

EULALIA SKAWIŃSKA

## **PROBLEMY KSZTAŁTOWANIA SIĘ WIĘZI INTEGRACYJNYCH W SPÓŁDZIELCZOŚCI MLECZARSKIEJ W POLSCE**

### **I. WSTĘP**

Istotą współczesnego agrobiznesu w krajach gospodarczo rozwiniętych jest nasilanie się związków integracyjnych w pozarolniczych sferach tego systemu, tj. w sektorze nakładów, przetwórstwa, handlu i usług. Szczególnie dużą rolę w rozwoju procesów integracyjnych odgrywają podmioty hurtu i detalu oraz korporacje marketingowe.

W Polsce nie ukształtował się jeszcze nowoczesny system agrobiznesu. Nie wykształciły się bowiem więzi funkcjonalne między poszczególnymi jego podmiotami. Są one dopiero inicjowane przez nowe podmioty gospodarowania, wymuszane przez warunki zewnętrzne: narastającą konkurencję i ryzyko działania oraz wewnętrzne, takie jak: brak kapitału, potrzeba zarządzania marketingowego i zarządzania jakością.

Na rynek polski weszły duże, nowoczesne zachodnie firmy przetwórstwa żywnościowego (np. Nestle, Danone, Kraft Jacobs Suchard, Hochland) oraz rozwinęły swą działalność krajowe spółki prywatne (Elektrim Food sp. z o.o., Bona sp. z o.o.), które dążą do opanowania większych segmentów rynku i w tym celu stosują agresywny marketing. Kształtuje się więc rynek oligopolu. Reakcje konkurentów mogą być na takim rynku różne i trudno przewidzieć, jakie będą ich działania w zakresie cen, produktów itd. Sytuacja ta, jak również rozpoczęty proces integracji rynków żywnościowych Polski i Unii Europejskiej, wymusza decyzję przyjęcia już teraz określonej strategii rozwoju krajowego przetwórstwa żywnościowego.

Zakładamy bowiem, że:

- regulacje makroekonomiczne w Polsce tworzyć będą warunki dla rozwoju konkurencji między podmiotami w sferze wytwarzania i obrotu;
- procesy integracji rynku rolno-spożywczego Polski i Unii Europejskiej, których celem jest wzrost efektywności agrobiznesu, wymagają (w ramach dostosowań struktury rynku) m.in. kształtowania sprawnych systemów dystrybucji towarów.

Celem rozważań jest przedstawienie warunków i możliwości integracji spółdzielni mleczarskich w sferze dystrybucji produktów. Dla realizacji celu niniejszej pracy przyjęto następujące hipotezy:

1) ogniwem ograniczającym sprawność gospodarowania w spółdzielczości mleczarskiej jest brak własnej sieci dystrybucji;

2) zintegrowane kanały dystrybucji stwarzają szansę funkcjonowania i rozwoju spółdzielniom mleczarskim o różnej sile ekonomicznej.

Podstawę źródłową artykułu, oprócz literatury przedmiotu, stanowią badania własne przeprowadzone w 15 spółdzielniach mleczarskich regionu pomorsko-kujawskiego. Dobór jednostek do badań był celowy. Uwzględnił on większą skalę działania spółdzielni mleczarskich. Inspirującą rolę w przygotowaniu niniejszej pracy odegrały też dyskusje prowadzone w Zespole Marketingu i Analiz Krajowego Porozumienia Spółdzielni Mleczarskich w Warszawie.

## **I. OCENA SKUTKÓW BRAKU WIĘZI FUNKCJONALNYCH W BRANŻY MLECZARSKIEJ**

Brak więzi funkcjonalnych, szczególnie w zakresie dystrybucji, prowadzi do występowania zjawiska konkurencji między spółdzielniami nie tylko na tle pozyskania surowca, ale i produktów mleczarskich o różnej trwałości, tj. serów dojrzewających, jogurtów, twarożków itd. Chodzi o to, że na ogół mleczarnie starają się kontrolować zaspokajanie potrzeb określonego segmentu rynku na swoim terenie działania. Stąd też, gdy nie dysponują pełnym asortymentem własnych produktów, muszą dokonywać zakupów uzupełniających w sąsiednich mleczarniach. Towary są często nabywane od pośredników po wyższej cenie, a nie bezpośrednio od innych mleczarni, które z kolei wolą sprzedawać swoje wyroby pośrednikom (funkcjonowanie szarej strefy).

Również zakup materiałów o charakterze zaopatrzeniowym, tj. opakowań gotowych, folii i innych artykułów, jest przez spółdzielnie w znacznym stopniu realizowany przez pośredników pozyskujących z tego tytułu marże dla siebie. Zakup tych materiałów u producenta jest bowiem możliwy i opłacalny tylko w przypadku większych ilości towaru, a to wymagałoby od spółdzielni zaangażowania środków pieniężnych na finansowanie zapasów magazynowych.

Z kolei w zakresie sprzedaży wyrobów gotowych istnieją różne konfiguracje sieci kanałów, bez koordynacji w nich działań między spółdzielniami. Występuje tutaj mało krótkich kanałów dystrybucji: spółdzielnia - konsument (indywidualny i zbiorowy), spółdzielnia - sklepy detaliczne (własne lub obce), spółdzielnia - przetwórca, spółdzielnia - hurtownie własne (spółdzielcze regionalne) - detal. Dominują natomiast dłuższe kanały dystrybucji o charakterze konwencjonalnym: spółdzielnia - hurtownie własne (spółdzielcze regionalne) - pośrednik - hurtownie (prywatne, państwowe lub "Samopomocy Chłopskiej" czy SS "Społem") - pośrednik - detal.

Spółdzielnie mleczarskie uczestniczą obecnie w małym stopniu w rynkach hurtowych produktów mleczarskich. Następuje więc utrata kontroli nad poziomem marż handlowych i w rezultacie spółdzielnie nie mają wpływu na poziom cen detalicznych. Marże ustalane przez pośredników nie wynikają z rachunku ekonomicznego. Ponadto zwiększa się ryzyko naruszenia

w takim kanale dystrybucji interesów konsumenta poprzez pogorszenie jakości produktów w wyniku niewłaściwego przechowywania i transportowania bądź sprzedaży. Sprzedaż własnych wyrobów poprzez pośredników powoduje przede wszystkim niewykorzystanie istniejącego spółdzielczego potencjału magazynowo-technicznego. W sumie utracona zostaje możliwość wygosparowania zysku z przeznaczeniem na cele rozwojowe spółdzielni.

Istnieje duże zróżnicowanie typów pośredników w obrocie produktami mleczarskimi, począwszy od firm hurtowych kupujących na własny rachunek w celu dalszej odsprzedaży, aż do różnego rodzaju agentów i brokerów.

Następne ograniczenie dla spółdzielni mleczarskich z powodu braku własnych kanałów dystrybucji dotyczy standaryzacji, asortymentacji i informacji rynkowych. Są to funkcje marketingu, które nie mogą być aktywnie spełniane przez małe i słabe podmioty.

Zbudowanie każdego kanału dystrybucji wymaga ustaleń co do sposobu docierania do konsumentów, długości i szerokości kanału, doboru odpowiednich uczestników kanału, ustalenia powiązań i bieżącego kierowania kanałem. W krajach wysoko rozwiniętych występuje tendencja do skracania kanałów dystrybucji żywnością poprzez różne formy integracji<sup>1</sup>.

## II. ZEWNĘTRZNE WARUNKI WPŁYWAJĄCE NA KSZTAŁTOWANIE SIĘ WIĘZI FUNKCJONALNYCH W SPÓŁDZIELCZOŚCI MLECZARSKIEJ W POLSCE

Zewnętrzne uwarunkowania kształtowania się więzi funkcjonalnych między podmiotami tworzy otoczenie międzynarodowe, ekonomiczne, prawne, produkcyjne, technologiczne i organizacyjne.

Konieczność dostosowania mleczarstwa polskiego do *wymagań* Unii Europejskiej sformułowanych w umowie stowarzyszeniowej wskazuje na pilną potrzebę adaptacji spółdzielni mleczarskich do funkcjonowania na zintegrowanym rynku. W obronie przed konkurencją, która odgrywa dużą rolę w agrobiznesie państw zachodnich, spółdzielczość mleczarska w krajach Unii Europejskiej dokonała koncentracji organizacyjnej i funkcjonalnej<sup>2</sup>.

W sferze organizacyjnej spółdzielnie mleczarskie tworzą zhierarchizowane pionowo struktury regionalne i ogólnokrajowe związki o charakterze rewizyjnym lub gospodarczym. Ich funkcje sprowadzają się do reprezentowania interesów członków i koordynacji.

W sferze gospodarczej spółdzielnie mleczarskie integrują się z innymi jednostkami tej samej lub innej branży, tworząc wielozakładowe przedsiębiorstwa spółdzielni krajowych lub międzynarodowe (Szwecja). Wchodzą one np. w dodatkowe powiązania kapitałowe z firmami prywatnymi, farmerami, spółdzielniami innych branż w sferze zaopatrzenia materiałowo-techniczne-

<sup>1</sup> Por. J. D. Tracey-White, *Rynki hurtowe. Planowanie i projektowanie*, Biuletyn Służb Rolnych FAO nr 90, z. 11.

<sup>2</sup> J. Stolińska-Janic, *Różnorodność form spółdzielczych w gospodarce rynkowej*, Warszawa 1992; tejsze, *Polska spółdzielczość wobec problemów integracji z Unią Europejską*, w: *Rolnictwo w procesie integrowania Polski z UE*, t. III, Warszawa 1995.

go i zbytu produktów. Jednocześnie podział pracy i rozwój specjalizacji poszczególnych spółdzielni wpłynął na wyodrębnienie się jednostek usługowych o statusie spółdzielni lub spółek, a ich udziałowcami zostały związki (zrzeszenia), poszczególne spółdzielnie i często firmy prywatne (Niemcy, Dania, Szwecja, Norwegia, Finlandia).

Celem pionowych powiązań jest tam stworzenie zintegrowanych łańcuchów kontroli całej drogi produktów mleczarskich od producenta do konsumenta. Proces integracji spółdzielczości wpłynął na przyspieszenie zmian strukturalnych w rolnictwie w kierunku specjalizacji farmerów i wzrostu jakości mleka.

Niski poziom rozwoju ekonomicznego kraju i związany z tym niski poziom dochodów ludności oraz wciąż nikłe powiązania handlowe z gospodarką światową stanowią podstawowe makroekonomiczne ograniczenie rozwoju mleczarstwa polskiego. Spadek dochodów realnych ludności spowodował bowiem znaczne obniżenie popytu na żywność, w tym na produkty mleczarskie<sup>3</sup>. Przewidywany wzrost tych dochodów i towarzysząca mu lojalność społeczeństwa wobec polskich produktów, przy jednoczesnym zachowaniu dystansu psychicznego wobec towarów importowanych, stanowi szansę rozwoju popytu na krajowe produkty żywnościowe<sup>4</sup>, a tym samym zwiększa w sposób pośredni możliwości rozwoju produkcji mleczarskiej.

Bezpośredni wpływ warunków dochodowo-popytowych na rozwój więzi funkcjonalnych wynika ze zróżnicowania tych warunków w społeczeństwie. Ich poprawa będzie bardziej stymulowała do wyboru określonego segmentu nabywców finalnych w strategii działania na rynku firm mleczarskich i przygotowania dla niego instrumentów marketingu-mix. Zróżnicowanie dochodów kształtuje bowiem odmienne preferencje konsumentów co do właściwości produktu, jego ceny i sposobu nabycia. Wymaga to prowadzenia badań rynku przez spółdzielnie. Potrzebę taką wzmacniają będą zaostrzające się warunki konkurencji. Tymczasem pojedynczych spółdzielni mleczarskich nie stać na prowadzenie badań rynku i realizację strategii walki z konkurencją. Skłaniać to powinno te podmioty do łączenia się w poziome i pionowe więzi funkcjonalne w celu wzmocnienia swojej siły zewnętrznej. Występują w niej dwa warianty wyboru zachowań wobec konkurencji.

Pierwszy wariant to strategia obsługi rynku lokalnego i spełnianie przez spółdzielnie mleczarskie roli podmiotów produkcji komplementarnej w stosunku do liderów rynku. Mogą one wówczas osiągnąć przewagę konkurencyjną ze względu na wyróżnienie produktu, rozwijanie produkcji specjalistycznej, a tym samym uzyskać wyższą premię cenową przekraczającą koszty zróżnicowania. Wynika z tego potrzeba poszukiwania nisz na rynku lokalnym i marketingowej orientacji działalności.

Drugi wariant zachowań wobec konkurencji to strategia walki o rynki zaopatrzenia i zbytu. Możliwość jej realizacji wymaga przestrzegania porozumienia, współdziałania, koordynacji, bezpieczeństwa, elastyczności działa-

<sup>3</sup> W. Michna, B. Gulbicka, *Wyżywienie -poziom i zróżnicowanie*, w: *Analiza sytuacji produkcyjno-ekonomicznej rolnictwa i gospodarki żywnościowej w 1993 roku*, Warszawa 1994, s. 262 - 277.

<sup>4</sup> Szacuje się, że popyt na żywność będzie rósł w tempie 1,2% rocznie; por. A. Woś, *Wzrost gospodarczy i strategia rozwoju polskiego rolnictwa. Eseje*, Warszawa 1995, s. 139.

nia i koncentracji. Wdrożenie tych zasad jest możliwe poprzez tworzenie przez spółdzielnie mleczarskie zintegrowanych form organizacyjnych.

Decyzji o ograniczeniu roli spółdzielni do obsługi rynku lokalnego towarzyszą określone zagrożenia. Otóż strategia ta może mieć charakter innowacyjny lub imitacyjny. Luki rynkowe powstają w wyniku opuszczenia rynku przez inne firmy lub wystąpienia nowych potrzeb konsumentów. Obsługa takich luk wymaga przede wszystkim ich rozpoznania. Związana jest z tym konieczność wygoszparowania środków finansowych na prowadzenie badań rynku, a następnie jego kształtowania przez aktywizację sprzedaży. Istotną rolę odgrywać tu będzie jakość produktu, zgodna z normami Unii Europejskiej, co wymaga sfinansowania nowoczesnych technologii produkcji. Nakłady na innowacje, badania rynku, promocje, reklama itp., przy małej skali produkcji, prowadzą do ukształtowania się wysokiego kosztu jednostkowego produkcji. Działając zgodnie z zasadą ekonomiczności, spółdzielnie będą musiały ustalać ceny swoich produktów na poziomie pokrywającym koszty i gwarantującym odpowiednią stopę zysku. Tymczasem liderzy rynku oligopolistycznego, w miarę zwiększania produkcji i maksymalizowania zysku, mogą obniżać ceny swoich wyrobów lub pozostawiać je na tym samym poziomie mimo inflacji. Ponieważ produkty mleczarskie mają charakter substytucyjny, stwarza to w konsekwencji zagrożenie dalszego zmniejszania przez spółdzielnie mleczarskie udziału w rynku lokalnym. Spółdzielnie o wyższym koszcie produkcji mogą funkcjonować na rynku tylko wówczas, gdy cena wyznaczona przez firmę o niższym koszcie przewyższa koszt przeciętny danej spółdzielni. Przywództwo cenowe firm o niskim koszcie produkcji może w konsekwencji doprowadzić do likwidacji spółdzielni.

Szacuje się, że w przyszłości na rynku mleczarskim funkcjonować będzie tylko 100 - 150 dużych zakładów przemysłu mleczarskiego<sup>5</sup>. Wobec powyższego większość spółdzielni nastawionych na obsługę rynku lokalnego, pozostająca bez formalnych więzi funkcjonalnych z innymi jednostkami tej branży, bez względu na swą obecną efektywność produkcji, musi się liczyć z perspektywą krótkiego okresu samodzielnego istnienia.

Dokonując wyboru wariantu walki z konkurentami o rynki należy przyjąć już teraz decyzję o integracji. Teoretycznie można wyróżnić wiele różnorodnych jej form. Dotyczą one produkcji, dystrybucji, zaopatrzenia, handlu i rozwijać się mogą poziomo w ramach tego samego rynku (integracja horyzontalna) lub pionowo w ramach różnych rynków tej samej branży (integracja wertykalna), czy też różnych branż i sektorów oraz poziomów (integracja diagonalna).

W kontekście istniejącego ustawodawstwa należy szukać uzasadnienia dla takich form integracji, które nie pozostawałyby w kolizji z przepisami o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym i o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Takie formy integracji w spółdzielczości mleczarskiej istnieją w krajach o bardziej rozwiniętych stosunkach wymiennych (Dania, Norwegia, Finlandia) i nie występują z tego tytułu sprzeczności między interesem konsumenta i producenta.

<sup>5</sup> W. Bielski, *Mleczarstwo za lat 10*, Agro Serwis 1995, nr 10, s. 19.

Jednym z wariantów integracji jednostek gospodarczych jest integracja w sferze dystrybucji. W literaturze ukazano istotne znaczenie dystrybucji towarów w rozwoju ekonomicznym państw, regionów i jednostek organizacyjnych<sup>6</sup>. Firmy posiadające nowoczesny, zintegrowany system dystrybucji mają najbardziej cenne narzędzie do podnoszenia standardu produkcji do poziomu wymaganego na rynkach światowych<sup>7</sup>. Dlatego stworzenie własnej, silnej sieci spółdzielczej w zakresie dystrybucji i zaopatrzenia materiałowego jest ważne dla wzrostu udziału w rynku poprzez stosowanie technik marketingowych, asortymentację, standaryzację, wzrost jakości przechowywania i optymalizację transportu towarów. Z teoretycznych przesłanek dotyczących większej wówczas mobilności czynników produkcji i programów inwestycyjnych oraz kapitału finansowego wynika gwarancja osiągnięcia większego zysku przeznaczonego do podziału między członków zintegrowanej organizacji. Taki system będzie testem dalszego samodzielnego funkcjonowania spółdzielni mleczarskich na rynku po 2000 roku, tj. po całkowitym otwarciu rynków rolno-spożywczych w ramach członkostwa Polski w Unii Europejskiej. W tym celu niezbędne są porozumienia między spółdzielniami.

W miarę postępującego procesu liberalizacji handlu (zmniejszenie ceł, opłat wyrównawczych i ograniczeń ilościowych nałożonych przez Unię) zwiększają się szanse stosowania przez polskie firmy strategii marketingu międzynarodowego. Wymaga to jednak sformalizowanej współpracy mleczarń między sobą w celu osiągnięcia efektywnych kanałów dystrybucji, perfekcyjnej logistyki, promocji czy konkurencyjnych cen produktów. Dotychczas tylko nieliczne, bardzo silne ekonomicznie spółdzielnie mleczarskie w Polsce realizują strategię ekspansji na rynku zagranicznym.

Warunkiem wymuszającym kształtowanie więzi funkcjonalnych w spółdzielczości mleczarskiej jest również niedobór surowca. Zmniejszenie pogłowia krów o 20% w latach 1989 - 1993, produkcji mleka o 23%, a dostaw do mleczarń aż o 41%<sup>8</sup> przyczyniło się do znacznego ograniczenia ich mocy przetwórczych. Dla poprawy efektywności w sferze surowcowej konieczne jest prowadzenie właściwej polityki regionalnej na obszarach wiejskich. Istotną rolę mogą w takiej polityce odgrywać regionalne związki integracyjne (pionowe i poziome), których inicjatorem byłaby spółdzielczość mleczarska.

### III. MOŻLIWOŚCI INTEGRACJI SPÓŁDZIELNI MLECZARSKICH W SFERZE DYSTRYBUCJI

Zarówno system prawa cywilnego, jak i prawa handlowego w Polsce umożliwiają tworzenie różnych struktur holdingowych, chociaż to zagadnie-

<sup>6</sup> Za *Agricultural Marketing Strategy and Pricing Policy. A World Bank Symposium*, The World Bank, Washington 1987, s. 133.

<sup>7</sup> *World Food Marketing Systems*, pod red. E. Kaynak, Halifax, Nova Scotia, Canada, s. 20.

<sup>8</sup> Z. Smoleński, *Problemy spółdzielczości mleczarskiej w Polsce*, Vademecum Spółdzielczości 1994, nr 1, s. 188.

nie nie zostało unormowane ustawowo. Holdingi mogą być organizowane jako spółki akcyjne lub spółki z o.o. w sferze produkcji, usług, handlu, ubezpieczeń i dystrybucji<sup>9</sup>. Najczęściej są one tworzone w formie spółek akcyjnych, w tym również w sferze spółdzielczego gospodarowania. Podstawą ich tworzenia jest połączenie kapitałowe podmiotów krajowych, zagranicznych i międzynarodowych. Celem ich jest koncentracja kapitału w celu osiągnięcia wzrostu efektywności działalności ekonomicznej. W aspekcie finansowym podmioty holdingowe mogą występować w roli nabywcy udziałów w innych jednostkach danego holdingu (podmioty kontrolujące) lub odbiorcy kredytów udzielanych jednostkom kontrolującym przez podmioty zależne. Zakres udziału podmiotów w holdingu jest przedmiotem ustaleń zainteresowanych uczestników.

Podmiotem kontrolującym w strukturze holdingu może być jednostka, która posiada wyodrębniony majątek, osobowość prawną i prowadzi działalność gospodarczą. Podmiotem kontrolowanym może być jednostka dotychczas istniejąca lub specjalnie powołana (utworzona) w celu włączenia się do struktury holdingowej przed lub w czasie jej trwania.

Tworzenie holdingów w spółdzielczości jest zgodne z prawem spółdzielczym. Dopuszczalne jest także włączanie się do holdingów spółdzielczych jednostek pozaspółdzielczych.

W literaturze wymienia się wiele zalet holdingów spółdzielczych. Przede wszystkim wzrasta skuteczność działania jednostek zależnych, które nie dysponują dużym potencjałem. Poprawia się *image* tych jednostek w społeczeństwie, co pozwala na uniknięcie ich likwidacji czy upadłości i zwiększa bezpieczeństwo działania w środowisku. Jednostki kontrolowane mają zapewnione przez podmiot kontrolujący doradztwo prawno-organizacyjne i działalność marketingową (badanie rynku, reklama, sprzedaż itd.), a jednocześnie zachowują one niezależność prawną i gospodarczą.

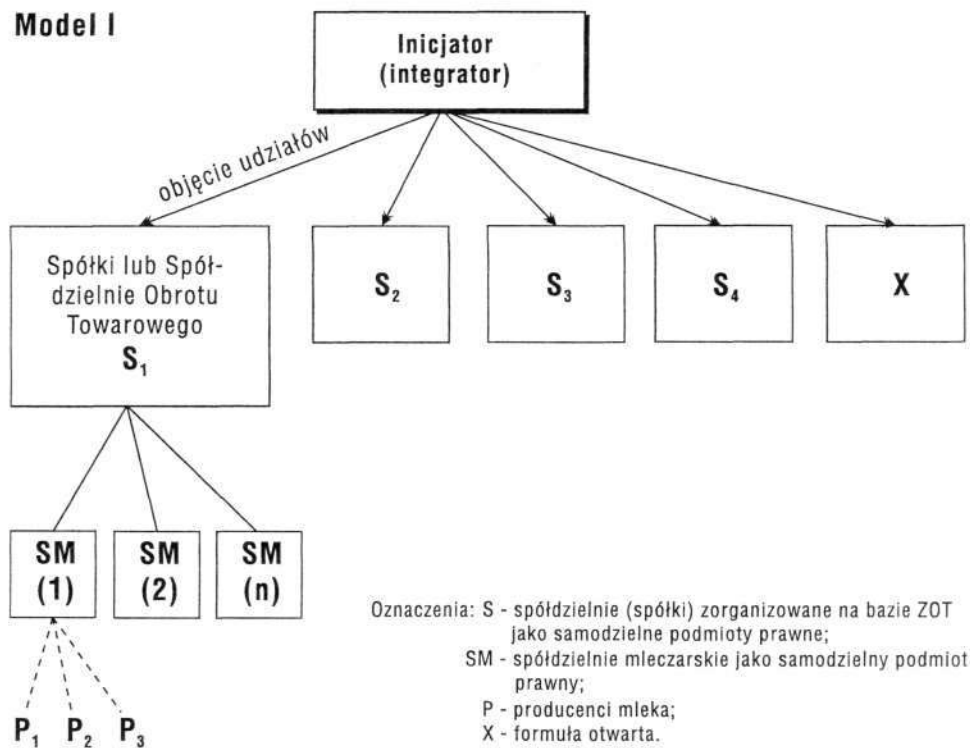
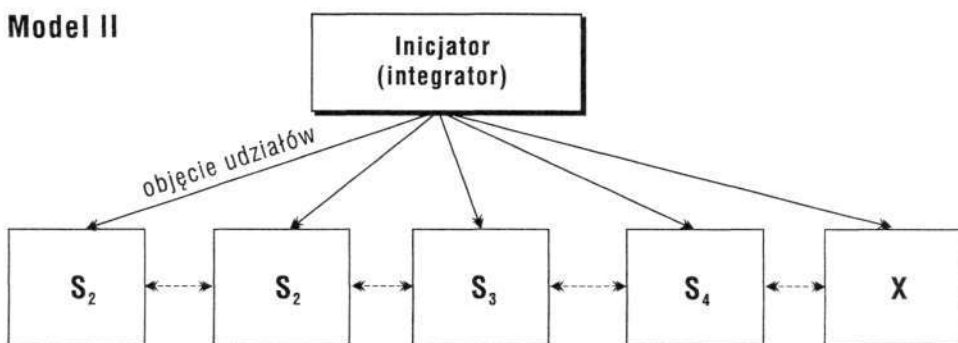
Na schemacie 1 przedstawiono strukturę organizacyjną holdingu spółdzielni mleczarskich ograniczonego do sfery dystrybucji (model II) i w szerszym zakresie (model I).

Aktualne struktury prawno-organizacyjne w spółdzielczości mleczarskiej stwarzają liczne bariery dla jej efektywności ekonomicznej, w tym także dla efektywnej dystrybucji artykułów mleczarskich.

Proponuje się przekształcenie spółdzielczej branży mleczarskiej w holding finansowy w dwu modelach. Model I stanowi holding finansowy przy założeniu, że spółką "matką" zostaje spółdzielnia obrotu towarowego. Obejmowałaby on trzy poziomy prawno-organizacyjne<sup>10</sup>. Pierwszy poziom tworzyłyby mleczarnie jako spółdzielnie produkcyjne. Proponuje się pozostawienie ich jako podmiotów prawa spółdzielczego, ponieważ nie istnieje możliwość przekształcenia bezpośrednio spółdzielni mleczarskich w spółki prawa handlowego. Poza tym koszty i bariery prawne (ustawa z 16 IX 1982 r. - prawo spółdzielcze - Dz.U. nr 30, poz. 210 z późn. zm.; procedura likwidacji

<sup>9</sup> Przygotowano w oparciu o prace: L. Stecki, *Holding*, Warszawa 1995; Kodeks cywilny; Kodeks handlowy; Prawo spółdzielcze.

<sup>10</sup> Koncepcję modelu I przygotowała Ewa Kustra.

**Model I****Model II**

Oznaczenia: S - spółdzielnie (spółki) zorganizowane na bazie ZOT jako samodzielne podmioty prawne;  
 X - formuła otwarta;  
 ----- - umowy kooperacji.

Schemat 1. Spółdzielczy holding mleczarski

cyjna wymagana ustawą z 7 VII 1994 r.) są tak wysokie, że podejmowanie tego typu działań jest zupełnie nieopłacalne.

Poziom drugi dotyczyłby podmiotu pośredniego pomiędzy producentem a nabywcą produktów mleczarskich. Jego zadania obejmowałyby usługi na rzecz spółdzielni mleczarskich, takie jak: handel, stworzenie sieci hurtowni, sprawozdawczość, rachunkowość, programy naprawcze itd. Podmioty pośrednie powinny zachować status osób prawnych. Istnieje możliwość przekształcenia ich w spółki z o.o. lub spółki akcyjne. Dawałoby to następujące korzyści: 1) podmioty te mogłyby zaciągać zobowiązania we własnym imieniu, 2) upadłość spółdzielni produkcyjnej nie stwarzałaby zagrożeń dla funkcjonowania podmiotu pośredniego (syndyk może żądać tylko udziału będącego własnością upadłej spółdzielni). Funkcje podmiotów pośrednich mogłyby pełnić spółdzielnie zorganizowane na bazie majątku ZOT. Aktualnie ich powiązanie kapitałowe ze spółdzielniami mleczarskimi jest symboliczne. Realizacja zadań założonych dla podmiotów pośrednich w holdingu mleczarskim wymagałaby radykalnych zmian kapitałowych. Spółdzielnie obrotu towarowego, chcąc realizować zadania podmiotów pośrednich, powinny dysponować odpowiednio wysokim kapitałem zakładowym oraz majątkiem. Istotnym zagrożeniem dla realizacji tej koncepcji jest fakt, że tylko nieliczne spółdzielnie stać na związki kapitałowe.

Poziom trzeci tworzyłby podmiot kontrolujący. Rolę tę mogłyby pełnić Krajowe Porozumienie Spółdzielni Mleczarskich, wówczas gdy stanie się kontrolującym współnikiem we wszystkich spółkach pośredniczących (spółkach "matkach"). Wymagałoby to objęcia udziałów kontrolujących w każdej ze spółek pośredniczących, co ma na celu dekapitalizowanie umożliwiającej realizację ich głównych zadań. Ilość posiadanych udziałów (a więc głosów na zgromadzeniu współników) dawałoby KPSM wpływ na władze spółek "matek". Jednak aby nie zniechęcić spółdzielni mleczarskich do udziału w spółkach pośredniczących, można by w umowie holdingowej zagwarantować im prawo do desygnowania części kandydatów na członków władz spółki "matki".

Proponowany holding spółdzielczy ma charakter formuły otwartej. Ten model holdingu stwarza szansę likwidacji sprzeczności między producentem mleka i pracownikami spółdzielni oraz między wydajnością a wynagrodzeniem. Wymagane jest tutaj bowiem spłaszczenie struktur organizacyjnych podmiotów i uporządkowanie spraw personalno-kadrowych. Model I ma charakter regionalny lub ogólnokrajowy. Możliwość ekspansji na cały kraj stwarza zagrożenie monopolizacji i konflikty w wewnętrznej strukturze integracji. Jego istotą jest integracja sfery produkcji i dystrybucji.

Model II stanowi holding finansowy, przy założeniu, że integratorem zostaje Krajowe Porozumienie Spółdzielni Mleczarskich. Propozycja kapitałowej integracji dotyczy tu dwóch struktur podmiotów i zawiera elementy integracji pionowej i kooperacji. Otóż proponuje się długotrwałe związki kooperacyjne między poszczególnymi spółdzielniami obrotu towarowego mające na celu uzupełnienie zasobów i wykorzystanie okazji rynkowych, podział rynku, a tym samym wzrostu pozycji wobec konkurencji. Umowy kooperacji mogłyby być uzupełnione zabezpieczeniem majątkowym (gwarancje bankowe lub hipoteczne). Natomiast KPSM w celu wzmocnienia siły ekonomicz-

nej tych spółdzielni obejmie udziały w każdej z nich w ustalonej ilości. Zakłada się samodzielność prawną i gospodarczą spółdzielni, które wykonywałyby większość dotychczasowych funkcji: handlu, magazynowania, kontroli bieżących stanów sprzedaży, kontroli sprawności logistyczno-transportowej kanału (przebiegów towarowo-pięniężnych i informacyjnych). Jednocześnie integrator powinien oddziaływać i koordynować pracę tych jednostek z punktu widzenia realizacji celu strategicznego integracji, tj. wzrostu pozycji konkurencyjnej na rynku mleczarskim. Dlatego proponuje się, aby w ramach praw właścicielskich realizował on działalność marketingową (strategię produktu, cen, dystrybucji, promocji, reklamy itp.) dla wszystkich podmiotów holdingu. Rozmiar tych działań zależeć będzie od zakresu powiązań kapitałowych i ustaleń na zgromadzeniu przedstawicieli jednostek tworzących strukturę holdingową.

Umowa holdingowa w tym modelu stwarza szansę likwidacji sprzeczności występujących pomiędzy poszczególnymi podmiotami spółdzielczymi (produkcji i obrotu) tylko wtedy, gdy dodatkowo zostaną opracowane reguły dyscyplinujące (pod groźbą utraty członkostwa) obrót wyrobami mleczarskimi z poszczególnymi spółdzielniami obrotu towarowego (obligatoryjność na wzór duński).

Model II holdingu spółdzielczego ograniczony jest do sfery dystrybucji. Poprzez więzi funkcjonalne pionowe i poziome stanowi on szansę koncentracji wysiłków na realizacji celu strategicznego. Pozytywną rolę może tu odegrać efekt synergii w wyniku połączenia komplementarnych zasobów.

Strukturę holdingową traktujemy jako formułę elastyczną, uzależnioną od sytuacji na rynku i otwartą - z możliwością włączenia się do niej innych jednostek spółdzielczych i pozaspółdzielczych.

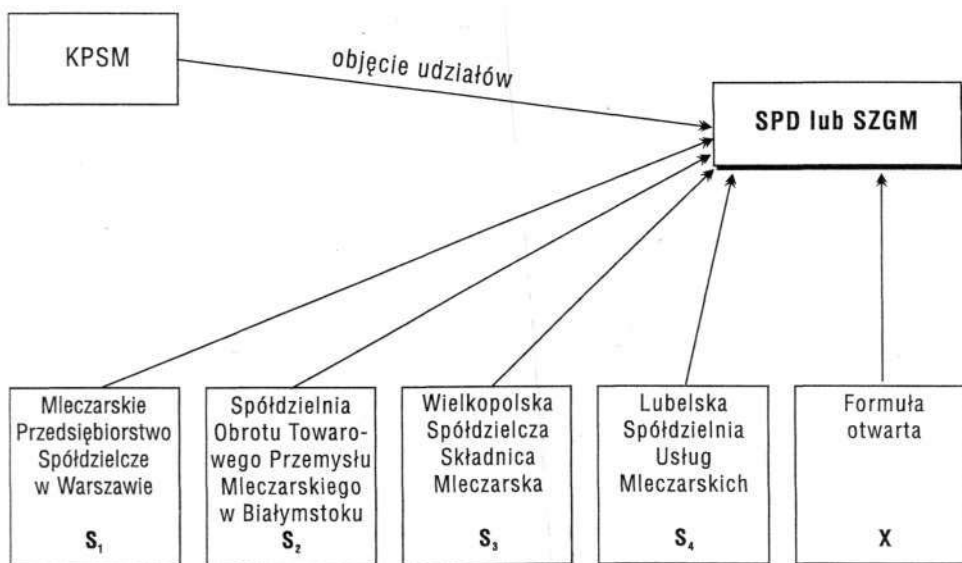
Ten model ma charakter konkurencyjny, gdyż współpraca ze spółdzielniami mleczarskimi jest w nim dobrowolna, oparta na zasadach korzyści ekonomicznych (np. wyższej ceny). Jest on obciążony większym ryzykiem wdrażania w stosunku do modelu I, ale w dłuższym okresie kształtowania się warunków oligopolistycznych na rynku obrotu produktami mleczarskimi może być bardziej atrakcyjny i skuteczny.

Zakłada się, że system podatkowy (obecnie w fazie projektu w odniesieniu do holdingów) będzie sprzyjał wzmocnieniu siły ekonomicznej jednostek zintegrowanych. Może on znacznie przyspieszyć tworzenie się więzi funkcjonalnych w spółdzielczości rolniczej w Polsce.

Innym wariantem integracji spółdzielczości mleczarskiej może być utworzenie spółdzielczego przedsiębiorstwa dystrybucyjnego (SPD) jako nowego samodzielnego podmiotu o charakterze spółki kapitałowej, a więc posiadającej osobowość prawną i prowadzącej działalność gospodarczą. Byłaby to spółka kilku spółdzielni. Możliwe są tu dwa rozwiązania organizacyjno-prawne: spółka z o.o. lub spółka akcyjna. W tym przypadku KPSM i inne spółdzielnie powstałe na bazie majątku zakładów obrotu towarowego mogą być założycielami takiej spółki zgodnie z zasadami kodeksu handlowego. Minimalny kapitał zakładowy spółki z o.o. wynosi 40 mln zł (starych). Wielkość udziałów poszczególnych podmiotów-założycieli zależy od ich wewnętrznych uzgodnień. Minimalny kapitał akcyjny spółki akcyjnej wynosi 1 mld zł (starych).

Głównym przedmiotem działania SPD byłaby dystrybucja i związana z tym polityka innych instrumentów marketingu. Proponuje się zorganizowanie SPD jako systemu otwartego. Jednakże przy ewentualnym powiększeniu się liczby podmiotów-udziałowców, w przyszłości wymagać to będzie każdorazowo podwyższenia kapitału udziałowego lub dodatkowej emisji akcji.

W przedstawionej strukturze organizacyjnej spółdzielni zaopatrzenia towarowego (ZOT) jako samodzielne podmioty prawne prowadziłyby obrót towarowy (techniczną manipulację towarami), gospodarowanie środkami technicznymi (magazyny i środki transportu), rachunkowość i sprawozdawczość (zob. schemat 2).



Schemat 2. Spółdzielczy Związek Gospodarczy Mleczarstwa;  
Spółdzielcze Przedsiębiorstwo Dystrybucyjne – spółka z o.o. (lub S.A.)

**Źródło:** opracowanie własne.

Prawo spółdzielcze dopuszcza możliwość utworzenia jako samodzielnej jednostki prawnej Spółdzielczego Związku Gospodarczego Mleczarstwa w oparciu o art. 243.

W porównaniu z holdingiem spółdzielczym, uwarunkowania kapitałowe i funkcje są w SZGM (SPD) mniej czytelne. Struktura holdingowa modelu II wydaje się rozwiązaniem optymalnym.

Powyżej stwierdziliśmy, że podmioty, które chcą utrzymać się na rynku, muszą budować swój udział w rynku. Ma temu sprzyjać integracja sfery dystrybucji w spółdzielni mleczarskiej. Przedstawionym wariantom integracji pionowej powinno równolegle towarzyszyć integrowanie się poszczególnych spółdzielni mleczarskich w poziomie w celu uzyskania korzyści ekonomicznych.

Na tle zaprezentowanych rozważań nasuwają się pytania: jakie jednostki spółdzielcze powinny się integrować w ramach holdingu lub SZGM (SPD) - słabe czy silne? Czy zakres integracji w holdingu powinien dotyczyć tylko dystrybucji (model II), czy też szerszej działalności (model I)? Jaki system motywacyjny będzie gwarantował sprawność realizacji założonych celów? Szczegółowe odpowiedzi na te pytania wymagają przeprowadzenia symulacyjnego rachunku ekonomicznego. Z uwagi na brak kompletnych danych dla takiego rachunku poniżej dokonano oceny silnych i słabych stron przedstawionych wariantów. Przyjmujemy, że szanse i zagrożenia przy wdrażaniu zaprezentowanych modeli są jednakowe.

Tabela 1

**Analiza porównawcza SWOT  
proponowanych wariantów integracji spółdzielczości mleczarskiej**

| Wyszczególnienie  | Słabe strony   | Silne strony   |
|---|--|--|
| Holding<br>– model I  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niedobór kapitału finansowego w SM</li> <li>2. Duże zróżnicowanie jednostek w branży mleczarskiej</li> <li>3. Możliwość wystąpienia sprzeczności między podmiotami co do funkcji i korzyści</li> <li>4. Istniejące przerosty zatrudnienia w poziomie I i II</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompleksowość integrowanych sfer gospodarowania</li> <li>2. Regionalizacja działalności</li> <li>3. Porządkowanie spraw osobowych</li> <li>4. Reaktywowanie usługowej roli spółdzielni w stosunku do jednostek podstawowych</li> <li>5. Zmniejszenie jednostkowych kosztów produkcji</li> <li>6. Wzrost jakości produktów</li> <li>7. Wzrost rentowności działalności</li> <li>8. Wzmocnienie pozycji ekonomicznej poprzez zmniejszenie opodatkowania</li> </ol> |
| Holding<br>– model II   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwość powstania konfliktów między partnerami co do podziału funkcji</li> <li>2. Istniejące przerosty zatrudnienia w hurtowniach spółdzielczych ograniczające realizację działalności</li> <li>3. Zły stan techniczny i finansowy niektórych jednostek zintegrowanych</li> <li>4. Niedobór kapitału obrotowego</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Znaczny wzrost siły konkurencyjnej zewnętrznej i wewnętrznej poprzez zasilanie kapitałowe</li> <li>2. Efektywny marketing</li> <li>3. Komplementarność zasobów</li> <li>4. Koncentracja kapitału na rynku hurtowym</li> <li>5. Specjalizacja podmiotów w łańcuchu hurtu</li> <li>6. Zmniejszenie jednostkowych kosztów produkcji</li> <li>7. Wzrost jakości produktów</li> <li>8. Wzmocnienie pozycji ekonomicznej poprzez zmniejszenie opodatkowania</li> </ol> |
| Spółdzielczy Związek Gospodarczy Mleczarstwa, Spółdzielcze Przedsiębiorstwo Dystrybucyjne | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niedobór kapitału w spółdzielniach obrotu towarowego</li> <li>2. Obawa o utratę samodzielności</li> <li>3. Istniejące przerosty zatrudnienia w hurtowniach spółdzielczych ograniczające racjonalizację działalności</li> <li>4. Zły stan techniczny i finansowy niektórych jednostek zintegrowanych</li> </ol>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wzrost skali obrotów</li> <li>2. Usprawnienie zarządzania finansami</li> <li>3. Prowadzenie działalności marketingowej</li> <li>4. Możliwość uzyskania przewagi kosztowej</li> <li>5. Wzrost jakości produktów</li> <li>6. Wzrost rentowności gospodarowania</li> <li>7. Wzmocnienie pozycji ekonomicznej poprzez zmniejszenie opodatkowania</li> </ol>  |

System motywacyjny powinien być oparty na trwałych przesłankach gwarantujących sprawność realizacji założonego celu integracji. W krótkim okresie mogą to być przywileje finansowe (np. wyższe pensje prezesów spółdzielni). Jednakże w dłuższym czasie nie ma istotnego znaczenia. Ważna jest natomiast polityka kształtowania rynku (popytu), zwiększenie udziału w rynku poprzez zarządzanie marketingiem, dostosowanie się do wymogów jakościowych Unii Europejskiej itd. Zadania te obciążają integratora.

Obecnie obserwuje się wciąż niechętny stosunek kadry zarządzającej spółdzielczością mleczarską do łączenia się w struktury organizacyjne zintegrowane kapitałowo poziomo i pionowo. Wynika to często z dążenia do realizacji celów prywatnych, braku rozeznania w uwarunkowaniach zewnętrznych albo z pobudek egoistyczno-ambicjonalnych.

Zdarzające się przypadki dążenia do fuzji spółdzielni zagrożonych upadłością czy likwidacją z lepszą ekonomicznie jednostką nie zawsze rokują nadzieję na długotrwały sukces. Bez wdrażania całościowej koncepcji strategii integracji ubywać będzie z czasem jednostek rentownych. Dlatego szybko powinny się zintegrować silne spółdzielnie obrotu towarowego, tworząc tzw. "pień" drzewa integracji w dół i wszere. Tylko taka struktura może być korzystna dla spółdzielni, również tych o mniejszej sile ekonomicznej.

#### IV. ZAKOŃCZENIE

Brak więzi integracyjnych w spółdzielczości mleczarskiej w Polsce sprzyja narastaniu sprzeczności między producentami, przetwórstwem i konsumentami. Ujawnia się to w rozwoju zbędnej konkurencji między spółdzielniami, w braku kontroli kanałów dystrybucji (jakości produktów i cen) oraz przejawianym przez wiele jednostek braku orientacji marketingowej na rynku.

W warunkach gospodarki rynkowej rację bytu mają tylko silne i sprawne podmioty gospodarcze. Przedstawione w artykule teoretyczne koncepcje zmiany struktury organizacyjno-prawnej stwarzają szansę na wzrost siły ekonomicznej zintegrowanym podmiotom. Obecnie w kraju istnieje ok. 300 spółdzielni mleczarskich i ok. 20% spośród nich nie wykazuje płynności finansowej.

Utworzenie holdingu lub Spółdzielczego Związku Gospodarczego Mleczarstwa czy Spółdzielczego Związku Gospodarczego stwarza możliwość zapobieżenia dalszej likwidacji jednostek spółdzielczych w wyniku uzyskania korzyści integracyjnych, gdyż gwarantuje ono:

- wzrost skali obrotów,
- ograniczenie wzajemnej konkurencji pomiędzy spółdzielniami,
- obniżkę kosztów jednostkowych produkcji wyrobów mleczarskich poprzez prowadzenie wspólnych działań marketingowych na rzecz udziałowców i obniżkę kosztów transportu poprzez racjonalizację przebiegów towarowych,
- zmniejszenie ryzyka działania,
- komplementarność zasobów łączonych jednostek,

- zwiększenie udziału w rynku,
- przeciwdziałanie sile przetargowej dostawców i odbiorców.

Zewnętrzne warunki działania spółdzielczości mleczarskiej: międzynarodowe, produkcyjne, technologiczne i konkurencyjne, wymuszają wręcz konieczność tworzenia pionowych i poziomych struktur o charakterze regionalnym lub ogólnokrajowym.

Państwa Unii Europejskiej i inne wysoko rozwinięte kraje uznają istnienie firm posiadających pozycję dominującą (holdingów, koncernów) za zgodną z ustawodawstwem antymonopolowym, jeśli nie nadużywają one swojej pozycji i nie likwidują konkurencyjnych struktur rynkowych, a jednocześnie powodują zwiększenie efektywności działania łączonych firm. W Polsce nadmiernemu eksponowaniu funkcji monopolistycznej przez holdingi zapobiegają przepisy ustawy z 24 II 1990 r. o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym (Dz.U. 1990, nr 89, poz. 403).

#### CONDITIONS FOR THE INTEGRATION PROCESSES AMONG MILK COOPERATIVES IN POLAND

##### S u m m a r y

The purpose of the paper was to present the conditions and possibilities of integration of milk cooperatives in the sphere of distribution.

Two research hypotheses have been therefore considered:

1. Lack of own distribution network as an element which limits efficient management in milk cooperatives.
2. Integrated distribution channels providing an opportunity of good performance and development of milk cooperatives at different levels of economic development.

The paper describes negative effects resulting from the lack of functional relations among milk cooperatives. They apply to milk producers as well as food processors and consumers.

Next, external conditions influencing the need for such integration in milk cooperatives have been identified. That need is created by the international environment and a number of factors including economic, legal, production, technical/technological and organisational. Therefore, different models of theoretical integration of milk cooperatives in the sphere of distribution have been presented: (1) a financial holding; (2) a cooperative milk business association or a cooperative distribution company. That integration may be vertical or horizontal. Strengths and weaknesses of those models have been presented and the basis for the motivation system for the functioning of those relations has been described.

Implementation of the proposed concept might improve competitiveness of milk cooperatives, provide protection of consumers' rights and a protection of a number of milk products from being eliminated from the market. The last is of a particular importance in the activation of rural areas.