galutinių produktų kokybės, plėtros į naujus rinkos segmentus. Tiek gamintojams, tiek perdirbėjams sandorio lėšų taupymas pripažintas kaip svarbiausias VI sąveikos motyvas (Williamson, 2002).

Korporacija numato sukurti naują paskirą juridinį asmenį, kurio atsakomybė už savo steigėjų įsipareigojimus ribota. Kadangi būtinus perdirbti žaliavos kiekius tiekia nemažai nedidelių pavaldžių ūkių, svarbi VI plėtros kryptis susijusi su steigiamais prekybos kooperatyvais.

Ukrainos mėsos pramonėje dauguma šiuolaikinių korporacijų atsirado privatizuojant ir modernizuojant buvusias dideles valstybines įmones ir vartotojų sąjungų gamybos pajėgumus. Apskritai daugelis pasirinko ribotos atsakomybės formą arba akcines bendroves. Tačiau labai greitai tokios korporacijos susidūrė su kokybiškų žaliavų trūkumu, kuris atsirado restruktūrizavus žemės ūkio sektorių. Tai galioja ir tiems startuoliams, kurie atsirado pastaraisiais metais vykdant investicinius projektus. Šios problemos sprendžiamos trimis pagrindiniais būdais: 1) puoselėjant sutartinius santykius su žaliavų gamintojais; 2) įtraukiant žaliavų gamintojus į verslo bendrasavininkų sąrašą ir 3) investuojant į savo žaliavų gamybą.

Holdingas („patronuojamoji įmonė – dukterinė įmonė“). Tokia VI forma atsiranda patronuojamosios įmonės pagrindu (neatsižvelgiant į jos teisinį statusą ir veiklos pobūdį), kuri valdo kitų įmonių (dukterinių) veiklą nuosavybės teise arba kontrolinį akcijų paketą, remdamasi atitinkamomis sutartyse aptartomis sąlygomis. Tokios vertikalios integruotų žemės ūkio subjektų Ukrainoje pavyzdys yra „Ukrlandfarming“. Jos žemės ir dukterinės įmonės yra 22 Ukrainos regionuose. Bendras valdomas žemės plotas – 475 tūkst. hektarų. Holdingo grupei priklauso keletas dukterinių įmonių, taip pat prekybos padalinys. Holdingo veiklos sritis – grūdų ir aliejinių augalų sėklų auginimas bei eksportas, grūdų sandėliavimas, pašarų gyvuliams gamyba, gyvulininkystė.

Klasteris. Ši VI forma Ukrainoje laikoma perspektyvia. Klasteris yra laikomas tikslinga verslo koncentracija, kai tam tikrame regione sąveikauja įmonės ar pramonės šakos, įskaitant išteklių ir paslaugų teikėjus, paslaugų infrastruktūros įmones ir kitas institucijas, tokias kaip, pavyzdžiui, universitetai, bankai ir kt. Pavyzdžiui, Dniestro tarptautinis žemės ūkio klasteris greta esančiose Ukrainos ir Moldovos teritorijose veikia nuo 2018 m. Šiuo metu kaip aktyvūs nariai registruoti 68 ūkininkai. Klasterio įkūrimo tikslas – konkurencingų, sertifikuotų ekologiškų produktų gamyba ir skatinimas, didesnės pridėtinės vertės produktų kūrimas, siekiant patekti į pasaulines rinkas. Klasteris kartu su Olandijos ir Moldovos įmone „Prograin Organic“ teikia daugybę paslaugų, kurios būtinos ūkininkams, įskaitant žemės parinkimą ekologiniam ūkininkavimui, sėklų, trąšų ir kitų išteklių atranką, logistiką ir produktų rinkodarą galutiniam vartotojui. Atsižvelgiant į integracinių procesų orientaciją į eksportą, sukurtas sertifikavimo centras su visaverte laboratorija, kuri yra būtina sąlyga norint patekti į ekologiškų produktų užsienio rinką. Be to, klasteris plėtoja žemės ūkio turizmą, kuris gali suteikti ūkininkams iki 70 % papildomų pajamų. Ekoturizmas, žaliasis kaimo turizmas ir gastroturizmas laikomi perspektyviomis agroturizmo rūšimis.

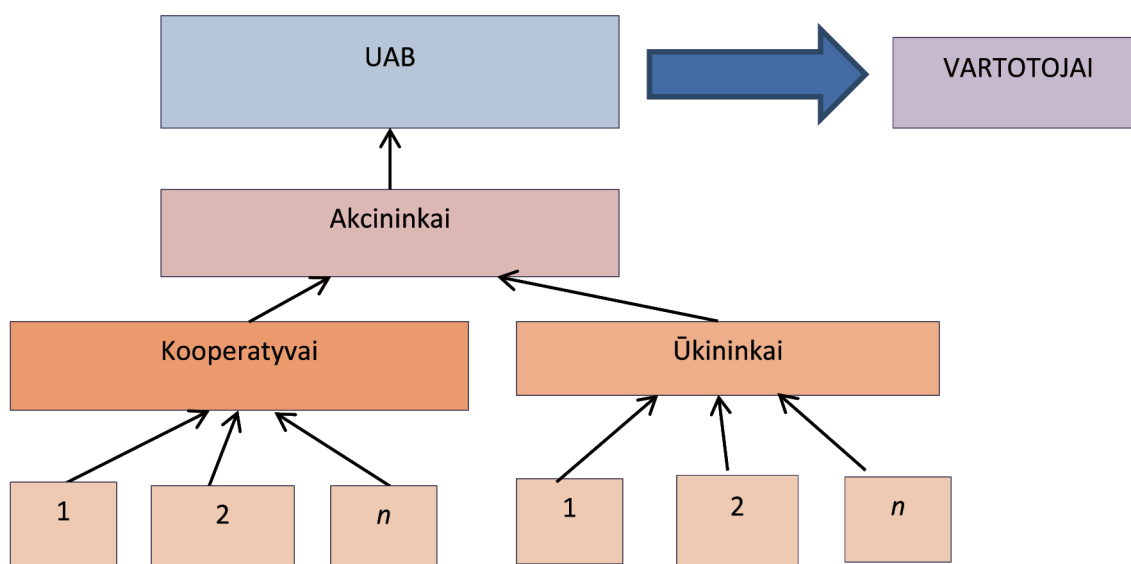
Vertikaliosios rinkodaros sistema. Kiekviena integruota struktūra idealiai siekia virsti vertikalia rinkodaros sistema ir tapti vienintele verslo savininke bei įgyti visišką vertikalią rinkodaros kanalo kontrolę – nuo gamybos proceso aprūpinimo ištekliais (pašarų, sėklų, sodinamosios medžiagos ir kt.) iki produkto pateikimo galutiniam vartotojui. Kaip vienas tobuliausių vertikaliosios rinkodaros sistemos modelių Ukrainos žemės ūkio versle gali būti laikomas „Myronivsky Hliboproduct“ (toliau – MHP). Įmonė valdo 370 tūkstančių hektarų žemės, esančios septyniuose Ukrainos regionuose. MHP yra didžiausia vištienos gamintoja (64 % rinkos) ir eksportuotoja (86 % eksporto) Ukrainoje. Įmonė yra šalies mėsos (41 % vidaus rinkos) ir pašarų (25 % rinkos) gamybos lyderė. Jos struktūroje veikia 12 elevatorių, kurie leidžia išsaugoti, perdirbti derlių ir įsigyti žaliavų. MHP sujungia visas mėsos gamybos technologinės grandinės dalis: gamybos pajėgumus nuo pašarų auginimo ir gamybos, perėjimui skirtų kiaušinių gamybos, gyvūnų ir paukščių veisimo iki perdirbimo ir rinkodaros kanalų, paskirstant gatavą produkciją galutiniams vartotojams. MHP produktams Ukrainoje ir užsienyje atstovauja šie prekių ženklai: „Nasha Ryaba“, „Baschinsky, Legko!“, „Nasha Ryaba Appetitnaya“, „Qualiko“, „Ukrainian Chicken“ ir kiti. MHP vykdo daugybę aplinkosaugos, geoinformacijos panaudojimo, švietimo, infrastruktūros ir socialinių projektų. Įmonėje 2021 m. dirbo apie 27,5 tūkst. darbuotojų.

Lietuvoje VI procesai nelabai ryškūs. Įsteigta nemažai žemės ūkio kooperatyvų, bet daugelis tik teikia paslaugas savo nariams ir tik kai kurie jų turi perdirbimo įmones. Taigi tik tie kooperatyvai atitinka VI (integracijos) sąlygas, kuriuose iš esmės keičiamas veiklos pobūdis. Tipiškas VI principais veikiantis kooperatyvas yra Lietuvos pieno gamintojų žemės ūkio kooperatyvas „Pienas LT“. Jis ne tik surenka savo narių (ir ne narių)

žaliavą, bet ir turi pieno perdirbimo gamyklą, kurioje nuo 2017 m. pradžios gamina sausus aukštos pridėtinės vertės pieno produktus, naudojamus funkcinio maisto gamyboje. Čia pagamintus pieno baltymus ir pieną eksportuoja į ES (Vokietija, Nyderlandai, Prancūzija, Švedija, Ispanija, Graikija, Lenkija, Belgija, Rumunija, Vengrija, Didžioji Britanija) bei JAV, Libaną, Maroką, Egiptą, Saudo Arabiją ir kt. šalis (Pienas LT, 2022).

Atlikti tyrimai leido įvertinti ir pasiūlyti įvairių kooperatyvų specializuotos šakinės integracijos modelius.

Vienas tokių – integracijos modelis, taikomas steigiant ES gamintojų organizacijas (toliau – GO), tai leidžia bendradarbiauti tiek paskiriems ūkininkams, tiek ir jų kooperatyvams, gerinti rinkodarą, teikti nariams techninę ir logistinę pagalbą, užtikrinti produkcijos ir procesų kokybės valdymą, kryptingai perduoti nariams žinias ir patirtį. Pagal steigimo taisykles GO gali tapti juridinis asmuo, turintis ne mažiau kaip 20 narių ir minimalią produkcijos apimtį (pvz., parduodamo pieno kiekis per metus, imant paskutinių 12 mėn. laikotarpį nuo paraiškos pateikimo dienos) – ne mažiau kaip 1000 tonų. Suprantama, kad tokią organizaciją gali sukurti tik dideli gamintojai: stambūs ūkininkai arba kooperatyvai. Taip dar 2018 metais ŽŪKB „Pieno gėlė“ (Pienas, 2021) inicijavo pirmosios Lietuvoje pieno GO UAB „Pieno partneriai“ steigimą. Ši GO sutelkė tris žemės ūkio kooperatyvus ir aštuonis ūkininkus, kurie bendrai laiko 8700 karvių ir per metus pagamina 41 tūkst. t pieno. Toks kooperatyvų kooperacijos modelio pavyzdys pateiktas 1 paveiksle.



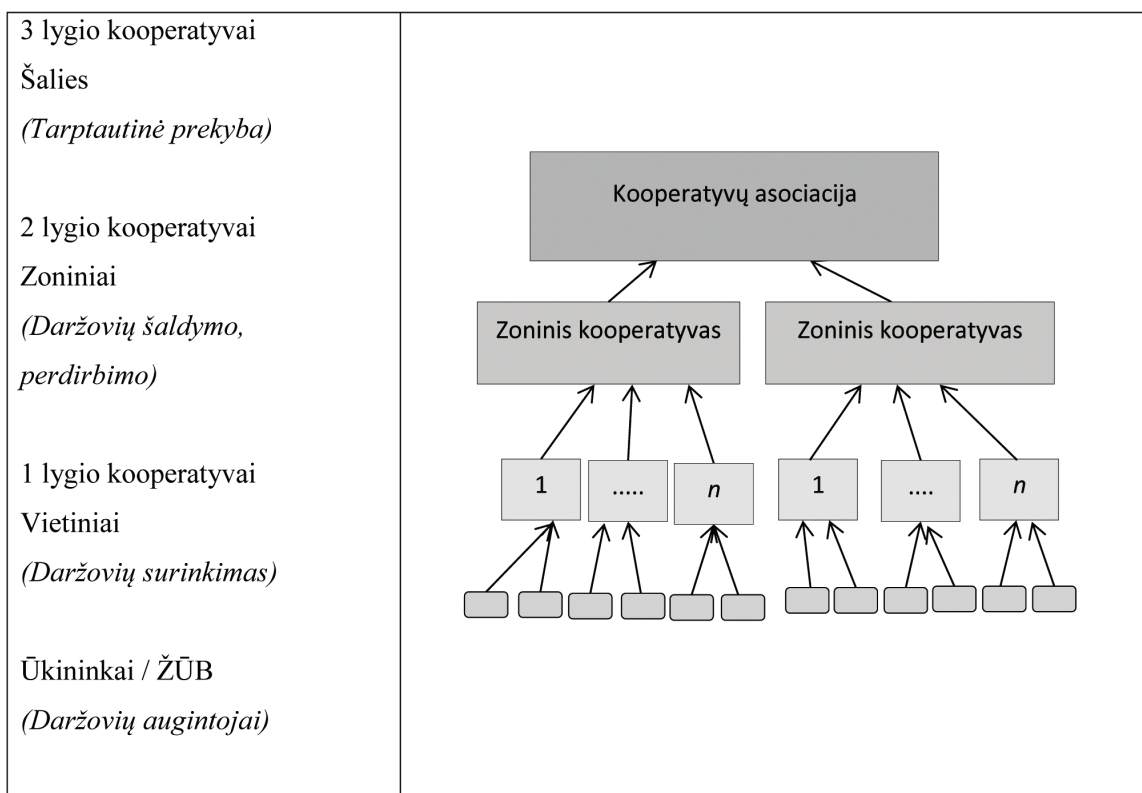
1 pav. Kooperatyvų ir žemės ūkio produkcijos augintojų kooperacijos modelis

Steigiant įmonę numatyta, kad kiekvieno nario akcijų kiekis kalendorinių metų pabaigai yra proporcingas to nario per metus pateiktos žaliavos vertės daliai bendroje UAB supirktoje žaliavos vertėje, t. y. proporcingas UAB teikiamos žaliavos daliai bendroje apyvartoje.

Reikia pažymėti, kad tokio tipo darinį galima laikyti horizontaliosios integracijos pavyzdžiu, nes sukurtame UAB(e) veiklos pobūdis nekeičiamas: dominuoja produkcijos surinkimas, apdorojimas, sandėliavimas, prekyba, o ne perdirbimas.

Pagal tokį patį modelį kooperatyvai ir kiti nariai galėtų sukurti ir vertikaliosios integracijos įmonę, kurios išplečianti funkcija būtų produkcijos perdirbimas. Norint sukurti tokią įmonę, prireiktų nemažai lėšų (pastatams, technologinei įrangai, specialistams, rinkodarai ir kt.). Beje, kol kas Europos fondų parama negalima, nes pagal galiojančias taisykles ji gali būti suteikiama ne naujoms kuriamoms, bet jau veikiančioms įmonėms.

Be to, siūloma skatinti kooperatyvų jungimąsi, pvz., teritoriniu pagrindu. Galėtų formuotis vietiniai (arba pirmojo lygio), zoniniai (arba antrojo lygio) ir visos šalies (arba trečiojo lygio) bei tarptautiniai kooperatiniai dariniai. Tokia integruota įvairaus lygio kooperatyvų sistema (daržovių pavyzdžiu) pavaizduota 4 paveiksle.



2 pav. Kooperatyvų kooperacijos sistemos modelis

Teritoriniai kooperatyvai gali sukurti visos šalies mastu veikiančius trečio lygio kooperatyvus (gamintojų organizacijas). Visos šalies (trečio lygio) produkcijos, pvz., uogų prekybos, kooperatyvai sutelktų antro lygio kooperatyvus. Jiems būtų prasminga tapti pripažintomis gamintojų organizacijomis ir pasinaudojus šį statusą turinčioms organizacijoms teikiama parama veiksmingai išnaudoti kooperuotos veikos privalumus. Vietinių kooperatyvų funkcija – surinkti uogas iš augintojų, jas rūšiuoti ir teikti zoniniams kooperatyvams, kurie šaldo, pakuoja ir ruošia stambiąsias uogų partijas visos šalies kooperatyvui, prekiaujančiam šalies ir / ar tarptautiniu mastu. Visų lygių kooperatyvų savininkais lieka nariai, kurie patys arba per savo įgaliotinius dalyvauja svarstant visus svarbius klausimus, gali būti išrinkti kooperatyvų sąjungos valdybos nariais ir t. t.

Kuo aukštesnis kooperatyvų susitelkimo lygis, tuo didesnė galimybė įsigyti ir naudoti sudėtingesnę, brangią įrangą, diegti šiuolaikines technologijas, steigti rinkodaros tarnybas ir pan. Be to, esant tokiai sistemai yra galimybė į kooperatyvus burtis įvairaus pajėgumo uogų augintojams. Stambūs ūkininkai ir žemės ūkio bendrovės nenoriai vienijasi su smulkiaisiais produktų augintojais ir mielai – su sau lygiais. Siūlomoje sistemoje numatytas atskirai stambiųjų ir smulkiųjų augintojų vietinių kooperatyvų steigimasis. Bendroms problemoms spręsti vietiniai kooperatyvai kaip lygūs partneriai-nariai buriasi į teritorines ir visos šalies mastu veikiančias sąjungas (asociacijas) – gamintojų organizacijas.

Gali formuotis ir tarptautiniai kooperatyvai (gamintojų organizacijos), sutelkiantys didelius skirtingų šalių nacionalinius kooperatinius darinius. Tarptautiniai ryšiai ir bendrų su užsienio žemdirbiais kooperatyvų steigimas, dalyvavimas tarptautinių organizacijų veikloje skatina nacionalinę žemės ūkio kooperatyvų veiklos plėtrą.

Steigti tarptautinę sąjungą ar įsitraukti į tokią organizaciją naudinga dėl daugelio priežasčių: didėja bendroji apyvarta (masto ekonomika), susidaro galimybė organizuoti bendrų produktų gamybą (įtraukiant kaip komponentus specifinius, kitoje šalyje auginamus produktus), gerėja rinkodara, užsimezga ūkininkų ryšiai. Vis dėlto reikia įvertinti sunkumus, kurių neišvengiamai kyla: tokius kooperatyvus sunkiau valdyti ir kontroliuoti jų veiklą, skiriasi šalių įstatymai, kyla atstumo problema, kalbos kliūtys ir kt.

Nacionalinių kooperatyvų telkimosi į internacionalinius kooperatyvus pavyzdys – danų, norvegų ir švedų įvairios žemės ūkio produkcijos perdirbimo kooperatyvai. Susikoperavę tarpusavyje jie turi sukūrę modernių, didelio pajėgumo įmonių, kurios geba savo produktus platinti visame pasaulyje, tinklą.

Analizuojant Tarptautinių kooperatyvų plėtros kryptis nustatyta tendencija, kad mažųjų šalių (pvz., Liuksemburgas, Šveicarija) kooperatyvai aktyviau nei didžiųjų (pvz., Vokietija), turinčių gana plačią vidaus rinką, buriasi į tarptautines kooperatines organizacijas.

Taigi, nepaisant šalių istorijos, ekonomikos, kultūros ir papročių skirtumų, vykstant globalizacijos procesams ekonominis bendradarbiavimas neišvengiamas, tai sudaro glaudesnio ilgalaikio bendradarbiavimo prielaidas. Ši tendencija leidžia manyti, kad artimiausiu metu turėtų didėti kooperatyvų (gamintojų organizacijų) internacionalizacija, vienodėti organizaciniai, finansiniai, rinkodaros ir kiti kooperatyvų reglamentai (Žukovskis, 2016).

Vienas pagrindinių vangaus pelno siekiančių didelių ir konkurencingų kooperatyvų steigimosi trikdžių yra finansavimo problema. Manoma, kad didelių kooperatyvų steigimo ir jų veiklos finansavimo problemas leistų spręsti komanditinių kooperatyvų steigimas. Dideliems konkurencingiems komanditiniams kooperatyvams steigtis ir vystytis galėtų padėti valstybė, kiti fiziniai ar juridiniai asmenys, bet jie neturi apyvartos su kooperatine įmone, todėl negali būti kooperatyvo nariais ir daryti poveikį jo veiklai. Tad integruotis su kooperatyvais teikiant finansavimą, investuojant nėra saugaus juridinio pagrindo.

Apskritai skirtingų juridinių verslo formų junginiai yra gana populiarūs: Vokietijoje veikia akcinės komanditinės bendrovės (vok. *Kommanditgesellschaft auf Aktien*), išplėtosios komanditinės bendrovės, Prancūzijoje – akcinės komanditinės bendrovės (pranc. *societe en commandite par actions*) ir t. t. Be to, daugelyje šalių (Didžiojoje Britanijoje, JAV ir kt.) kooperatyvo kapitalą sudaro ne tik pajaus įnašai, bet ir akcijos. Taip sudaromos sąlygos steigtis ir veikti dideliems kooperatyvams.

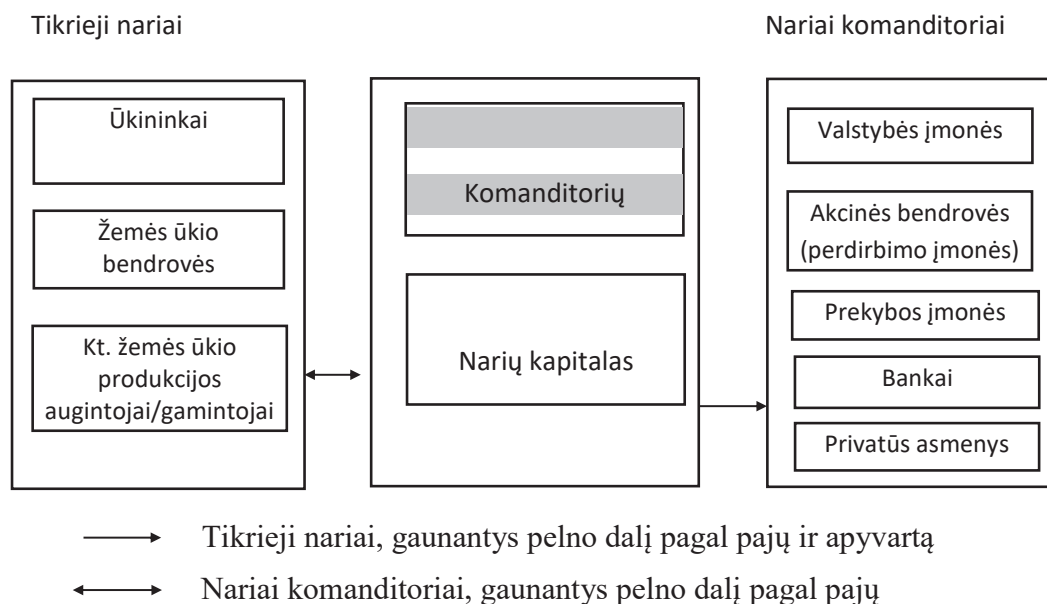
Mūsų atliktas kokybinis tyrimas atskleidė, kad dauguma respondentų (veikiančių kooperatyvų vadovų) palaiko siūlomo naujo kooperatinio verslo junginio – komanditinės kooperatinės bendrovės – idėją. Tokiame kooperatyve jos narių ir kooperatinės įmonės tarpusavio santykiai, valdymo tvarka bei veikla organizuojama remiantis nauja Kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymo redakcija. Įstatyme turi būti reglamentuotas tikrųjų ir komanditinių kooperatinių bendrovių steigimas, reorganizavimas, valdymas, kapitalo formavimas, pelno paskirstymas, likvidavimas.

Pelno siekiančių komanditinių kooperatyvų nariai yra įmonės vardu veikiantys kooperatyvo tikrieji nariai ir nariai komanditoriai. Komanditoriais galėtų būti valstybės institucijų įmonės, bankai, įvairūs fondai, privatūs asmenys, akcinės bendrovės ir kt., kurie turi būti dalininkai, taigi suinteresuoti organizacijos sėkme. Siūloma komanditinė kooperatinė bendrovė (kooperatyvas) yra grynojo kooperatyvo ir privačios (akcinės) arba valstybės kapitalo įmonės darinys (žr. 3 pav.).

Ir tikrasis, ir komanditinis kooperatyvas turi steigti ūkinį subjektą – kooperatinę įmonę, kurios paslaugomis naudojasi nariai, tiekiantys jai savo išaugintus produktus ir pan. Komanditoriai gali būti kooperatyvo valdybos nariai, bet negali atstovauti kooperatyvo santykiams su trečiaisiais asmenimis. Neturėdami apyvartos su kooperatine įmone komanditoriai negali gauti skirstomojo pelno dalies, kuri proporcinga apyvartos su kooperatyvu dydžiui. Jie gali gauti tik pelno dalį (dividendą), proporcingą savo pajaus dydžiui. Pelno paskirstymo pagal pajus ir pagal apyvartos dalį tvarką nustato kooperatyvo narių visuotinis susirinkimas.

Pagrindiniai tikrojo ir komanditinio kooperatyvo skirtumai:

- pagal kapitalo priklausomumą: tikrojo kooperatyvo kapitalas priklauso tik nariams, o komanditinio – nariams ir komanditoriams;
- pagal pelno skirstymą: tikrajame kooperatyve pelnas skirstomas tik nariams (proporcingai apyvartai ir pajaus dydžiui), o komanditiniame – tikriesiems nariams, proporcingai apyvartai ir pajaus dydžiui, o nariams komanditoriams – proporcingai įdėtam kapitalui (startiniam pajui);
- pagal narių skaičių: tikrajame kooperatyve turi būti ne mažiau kaip penki nariai, o komanditiniame – ne mažiau kaip penki nariai ir bent vienas komanditorius.



3 pav. Komanditinės kooperatinės bendrovės modelis

Taigi siūlomo komanditinio kooperatyvo apibūdinimą galima suformuluoti taip: komanditinis (pasitikėjimo) kooperatyvas – tai grupės fizinių ir juridinių asmenų bei jų savanoriškai įsteigto ūkinio subjekto (kooperatinės įmonės), kurio kapitalas priklauso tikriesiems nariams ir nariams komanditoriams, susivienijimas, paskirstantis pelną tikriesiems nariams pagal pajų ir apyvartą, o nariams komanditoriams – pagal pajų.

Be abejo (tai vienbalsiai patvirtina visi respondentai ir rodo pasaulio šalių patirtis), toks susivienijimas, integruojantis papildomą narių komanditorių kapitalą, skirtą narių ekonominiams ir socialiniams poreikiams tenkinti, veikiantis tikrųjų narių ir narių komanditorių iniciatyva bei rizika, užtikrins didesnę kooperatyvo konkurencingumą rinkoje.

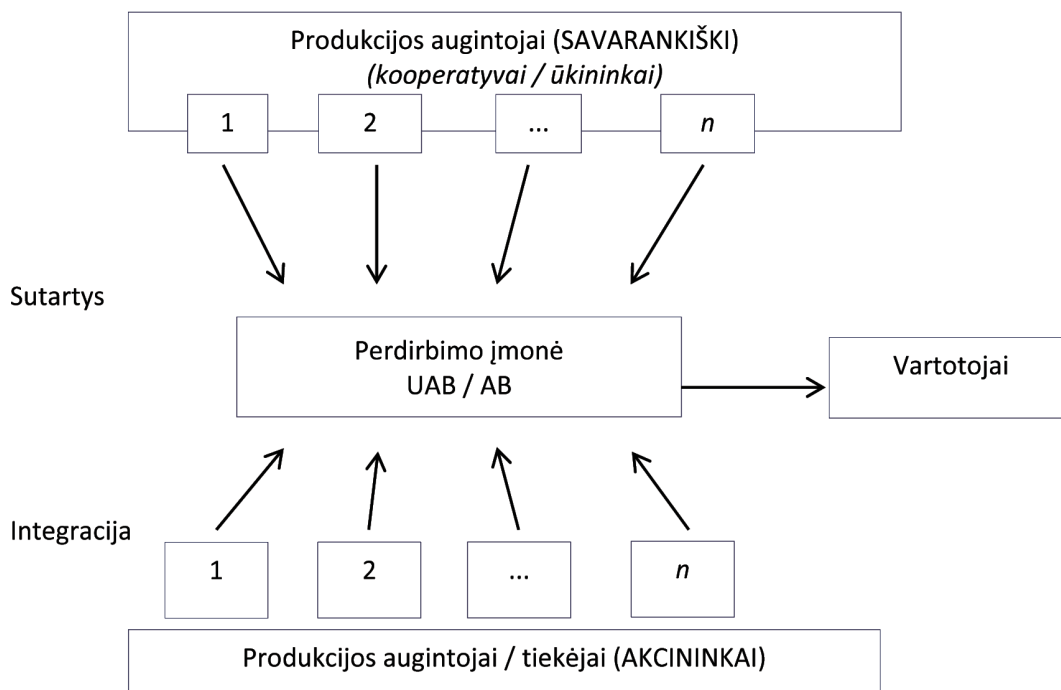
Svarbu pateikti žemės ūkio produkcijos tiekėjų (kooperatyvų) ir gamintojų / augintojų integracijos į veikiančias perdirbimo įmones modelius.

Kaip žinia (Ramanauskas, 2007; 2001), perdirbimo kooperatyvai gali išlikti rinkoje, jei jų galutinio produkto savikainos sudėtyje didelė žaliavos kaina, nes tokiu atveju reikia santykinai mažiau investicijų, lėšų darbo jėgos darbo užmokesčiui ir pan. Tačiau, jei galutinio produkto savikainos sudėtyje žaliavos kaina maža (čia dominuoja sudėtingos pastatų ir įrenginių nusidėvėjimo, darbo apmokėjimo bei kitos išlaidos), tokie perdirbimo kooperatyvai išsilaikyti negali. Tad daugelis kooperatyvų apsiriboja produkcijos surinkimu iš savo narių ir pardavimu didelėms perdirbimo įmonėms.

Todėl integruotis į specializuotą įmonę ir tapti jos akcininku ekonomiškai apsimoka, nes taip nemaža funkcijų dalis (pvz., perdirbimas, prekyba, transportavimas ir kt.) būtų perduota kitai organizacijai (4 pav.).

Tokia žemės ūkio ir maisto pramonės integracija yra procesas, kurį lemia didėjantis darbo pasidalijimas, specializacija ir pažanga (biologinė, techninė ir technologinė bei organizacinė). Integracijos proceso varomoji jėga yra ir maisto paklausos bei pasiūlos pokyčiai rinkoje.

Mūsų atliktas tyrimas atskleidė, kad nepaisant įvairių priežasčių (pvz., lėšų diegti inovacijas, skaitmenizuoti procesą ir pan. trūkumo) tapti veikiančių UAB / AB akcininkais kooperatyvai kol kas neplanuoja. Jų vadovai (mūsų tyrimo respondentai) nurodė šias priežastis: maža būtų kooperatyvo akcinio kapitalo dalis, todėl mažas ir balsų skaičius, kai kurie AB nemoka dividendų, brangios akcijos ir kt. Akcijų pirkimo našta galėtų išspręsti akcijų pirkimas išsimokėtinai per kelerius metus, jų kainą padengiant pateikiamos žaliavos verte.



4 pav. Savarankiškų žemės ūkio produkcijos augintojų ir kooperatyvų integracijos į perdirbimo įmones (UAB / AB) modeliai

Kita vertus, ir didelės perdirbimo įmonės nesuinteresuotos į savo gretas integruoti pavienių žaliavos gamintojų. Respondentai nurodė šias priežastis: sudėtinga (dažniausia neįmanoma) apskaičiuoti paskiro gamintojo / tiekėjo indėlį į gautą pelną; nenorima savo pelnu dalintis su žaliavos gamintojais. Respondentai mano, kad integracija būtų prasminga, jei perdirbimo įmonei trūktų žaliavos arba kapitalo. Šiuo metu išvardytų išteklių perdirbėjams netrūksta, jie tenkinasi sutartimis su gamintojais (dažnai trūkstamą žaliavos kiekį atsiveža iš užsienio), be to, nėra tarpusavio pasitikėjimo, tad perdirbėjai integracijos modelį vertina skeptiškai.

Dauguma respondentų pažymi, kad ekonominis stimulus (sinergijos efektas dar ir abejotinas) mažiausiai svarbus apsisprendžiant kooperuoti su produkcijos gamintojais. Daug svarbiau yra nenoras prarasti sprendimų priėmimo savarankiškumo.

Galimas veikiančių paslaugų žemės ūkio kooperatyvų „įsiliejimas“ į kooperatyvus, kurių pagrindinė funkcija – produkcijos perdirbimas (pvz., „Pienas LT“). Atliekant tyrimą paaiškėjo, kad tokiems perdirbimo kooperatyvams nuolat trūksta žaliavos, tad jie priversti vežti ją dideliais atstumais (dažnai iš užsienio) ir daug laiko gaišti tikrinami žaliavos kokybę, derindami sandorius ir pan.

Išvados

1. Pasaulio patirtis rodo, kad žemės ūkio produkcijos augintojų / gamintojų ir jos perdirbimo pramonės organizacijų vertiklioji integracija vyksta įvairiais organizaciniais modeliais: sudarant sutartis (kontraktacija), steigiant korporacijas, holdingus, klasterius.

2. Pagrindinės Lietuvos žemdirbių rinkos silpnybės yra šios:

- menka kooperacija tarp žemės ūkio augintojų / gamintojų (*horizontalioji integracija*), daugelis kooperatyvų apsiriboja produkcijos surinkimu iš savo narių ir jos pardavimu didelėms perdirbimo įmonėms, sudarant su jomis rašytinius susitarimus (kontraktacijas);
- nuolatinių ryšių tarp žemės ūkio produkcijos gamintojų ir jų supirkėjų, perdirbėjų, mokslo, finansinių institucijų, politikų (*vertikaliosios integracijos*) trūkumas.

3. Žemės ūkio produkcijos augintojams / gamintojams horizontalioji ir vertikalioji kooperacija (integracija) ypač naudingos, nes leidžia išvengti daugelio organizacinių produkcijos perdirbimo ir pardavimo problemų bei užtikrinti aprūpinimą žaliavomis.

4. Vertikaliosios kooperacijos (integracijos) privalumai: gerėja pardavimo galimybės, geriau išnaudojami gamybos pajėgumai, mažėja pastoviosios išlaidos ir kainos rizika, šalinami nereikalingi tarpininkai produkto vertės kūrimo grandinėje, didėja konkurenciniai pranašumai, lyginant su pavieniais (neasocijuotais) gamintojais.

Rekomendacijos

1. Suformuoti vertikaliąją kooperacijos (integracijos) sistemą, kuri leistų gamintojams visiškai (nuo pirminės gamybos iki galutinio vartotojo) kontroliuoti savo galutinio produkto pardavimą.
2. Įteisinti komanditinių kooperatyvų steigimą.
3. Savarankiškiems žemės ūkio produkcijos augintojams / gamintojams ir kooperatyvams integruotis į perdirbimo įmones.
4. Ūkininkams ir perdirbėjams burtis į tinklines integracines platformas, puoselėjant bendradarbiavimą su instituciniais partneriais (tiekėjais, finansuotojais, inovacijų skleidėjais ir pan.).

Įgyvendinus šias rekomendacijas bus sudarytos sąlygos didinti ūkininkų ir kitų žemės ūkio subjektų (kooperatyvų), perdirbimo organizacijų darbo efektyvumą, maisto gamybos apimtį, taigi ir šalies apsirūpinimo maistu galimybes.

Straipsnis parengtas vykdant 2021–2022 metais LR ŽŪM užsakytą projektą „Pasaulio vertikaliosios kooperacijos (klasterių) modeliai ir jų taikymo galimybės Lietuvoje“.

Literatūra

- Adelman, M. (1955). Concept and Statistical Measurement of Vertical Integration. *Business Concentration and Price Policy*. Princeton University Press, 281–330. URL: <http://www.nber.org/books/univ55-1> [žiūrėta 2021-02-14].
- Barton, D. G. (1989). 1. What is cooperative? 2. Principles. Cooperatives in Agriculture. Ed. by D. Cobia. *Englewood Cliff*, 1–34. New Jersey: Prentice Hall.
- Dybowski, G. (2005). Przetwórstwo mięsa drobiowego, Fundacja Fundusz Współpracy. *Biuro Programów Wiejskich*. Warszawa.
- Dongoski, R. (2021). How vertical integration is impacting food and agribusiness. *EY Food and Agriculture Leader*, 4. https://www.ey.com/en_us/consumer-products-retail/how-vertical-integration-is-impacting-food-and-agribusiness.
- Grossman, S. J., Hart, O. D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 94 (4), 691–719.
- Janik, I. (2012). Rozwój Polskiego Koncernu Mięsnego Duda S.A. jako przykład tworzenia grupy kapitałowej w przetwórstwie mięsnym, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów“ SGH. *Zeszyt Naukowy*, 116, 81–95.
- Kociszewski, M., Szwacka-Mokrzycka, J. (2011). Uwarunkowania rozwoju przemysłu spożywczego po przystąpieniu Polski do UE, Problemy Rolnictwa Światowego. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie*, 11 (26), 2, 67–77.
- Łącka, I. (2012). Integracja pionowa w przetwórstwie drobiu szansą na wzrost i rozwój firmy we współczesnej gospodarce (na przykładzie GK INDYKPOL S. A.). *Roczniki ekonomii rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich*, 99, 2, 94–103.
- Łącka, I. (2012). Restrukturyzacja GK PKM Duda przykładem skutecznej strategii naprawczej i działania w warunkach zmiennej koniunktury. *Roczniki Naukowe SERiA*, 14 (1), 280–286.
- Łącka, I. (2008). Sukces konsolidacji w polskim sektorze mięsnym na przykładzie PKM DUDA. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomica*, 7 (2), 37–54.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Pieno gėlė. <http://www.pienogele.lt/> [žiūrėta 2022-10-29].
- Pienas LT. http://pienaslt.lt/index.php?route=information/information/naujiena&new_id=209 [žiūrėta 2022-07-28].
- Porter, M., Porter, P. (1998). Location, Clusters, and the ‘New’ Microeconomics of Competition. *Business Economics*, 33 (1). URL: <http://www.jstor.org/stable/23487685> [žiūrėta 2021-02-14].
- Ramanauskas, J. (2007). *Kooperacijos pagrindai*. Monografija. Kaunas: Spalvų kraitė.
- Ramanauskas, J. (2021). Collaboration Perspectives Developing Sustainable Agriculture: The Case of Lithuanian Farmers. *European Countryside*, 13 (4), 697–714. eISSN 1803-8417. Bendraut.: M. Vienažindienė, J. Rauluškevičienė, J. Žukovskis.

- Strategor. (2001): Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. *PWE*. Warszawa.
- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. *Detroit: The Free Press*.
- Williamson, O. E. (2002). Contract and Economic Organization. The Economics of Contracts: Theories and Applications. Ed. by E. Brousseau, J.-M. Glachant. *Cambridge University Press*, 49–58.
- Zinovchuk, V., Rud', V. (2016). Vertical Integration in Meat Industry: Case of Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38 (1), 88–99.
- Žukovskis, J., Ramanauskas, J. (2016). Žemdirbių gamintojų organizacijų formavimo strategija. *Regional Formation and Development Studies*, 2 (19), 165–176. ISSN 2029–9370 / eISSN 2351–6542. Doi: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v19i2.1292>.

OPPORTUNITIES AND MODELS OF VERTICAL INTEGRATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR

JULIUS RAMANAUSKAS, GEDIMINAS RADZEVIČIUS
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

The agricultural business is faced with the problem of an alternative choice for the further structural development of marketing channels when two possibilities become apparent: a) strengthening the role of intermediaries in marketing channels, increasing participation in the creation of and increasing the added value of the final product, and b) the activation of vertical integration (VI) processes, in order to avoid unnecessary middlemen, reduce transaction costs, and, most importantly, to enable farmers to participate in adding value to their raw materials, as well as benefiting from other benefits of VI.

The study aims to analyse and evaluate the integration needs and opportunities of agricultural product producers and their suppliers and processors, and to prepare measures that can be used for agricultural development in order to ensure measurable and sustainable effects. For this purpose, Lithuania's experience, and that of Austria, Poland, Germany and Ukraine, was analysed, and a qualitative study was conducted.

Several models for the integration of vertical agribusinesses are most acceptable to agricultural producers/producers, namely: contractual relations ('soft integration'), associations, corporations, marketing cooperatives and agricultural clusters. Therefore, it is recommended to legalise the establishment of limited cooperatives for growers/producers of agricultural products and cooperatives, in order to integrate into processing companies.

Following the implementation of these recommendations, the right conditions will be created to increase the work efficiency of farmers and other agricultural entities (cooperatives) and processing organisations, food production will increase, and the country's food supply will be strengthened.

KEY WORDS: *cooperatives, models, production processing, vertical integration, growers/producers of agricultural products.*

JEL CODES: F150, D290, L220, Q130, Q170.

Gauta: 2022-11-10

Priimta: 2022-12-05

Pasirašyta spaudai: 2023-01-03