

Ludosław Drelichowski, Marek Sikora

Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy

ROZWIĄZANIA LOGISTYCZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZETWÓRSTWA MLEKA JAKO JEDNO ZE ŹRÓDEŁ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

1. Wstęp

Jednym z obszarów agrobiznesu o kluczowym znaczeniu dla prawidłowego żywienia obywateli oraz rozwoju eksportu jest produkcja mleka i przetworów mlecznych. Rozproszenie produkcji w kilkuset spółdzielniach mleczarskich na początku lat dziewięćdziesiątych wymagało procesu selekcji realizowanej na podstawie wymagań jakościowych (certyfikacja HACCP) oraz kryteriów efektywności ekonomicznej (samofinansowanie). Wymóg równoczesnego spełnienia obydwu wymagań w warunkach konkurencyjnego rynku stanowił dla wielu organizacji barierę nie do przebycia. Logistyczny punkt widzenia struktury kosztów uwzględnia potrzebę uzyskiwania oszczędności na kosztach logistyki skupu surowca oraz dystrybucji wyrobów gotowych.

Ilustrację skali koncentracji produkcji w gospodarstwach rolnych w skali całego kraju stanowią dane o liczbie krów mlecznych przypadających na jedno gospodarstwo, która w 2000 r. wynosiła 2,84, a w 2005 r. 3,93, co stanowi wzrost o ponad 33%. Jednocześnie liczba gospodarstw utrzymujących krowy zmniejszyła się z 1092 tys. w 2000 r. do 711 tys. w roku 2005 [Rynek mleka... 2005, s. 6]. Omawiane tendencje w całej rozciągłości wystąpiły we wszystkich badanych obiektach dokonujących zmian w rozwiązaniach logistyki skupu surowca połączonych z redukcją liczby dostawców. Koncentracja produkcji mleka występująca w całym kraju rzutuje na strukturę skupu i organizację procesów przetwórstwa mleka, co potwierdzają prace [Cieślik 2005, s. 97-101; Góralczyk 2005, s. 277-283]. W pracy [Grzybowska-Brzezińska 2005, s. 310-316] skoncentrowano się natomiast na tendencjach zmian odbiorców mleka mających wpływ na rozwiązania logistyczne systemu dystrybucji.

Wysoka dynamika racjonalizacji skupu i produkcji surowca poprzez jej koncentrację i poprawę jakości stanowiła jedno ze źródeł obniżki kosztów zaopatrzenia w surowiec. Stanowiło to zewnętrzne źródło poprawy jakości produkowanych wyrobów. Źródłem obniżki kosztów procesów przetwórczych było wprowadzanie nowych technologii wytwarzania i zmniejszania struktury asortymentowej wyrobów. Koszty tych działań wobec niskiej często efektywności wielu spółdzielni mleczarskich uniemożliwiały wdrożenie niezbędnego zakresu modernizacji procesów technologicznych. Stan taki prowadzi nieuchronnie do inicjowania działań w zakresie koncentracji produkcji. Oznacza to, że najbardziej dynamiczne przedsiębiorstwa przetwórstwa mleka występują w roli lidera holdingu spółdzielczego koncentrującego wszystkie organizacje niebędące w stanie finansować niezbędnego rozwoju.

Przykładem skuteczności działań koncentracji produkcji może być fakt, że na przełomie lat 2004/2005 spółdzielnie mleczarskie Bydgoszczy i Inowrocławia weszły w strukturę Spółdzielni Mleczarskiej Mlekpól z Grajewa, podczas gdy Spółdzielnia Mleczarska w Toruniu weszła w skład Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Łowiczu, funkcjonującej w strukturze holdingu mleczarskiego Mlekovita.

2. Charakterystyka rozwiązań logistycznych obiektów badań

ML1 jest spółdzielnią mleczarską współpracującą z 913 rolnikami, dostarczającymi ponad 50 mln litrów mleka. Wszyscy dostawcy posiadają zbiorniki na mleko umożliwiające schłodzenie pozyskanego surowca i przechowywanie go do momentu odbioru przez cysternę z ML1. Wielkość zbiorników umożliwia zmagazynowanie mleka pochodzącego z dwóch dni, gdyż skup odbywa się co drugi dzień. Mleko od rolników odbierane jest za pomocą 10 cystern wyposażonych w aparaturę pomiarową. Jednocześnie kierowca cysterny rozprowadza wyroby spółdzielni wśród rolników. Do września 2003 r. przedsiębiorstwo skupowało mleko również za pomocą własnych punktów skupu, zlokalizowanych w 11 miejscowościach. Mleko do tych punktów rolnicy dostarczali własnym transportem, skąd było przewożone cysterną do zakładu mleczarskiego. Po likwidacji tych zlewni rolnicy musieli zaopatrzyć swoje gospodarstwa w zbiorniki i schładzalniki do mleka lub rezygnowali z produkcji mleka.

Przedsiębiorstwo ML1 dystrybuuje swoje produkty wieloma kanałami. Klienci indywidualni oraz firmy zaopatrują się w hurtowni i sklepie przyzakładowym. Spółdzielnia dostarcza również swoje produkty do trzech współpracujących hurtowni oraz innych niezwiązanych umowami handlowymi i wielu sklepów detalicznych, których liczba zmienia się w niewielkim zakresie. Za pomocą własnego transportu ML1 dostarcza również swoje produkty do ośmiu wielkopowierzchniowych sieci handlowych oraz konsumentów instytucjonalnych, takich jak szpitale, szkoły, punkty żywienia zbiorowego.

Przedsiębiorstwo ML2 skupuje surowiec od 2245 producentów rozproszonych na dość dużym terenie, zachodzącym często na obszar działania sąsiednich podmiotów branży mleczarskiej. Wszyscy producenci posiadają od połowy 2004 r. zbiorniki na mleko, umożliwiające schłodzenie i przechowywanie do czasu odbioru przez transport z mleczarni. Pojazdy wykorzystywane w skupie mleka są własnością byłych pracowników przedsiębiorstwa, którzy prowadzą własną działalność gospodarczą, świadcząc usługi transportowe dla przedsiębiorstwa ML1. Firma nie prowadzi dystrybucji swoich wyrobów wśród rolników za pomocą tych pracowników. Decydując się na outsourcing w tym ogniwie łańcucha logistycznego, zakład skupił się na swojej działalności podstawowej.

Podobnie jak przedsiębiorstwo ML1, również ML2 zredukowało liczbę zlewni, doprowadzając w pierwszym kwartale 2004 r. do ich likwidacji. Dłuższe niż w pozostałych przedsiębiorstwach utrzymanie tej formy skupu umożliwiło odbiór mleka od wielu drobnych dostawców, których przedsiębiorstwo pozyskało, zwiększając cenę mleka surowego w skupie.

Oddanie głównych czynności związanych z dostawą surowca w outsourcing pozwoliło przedsiębiorstwu, pomimo znacznych fluktuacji w liczbie dostawców, uniknąć związanych z tym trudności i zwiększenia kosztów. Podobne działania outsourcingowe, zastosowane w dystrybucyjnym ogniwie łańcucha logistycznego, umożliwiły całkowite pozbycie się działalności związanych z transportem w przedsiębiorstwie i skoncentrowanie środków firmy na swoich podstawowych działaniach przetwórczych. System logistyczny w ML2 można również określić jako zrównoważony, jednak działania zakładu związane z tym zakresem działalności pozaprodukcyjnej zostały ograniczone do minimum.

Zakład ML3 skupuje surowiec od 1477 producentów, z których większość już w połowie 2003 r. posiadała urządzenia do schładzania i przechowywania mleka we własnym gospodarstwie. Umożliwiło to szybką likwidację lokalnych punktów skupu mleka. Spółdzielnia mleczarska ML3 skupuje mleko dwudziestoma samochodami-cysternami posiadającymi aparaturę pomiarową oraz prowadzi za ich pomocą sprzedaż swoich wyrobów wśród producentów. Także pozostały, główny ciężar dystrybucji wyrobów spółdzielni odbywa się własnym transportem. Dostawa zarówno do sieci handlowych, jak i do pojedynczych odbiorców instytucjonalnych czy sklepów detalicznych realizowana jest za pomocą pojazdów należących do ML3.

Przepływ towarów zarówno po stronie zaopatrzenia, jak i po stronie dystrybucji jest zarządzany przez przedsiębiorstwo, lecz żadne z tych ogniw nie jest nadmiernie rozbudowane i odpowiada opisowi zrównoważonego systemu dystrybucyjnego.

System zaopatrzenia przedsiębiorstwa ML4 jest najmniej rozbudowany z badanych zakładów. Za pomocą 12 cystern mleko jest odbierane od 796 producentów. Tą drogą dostarczane są rolnikom również wyroby spółdzielni. Należy zauważyć, że na początku badanego okresu w ML4 funkcjonowało najwięcej lokalnych zlewni mleka; jeszcze w 2003 r. było ich 15, lecz do końca 2003 r. wszystkie zostały

zlikwidowane. Każdy producent posiada zbiorniki do schładzania i przechowywania mleka i spełniał w połowie 2004 r. wszystkie wymagania norm bezpieczeństwa żywnościowego.

System dystrybucji produktów jest zróżnicowany, gdyż część odbiorców jest obsługiwana przez przedsiębiorstwo własnym transportem, natomiast część procesów dystrybucyjnych, których ML4 nie jest w stanie obsłużyć posiadanymi środkami transportowymi, oddano w outsourcing.

Takie rozwiązanie nie zmusza firmy do zakupu nowych środków transportowych, a w miarę starzenia się własnego parku transportowego umożliwi stopniowe przejście na całkowity outsourcing. Część odbiorców instytucjonalnych przyjeżdża po wyroby ML4 własnym transportem. Na podstawie zebranych danych również system logistyczny przedsiębiorstwa ML4 można zaliczyć do zrównoważonych.

3. Ocena przewag konkurencyjnych omawianych rozwiązań logistycznych

Przedsiębiorstwo MS1, które realizuje dystrybucję w szerokim zakresie za pomocą własnego transportu samochodowego, również korzysta z usług transportowych świadczonych przez byłych pracowników, prowadzących obecnie działalność gospodarczą i kooperujących z MS1. Działania takie są wspierane przez to przedsiębiorstwo m.in. przez ułatwienia w wykupie samochodów dostawczych oraz podpisywanie stałych umów o współpracy. Zjawisko zlecania usług transportowych występuje w ograniczonym zakresie także w przedsiębiorstwie ML4 oraz w pełnym zakresie w firmie ML2.

Dostrzega się również, że zwiększenie liczby dostawców powoduje zmniejszenie ilości dostaw mleka na jednego dostawcę, a także spowalnia tempo poprawy jakości surowca. Przedsiębiorstwo ML2 bowiem starało się w 2002 r. zwiększyć ilość skupowanego mleka, podwyższając ceny skupu tego surowca i tym sposobem przyciągnęło producentów z konkurencyjnych przedsiębiorstw branży mleczarskiej. Przyczyniło się to do wzrostu liczby dostawców o 21% w ciągu roku, co jednocześnie spowodowało spadek wielkości dostaw na jednego dostawcę o ponad 20%. Dopiero w latach 2003-2004 nastąpiło dalsze obniżenie się liczby dostawców o 15% (z 2639 w 2002 r. do 2245 w 2004 r.), przy jednoczesnym wzroście o ponad 20% ilości mleka najwyższej klasy skupowanego przez to przedsiębiorstwo (z 74,6% w 2002 r. do 94,7% w 2004 r.).

Także w pozostałych przedsiębiorstwach mleczarskich w latach 2000-2004 nastąpiło zmniejszenie się liczby dostawców, najmniej w przedsiębiorstwie ML3 (o 37,3%), a najwięcej w przedsiębiorstwie ML4 (o 48,3%). Równocześnie zaobserwowano ponaddwukrotne zwiększenie się rocznej ilości skupowanego mleka w przeliczeniu na jednego producenta (najmniej w firmie ML1 – o 104%, a najwięcej

w ML3 – o 123,4%). Nastąpiła również poprawa jakości skupowanego surowca, widoczna w zwiększeniu udziału mleka najwyższej klasy, najmniej w przedsiębiorstwie ML4 (o 18,8%), a najwięcej w przedsiębiorstwie ML3 (o 27,1%) w ogólnej ilości skupowanego surowca.

W latach 2000-2003 w dystrybucji produktów badanych przedsiębiorstw można zauważyć wzrost udziału sprzedaży wyrobów do wielkopowierzchniowych sieci handlowych, a także zmniejszenie sprzedaży do tych sieci w 2004 roku. Zwiększanie się udziału sprzedaży produktów badanych przedsiębiorstw do sieci super- i hipermarketów może być spowodowane zwiększaniem się liczby tych sieci handlowych oraz prowadzeniem tzw. „agresywnej” polityki konkurencyjnej, wobec innych przedsiębiorstw handlowych działających w ich otoczeniu, często powodującej nawet ich upadanie. Potwierdzają to badania Drelichowskiego i in. prowadzone na terenie aglomeracji bydgoskiej [Drelichowski i in. 2001, s. 491-527; Drelichowski, Miecielska, Sikora 2000, s. 21-219].

W badaniach stwierdzono, że w przedsiębiorstwie ML1 nastąpił wzrost sprzedaży do supermarketów z 21% w 2000 r. do 54% w 2003 r. W przedsiębiorstwie ML2 nastąpił również wzrost udziału produktów sprzedawanych przez supermarkety – z 47% w 2000 r. do 86% w 2003 r. Także w przedsiębiorstwie ML3 odnotowano wzrost (z 5,5% w 2000 r. do 17% w 2004 r.). Wysoki udział wielkopowierzchniowych sieci handlowych w sprzedaży wyrobów (blisko 60%) zanotowano w przedsiębiorstwie ML4.

W roku 2004 zauważa się spadek sprzedaży do hipermarketów w opisanych przedsiębiorstwach – od 13% w przedsiębiorstwie ML1 do 21% w przedsiębiorstwie MS4. Zmiana ta, w opinii kadry zarządzającej, była skutkiem nieterminowości i nieregularności w regulowaniu zobowiązań oraz stosowanej polityki cenowej hipermarketów i wymuszania niekorzystnych umów. Na dużą zawodność uczestników kanałów dystrybucji wskazuje także Kłosiewicz [1999, s. 44]. Do słabości kanałów dystrybucji zalicza ona także wysokie koszty oraz powolny przepływ należności.

Procesy konsolidacyjne, jakie nastąpiły w dwóch badanych przedsiębiorstwach ML1 i ML4 miały na celu, zdaniem zarządzających, poprawienie pozycji konkurencyjnej, a jednocześnie stworzenie gwarancji przetrwania na rynku. Spółdzielnia Mleczarska Mlekoop z Grajewa, z którą połączyła się spółdzielnia ML1, jest największym producentem mleka w Polsce, jej przychody ze sprzedaży wynosiły w 2003 r. 851 746 tys. zł (przychody ML1 w 2003 r. to 83 972 tys. zł). Natomiast Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska z Łowicza, w skład której weszła spółdzielnia ML4, osiągnęła w 2003 r. przychód ze sprzedaży o wartości 330 092 tys. zł (ML4 60 086 tys. zł za 2003 rok).

Uzyskane wyniki potwierdzają badania Chojnackiej, która wskazuje, że łącznie się spółdzielni, wspólna organizacja sprzedaży i wspólny marketing stają się jedyną drogą do zwiększania konkurencyjności w tej branży. O tym, jak szybko pozwala to uzyskać dobre efekty, może świadczyć przykład radomskiego Rolmle-

czu – firmy, która w 2004 r. przyłączyła cztery spółdzielnie mleczarskie. Powstała w ten sposób grupa dziesięciu firm, która może zająć wysoką pozycję w branży mlecznej – zaraz po Mlekpole, Danone i Mlekovicie [Chojnacka 2004].

Również w badaniach Romaniuk przeprowadzonych w 47 podmiotach mleczarskich w Polsce 48% respondentów wskazało istnienie dużych przedsiębiorstw mleczarskich, dysponujących relatywnie dużym kapitałem, jako jeden z warunków skutecznego konkurowania polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej [Romaniuk 2005, s. 224-227].

4. Wnioski

1. We wszystkich badanych obiektach stwierdzono dążenie do zmniejszania liczby dostawców, co występuje również po jednorazowym incydentalnym przypadku zwiększenia ich liczby.

2. Stwierdzone procentowe zmniejszenie liczby dostawców (ok. 30-50%) powodowało wzrost ilości skupu surowca od jednego dostawcy i minimalizację udziału surowca niższych klas jakościowych.

3. Po okresie intensywnego wzrostu udziału sprzedaży do hipermarketów w latach 2000-2003 następuje jego zmniejszenie.

4. Powszechnie obserwowane tendencje do korzystania z outsourcingu w realizacji zadań transportowych sprzyjają poprawie efektywności ekonomicznej, nie eliminując jednak rozwiązań hybrydowych.

Literatura

- Chojnacka U., *Konsolidacja w nabiale*, <http://www.detaldzisiaj.com.pl/default.asp?show=page&id=6803>. [Dostęp: 2004-12-15].
- Cieślak J., *Stan i kierunki rozwoju sektora mleczarskiego w regionie małopolskim*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1070, AE, Wrocław 2005.
- Drelichowski L., Dzieża G., Miecielska M., Sikora M., *Analiza łańcuchów logistycznych agrobiznesu w perspektywie integracji z Unią Europejską. Rola agrobiznesu w rozwoju obszarów wiejskich*, Szczecin 2001.
- Drelichowski L., Miecielska M., Sikora M., *Systemy logistyki przedsiębiorstw agrobiznesu na tle sieci hipermarketów i badań preferencji konsumentów*, Roczniki Naukowe SERiA, Warszawa-Poznań-Zamość 2000, t. 2, z. 3.
- Góralczyk M., *Budowanie jakościowej przewagi konkurencyjnej wyrobów mleczarskich i jej znaczenie dla konsumentów*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1070, AE, Wrocław 2005.
- Grzybowska-Brzezińska M., *Analiza odbiorców przedsiębiorstwa przetwórstwa mleczarskiego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1070, AE, Wrocław 2005.
- Kłosiewicz U., *Kanały dystrybucji artykułów spożywczych w Polsce w ocenie eksporterów*, „Przemysł Spożywczy” 1999 nr 4.

Romaniuk K., *Determinanty powodzenia działań konkurencyjnych przedsiębiorstw mleczarskich*, [w:] *Agrobiznes 2004. Sytuacja agrobiznesu w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, t. 2, red. S. Urban, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1015, AE, Wrocław 2005.
Rynek mleka – stan i perspektywy. Analizy rynkowe, Biuletyn IERiGŻ oraz ARR i MRiRW, październik 2005.

THE LOGISTIC SOLUTIONS OF MILK PROCESSING ENTERPRISES AS ONE OF THE SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary

The analysis of logistic solutions of chosen milk processing enterprises as a source of competitive advantage allows to affirm that the wide scale of workings in the logistics of purchase is favourable to the improvement of quality of material and to the lowering of the costs of transportation. The half from the studied objects can't undertake a decision about organizational integration with leaders of the creamery sector choosing this as a chance of enlargement of competitive advantage.