

## **Czynniki sukcesu spółdzielni mleczarskich w Polsce w latach 1999–2002**

### **Wstęp**

W teorii zarządzania pojawia się wiele definicji sukcesu przedsiębiorstwa oraz koncepcji na temat jego źródeł – żadna z nich nie stanowi jednak uniwersalnej recepty dla wszystkich firm, niezależnie od kontekstu ich funkcjonowania. W związku z tym, aby można było zidentyfikować źródła sukcesu liderów rynkowych, przyjęto założenie, że: *sukces przedsiębiorstwa to pozytywnie oceniany poziom realizacji celów uprzednio zamierzonych (skuteczność)*<sup>1</sup>. Problematyka celów przedsiębiorstwa to ważny przedmiot analiz teoretycznych, którym zajmowano się od początku ekonomicznej refleksji i który do dziś nie utracił swojej ważności, aktualności, ale także kontrowersyjności.

Zgodnie z klasyczną teorią ekonomii – celem działania każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku [Begg 2000, s. 184]. Odmienną od klasycznej teorii ekonomii „filozofią” biznesu jest koncepcja marketingowa, opierająca się na założeniu, że klucz do osiągnięcia sukcesu organizacji leży w określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia klientowi w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż konkurenci.

Przyjmując, że sukcesem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie wyznaczonego celu, trzeba także pamiętać, że przedsiębiorstwo w gospodarce wolnorynkowej jest nośnikiem różnych interesów. Oznacza to uwzględnienie przy formułowaniu celów wszystkich stron w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu. Cele przedsiębiorstwa według tej koncepcji zależne są zatem od oczekiwań poszczególnych grup interesu (stakeholders)<sup>2</sup> oraz od siły ich wpływów.

Inny pogląd wiąże cel i co za tym idzie – sukces przedsiębiorstwa z maksymalizacją jego wartości rynkowej, co oznacza wzrost bieżącej wartości akcji

---

<sup>1</sup>Definicja własna.

<sup>2</sup>Do grup interesów (stakeholders) zalicza się: właścicieli, inwestorów, kadre kierowniczą, pracowników firmy, pracowników organizacji społecznych, związkowych, instytucji finansowych, organów administracji terenowej, klientów, dostawców bezpośrednich i pośrednich [Urbanowska-Sojkin, 1999, s. 13–14].

lub udziałów właścicieli przedsiębiorstwa [Rapaport 1999, s. 15]. Koncepcja ta wiąże się z podstawowym celem działania spółdzielni mleczarskich, które dążą do maksymalizacji korzyści swoich członków. Przedsiębiorstwa pragnące maksymalizować korzyści osiągnięte przez właścicieli powinny mierzyć własną efektywność ekonomiczną<sup>3</sup>. Pomiar efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa jest uwarunkowany jego misją (podstawowym celem działalności). W przypadku spółek kapitałowych miernikiem może być EVA (ekonomiczna wartość dodana)<sup>4</sup>. W odniesieniu do spółdzielni mleczarskich odpowiednikiem EVA może być miernik Spółdzielczej Wartości Dodatkowej<sup>5</sup> (Cooperative Additional Value – CAV) [Pietrzak, 2004, s. 46]. Konstrukcja CAV jest następująca:

$$\text{CAV} = \text{zysk} + (\text{ premia cenowa} \cdot \text{ wielkość skupu}),$$

gdzie premia cenowa oznacza różnicę między ceną skupu mleka w danej spółdzielni a najniższą ceną rynkową [Pietrzak 2004, s. 46].

Obserwując działalność spółdzielni mleczarskich w Polsce można dostrzec, że przetrwały one trudny okres przemian gospodarczych na początku lat 90. z różnymi efektami ekonomicznymi – jedne z nich dobrze prosperują, a inne przeżywają kryzys lub bankrutują. Uzasadnione wydaje się więc bliższe zbadanie źródeł sukcesu liderów spółdzielczości mleczarskiej – szczególnie z punktu widzenia słabszych podmiotów krajowej gospodarki mleczarskiej i potrzeby ich przystosowania do wymogów konkurencyjnego rynku.

## Cel i hipotezy

Głównym celem niniejszego artykułu jest rozstrzygnięcie problemu badawczego zawartego w pytaniu: „Jakie są czynniki wyróżniające przodujące spółdzielnie mleczarskie – czynniki sukcesu?”.

<sup>3</sup>Efektywność ekonomiczna to rezultat działalności podmiotu gospodarczego, będący wynikiem relacji uzyskiwanych efektów do poniesionych nakładów [Penc 1997, s. 99].

<sup>4</sup>EVA = EBIT · (1 – T) – K · WACC, gdzie: K – kapitał zainwestowany w przedsiębiorstwie, T – stopa podatku dochodowego od przedsiębiorstw (podatku dochodowego od osób prawnych), EBIT – zysk operacyjny (przed opodatkowaniem i zapłaceniem odsetek), WACC – średni ważony koszt kapitału [Siudak 2001, s. 66–67].

<sup>5</sup>M. Pietrzak wprowadził rozróżnienie pomiędzy określeniem „wartość dodatkowa” a „wartość dodana”. Wartość dodana to: „ (...) wytworzona w danym okresie przez przedsiębiorstwa nowa wartość, stanowiąca różnicę między utargiem każdej jednostki gospodarczej (...) a wartością zakupionych (...) materiałów i usług obcych”. Z kolei wartość dodatkowa pokazuje, jaka część z wartości dodanej trafia do właścicieli jako rekompensata za ich zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa [Pietrzak 2004, s. 44–55].

Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H<sub>1</sub>: Sukces spółdzielni mleczarskiej uwarunkowany jest skalą działalności spółdzielni.  
 H<sub>2</sub>: Sukces spółdzielni mleczarskiej uwarunkowany jest produktywnością zasobów spółdzielni.  
 H<sub>3</sub>: Sukces spółdzielni mleczarskiej uwarunkowany jest głębokością specjalizacji spółdzielni.  
 H<sub>4</sub>: Sukces spółdzielni mleczarskiej uwarunkowany jest atrakcyjnością rynkowego pola działania spółdzielni.  
 H<sub>5</sub>: Sukces spółdzielni mleczarskiej uwarunkowany jest siłą rynkową spółdzielni.

Założono przy tym, że:

- **skala działalności** jest mierzona wielkością skupu mleka; wielkością przychodów ze sprzedaży; wielkością majątku spółdzielni;
- **produktywność zasobów to**:
  - **wydajność ekonomiczna pracy** – przychody ze sprzedaży w tys. zł na jednego zatrudnionego,
  - **wydajność techniczna pracy** – przerób mleka w tonach na jednego zatrudnionego,
  - **produktywność aktywów** – przychody ze sprzedaży w tys. zł na wartość majątku ogółem w tys. zł;
- **specjalizacja** jest mierzona sumą udziału procentowego w strukturze sprzedaży najważniejszego produktu i udziału procentowego w strukturze sprzedaży kolejnego kluczowego produktu. Jeśli przekracza 50% przychodów ze sprzedaży produktów, to przyjęto, że firma jest wyspecjalizowana;
- **atrakcyjność rynkowego pola działania** jest mierzona jako średnia ważona atrakcyjności (w skali 1–3 pkt.) portfela asortymentowego danej spółdzielni [np.: atrakcyjność rynku produktowego 1 (np. masło) · udział w strukturze przychodów + ... + atrakcyjność rynku produktowego n (np. jogurt) · udział w strukturze przychodów] [Pietrzak 2004, s. 50];
- **siła rynkowa** (wypadkowa skali działalności i specjalizacji) jest mierzona jako [udział procentowy w strukturze sprzedaży najważniejszego produktu + udział procentowy w strukturze sprzedaży kolejnego kluczowego produktu) · przychody ze sprzedaży produktów w mln zł] [Pietrzak 2004, s. 50].

## Material i metody

Podstawowym źródłem danych do badań były sprawozdania finansowe spółdzielni mleczarskich za lata 1999–2002 publikowane w „Monitorach Spółdzielczych – B” oraz materiały źródłowe z badań M. Pietrzaka.

Wybierając obiekty badawcze zastosowano metodę doboru celowego. Do badań wybrano spółdzielnie mleczarskie, które w latach 1999–2002 zamieściły co najmniej trzy sprawozdania finansowe w Monitorze Spółdzielczym – B<sup>6</sup> oraz spełniły dodatkowy warunek: udział sprzedaży towarów i materiałów w przychodach ze sprzedaży i zrównanych z nimi tych spółdzielni nie przekraczał 30%<sup>7</sup>. Z tak ustalonej próby badawczej liczącej łącznie 195 obiektów (w tym: 50 z 1999 r., 51 z 2000 r., 48 z 2001 r. i 46 z 2002 r.) wyodrębniono za pomocą przyjętego kryterium trzy grupy firm: „Liderów”, „Średniaków” i „Słabeuszy”. Kryterium doboru spółdzielni do odpowiedniej grupy była ocena efektywności za pomocą omówionego wyżej wskaźnika Spółdzielczej Wartości Dodatkowej przypadającej na litr skupionego mleka (CAV/l)<sup>8</sup>.

W zakresie opracowywania i prezentacji wyników zastosowano następujące metody: metody statystyczne (opis statystyczny, w tym: średnia arytmetyczna i mediana), metodę graficzną oraz metodę analizy porównawczej.

## Wyniki

Do **grupy 1 („Liderów”)** zakwalifikowano pięć spółdzielni (górne ok. 10% badanej próby), które wykazały najwyższą średnią wartość wskaźnika CAV/litr skupu z okresu 1999–2002. Spółdzielnie z grupy 1 wypracowywały dla swoich członków przeciętnie 0,32 zł wartości dodatkowej na każdym litrze skupionego mleka i było to 2,5-krotnie więcej niż w grupie 2 i ponad 6-krotnie więcej niż w grupie 3.

Do **grupy 2 („Średniaków”)** zaliczono dziesięć spółdzielni (środkowe ok. 20% badanej próby), dla których wielkości średniego wskaźnika CAV/litr skupu odchyłały się +/-10% od wielkości mediany dla badanej zbiorowości i należały do przedziału (0,11–0,14).

Z kolei do **grupy 3 („Słabeuszy”)** zakwalifikowano pięć spółdzielni (dolne ok. 10% badanej próby) o najniższej średniej wielkości wskaźnika CAV/litr skupu.

<sup>6</sup>Sprawozdania w „Monitorze Spółdzielczym – B” publikują spółdzielnie, które spełniają co najmniej dwa z następujących warunków: średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób; suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2,5 mln EUR; przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5 mln EUR [Ustawa z dnia 29.09.1994 r. o rachunkowości (tekst jednolity – DzU z 2001 r. Nr 31, poz. 359)]

<sup>7</sup>Uwzględnienie mleczarni osiągających 30% i więcej przychodów z działalności typowo handlowej zakłóciłoby rzeczywiste zależności dotyczące przetwórstwa mleka.

<sup>8</sup>W celu porównań spółdzielni zastosowano zamiast miernika absolutnego miernik względny, tj. odniesiono CAV do wielkości skupu.

Uwzględniając specyfikę działalności spółdzielni mleczarskich, określono zestaw mierników<sup>9</sup> pozwalających na weryfikację przyjętych hipotez badawczych. Pierwszy etap przeprowadzonej analizy porównawczej polegał na obliczeniu średniej wartości mierników dla całej grupy „Liderów”, „Średniaków” i „Słabeuszy” (średnia z lat 1999–2002). Kolejny krok polegał na porównaniu wartości wyliczonych w ten sposób mierników. Następnie w formie wykresu radarowego przedstawiono syntetyczne porównanie trzech grup spółdzielni w przekroju wybranych mierników. W przygotowaniu wykresu wykorzystano siedmiopunktową skalę – zgodnie z kluczem przedstawionym w tabeli 1.

**Tabela 1**

Klucz do punktowej oceny odchylenia wartości mierników pomiędzy „Liderami” a „Średniakami”

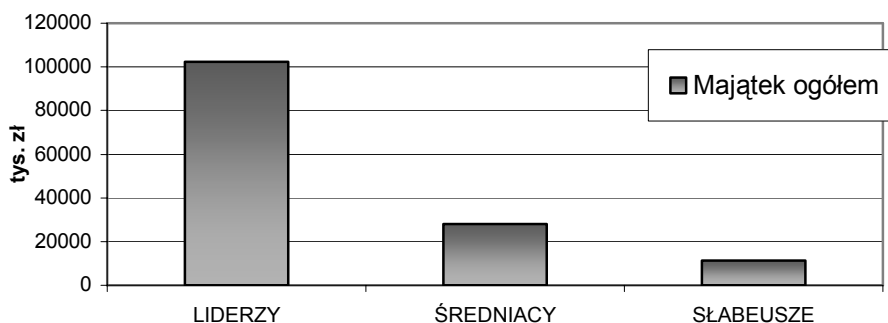
Kategoria odchylenia	Skala odchylenia wyników „Liderów” i „Słabeuszy” od wyników „Średniaków” (przedziały w %)	Punkty
Bardzo duże dodatnie	> 60	7
Duże dodatnie	(35; 60>	6
Umiarkowane dodatnie	(10; 3 >	5
Niewielkie odchylenie lub brak odchylenia	<-10; 10>	4
Umiarkowane ujemne	(-10; -35>	3
Duże ujemne	(-35; -60>	2
Bardzo duże ujemne	> -60	1

Źródło: Opracowanie własne.

## Skala działalności

Analizowane grupy spółdzielni charakteryzowały się znacznym zróżnicowaniem pod względem rozmiarów prowadzonej działalności. W latach 1999–2002 średnia wartość majątku ogółem w grupie „Liderów” wynosiła 103 mln zł i była ona ponad 3,5-krotnie większa niż w grupie „Średniaków” i około 9-krotnie większa niż w grupie „Słabeuszy” (rys. 1). Ponadto, średnia wartość aktywów ogółem spółdzielni mleczarskich z grupy 1 w omawianym okresie wzrosła o 78%, z grupy 2 o 18%, a w grupie 3 odnotowano 5-procentowy spadek.

<sup>9</sup>Mierniki są to miary absolutne i wskaźniki, które pozwalają skwantyfikować stopień realizacji celów przedsiębiorstwa (określają, czy przedsiębiorstwo zmierza we właściwym kierunku) [Pietrzak 2006, s. 16]

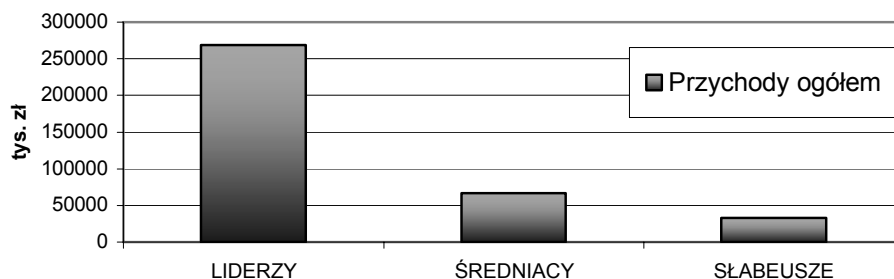


**Rysunek 1**

Wartość majątku ogółem (wartości średnie dla grupy z okresu 1999–2002)

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Monitora Spółdzielczego – B.

Badane grupy spółdzielni były zróżnicowane pod względem średniego poziomu przychodów. Przeciętne przychody w grupie „Liderów” zwiększyły się ze 180 mln zł w 1999 r. do 318 mln zł w 2002 r., tj. o 77%, natomiast w grupie „Średniaków” wzrosły o 22%, a w grupie „Słabeuszy” spadły o 23%. Przeciętne przychody uzyskane w grupie „Liderów” były wyższe niż w grupie „Średniaków” i „Słabeuszy” odpowiednio 4-krotnie i 8-krotnie (rys. 2).



**Rysunek 2**

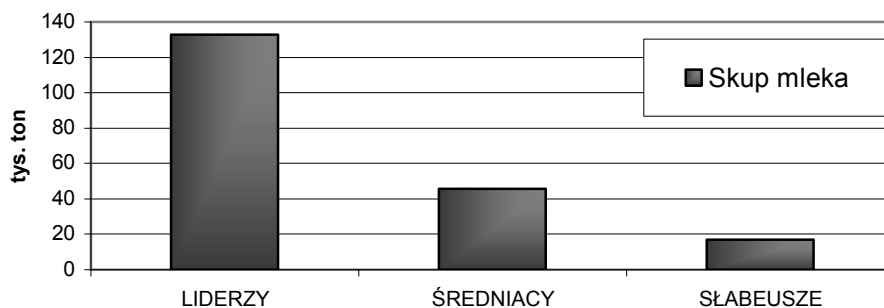
Przychody ogółem (wartości średnie dla grupy z okresu 1999–2002)

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Monitora Spółdzielczego – B.

Średni skup surowca w latach 1999–2002 w grupie „Liderów” kształtował się na poziomie 133 mln kg/rok i był 3 razy większy niż w grupie „Średniaków” i 8 razy większy niż w grupie „Słabeuszy” (rys. 3).

## Produktywność zasobów

Badane spółdzielnie różnią się pod względem wskaźników gospodarowania zasobami – zwłaszcza potencjałem ludzkim. Spółdzielnie z grupy „Liderów” w latach 1999–2002 dysponowały około 2-krotną przewagą w zakresie technicz-

**Rysunek 3**

Skup mleka (wartości średnie dla grupy z okresu 1999–2002)

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: M. Pietrzak, materiały źródłowe z badań, 2005 (maszynopis).

nej i ekonomicznej wydajności pracy w porównaniu do grupy „Średniaków”<sup>10</sup>. Analizując dodatkowo wskaźnik efektywności płacy, zauważymy, że w latach 1999–2002 w grupie „Liderów” był on najwyższy – 1 zł przeznaczona na pokrycie kosztów pracy dawała 13 zł przychodów ogółem (tab. 2). Wielkość tego wskaźnika w badanym czterolecium w grupach 2 i 3 uległa nieznacznemu pogorszeniu.

**Tabela 2**

Wydajność pracy (wartości średnie dla grupy z okresu 1999–2002)

Grupy	Wydajność ekonomiczna pracy tys. zł/osobę	Wydajność techniczna pracy tys. l/osobę	Efektywność płacy
Liderzy	424	259	13
Średniacy	174	132	9
Słabeusze	185*	110*	7

\*na podstawie danych jednej spółdzielni (brak danych dla pozostałych)

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Monitora Spółdzielczego – B oraz M. Pietrzak, materiały źródłowe z badań, 2005 (maszynopis).

Przeciętna produktywność aktywów w latach 1999–2002 w grupie „Liderów” wyniosła 3,1, co znaczy, że każda złotówka zaangażowana w majątek spółdzielni przyniosła średnio 3,1 zł sprzedaży. Średnia produktywność aktywów w grupach 2 i 3 wyniosła odpowiednio 2,7 i 2,6. Należy tutaj podkreślić, że spółdzielnie z grupy 1 odnotowały wyższą produktywność majątku trwałego niż majątku obrotowego, w przeciwieństwie do pozostałych grup, gdzie zaobserwowano relację odwrotną (tab. 3).

<sup>10</sup>Na wzrost wydajności pracy w grupie „Liderów” miał wpływ wysoki poziom uzbrojenia pracy, który był około 1,7 razy wyższy w grupie 1 niż w grupie 2.

**Tabela 3**

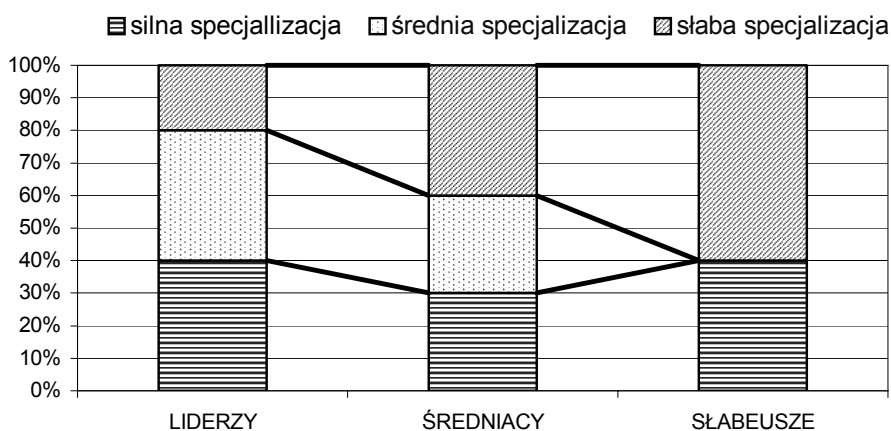
Produktywność aktywów (wartości średnie dla grupy z okresu 1999–2002)

Grupy	Produktywność		
	aktywów ogółem	aktywów trwałych	aktywów obrotowych
Liderzy	3,1	6,8	5,9
Średniacy	2,7	5,6	6,4
Słabeusze	2,6	4,5	7,1

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Monitora Spółdzielczego – B.

## Specjalizacja<sup>11</sup>

„Liderzy” na tle pozostałych spółdzielni wyróżniają się pod względem specjalizacji – 80% spółdzielni zaliczonych do grupy 1 wykazało pogłębianą specjalizację, a 20% – słabą specjalizację. W grupie 2 około 60% spółdzielni charakteryzowało się wysokim poziomem specjalizacji. Z kolei w grupie 3 około 60% spółdzielni cechowało się brakiem specjalizacji lub jedynie słabą specjalizacją (rys. 4).

**Rysunek 4**

Struktura poszczególnych grup spółdzielni pod względem stopnia specjalizacji

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Monitora Spółdzielczego – B oraz M. Pietrzak, materiały źródłowe z badań, 2005 (maszynopis).

<sup>11</sup>Jeżeli suma udziału procentowego w strukturze sprzedaży najważniejszego produktu i udziału procentowego w strukturze sprzedaży kolejnego kluczowego produktu:

- stanowi mniej niż 50% – przyjęto, że oznacza to brak specjalizacji,
- zawiera się między 50 a 60% – przyjęto, że oznacza to lekką specjalizację,
- zawiera się między 60 a 70% – przyjęto, że oznacza to średnią specjalizację,
- stanowi więcej niż 70% – przyjęto, że oznacza to silną specjalizację.



## Atrakcyjność domeny

Wskaźnik atrakcyjności portfela asortymentowego we wszystkich badanych grupach spółdzielni jest ograniczony, pomimo tego jego najwyższą wartość odnotowała grupa „Liderów” (tab. 4). Wskazuje to na koncentrowanie się „Liderów” na produkcji atrakcyjniejszych wyrobów w porównaniu do pozostałych grup.

**Tabela 4**

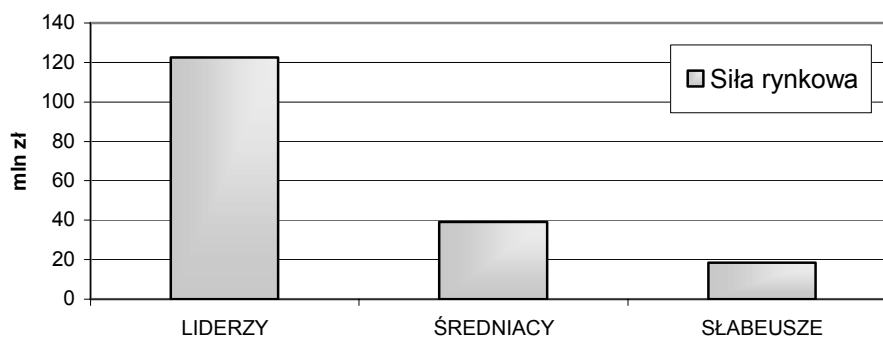
Atrakcyjność domeny (wartości średnie dla grupy z okresu 1999–2002)

Grupy	Atrakcyjność domeny
Liderzy	1,9
Średniacy	1,4
Słabeusze	1,7

Źródło: Badania własne na podstawie M. Pietrzak, materiały źródłowe z badań, 2005 (maszynopis).

## Siła rynkowa

Analizowane grupy spółdzielni mleczarskich są zróżnicowane pod względem wskaźnika siły rynkowej. Najwyższe wartości tego wskaźnika można zaobserwować w grupie „Liderów”, w której jest on ponad 3-krotnie wyższy niż w grupie „Średniaków” i ponad 6,5-krotnie wyższy niż w grupie „Słabeuszy” (rys. 5). Wysoki wskaźnik siły rynkowej w grupie „Liderów” wynika z tego, że spółdzielnie z tej grupy charakteryzują się – jak już zauważono – dużą skalą przerobu i pogłębioną specjalizacją.



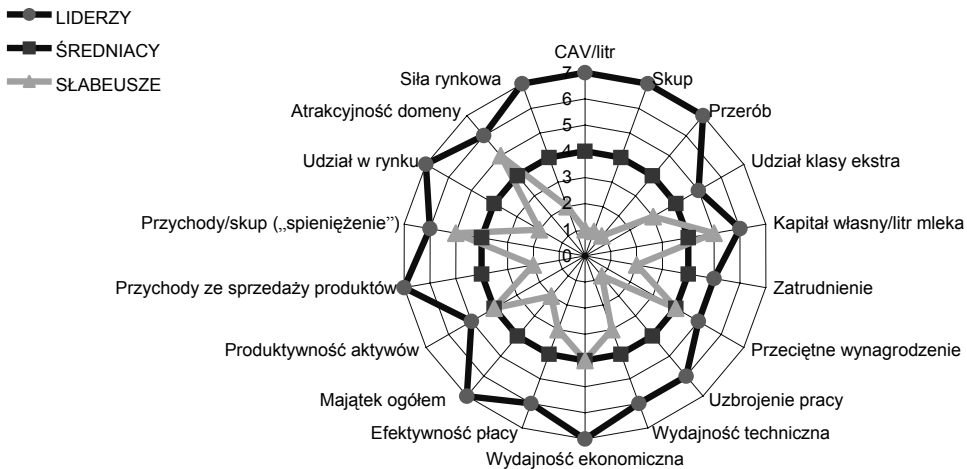
**Rysunek 5**

Siła rynkowa (wartości średnie dla grupy z okresu 1999–2002)

Źródło: obliczenia własne na podstawie M. Pietrzak, materiały źródłowe z badań, 2005 (maszynopis).

## Synteza wyników

Na podstawie przeprowadzonej analizy porównawczej i rysunku 6 przedstawiającego syntetyczną ocenę najlepszych spółdzielni na tle spółdzielni przeciętnych i słabych zidentyfikowano następujące źródła sukcesu liderów spółdzielczości mleczarskiej.



**Rysunek 6**

Pozycja „Liderów” w porównaniu do grupy „Średniaków” i „Słabeuszy” na podstawie wybranych mierników

Źródło: Badania własne.

Analizowana grupa liderów spółdzielczości mleczarskiej charakteryzuje się dużą skalą prowadzonej działalności zarówno pod względem wielkości skupu, wartości majątku, jak i wielkości przychodów ze sprzedaży. Konkluzja ta stanowi potwierdzenie hipotezy  $H_1$ . Ponadto, „Liderzy” charakteryzują się wyższym niż przeciętne i słabe mleczarnie udziałem klasy ekstra w skupie, co świadczy o ich większej dbałości o jakość pozyskiwanego surowca. Dodatkowo „Liderzy” dążą także do umocnienia więzi spółdzielczych poprzez wzrost kapitałów finansowanych przez członków na każdy liter skupionego mleka. Zacieśnianie więzi spółdzielczych umożliwia „Liderom” wzrost inwestycji. Inwestując więcej przodujące spółdzielnie rozbudowują majątek trwały i osiągają tym samym zdecydowanie wyższy poziom uzbrojenia pracy oraz dysponują kadrami, która jest kilkakrotnie bardziej wydajna niż w pozostałych spółdzielniach. Potwierdza to hipotezę  $H_2$ , że osiągnięciu sukcesu sprzyja wysoka produktywność zasobów spółdzielni.

Należy podkreślić, że „Liderzy” charakteryzują się około 3-krotnie wyższym skupem, a jedynie 1,4-krotnie większym zatrudnieniem w stosunku do „Średniaków”, co może świadczyć o przerostach zatrudnienia w przeciętnych spółdzielniach. Poza tym przodujące spółdzielnie mleczarskie stosują wyższy poziom wynagrodzeń niż przeciętny w branży.

Spółdzielnie z badanej grupy „Liderów” ograniczają pole swojej działalności do węższego asortymentu, co pozwala koncentrować potencjał i w połączeniu z większą skalą przerobu przekłada się na wyższą siłę rynkową. Potwierdzają się zatem hipotezy  $H_3$  i  $H_5$ , wskazujące na źródło sukcesu, jakim jest specjalizacja i siła rynkowa.

Domę przodujących spółdzielni mleczarskich, w odniesieniu do pozostałych grup, charakteryzuje wyższy udział atrakcyjnych rynków, co w połączeniu z bardzo dużą siłą rynkową powoduje, że najlepsze spółdzielnie zajmują mocną pozycję liderów na atrakcyjnych rynkach. Potwierdza to hipotezę  $H_4$ , że źródłem sukcesu spółdzielni jest koncentrowanie się na produkcji atrakcyjniejszych wyrobów, co z kolei w połączeniu ze wzrostem produktywności ich zasobów przyczynia się do wzrostu sprzedaży. W rezultacie wzrostu sprzedaży najlepsze spółdzielnie zwiększają swój udział w rynku oraz poprawiają „spieniężenie”, czyli wartość sprzedaży przypadającą na litr skupionego mleka.

W konsekwencji „Liderzy” cechują się znacznie wyższym wskaźnikiem CAV/l w porównaniu do „Średniaków” i „Słabeuszy”. Tym samym rekompensują swoim członkom ich zaangażowanie w działalność spółdzielni i osiągają sukces, gdyż zapewniają członkom dużo wyższe korzyści niż pozostałe spółdzielnie.

## Wnioski

W myśl zasady, że należy się uczyć od najlepszych, analiza liderów spółdzielczości mleczarskiej pozwala wskazać przedsiębiorstwom mleczarskim pragnącym poprawić swoje wyniki następujące kierunki, w których należy podjąć działania:

- zwiększać skalę działalności, co przy istniejących limitach skupu oznacza przyrost koncentracji produkcji poprzez fuzje i przejęcia;
- umacniać więzi spółdzielcze, co umożliwi spółdzielniom wzrost inwestycji;
- poprawiać sprawność przetwórstwa – dążyć do wzrostu wydajności pracy przez realny wzrost wynagrodzeń pracowników (czyli czynnik motywacyjny) lub przez redukcję przerostów zatrudnienia;
- koncentrować się na produkcji atrakcyjniejszych wyrobów, co w połączeniu ze wzrostem produktywności zasobów przyczyni się do wzrostu sprzedaży.

## Literatura

- BARAN J.: *Czynniki sukcesu spółdzielni mleczarskich w Polsce w latach 1999–2002*, SGGW (niepublikowana praca magisterska), Warszawa 2006.
- BEGG D.: *Mikroekonomia*, PWN, Warszawa 2000.
- PENC J.: *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- PIETRZAK M.: *Efektywność ekonomiczna spółdzielni mleczarskich*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 2004 nr 3.
- PIETRZAK M.: *Koncentracja produkcji jako czynnik wzrostu efektywności spółdzielni mleczarskich – w świetle doświadczeń holenderskich i polskich*, Przegląd Mleczarski, 2006 nr 4.
- SIUDAK M.: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- RAPAPORT A.: *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- URBANOWSKA-SOJKIN E.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.

## Success Factors of Leading Dairy Cooperatives in Poland 1999–2002

### Abstract

This paper explain, why a few cooperatives in Polish dairy sector are prospering well, while many others, on the same dairy market, are suffering heavy recession or going bankrupt.

By the comparison of three groups of dairy cooperatives: leaders, average cooperatives and the weakest cooperatives source of the superiority of leaders have been identified. The research results show that dairy cooperatives success was connected with production scale, specialization and market power. This study allows to draw final conclusions, which may be useful for improving market position of other cooperatives – according to the benchmarking.