

ZOFIA WYSZKOWSKA

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy, Bydgoszcz

# Efekty koncentracji zarządzania w przemyśle mleczarskim

## Wprowadzenie

Znaczącymi procesami dla rozwoju gospodarki żywnościowej są trwające przemiany gospodarcze oraz dynamiczny rozwój gospodarki światowej, gdzie wyznacznikami są międzynarodowe rynki kapitałowe, liberalizacja handlu rolnego i żywnościowego, wielonarodowe korporacje o olbrzymiej wartości rynkowej, znoszenie barier w obiegu pieniądza i wymianie towarowej, powszechny obieg informacji, umacniające się regionalne bloki integracyjne, w tym nasilająca się integracja europejska [1].

Przedsiębiorstwa przetwarzające produkty rolne, podobnie jak wszystkie inne przedsiębiorstwa zostały włączone w wir przekształceń strukturalnych i własnościowych. W tym procesie inne są oczekiwania i motywy na poziomie przedsiębiorstwa i inne w skali makroekonomicznej. Najważniejszym oczekiwaniem makroekonomicznym jest uzyskanie równowagi wzrostu ekonomicznego. Na poziomie przedsiębiorstwa poprzez proces transformacji własnościowej oczekuje się przede wszystkim:

- restrukturyzacji w sferze organizacji, technologii i zatrudnienia,
- zmiany w strukturze majątku,
- wzmocnienia kapitałowego i zmiany w strukturze kapitałów,
- poprawy efektywności gospodarowania,
- osiągnięcia i utrzymywania płynności finansowej.

Prognozuje się, że nowe tendencje w rozwoju gospodarki żywnościowej w naszym kraju będą oscylowały wokół następujących kierunków przemian:

- zmniejszanie zasobów wytwórczych zaangażowanych w produkcję żywności,
- zmniejszanie zaangażowania czynnika ziemi i pracy w wytwarzanie surowców żywnościowych,
- łagodzenie nierównowagi czynników produkcji, w tym zakresie szczególne znaczenie ma problem ukrytego i jawnego bezrobocia oraz nadal zbyt niska wydajność pracy,
- wzrost znaczenia przetwórstwa surowców żywnościowych, co spowoduje umocnienie pozycji przemysłu żywnościowego,
- rosnąca rola handlu detalicznego, w tym hipermarketów,
- wzrost roli i jakości opakowań, w tym opakowań ekologicznych,
- wzrost znaczenia skali produkcji oraz każdej kolejnej wielkości produkcji o jednakowym standardzie.

Przedsiębiorstwa zaliczane do przemysłu rolno-żywnościowego traktowane są jako podmioty gospodarcze o podwyższonym ryzyku inwestowania. Mimo to, poprzez dynamicznie zachodzące procesy transformacyjne większość z nich (ponad 90%) znajduje się już w sektorze prywatnym a potencjał twórczy tej grupy przedsiębiorstw, głównie ze środków kapi-

tałowych zewnętrznych, został znacznie unowocześniony. Dostosowania do warunków gospodarki rynkowej spowodowały, że występuje większe przetworzenie żywności, zwiększyła się znacznie oferta produktów na rynku oraz obserwuje się systematyczny wzrost wydajności pracy.

Nieuchronnym procesem zachodzącym w przemyśle mleczarskim w najbliższych latach będzie łączenie się zakładów. Większe przedsiębiorstwa o bardziej rozbudowanej strukturze organizacyjnej będą tworzyły centralne ośrodki zarządzania. W wyniku tych zmian będzie możliwe korzystanie z finansowych efektów skali a dzięki koncentracji produkcji i właściwej lokalizacji, coraz ważniejsza będzie także umiejętność korzystania z dostępnej infrastruktury logistycznej i czynników kulturowych. Przedsiębiorstwa składające się z kilku zakładów, posiadające centrum logistyczne w jednym ośrodku decyzyjnym, będą mogły także korzystać z pozytywnych efektów koncentracji zarządzania.

Celem pracy jest przedstawienie efektów ekonomicznych koncentracji zarządzania na przykładzie wybranych celowo trzech przedsiębiorstw mleczarskich, które poddały się procesowi konsolidacji w układzie horyzontalnym. Korzystano z danych sprawozdawczych przedsiębiorstw prezentowanych w podstawowych sprawozdaniach finansowych. Analizę zebranego materiału empirycznego wykonano przy pomocy podstawowych wskaźników z zakresu analiz finansowych.

## Wyniki i ich analiza

Porównania wielkości przedsiębiorstw mleczarskich z krajami europejskim wskazują, że dla utrzymania pozycji konkurencyjnej i poprawy efektywności przetwórstwa proces konsolidacji będzie następował i w najbliższych latach przyspieszy się. Parametry takie jak przerób mleka w mln kg,

**Tabela 1**  
Charakterystyka zmian w przetwórstwie mleka w latach 2000-2007

Charakterystyka	2000	2004	2005	2006	2007
Liczba mleczarni	324	265	260	243	232
Liczba zatrudnionych w tys.	49,1	41,4	39,2	39,0	37,1
Liczba dostawców mleka w tys.	460	311	295	279	228
Liczba dostawców do mleczarni	1419	1173	1134	1172	983
Techniczna wydajność pracy [kg <sup>3</sup> ]	134	188	218	215	225
Współczynnik płynności finansowej*	1,19	1,32	1,38	1,36	1,42
Akumulacja w przychodach netto**	2,96	5,07	4,31	4,22	5,53
Rentowność brutto	0,77	2,91	2,04	2,03	3,81

Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS.

\* – relacja aktywów obrotowych do pasywów bieżących,

\*\* – suma zysku netto i amortyzacji.

Wybrane ekonomiczne informacje o trzech przedsiębiorstwach skonsolidowanych w 2003 i 2006 roku (tys. zł)

Tablica 2

Charakterystyka	Przedsiębiorstwo A		Przedsiębiorstwo B		Przedsiębiorstwo C	
	2003	2006	2003	2006	2003	2006
Przychody ze sprzedaży	627870	980874	854443	1515843	167345	342393
Udział w przychodach sektora, %	4,83	5,28	6,57	8,16	1,29	1,84
Wynik finansowy brutto	17468	38364	29343	10224	10977	14593
Wynik finansowy netto	10695	21472	21352	7865	7967	11843
Aktywa	234165	341689	551719	660109	36019	121251
Kapitał własny	98047	185201	218111	391189	9746	51587
Zatrudnienie, liczba osób	883	860	1659	1700	325	320
Udział w skupie mleka, %	7,4	7,7	8,3	10,8	3,0	5,0

Źródło: Dane sprawozdawcze z przedsiębiorstw

wartość sprzedaży w mln euro, wartość sprzedaży przypadająca na jedną mleczarnię, a także takie parametry jak techniczna wydajność pracy wyrażona w tys. kg i ekonomiczna wydajności pracy wyrażona w tys. euro są czterokrotnie niższe w polskich zakładach przetwórczych w porównaniu z zakładami niemieckimi [2].

Łączenie przedsiębiorstw odbywa się według czterech możliwych form. Może to być forma horyzontalna nazywana również poziomą, forma wertykalna nazywana także pionową, forma koncentryczna i konglomeratowa. W przemyśle mleczarskim łączą się przedsiębiorstwa tej samej branży, zatem fuzje i przejęcia przyjmują formę horyzontalną [3].

W ostatnich latach obserwuje się zmniejszenie liczby przedsiębiorstw przetwarzających mleko oraz zmniejszenie liczby osób zatrudnionych w tym przemyśle. Maleje także liczba producentów i dostawców mleka do mleczarni, ale jednocześnie stada zwierząt są coraz większe i wzrasta mleczność krów. W przedsiębiorstwach obserwuje się wzrost technicznej wydajności pracy, wzrost akumulacji i rentowności, a płynność finansowa utrzymuje się na zadowalającym poziomie (Tabl. 1).

Kierownictwo połączonych przedsiębiorstw w ramach motywów i korzyści, które uwzględniano podczas dyskusji nad przyłączeniem kolejnych podmiotów przetwarzających mleko wymienia: motywy techniczno-operacyjne, techniczny aspekt efektu skali, komplementarność zasobów i umiejętności, motywy rynkowo-marketingowe, możliwość zwiększenia udziału w rynku i ograniczenie konkurencji, cenowy aspekt efektu skali, komplementarność produktów i rynków, możliwość dywersyfikacji strumieni przychodów, zwiększenie wartości dodanej i wartości przedsiębiorstwa, ograniczenie i zmniejszenie kosztów transakcyjnych.

Analiza uzyskiwanych wyników ekonomicznych i finansowych w polskich przedsiębiorstwach przemysłu mleczarskiego, które zastosowały ideę łączenia zasobów, pozwala wnioskować, że zarządy przedsiębiorstw, które poddały się temu procesowi, wybrały prawidłową drogę rozwoju. Wszystkie trzy charakteryzowane przedsiębiorstwa dynamicznie się rozwijają, zwiększają swój udział w skupie mleka, zwiększają wartość majątku trwałego głównie poprzez prowadzone procesy inwestycyjne w nowe linie technologiczne, osiągają dodatnie wyniki finansowe. Przedsiębiorstwa są również ważnym miejscem pracy dla wielu osób. W analizowanym okresie oceniane przedsiębiorstwa utrzymywały w 2006 roku stan zatrudnienia podobny do stanu z roku 2003 (Tabl. 2).

Zaobserwowano, że w przedsiębiorstwach skonsolidowanych w zakresie produkcji ma miejsce specjalizacja według

kryterium produktu w podziale na zasadnicze grupy produktów, występuje kontrola centralna, autonomia na poziomie filii i korzystanie z doświadczeń najlepszych. Na poziomie sprzedaży występuje lokalne zarządzanie dystrybucją i ryzykiem, jednocześnie kontrolowanie przybiera klasyczne, międzynarodowe standardy oceny wyników sprzedaży.

W zakresie marketingu w przedsiębiorstwach zależnych występuje koordynacja na poziomie centralnym szczególnie w obszarze eksportu i zawierania umów transakcyjnych z sieciami handlu detalicznego. Na poziomie lokalnym występuje kooperacja nieformalna, dzielenie się wiedzą i porównywanie do najlepszych. Obserwuje się powielanie rozwiązań, które pozwoliły innym przedsiębiorstwom osiągnąć sukces.

Obserwacja prowadzonych działań marketingowych pozwala wnioskować, że najlepszą pozycję wyjściową mają przedsiębiorstwa zlokalizowane na pograniczu wschodnim i zachodnim, i te, które sprawnie i szybko potrafią przededefiniować swoją strategię. Przedsiębiorstwa zlokalizowane na pograniczach sprawniej poruszają się po rynkach swoich sąsiadów, szybciej i lepiej pokonują bariery kulturowe [4].

### Podsumowanie

W przedsiębiorstwach skonsolidowanych sprawność zarządzania zwiększa się, gdyż w nowym podmiocie gospodarczym o nowej strukturze organizacyjnej pojawia się szansa na łatwiejsze i skuteczniejsze przydzielanie nowych ról, zadań i celów przejmowanemu zakładowi i całej organizacji oraz możliwość skutecznego doskonalenia nowych i eliminowania starych paradygmatów zarządzania. Łatwiej wprowadza się zmiany związane z transferem technologii, synergią przedsiębiorczości, organizacją ściągania należności. Pozytywne przykłady skonsolidowanych przedsiębiorstw pozwalają sądzić, że w obecnej sytuacji ten kierunek rozwoju w przemyśle mleczarskim będzie wybierany.

### LITERATURA

1. *W. Poczta*: Rolnictwo polskie w przededniu integracji z Unią Europejską, Akademia Rolnicza, Poznań, 7, 2003.
2. *J. Seremak-Bulge*: Liberalizacja WPR oraz likwidacja kwot mlecznych po 2014 r. to szansa dla polskiego mleczarstwa czy zagrożenie? VI FSM First Communications s.c. Białystok, 32, 2008.
3. *J. Brilman*: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa, 456, 2002.
4. *M. Tarnowski*: Szukanie nowych możliwości, Harvard Business review, Listopad, Warszawa. 98, 2006.