

Część I. Zarządzanie organizacją

Nowoczesne Systemy Zarządzania

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA W BRANŻY MLECZARSKIEJ – WŁOSKI MODEL KLASTRA

SPECIFIC NATURE OF MANAGEMENT DAIRY INDUSTRY – ITALIAN MODEL CLUSTER

BARBARA MARIA BIZOŃ

barbara.m.bizon@gmail.com

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Proces globalizacji ma zasadniczy wpływ na trendy pojawiające się we współczesnej gospodarce. Jednym z wyzwań zarządzania strategicznego jest modelowanie rozwoju firmy, czyli określenie kierunków zmian. Ważnym czynnikiem funkcjonowania współczesnych podmiotów na rynku jest ich otoczenie makroekonomiczne. Podmioty działające w tym samym sektorze nie tylko ze sobą konkurują, lecz także nawiązują współpracę, tym samym tworzą sieci organizacyjne. Sytuacja ta wymusza zmiany w strukturach organizacyjnych firm oraz zasadach zarządzania nimi. Artykuł przedstawia obecną sytuację przemysłu mleczarskiego w Polsce oraz kierunki rozwoju zarządzania w branży mleczarskiej.

Słowa kluczowe: organizacje sieciowe, zarządzanie siecią, klastry, przemysł mleczarski.

Abstract: The globalization process has essential influence for appearing trends in contemporary economy. One of the strategic management challenges is modeling of company development, determine way of changes. An important factor of functioning modern entities on the market is their macroeconomic environment. Entities operating in the same sector not only competing against each other, but also they are establishing cooperation, creating organizational networks. This situation forces a changes in the organizational structures of companies and their management principles. This article presents current situation of the dairy industry in Poland and management development trends in the dairy industry.

Keywords: network organizations, management of the network, clusters, dairy industry.

Wstęp

Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku doprowadziły do powstania i rozwoju globalnej gospodarki rynkowej. W tej rzeczywistości zasadne staje się nowe spojrzenie na przyszły rozwój przedsiębiorstwa i dokonanie weryfikacji dotychczasowych koncepcji konkurencyjności i źródeł wartości przedsiębiorstw. Tradycyjne teorie skupiały się na podstawowych rynkowych czynnikach konkurencyjności oraz bezpośrednich źródłach, wskazując na koszty, jakość, zdywersyfikowaną ofertę czy też intensywną promocję jako siłę sprawczą konkurencyjności

przedsiębiorstw. Ponadto tradycyjne koncepcje zakładały brak skłonności przedsiębiorstw do współpracy, przyjmując tym samym postawę konfrontacyjną (Mikołajek-Gocejna, 2011, s. 332-349).

Zachodzące wyraźnie zauważalne zmiany w otoczeniu związane z globalizacją gospodarki, postępem technologicznym, rozwojem Internetu i technologii teleinformacyjnych wywierają znaczący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Złożoność współczesnych organizacji wynika zarówno ze skomplikowanych zjawisk społecznych, jak i ze stosowania wysoko rozwiniętych technik. Główną właściwością nowych teorii konkurencyjności przedsiębiorstw są innowacje, przedsiębiorczość i przede wszystkim skłonność do współpracy (Kowalski, 2013, s. 38). Wnikliwa obserwacja konstruującej się rzeczywistości organizacyjnej skłania do refleksji nad rolą i wyzwaniem, jakie stają przed naukami o zarządzaniu.

W artykule w pierwszej kolejności dokonano analizy sytuacji na rynku mleka i jego przetworów po likwidacji systemu kwot mlecznych (na podstawie danych z roczników statystycznych). Następnie skupiono się na identyfikacji kierunków rozwoju branży mleczarskiej. Celem artykułu było zaproponowanie wdrożenia idei klastra, aby nastąpił wzrost poziomu konkurencyjności podmiotów, innowacji oraz aktywizacji regionu, a także wskazanie najistotniejszych cech modelu włoskiego klastra w kontekście zastosowania go w przemyśle mleczarskim.

1. Branża mleczarska w Polsce

Mleczarstwo zalicza się do głównych sektorów polskiej gospodarki żywnościowej. Mleko to jeden z głównych produktów rolniczych, ponieważ stanowi 20% produkcji towarowej rolnictwa. Cechą charakterystyczną polskiego rynku mleka jest nadwyżka podaży nad popytem oraz wieloletnia stabilna produkcja, na poziomie około 12 mln t przy popycie krajowym wynoszącym 10,5-11 mln t. Tendencję wzrostową utrzymuje wskaźnik samowystarczalności wynoszący około 110%. Wskazuje to istotną nadwyżkę podaży do popytu krajowego, dlatego Polska jest eksporterem netto produktów mleczarskich. Eksport nadwyżek podaży w istotny sposób przekłada się na równowagę i stabilizację rynku wewnętrznego. Postępujące procesy globalizacji oraz liberalizacji handlu doprowadziły do zasadniczych zmian w uwarunkowaniach handlu zagranicznego obejmującego artykuły rolno-spożywcze. Zmiany te stanowią duże wyzwanie dla podmiotów sektora mleczarskiego w zakresie zarządzania strategicznego, którego cele zostały zorientowane na poprawę międzynarodowej konkurencyjności, a także konieczność pozyskiwania nowych rynków zbytu w związku z konfliktem ukraińsko-rosyjskim (Bober, 2014, s. 75-99).

1.1. Ogólna charakterystyka eksportu produktów mleczarskich w Polsce

Sytuacja w branży mleczarskiej obecnie jest trudna, co związane jest ze spadkiem cen mleka oraz produktów mleczarskich. Na tę niekorzystną sytuację wpływ

miało: nałożenie embarga przez Federację Rosyjską w sierpniu 2014 r. na import produktów mleczarskich (z krajów Unii Europejskiej, Norwegii, USA, Kanady oraz Australii), zwiększenie poziomu produkcji mleka na świecie w 2015 r., ograniczenie popytu, zlikwidowanie systemu kwot mlecznych. W Polsce, po dynamicznym wzroście cen w ciągu 2013 r., ceny skupu mleka sukcesywnie malały. W 2015 roku przy zwiększonej światowej podaży mleka oraz ograniczonym popycie na produkty mleczarskie ceny mleka utrzymywały się na poziomie niższym niż w latach 2013-2014. W Polsce w grudniu 2015 r. za 100 litrów mleka (według GUS) producenci uzyskiwali 112,89 zł, czyli o 9% mniej niż w grudniu 2014 r. Przeciętnie w 2015 roku dostawcy za surowiec otrzymywali 113,40 zł/hl, czyli o prawie 18% mniej niż w roku 2014. W 2015 roku wciąż odnotowywano spadek pogłowia krów, aczkolwiek był on rekompensowany utrzymującym się wzrostem mleczności. W grudniu 2015 roku liczba krów mlecznych wynosiła 2134 tys. szt., co w porównaniu z grudniem 2014 roku oznacza pomniejszenie o 114 tys. szt. (5%). Według danych GUS krajowi producenci w 2015 roku do skupu dostarczyli 10,5 mld litrów mleka, co stanowi wzrost o 2% w stosunku do roku wcześniej. W związku ze zwiększoną podażą mleka oraz utrzymującym się popytem eksportowym w 2015 roku zakłady przetwórcze zwiększyły produkcję mleka w proszku (przede wszystkim odtłuszczonego mleka w proszku), masła oraz śmietany niezagęszczonej (GUS, 2016). Natomiast produkcja została ograniczona w zakresie mleka spożywczego, jogurtów, serów dojrzewających i niedojrzewających oraz twarogów.

Przed wprowadzeniem przez Rosję embarga na produkty mleczarskie, w okresie od stycznia do lipca 2014 roku, wartość ich eksportu z Polski była o 23% wyższa niż rok wcześniej. Od momentu wprowadzenia ww. zakazu wyniki polskiego handlu zagranicznego tymi produktami ulegały stopniowemu pogarszaniu, co przełożyło się na spadek wartości wywozu produktów mleczarskich o 5%, adekwatnie do tego samego okresu rok wcześniej, czyli okresu sierpień-grudzień. W roku 2015 obroty produktami mleczarskimi były wyższe niż przed rokiem. W 2015 r. wolumen eksportu wyrażony w ekwiwalencie mleka wyniósł 2,85 mld litrów i był o 1% większy niż w 2014 r. Jednocześnie na skutek znacznie niższych niż rok wcześniej cen transakcyjnych wpływy uzyskane z eksportu produktów mleczarskich zmniejszyły się o 15%, do 1,6 mld euro (GUS, 2016).

Polska zajmuje piąte miejsce wśród największych producentów mleka w Unii Europejskiej. Pod względem wielkości produkcji pierwsze miejsce zajmują Niemcy oraz Francja (po ok. 18% udziału), trzecie Włochy (ok. 13% udziału), a kolejne Holandia i Polska (z udziałem po ok. 8%), natomiast pozostałe 23 kraje członkowskie odnotowują zdecydowanie niższą wartość produkcji, ponieważ ich łączny udział jest na poziomie około 35%. Mimo że Unia Europejska jest jednym z czołowych konsumentów mleka na świecie, to produkcja znacznie przekracza potrzeby rynku wewnętrznego (Kowalski, 2013, s. 3).

W 2015 roku w eksporcie płynnego mleka i śmietany odnotowano 33% wzrost wolumenu (do 512,31 tys. ton), a także 4% zniżkę wartości wywozu

do poziomu 257,1 mln euro. W pierwszej połowie 2015 roku notowano 5% wzrost wartości eksportu artykułów z tej kategorii, z wyjątkiem maja, gdzie wartość była niższa niż w roku 2014. Natomiast w drugiej połowie 2015 roku wartość eksportu płynnego mleka i śmietany za granicę była mniejsza niż w analogicznym okresie rok wcześniej, wyjątek stanowi tylko grudzień, gdzie wartość eksportu była wyższa niż w roku 2014. Tradycyjnie płynne mleko i śmietanę wysyłano niemal wyłącznie do państw członkowskich Unii Europejskiej. W efekcie dodatnie saldo handlu zagranicznego wyniosło 7,7 mld euro i było o 1 mld euro większe niż w roku poprzednim. Udział towarów rolno-spożywczych w wartości ogółem polskiego eksportu utrzymał się na poziomie z 2014 r. i wyniósł 13,2% (GUS, 2016).

Dominującym kierunkiem wywozu pozostały Niemcy, dokąd wysłano 305,8 tys. ton mleka i śmietany o wartości 144,8 mln euro, co stanowi 11,2% mniej niż w 2014 roku. Niemal 56,3% omawianego typu produktów eksportowanych z Polski trafiało do zachodniego partnera, w związku z czym inne kierunki miały drugorzędne znaczenie. Na drugim miejscu znalazła się Białoruś. Wysłano tam ponad dwukrotnie więcej płynnego mleka i śmietany (5 tys. ton) niż w 2014 roku, o wartości 16,9 mln euro. Eksport w tym kierunku to skutek wprowadzonego przez Rosję embarga. Producenci nie eksportowali towarów bezpośrednio do Rosji, natomiast dostarczali je za pośrednictwem Białorusi. Na trzecim miejscu znalazła się Wielka Brytania, dokąd wywieziono o 74,5% więcej płynnego mleka i śmietany niż przed rokiem (18,3 tys. ton), o wartości 12,8 mln euro. Na czwartym miejscu z niepełną 50% zwykłą ilości sprowadzanego z Polski płynnego mleka i śmietany znalazły się Czechy, które przyjęły 14 tys. ton tych produktów o wartości 10,7 mln euro. Kolejnym odbiorcą płynnego mleka i śmietany była Rumunia, dokąd wywieziono 18,1 tys. ton mleka i śmietany o wartości 8,2 mln euro. Na większą uwagę zasługuje niemal dwukrotna zwykła wartości eksportu do Chin, co wyniosło 7,6 mln euro (14 tys. ton produktów). Znaczące ilości płynnego mleka i śmietany zaczęto wywozić do Republiki Południowej Afryki, do której wywóz artykułów mleczarskich z omawianej podgrupy w ubiegłych latach praktycznie nie istniał. Wyeksportowano tam 15,9 tys. ton artykułów z omawianej podgrupy o wartości 7,5 mln euro.

Równowaga popytu i podaży na rynku mleka była zapewniana za pomocą kwotowania produkcji (do kwietnia 2015 roku). System miał zapewnić rolnikom rentowność poprzez blokowanie nadpodaży. W kwietniu 2015 roku został zlikwidowany system kwot mlecznych na terenie całej Unii Europejskiej. Wielu analityków i ekspertów zakładało, że zniesienie ograniczeń w produkcji mleka pozwoli rozwinąć działalność. Niestety, rzeczywistość okazała się zupełnie inna, ceny mleka nieustannie spadają, a sytuację pogarsza stała presja cenowa ze strony sieci handlowych, które zdominowały rynek detaliczny w Polsce. Średnia cena skupu mleka w całym 2015 r. była o 18% niższa niż w 2014 r. Wielu rolników spadek cen próbuje zrekompensować sobie ilością produkowanego mleka, którego mleczarnie nie mogą potem, w postaci produktów, opłacalnie sprzedać. Jednak skup mleka

ma dodatnią dynamikę nie tylko w Polsce, w największym stopniu dostawy mleka wzrosły w Irlandii (o 19,5%), Belgii (o 17,2%), Holandii (o 15,5%) i Czechach (o 13,8%). W Polsce dynamika ta wyniosła 7,9%.

Rynek rosyjski wciąż pozostaje zamknięty, Chiny, będące ważnym odbiorcą mleka i produktów mlecznych, także zmniejszyły konsumpcję i zakupy tych towarów. Ograniczona podaż mleka przekładała się na produkcję artykułów mleczarskich. Krajowi producenci zmniejszyli produkcję m.in. odtłuszczonego mleka w proszku oraz masła, na rzecz zwiększenia produkcji artykułów o wyższym stopniu przetworzenia: serów świeżych oraz serwatki (Bober, 2014, s. 77).

1.2. Szanse rozwoju branży mleczarskiej w Polsce

Największą szansą sektora mleczarskiego w Polsce jest zwiększenie podaży przy wykorzystaniu potencjału gospodarstw mlecznych, branży przetwórczej, a także ekspansji eksportu. Uwzględniając prognozy wzrostu popytu na mleko oraz produkty mleczarskie na rynku światowym, oczekiwania dalszego rozwoju koncentrują się na sprzedaży zagranicznej, przede wszystkim w krajach Azji i Afryki. Sery mogą stać się tym produktem, który zdecydowanie zwiększy swój udział w łącznym eksporcie. Obecnie stanowią blisko 40% wartości wysyłek, a ich popularność systematycznie rośnie. Kolejnym pozytywnym efektem może być poprawa wyników gospodarowania. Podobnie jak w przypadku całej Unii Europejskiej procesy koncentracji i konsolidacji sektora dążą do poprawy wyników ekonomicznych oraz wzrostu wydajności mlecznej krów, poprawiając tym samym pozycję konkurencyjną polskiej branży mleczarskiej. Produkcja zwiększy się w częściach centralnej oraz północno-wschodniej Polski (woj. podlaskie, warmińsko-mazurskie, mazowieckie, kujawsko-pomorskie, wielkopolskie), które obecnie odpowiadają za 2/3 produkcji mleka w Polsce. Posiadają one najlepsze w kraju warunki do tego typu działalności. Proces ten wpłynie na kontynuację dotychczasowych trendów związanych ze wzrostem skali chowu, specjalizację na poziomie gospodarstw rolnych i zakładów mleczarskich (Kiryluk-Dryjska, Baer-Nawrocka, 2013, s. 101-118). Zniesienie kwot mlecznych wpłynie na przyspieszenie przemian strukturalnych unijnego rynku mleka oraz zdynamizowanie inwestycji. Wzrośnie skala chowu zwierząt, co przełoży się na wzrost efektywności gospodarowania, a to poprawi konkurencyjność unijnej branży mleczarskiej na rynkach globalnych. Tylko mocne ekonomicznie podmioty, optymalizujące koszty działalności, będą mogły podjąć skuteczną walkę w skali międzynarodowej z takimi krajami jak Nowa Zelandia, Argentyna czy Stany Zjednoczone.

Zagrożenie dla polskiego sektora mleczarskiego w kontekście zniesienia kwot mlecznych stanowi nagły spadek cen, który może utrzymywać się szczególnie w pierwszych latach po wprowadzeniu reformy. Możliwa jest także sytuacja zacierania się przewag kosztowych między Polską a krajami Europy Zachodniej, co prowadzić może do obniżenia rentowności chowu oraz jego likwidacji wśród

najmniej wydajnych podmiotów. Dla pozostałych gospodarstw konieczne będzie dostosowanie się do konkurencji ze strony producentów z krajów unijnych, a to wymagać będzie dodatkowych nakładów inwestycyjnych. Innym problemem może okazać się spowolnienie tempa wzrostu popytu globalnego na mleko i jego przetwory w kolejnych latach, jak i prognozowany spadek udziału państw OECD we wzroście globalnej podaży mleka. Można też zastanowić się, czy popyt wewnętrzny na produkty mleczarskie nie osiągnął już górnego pułapu, co stanowiłoby barierę dla wykorzystania dodatkowej produkcji (Guba, Dąbrowski, 2012, s. 32-42).

Zlikwidowanie systemu kwot mlecznych stwarza nowe możliwości zwiększenia konkurencji na rynku europejskim. Ważne jest, aby wspólnie co najmniej utrzymać obecny poziom handlu zagranicznego. Klastry stanowią ciekawe i praktyczne rozwiązanie problemu utrzymania, a także zwiększenia przewag konkurencyjnych w handlu zagranicznym, poprzez podejmowanie wspólnych działań na rzecz eksportu.

2. Podstawowe uwarunkowania zarządzania w branży mleczarskiej w Polsce

Przegląd współczesnych koncepcji zarządzania pozwala na podzielenie ich na kilka grup ze względu na przedmiot zainteresowania koncepcji i nurtów związanych z: zasobami ludzkimi, zasobami informacyjnymi, zasobami finansowymi, zasobami rzeczowymi oraz funkcjonowaniem organizacji w otoczeniu. Artykuł skupia się na ostatniej grupie, a mianowicie koncepcjach związanych z funkcjonowaniem organizacji w otoczeniu. Dokonując przeglądu literatury, przedstawiono wskazania różnych autorów dotyczące zasad kooperacji, konkurencji, zachowań strategicznych i transferu zasobów. Koncepcje związane z otoczeniem, w jakim funkcjonuje organizacja, skupiają się przede wszystkim na wymianie zasobów pomiędzy podmiotem a otoczeniem, a nie ich wewnętrznej alokacji. Do najczęściej wymienianych koncepcji zalicza się:

- w grupie transferu zasobów: benchmarking, outsourcing,
- w grupie egzystencji rynkowej: organizacje sieciowe, klastry, formy konsolidacji sektorowej, CSR.

Zależność pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem analizowana była już w literaturze przedmiotu wielokrotnie, natomiast wciąż poszukiwany jest najlepszy wzorzec funkcjonowania w otoczeniu. Efektem tych działań było wyodrębnienie dwóch koncepcji: benchmarkingu i outsourcingu.

K. Zimniewicz zdefiniował benchmarking jako „porównanie się z najlepszymi, dorównanie im, orientację na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurentów” (Zimniewicz, 2009, s. 11). Teoria ta w swojej prostocie posiada jedynie logiczne i racjonalne podłoże postępowania. Stosując ją, jej twórcy zalecają postępowanie według następujących kroków: wyznaczenie obiektu benchmarkingu, analiza wewnętrzna, wyznaczenie partnera, analiza partnera, ocena wyników oraz

planowanie i realizacja zmian, a także doskonalenie (Zimniewicz, 2009, s. 14-19). Benchmarking stanowi idee powielania dobrych praktyk rynkowych oraz ważny czynnik rozwoju branży czy sektora. Jednak może być pułapką dla przedsiębiorstwa naśladowującego. Podstawowymi zagrożeniami (błędami) są: bezkrytyczne naśladowanie rozwiązań zastosowanych we wzorcowym przedsiębiorstwie, brak wnikliwej analizy porównawczej oraz nieumiejętna identyfikacja czynników odpowiadających za sukces organizacji. Osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo wzorcowe to synergia linii technologicznej, rozwiązań logistycznych oraz układów biznesowych (Perechuda, 2000, s. 110-111).

Outsourcing to nic innego jak możliwość wykorzystania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług, bez konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz organizacji. W literaturze przedmiotu często wymienia się następujące zalety tej koncepcji: obniżenie kosztów, efektywniejsze zarządzanie czasem, płynne dostosowanie się do sezonowości zjawisk. Jednak wśród wad znajdują się: brak kontroli nad jakością, rozmycie wizerunku przedsiębiorstwa w percepcji klientów czy presja obniżenia ceny wyrobu końcowego (Zimniewicz, 2009, s. 33-35).

Analiza różnych form konsolidacji sektorów bardzo często występuje w specjalistycznych publikacjach. Wysoki poziom konkurencyjności na rynku zmusza organizacje do zawierania aliansów oraz sprzyja przejściom w celu wzmocnienia pozycji rynkowej. Skutkiem wymienionych praktyk rynkowych są badania nad efektywnością tych rozwiązań z punktu widzenia nauki o zarządzaniu. W tym kontekście wykazać można różnorodność podejść metodycznych, tj. ilościowych i jakościowych (Sroka, 2009).

Istotnym elementem współczesnych struktur organizacyjnych są sieci powiązań informacyjnych, które pozwalają na dzielenie się wiedzą oraz migrację wiedzy i inteligencji (Dworzecki, Krejner-Nowicka, 2002, s. 105). Dynamiczna sieć staje się symbolem nauki, jako jedyna organizacja zdolna do swobodnego uczenia się, mogąca pomieścić obok siebie mnogość rzeczywiście rozbieżnych elementów (Kelly, 1995, s. 25-27). Najszerzej ujmując, organizacja sieciowa to zbiór kilku samodzielnych podmiotów zajmujących się określoną działalnością gospodarczą powiązanych ze sobą więziami kooperacyjnymi, które są jednocześnie zbiorem rozproszonych jednostek należących do jednej grupy (Wiatrak, 2003, s. 8). Głównymi determinantami warunkującymi rozwój organizacji sieciowej pomiędzy podmiotami są te, które kreują współczesny krajobraz konkurencyjny, przede wszystkim niepewność i zmienność rynku, nieciągłość, postęp technologiczny, spadek zyskowności, wzrost rozmiarów i złożoność zasobów wiedzy oraz złożone regulacje prawne (Łobos, 2005, s. 167).

Organizacje sieciowe charakteryzują się: elastycznością, celowością, potencjałem strategicznym, długotrwałą współpracą. Tworzone są na gruncie nowego podejścia do konkurencji utożsamianej ze zdolnościami wynikającymi z kooperacji w sieci wspólnych wartości, a ich istotą jest podzielna kontrola nad zasobami bardzo często niematerialnymi (Alstyn, 2015). Wykorzystanie tego typu rozwiązań spowodowane

jest zbyt dużym stopniem sformalizowania działań w tradycyjnych przedsiębiorstwach, co utrudnia efektywne zarządzanie (Antczak, 2004, s. 74-75).

Do organizacji sieciowych zalicza się wiele różnych form, m.in.: alianse strategiczne, wspólne przedsięwzięcia badawcze, grona przemysłowe, klastry. Ogólnie rzecz ujmując, są to podmioty, które wyróżniają się określonego typu zbieżnością, pewnymi podobieństwami (np. produkty, rynek, docelowa grupa nabywców, wykorzystywana technologia, wiedza), a ich współpraca pozwala na osiągnięcie efektu synergii. Sieci międzyorganizacyjne stanowią specyficzną konstrukcję hybrydową rynku i organizacji (Pietruszka-Otrył, 2007, s. 55).

Ciekawą formą organizacji sieciowych są klastry. Są one często omawianą formą konsolidacji zasobów finansowych i ludzkich w celu dokonania innowacyjnych przedsięwzięć. Prekursorem teorii klastrów jest M. Porter, który jako pierwszy zdefiniował klaster jako „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących” (Porter, 2001, s. 246-248). Należy zaznaczyć, że klastry stanowią ośrodki wymiany wiedzy i doświadczeń, a także są źródłem kształtowania postaw przedsiębiorczych w konkretnych sektorach rynku (Goetz, 2008).

Branża mleczarska charakteryzuje się wieloma pojedynczymi podmiotami gospodarczymi, które muszą odnaleźć się w otoczeniu dużej liczby podmiotów funkcjonujących na tym samym rynku. Konkurowanie o bezpośredniego klienta przez przedsiębiorstwo często jest mało efektywne i sprzyja tworzeniu grup podmiotów gospodarczych, które wspólnie walczą na rynku o klienta, ale również budują kompleksowe łańcuchy dostaw. Dążenie do lepszego wykorzystania szans wynikających z globalizacji skłania przedsiębiorstwa z branży mleczarskiej do zawierania nowych strategii rozwoju obejmujących m.in. funkcjonowanie porozumień partnerskich, wykorzystujących nie tylko czynnik przewagi konkurencyjnej, lecz także potencjał ekonomiczny oraz inne zasoby w poszczególnych regionach.

3. Kształtowanie struktur sieciowych w przemyśle mleczarskim w Polsce

Polskie przedsiębiorstwa przemysłu mleczarskiego podejmują działania, które są reakcją na zmieniające się otoczenie oraz pojawiające się bariery. Wybór najlepszej strategii rozwoju przedsiębiorstwa musi zostać rozpatrzony z uwzględnieniem dwóch zmiennych – produktu oraz rynku. Należy również wziąć pod uwagę takie czynniki jak „starzenie się produktów, innowacyjność konkurentów, wzrastający stopień nasycenia rynków”. Racjonalne gospodarowanie wskazuje na penetrację rynku jako na działanie, które powinno mieć pierwszeństwo, ze względu na to, że pozwala maksymalizować zainwestowany do tej pory kapitał. Konkurencyjny

i nasycony rynek powoduje, że decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa przemysłu mleczarskiego muszą być o wiele bardziej ryzykowne, ponieważ po osiągnięciu optymalnego poziomu działań z zakresu penetracji rynku ich efektywność krańcowa zmniejsza się (Pietrzak, Szajner, 2006, s. 92-101).

Kolejna możliwość działań jest uzależniona od wysokości środków przeznaczonych na zaangażowanie w rozwój rynku. Większość podmiotów podejmuje działania związane z ekspansją rynkową, natomiast część wprowadza również strategię rozwoju produktu, przykładowo poprzez wprowadzanie innowacyjnych produktów. Dla wielu przedsiębiorstw alternatywą dla strategii dywersyfikacji jest ekspansja na rynki zagraniczne. Wejście na rynki międzynarodowe charakteryzuje się dużym stopniem trudności w stosunku do ekspansji na rynki krajowe. Najmniej wymagającą od przedsiębiorstwa formą są strategie eksportu (pośredni, bezpośredni, kooperacyjny). Dla wszystkich charakterystyczne jest to, że produkcja odbywa się wyłącznie w kraju macierzystym (Bober, 2014, s. 96).

Alternatywną formą rozwoju polskich przedsiębiorstw mleczarskich jest inicjatywa klastrowa. W odpowiedzi na zmiany, jakie zachodzą na rynkach globalnych, ta forma organizacji sieciowej stanowi ciekawą perspektywę w kontekście wzrostu konkurencyjności podmiotów, wdrażania innowacji oraz zwiększenia efektywności prowadzonych działalności.

Formę organizacji sieciowej stanowią klastry, niewątpliwie posiadające pewne cechy wyróżniające, które zostały ujęte w tabeli poniżej (tabela 1).

Tabela 1. Różnice występujące pomiędzy organizacją sieciową a klastrem

Kryterium	Organizacja sieciowa	Klaster
Członkostwo	Otwarte (zazwyczaj na krótki okres)	Otwarte (na długi okres)
Granice	Nieokreślone	Dobrze określone
Charakter porozumień między podmiotami	Nieformalny	Formalny
Dominujący charakter relacji między podmiotami	Współpraca	Współpraca i konkurencja
Bliskość geograficzna	Mało istotna	Niezbędna
Wspólne cele	Korzyści biznesowe (często o doraźnym charakterze)	Korzyści strategiczne
Wartość dodana	Główne korzyści wewnętrzne dla poszczególnych użytkowników sieci	Korzyści zewnętrzne klastra jako całości oraz korzyści dla poszczególnych uczestników klastra

Terminy organizacja sieciowa i klastrer pomimo wymienionych różnic występujących pomiędzy nimi posiadają także cechy wspólne, do których należy zaliczyć: wpisanie w strategię i praktykę współpracy między organizacjami, dobrowolność związków, wzajemność świadczeń, inwestowanie w tworzenie relacji, tworzenie kanałów informacyjnych, samodzielność podmiotów pod względem ekonomicznym i prawnym (Frankowska, 2012, s. 14-15).

Wśród korzyści wynikających ze współpracy w ramach klastra najczęściej wymienia się (Palmen, Baron, 2008): wspólną realizację dużych przedsięwzięć, ograniczenie ryzyka własnej działalności, łatwiejsze pokonywanie barier administracyjnych, łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, dostęp do szerokiej sieci powiązań i kontaktów, redukcję kosztów działalności, usprawnienie procesów produkcyjnych, zwiększenie skali produkcji (wykorzystanie korzyści skali), zwiększenie potencjału innowacyjnego, transfer technologii, zaplecze edukacyjno-szkoleniowe (wykwalifikowana kadra).

Jedną z głównych korzyści płynących z członkostwa w klastrze jest możliwość realizacji przedsięwzięć i inwestycji, których podmioty nie byłyby w stanie podjąć się samodzielnie, lub wspólna realizacja, która znacznie obniża koszty bądź ryzyko (Błażlak, 2010, s. 32). Przedsiębiorstwa poprzez przystąpienie do klastra zyskują dostęp do wiedzy i zasobów w nim zgromadzonych oraz możliwość efektywniejszego wykorzystania zasobów już posiadanych, ale w ilościach niewystarczających do samodzielnego realizowania procesów innowacji (Pietruszka-Otryl, 2007, s. 56). Funkcjonowanie w ramach klastra ułatwia i usprawnia proces pokonywania barier administracyjnych oraz handlowych. Uczestnictwo w klastrze stwarza możliwość sięgnięcia po zewnętrzne źródła finansowania, w tym dotacje ze środków Unii Europejskiej przeznaczone dla klastrów, jednocześnie nie rezygnując z tych systemów finansowania, które wspierają pojedyncze podmioty. Współpraca przedsiębiorstw w ramach jednej lub pokrewnych branż sprzyja optymalizacji kosztów oraz procesów produkcji. Większa skala produkcji, wspólne usprawnienia czy też wspólny park maszynowy to znacznie niższe koszty produkcji. Działalność klastra przynosi efekty skali w związku z prowadzeniem wspólnych działań marketingowych. Dzięki bliskości przedsiębiorstw wymiana informacji między odbiorcami i dostawcami prowadzi do zwiększonej przewidywalności oraz zaufania, co w wielu aspektach znacznie ułatwia realizację wspólnych celów. Funkcjonowanie klastrów wiąże się także z transferem wiedzy, który jest niezbędny przy wdrażaniu innowacji (Pietruszka-Otryl, 2007, s. 11).

W literaturze przedmiotu dominują trzy typy klastrów: sieciowy, koncentryczny i instytucjonalny. Sieciowy jest tworzony przez małe przedsiębiorstwa, w ramach tej samej lub podobnej gałęzi produkcji. Klastry koncentryczne to takie, gdzie wokół dużych firm kreowane są sieci powiązań z mniejszymi dostawcami. Natomiast klastry instytucjonalne obejmują publiczne jednostki (laboratoria badawcze, uniwersytety, administracja publiczna), które przyciągają do siebie grono dostawców (Borowicz et al., 2009, s. 68).

Specyficzny podział klastrów rozróżnia je także ze względu na region, a mianowicie:

- model włoski – charakteryzuje brak sformalizowanej struktury, brak powiązań kapitałowych, brak wyodrębnionego zarządu, bliskie związki rodzinne, tożsamość regionalna;
- model duński – charakteryzuje obecność brokera sieciowego – inicjator klastra, opracowana strategia rozwoju klastra, wsparcie programu rządowego, zapewnienie szkoleń, dostępu do diagnoz, analiz;
- model holenderski – charakteryzuje ścisła współpraca z placówką naukową, obecność brokera sieciowego, nacisk na technologie i innowacje, obniżenie kosztów wdrożeń prototypowych urządzeń i technologii, aktywna polityka rządu;
- model amerykański – charakteryzuje ścisła współpraca dużych przedsiębiorstw, często o dominującej pozycji, powiązanych hierarchicznie z dużą liczbą małych i średnich firm.

Uczestnicy klastra są świadomi korzyści, jakie mogą osiągnąć poprzez udział i zaangażowanie w tym przedsięwzięciu, jednak aby się to stało, zobowiązani są wejść w interakcje, które opierają się na kontaktach zarówno formalnych, jak i nieformalnych.

Polskie przedsiębiorstwa mleczarskie stoją przed istotnym wyzwaniem dotyczącym strategii i kierunków rozwoju. Podmioty, które zdecydują się funkcjonować w ramach organizacji sieciowej, jaką jest klastr, stwarzają lepsze warunki do rozwoju własnego przedsiębiorstwa. Pozwoli to stymulować wzrost wydajności gospodarstw rolnych i zapewni przedsiębiorstwom przemysłu mleczarskiego większą specjalizację.

4. Włoski model klastra jako przykład współczesnego podejścia do zarządzania w branży mleczarskiej

Potencjał producentów produktów mlecznych jest skumulowany w gospodarstwach rolniczych i małych przedsiębiorstwach przetwórczych. Bardzo często są to członkowie organizacji zrzeszających. Aby poprawić sytuację społeczno-gospodarczą regionów, w jakich są skupione te podmioty, można wykorzystać inicjatywę klastrową. Wyprofilowany klastr branży mleczarskiej znacząco może pobudzić rozwój regionu oraz wykorzystać istniejący tam potencjał.

Włoski model klastra to najlepsza propozycja dla branży mleczarskiej ze względu na jej specyficzny charakter. Otoczenie, w jakim funkcjonują te podmioty, oraz trudna sytuacja na rynku wskazuje na zasadność wdrożenia klastra jako szansy na poprawę konkurencyjności. Charakterystyczne cechy tego modelu klastra to: brak sformalizowania struktury, brak powiązań kapitałowych, ograniczona struktura koordynacji, związki firm inicjowane przez ich właścicieli, silne więzi rodzinne w firmach i między firmami, utożsamianie z regionem, struktury

oparte m.in. na tradycjach cechów rzemieślniczych oraz znaczna niezależność od administracji publicznej.

Zasięg włoskiego modelu klastra powinien być regionalny, co związane jest z ograniczeniem geograficznym niektórych tradycyjnych produktów regionalnych. Dodatkowo klaster powinien być ograniczony do typu wąskiego, aby zapewnić specjalistyczne podejście do rozwiązań produkcyjnych oraz marketingowych. Gęstość klastra tego typu jest uzależniona od podmiotów znajdujących się w danym regionie, ponieważ wpływa to na budowanie wizerunku i marki, które powinny być związane z zasobami i kulturą konkretnego regionu (Nasalski, Fetliński, Faliński, 2015).

Świadomość dużego potencjału regionu w branży mleczarskiej, wykwalifikowana i zmotywowana kadra zarządcza oraz bardzo dobrze rozwinięte zaplecze naukowo-badawcze zlokalizowane przede wszystkim na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim to elementy, które złożyły się na podpisanie porozumienia przez jedenaście podmiotów, dotyczącego powołania pierwszego w Polsce klastra mleczarskiego. Podmioty lokalne (instytucje naukowe, przedsiębiorstwa), znające problemy oraz potrzeby regionu, wskazały wiodące obszary kompetencji regionu i na nich skoncentrowały wysiłki oraz działania związane z promocją klastra. Województwo warmińsko-mazurskie w momencie tworzenia inicjatywy klastrowej (tj. 2007 rok) zajmowało 6. miejsce pod względem produkcji mleka, co stanowiło 7% krajowej produkcji. W tym rejonie zlokalizowany jest największy w Polsce zakład mleczarski Mlekpól, który jest właścicielem takich marek jak „Łaciate” czy „Milko”. Obecnie klaster mleczarski nie jest w pełni zinstytucjonalizowany, mimo to realizuje swoje zadania, lecz w oparciu głównie o Katedrę Mleczarstwa i Zarządzania Jakością Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie (Płońska, 2015).

Głównym celem działalności klastra jest doprowadzenie do sytuacji, w której Warmia i Mazury staną się rozpoznawalnym w Europie i na świecie centrum mleczarstwa, kojarzonym z ekologicznym regionem. Do najważniejszych zadań zaliczono:

- produkcję wysokiej jakości, innowacyjnych i ekologicznych produktów mleczarskich,
- koopetycję dużych podmiotów produkujących standardowe produkty na dużą skalę oraz małych zakładów mleczarskich wyspecjalizowanych w artykułach niszowych,
- pielęgnację tradycyjnych receptur i sposobów produkcji produktów mleczarskich,
- wzrost świadomości konsumentów w zakresie jakości produktów, zdrowego odżywiania i ekologicznej żywności,
- zwiększenie rozpoznawalności produktów z regionu na rynkach zagranicznych i wzrost eksportu,
- zapewnienie wysokiej jakości surowca.

Członkami klastra mleczarskiego są różnorodne podmioty, które można podzielić na dziesięć grup, a mianowicie: instytucje otoczenia, laboratoria, badania

i rozwój, dostawcy mleka, przetwórcy mleka, odbiorcy, producenci / dystrybutorzy dodatków, producenci pasz, producenci maszyn i urządzeń, potencjalne inne branże – branża spożywcza, branża kosmetyczna, agro- i ekoturystyka.

Do najważniejszych zadań zaliczono zbudowanie i rozwój efektywnej współpracy pomiędzy przedsiębiorcami z sektora spożywczego, instytucjami z otoczenia biznesu, uczelniami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi oraz władzami publicznym, stworzenie wspólnej strategii promocyjnej, gdzie Warmia i Mazury staną się rozpoznawalnym w Europie i na świecie centrum mleczarstwa w regionie ekologicznym, oraz wzrost konkurencyjności i innowacyjności uczestników klastra poprzez regularną wymianę informacji i wiedzy. Współpraca uczestników klastra to efektywne połączenie i wykorzystanie istniejącego potencjału w przemyśle spożywczym.

Innym obszarem, na którym występuje potencjał klastrowy, jest Podlasie. Producenci tradycyjnych produktów mlecznych działają tam w kilku stowarzyszeniach oraz zrzeszeniach o charakterze lokalnym. Skupiają się na produkcji towarów o wysokiej jakości, jednak jako pojedyncze przedsiębiorstwa nie są w stanie konkurować na rynku. Dodatkową barierą są wymogi formalnoprawne dotyczące sprzedaży wyrobów regionalnych. Tego typu wyroby nie mogą być produkowane na skalę masową, dlatego wzrost konkurencyjności jest możliwy poprzez zrzeszanie się podmiotów bądź w przyszłości uczestnictwo w klastrze. W regionie Podlasia występuje duża koncentracja zasobów związanych z produkcją mleka oraz jego przetworów. Region ten charakteryzuje się dużą obsadą bydła (na 100 ha użytków rolnych przypada 86,7 szt.) oraz nadwyżką w produkcji mleka. W województwie podlaskim funkcjonuje dobrze rozwinięte zaplecze naukowo-badawcze oraz duża koncentracja organizacji zajmujących się mleczarstwem. Dodatkowo województwo podlaskie jest jednym z czterech regionów o największej liczbie zarejestrowanych tradycyjnych produktów mlecznych. Głównym produktem kojarzonym z tym regionem są sery (Nasalski, Fetliński, Faliński, 2015).

Zbiorowość producentów tradycyjnych produktów mlecznych posiada duży, naturalny potencjał klastrowy, który obecnie ma formę utajoną. W efekcie jest to forma niezorganizowana i niewykorzystująca swoich potencjalnych możliwości oraz niepozwalająca na skorzystanie z efektu synergii, jaki można by osiągnąć w tym regionie. Konieczny jest tutaj impuls, który pozwoli na sformułowanie się klastra, jednak do tego potrzebne jest wzajemne zaufanie i umiejętność wykorzystania posiadanego potencjału.

Przytoczone przykłady klastra mleczarskiego oraz regionu o wysokim potencjale klastrowym nie odpowiadają idealnie włoskiemu modelowi klastra, jednak posiadają większość cech charakterystycznych. Ten model klastra dobrze wpisuje się w specyfikę branży mleczarskiej w Polsce. Może on być świetnym narzędziem do poprawy konkurencyjności podmiotów oraz do ustabilizowania się trudnej sytuacji na rynku mleka.

Podsumowanie

Branża mleczarska obecnie stoi przed wieloma wyzwaniami. Po zlikwidowaniu systemu kwot mlecznych sytuacja na rynku mleka jest trudna. Utrzymujący się spadek ceny surowca, embargo nałożone przez Federację Rosyjską, zwiększenie produkcji mleka, ograniczenie popytu to tylko podstawowe czynniki, które wpływają na obecną sytuację. Branża mleczarska charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem przedsiębiorców, co także utrudnia skuteczne konkutowanie na omawianym rynku. Jednym z ciekawych rozwiązań tej niepokojącej sytuacji jest wykorzystanie inicjatywy klastrowej do zjednoczenia pojedynczych podmiotów, co pozwoli na poprawę konkurencyjności regionu. Model włoski klastra najlepiej sprawdzi się w tym obszarze, ponieważ wyróżnia się brakiem sformalizowanych struktur i powiązań kapitałowych, ograniczoną strukturą koordynacji, a także utożsamieniem z regionem. Są to elementy, które wpisują się w specyfikę branży mleczarskiej, istotna jest wymiana z otoczeniem zasobów posiadanych przez podmiot.

Tworzenie klastrów nie jest nowym zjawiskiem. Jednak wykorzystanie włoskiego modelu klastra w branży mleczarskiej może stanowić rozwiązanie jej problemów, przed którymi obecnie stoi.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANTCZAK Z., 2004, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork.
- [2] BAER-NAWROCKA A., KIRYLUK-DRYJSKA E., 2010, *Konsekwencje zniesienia kwot mlecznych dla polskiego rolnictwa z uwzględnieniem zróżnicowania regionalnego*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 2.
- [3] BŁAŻLAK R., 2010, *Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] K. Owczarek (red.), *Klasy w gospodarce regionu*, Politechnika Łódzka, Łódź.
- [4] BOBER T., 2014, *Rozwój branży mleczarskiej w Polsce – determinanty, strategie*, [w:] K. Firlej (red.), *Kierunki i perspektywy rozwoju wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [5] BOROWICZ A., DZIERŻANOWSKI M., RYBACKA M., SZULTKA S., 2009, *Tworzenie i zarządzanie inicjatywą klastrową*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- [6] DWORZECKI Z., KREJNER-NOWECKA A., 2002, *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euroexpert Grupa Doradcza, Warszawa.
- [7] FRANKOWSKA M., 2012, *Tworzenie wartości w klastrze*, PARP, Warszawa.
- [8] GOETZ M., 2008, *Clusters – Environment for Entrepreneurship?*, „Innovative Management Journal”, grudzień.
- [9] GUBA W., DĄBROWSKI J., 2012, *Deregulacja rynku mleka w Unii Europejskiej – skutki i zalecenia dla Polski*, „Rocznik Nauk Rolniczych”, seria G, t. 99, z. 1.

- [10] KELLY K., 1995, *Out of the Control: The Rise of Neo-biological Civilization*, Menlo Park, CA: Addison-Wesley.
- [11] KIRYLUK-DRYJSKA E., BAER-NAWROCKA A., 2013, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich produktów mleczarskich w warunkach liberalizacji rynku mleka*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3.
- [12] KOWALSKI A., 2013, *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [13] ŁOBOS K., 2005, *Organizacje sieciowe*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- [14] MIKOŁAJEK-GOCEJNA M., 2011, *Wybrane teorie wyjaśniające powstawanie i funkcjonowanie organizacji sieciowych*, „International Journal of Management and Economics”, nr 32.
- [15] NASALSKI Z., FETLIŃSKI A., FALIŃSKI M.A., 2015, *Model klastra producentów tradycyjnych produktów mlecznych na Podlasiu*, „Przemysł Spożywczy”, nr 4.
- [16] PERECHUDA K. (red.), 2000, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- [17] PIETRUSZKA-OTRYL A., 2007, *Organizacja sieciowa*, [w:] B. Mięka, A. Pietruszka-Otryl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania wiedzą w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- [18] PIETRZAK M., SZAJNER P., 2006, *Przetwórstwo, handel i spożycie mleka i produktów mlecznych w Polsce w latach 2003-2005 oraz prognozowane kierunki zmian*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, seria G, t. 93, z. 1.
- [19] PORTER M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- [20] Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi.
- [21] SROKA W., 2009, *Pomiar efektywności sieci aliansów – możliwe podejścia*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- [22] SZAJNER P., 2015, *Handel zagraniczny mlekiem i jego przetworami*, „Rynek Mleka. Stan i Perspektywy”, nr 48.
- [23] WIATRAC A.P., 2003, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
- [24] WYRWICKA M.K., 2003, *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, „Rozprawy”, nr 374.
- [25] ZIMNIEWICZ K., 2009, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Netografia:

- [1] GUS, *Skup i ceny produktów rolnych w 2014 r.*, file:///C:/Users/User/Downloads/skup_ceny_produkow_rolnych_2014.pdf [25.10.2015].
- [2] PALMEN L., BARON M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12814.pdf> [29.10.2015].
- [3] PŁOŃSKA A., *Klastry województwa warmińsko-mazurskiego*, <http://www.adam-europe.eu/prj/4471/prj/Klastry%20woj.%20Warmi%C5%84sko-Mazurskiego.pdf> [29.10.2015].
- [4] VAN ALSTYNE M., *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP192/CCSWP192.html> [20.10.2015].