

RESTRUKTURYZACJA SEKTORA MLECZARSKIEGO W POLSCE – PRZYCZYNY I SKUTKI¹

*Agata Malak-Rawlikowska**
*Dominika Milczarek-Andrzejewska** Jan Falkowski***

* Katedra Ekonomiki i Organizacji Gospodarstw Rolniczych SGGW w Warszawie
Kierownik Katedry: prof. dr hab. Wojciech Zięta

** Katedra Ekonomii Politycznej, Uniwersytet Warszawski w Warszawie
Kierownik Katedry: prof. dr hab. Jerzy Wilkin

Słowa kluczowe: sektor mleczarski, restrukturyzacja, kanały dystrybucji, Polska
Key words: dairy sector, restructuring, distribution channels, Poland

S y n o p s i s: W artykule przedstawiono proces restrukturyzacji sektora mleczarskiego w Polsce. Na podstawie danych statystycznych oraz badań jakościowych przeanalizowano najważniejsze zmiany, które nastąpiły w poszczególnych segmentach tego sektora. Szczególnie dynamiczny proces charakteryzował segment produkcji i przetwórstwa mleka. Obok zmian w strukturze, jakości oraz marketingu mleka i produktów mleczarskich, przeobrażeniu uległo także otoczenie instytucjonalne, w którym działają rolnicy oraz mleczarnie. Dostosowania w gospodarstwach rolnych były stymulowane w znacznym stopniu przez przetwórców, których dostosowania wynikały z kolei z procesu integracji z Unią Europejską, a wśród nich należy wskazać przede wszystkim wzrost wymagań jakościowych oraz konieczność działania na rynku krajowym i eksportowym. Dodatkowo, wprowadzony system kwotowania produkcji mleka jest, zdaniem autorów, jednym z najważniejszych czynników determinujących tempo i zakres przyszłej restrukturyzacji.

WSTĘP

Proces dynamicznej restrukturyzacji charakteryzuje przemiany, które miały miejsce w sektorze mleczarskim w ostatnim dwudziestoleciu. Proces ten stymulowany był przede wszystkim przez proces transformacji gospodarczej w latach dziewięćdziesiątych oraz proces integracji europejskiej. Dynamiczne zmiany strukturalne w sferze produkcji i szeroko pojętej sprzedaży miały miejsce we wszystkich segmentach sektora: produkcji, przetwórstwie, w handlu hurtowym i detalicznym. Znaczące zmiany obserwowano także w otoczeniu instytucjonalnym rynku mleka, co stymulowało przemiany w jego wnętrzu.

Przemiany, jakie zaszły na poziomie gospodarstw rolnych można zilustrować gwałtownym spadkiem całkowitej produkcji mleka oraz wielkości pogłowia krów mlecznych.

¹ Badania zaprezentowane w artykule prowadzono w ramach projektu Regoverning Markets. Więcej informacji na temat projektu można znaleźć na stronie internetowej: www.regoverningmarkets.org.

Tabela 1. Charakterystyka produkcji mleka w Polsce w latach 1989-2005

Wyszczególnienie	Wielkości w roku									
	1989	1990	1994	1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Liczba krów [tys.]	4994	4919	3863	3471	3098	3005	2873	2897	2796	2795
Indeks [1989 =100%]	100	98,5	77,4	69,5	62,0	60,2	57,5	58,0	56,0	56,0
Wydajność krów [l/rok]	3260	3151	3121	3491	3668	3828	3902	3969	4083	4200
Indeks [1989 =100%]	100	96,7	95,7	107,1	112,5	117,4	119,7	121,7	125,2	128,8
Produkcja mleka [mln l]	15926	15371	11866	12178	11494	11538	11527	11546	11478	11600
Indeks [1989 =100%]	100	96,5	74,5	76,5	72,2	72,4	72,4	72,5	72,1	72,8
Dostawy mleka [mln l]	11385	9829	6269	7070	6583	7025	7219	7316	7997	8831
Udział skupu mleka w całkowitej produkcji mleka [%]	71,5	63,9	52,8	58,1	57,3	60,9	63,2	63,4	69,7	76,1

Źródło: Rynek mleka (różne lata, IERiGŻ.), Roczniki GUS (różne lata)

Tabela 2. Liczba producentów mleka w Polsce w latach 1990-2005

Wyszczególnienie	Wielkości w roku					
	1990	1996	2002	2003	2004	2005
A) Liczba producentów mleka [tys.]	1831	1309	876	810	735	712
Indeks [1990 = 100%]	100	71,5	47,8	44,2	40,1	38,8
B) Liczba producentów dostarczających do przetwórstwa [tys.]	835	560	376	356	312	294
Udział producentów dostarczających do przetwórstwa (B) jako udział producentów ogółem (A) [%]	45,60	42,78	42,92	43,95	42,45	41,29
C) Liczba producentów dostarczających bezpośrednio do konsumenta [tys.]	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	76	50
Udział producentów dostarczających na rynek (B+C) jako udział producentów ogółem (A) [%]	-	-	-	-	52,8	48,3

Źródło: jak w tab. 1.

Charakterystyczny był także znaczny wzrost średniej wydajności krów oraz fluktuacja udziału mleka dostarczanego do przetwórców (tab. 1). Jednak, najbardziej uderzająca jest skala odpływu producentów mleka. Od początku lat dziewięćdziesiątych z produkcji mleka zrezygnowało ponad milion rolników (tab. 2).

Do najważniejszych przemian na poziomie przetwórstwa należy zaliczyć postępujący proces koncentracji, konsolidacji oraz modernizacji zakładów przetwórczych². Transformacja gospodarcza oraz związane z nią zmiany w bazie surowcowej, wysoka inflacja i wysokie oprocentowanie kredytów wpłynęły na ekonomikę branży przetwórstwa mleka. Po głębokim kryzysie w latach 1989-1993, sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw przetwórczych zaczęła się stopniowo poprawiać. Po roku 1995 następowała powolna stabilizacja produkcji, rosły ceny i jakość produktów mleczarskich. Znacząco uległa także poprawie efektywność sektora.

² Liczba mleczarni zmniejszyła się w ciągu ostatniej dekady o ok. 20% i w 2004 r. wyniosła 265 [Seremak-Bulge 2005]. Pomimo tego, sektor mleczarski nadal jest zdominowany przez spółdzielnie, które posiadają ok. 70% udział w sprzedaży rynkowej. Poziom inwestycji w sektorze mleczarskim wyniósł ok. 6,2 mld PLN w latach 1995-2005.

Istotne zmiany miały miejsce również w segmencie detalicznym. Napływ kapitału zagranicznego spowodował, że tradycyjne sklepy w znacznym stopniu zostały wyparte przez sieci super- i hipermarketów oraz sklepy dyskontowe. W 2005 roku udział nowoczesnych sieci handlowych w sprzedaży niektórych produktów mleczarskich przekraczał nawet 50%. Niezależne sklepy utrzymały dominującą pozycję jedynie w sprzedaży produktów tradycyjnych (takich jak ser biały). Za przyczyny tego zjawiska należy uznać wprowadzanie marek własnych oraz możliwości znacznego obniżania cen przez nowoczesne sieci handlowe³ [Detal, Dzisiaj...2005]. Przemiany w segmencie handlu detalicznego wpłynęły w znacznym stopniu na sytuację hurtowników, co wynikało głównie z faktu, że nowoczesne sieci handlowe zaczęły kupować produkty mleczarskie z pominięciem pośredników – bezpośrednio od przetwórców, zarówno krajowych jak i zagranicznych. Należy jednak podkreślić, że segment handlu hurtowego nadal odgrywa ważną rolę w sektorze dystrybucji żywności w Polsce. Hurtownie są często jedynymi partnerami dla niezależnych sklepów w małych miastach i na wsiach [Wilkin i in. 2007].

W artykule omówiono zmiany, jakie zaszły w segmencie produkcji, przetwórstwa i handlu mlekiem w ostatniej dekadzie. W analizie wykorzystane zostały dane statystyczne oraz wyniki badań jakościowych⁴ przeprowadzonych w Polsce w 2006 roku. Badania przeprowadzono w województwie podlaskim i warmińsko-mazurskim, wiodących regionach produkcji mleka w Polsce. Wybór tych województw był podyktowany zakresem restrukturyzacji sektora mleczarskiego w tych regionach oraz odmienną strukturą gospodarstw w przeszłości. Pomimo, że uzyskane wyniki można uogólniać z ostrożnością, zrozumienie przemian, które miały miejsce w tych województwach może prowadzić do ciekawych wniosków i dostarczyć cennych rekomendacji dla polityki.

RESTRUKTURYZACJA W DOLNEJ CZĘŚCI ŁAŃCUCHA MARKETINGOWEGO

Zmiany obserwowane w segmentach dolnej części łańcucha mleczarskiego: przetwórstwie, hurcie i handlu detalicznym przedstawiono na podstawie wyników badań przeprowadzonych metodą wywiadu kierowanego z ekspertami, przedstawicielami mleczarni (skupu i sprzedaży), hurtowni oraz różnej wielkości detalistów. Przedsiębiorstwa dobrane zostały celowo tak, aby reprezentowane były zarówno różne formy prawne, przedsiębiorstwa krajowe i z udziałem kapitału zagranicznego oraz przedsiębiorstwa o różnej wielkości (wg zasięgu sprzedaży detal i hurt, wg wielkości przerobu mleka – mleczarnie).

³ Liczba marek własnych sieci handlowych gwałtownie wzrasta szczególnie w sieciach zagranicznych. W 2004 r., ok. 59% produktów mleczarskich było sprzedawanych pod marką własną w sieciach dyskontowych, ok. 7% w hipermarketach i ok. 3% w supermarketach. Produkty mleczarskie sprzedawane jako marka własna sieci handlowej są zazwyczaj tańsze o 20-40% od odpowiednich produktów sprzedawanych pod marką producenta (dla mleka UHT nawet o 70%) [Detal, Dzisiaj...2005].

⁴ Przeprowadzono 36 wywiadów z ekspertami, kierownikami skupu i sprzedaży w mleczarniach, pracownikami handlu detalicznego i hurtowego, przedstawicielami związków producentów, przetwórców i detalistów. Dodatkowo zorganizowano 5 wywiadów z rolnikami metodą grup fokusowych. Badania prowadzono w maju i sierpniu 2006 r.

SEGMENT PRZETWÓRSTWA

Poprawa jakości i asortymentu produktów finalnych oraz poprawa jakości mleka skupuwanego od producentów, były postrzegane jako najważniejsze zmiany, które miały miejsce w sektorze przetwórstwa w ostatniej dekadzie. Dodatkowo ważnym procesem zauważanym przez respondentów szczególnie w ostatnich latach jest koncentracja i konsolidacja przedsiębiorstw mleczarskich. Procesy te inicjowane są głównie przez duże podmioty na rynku, które przejmują mniejsze mleczarnie, zwiększając tym samym zakres terytorialny oraz wielkość przerobu mleka.

Inną ważną zmianą wskazywaną przez respondentów były zmiany w opłacalności produkcji zaraz po akcesji do Unii Europejskiej. Jako główną ich przyczynę wskazywano wzrost popytu eksportowego oraz korzystną relację euro do złotego. Jednakże w kolejnych latach, wraz ze wzrostem kosztów i wciąż zróżnicowanej efektywności przetwórstwa opłacalność produkcji zmniejszyła się.

Przystąpienie do unijnego rynku przyczyniło się także do nasilenia konkurencji na rynku. Zmniejszenie przewagi komparatywnej polskiego przetwórstwa i powiązany z nią spadek opłacalności wymusiły nasilenie specjalizacji. Zaobserwowano, że duże przedsiębiorstwa zaczęły specjalizować poszczególne zakłady w produkcji technologicznie podobnych wyrobów, np. sera czy galanterii mlecznej, zachowując jednocześnie bogatą ofertę dla konsumenta. Mniejsze mleczarnie, dysponując gorszymi możliwościami konkurowania na rynku, słabszym dostępem do funduszy zewnętrznych, nie mogąc podążać za innowacyjnością konkurencji, ograniczały często liczbę asortymentów, specjalizując się w konkretnej, podobnej technologicznie grupie produktów, np. do dalszego przerobu lub w eksporcie. Nie mogąc konkurować z dużymi przetwórcami ani w zakresie wielkości dostaw, ani w bogactwie asortymentu, małe mleczarnie próbują także znaleźć dla siebie nisze rynkowe produkując wyroby regionalne (np. maślanka mrągowska).

Istotne zmiany zaobserwowano także w sferze dystrybucji produktów mleczarskich. Duże mleczarnie z reguły szukają możliwości dostarczania swoich produktów bezpośrednio do super i hipermarketów, gdzie mogą łatwo upłynnić znaczne partie towaru. Dla tych podmiotów detaliści wielkopowierzchniowi są bardziej stabilnym i bezpieczniejszym partnerem niż hurtownicy, ale często o wyższych wymaganiach i negocjujący niższe ceny. Wzrost znaczenia tego kanału dystrybucji obserwuje się od końca lat dziewięćdziesiątych, kiedy dominującą formą odbiorcy były hurtownie, małe sieci sklepów spółdzielczych oraz podmioty niezależne. Jednak sytuacja ta uległa zmianie. Z badań wynika, że w obydwu regionach duże mleczarnie sprzedawały w 2006 r. od 30 do 60% produkcji do sieci wielkopowierzchniowych, 35-50% do hurtowników i około 5% do lokalnych sieci lub pojedynczych sklepów. Segment hurtowy nadal pełni bardzo istotną rolę w dystrybucji produktów mleczarskich z mniejszych mleczarni i w dostawach do sklepów indywidualnych.

W opinii, zarówno ekspertów, jak i przedstawicieli segmentu przetwórstwa, głównymi czynnikami, które wpłynęły na powyższe zmiany były: transformacja gospodarcza, która miała największy wpływ w latach dziewięćdziesiątych; okres przedakcesyjny, który stymulował przemiany od 1998⁵, i w końcu w 2004 r. integracja z Unią Europejską. Wszystkie procesy zachodzące na rynku wymagały istotnych dostosowań instytucjonalnych,

⁵ Pomimo że traktat stowarzyszeniowy został podpisany przez Polskę w 1994 r., najbardziej istotne ustalenia dotyczące rynku mleka zostały przygotowane pod koniec lat dziewięćdziesiątych.

jak i politycznych. Z jednej strony wymusiły one ogromne zmiany prawne dotyczące działalności sektora, z drugiej zaś udostępniły różnego rodzaju programy wsparcia dla producentów i przetwórców, mające na celu szybsze ich dostosowanie do zmian w otoczeniu instytucjonalnym.

Innym ważnym czynnikiem wymienianym przez respondentów była transformacja w segmencie detalu (wraz z jego umiędzynarodowieniem, ekspansją sieci i konsolidacją). Ekspansja terytorialna detalistów otworzyła nowe możliwości zbytu i umożliwiła dotarcie z produktem do ogromnej rzeszy konsumentów. Jednocześnie jednak nałożyła na przetwórców nowe wymagania dotyczące jakości oraz ilości dostarczanych produktów.

Problemy i bariery rozwoju segmentu przetwórstwa są zagrożeniem nie tylko dla samych mleczarni, ale także pośrednio dla producentów mleka. Bowiern dla nich mleczarnia jest najważniejszym segmentem łańcucha, który może mieć bezpośredni wpływ na ich sytuację. Na podstawie wywiadów zaobserwowano, że przetwórcą nie spełnia jedynie roli głównego odbiorcy surowca od rolników, ale często wspiera rozwój swoich dostawców przez różne formy pomocy, takie jak: szkolenia, doradztwo czy udzielanie pożyczek na inwestycje.

Z przeprowadzonych badań wynika, że główne problemy polskiego przetwórstwa można podzielić na dwie grupy: bariery wynikające z uregulowań prawnych oraz bariery wynikające z niskiej sprawności (efektywności) ekonomicznej przetwórstwa. W pierwszej grupie najczęściej wymienianą barierą, zarówno dla przetwórstwa, jak i dla producentów, jest system kwot mlecznych. System kwot, ograniczając produkcję⁶ jaka może być dostarczona na rynek powoduje, że potencjał produkcyjny nie może zostać w pełni wykorzystany. Z drugiej strony ograniczenia handlu kwotami, które do niedawna obowiązywały⁷ w Polsce hamowały rozwój produkcji i przetwórstwa w regionach o dynamicznie rozwijającej się produkcji. Przetwórcy, nie mogąc pozyskać mleka w regionie zmuszeni byli szukać mleka poza, zwiększając tym samym koszty transakcyjne. Producenci zaś płacili za dodatkowe kwoty kilkukrotnie więcej niż w innych regionach.

Druga grupa barier odnosi się do niskiej sprawności przetwórstwa, która ma swoje źródła w następujących problemach:

- słaba pozycja w łańcuchu mleczarskim (za wyjątkiem kilku największych przedsiębiorstw), która jest konsekwencją – z jednej strony – presji producentów na wysoką cenę surowca (szczególnie tych z dużą skalą produkcji), a z drugiej strony – presją cenową detalu; taka sytuacja powoduje konieczność stosowania niskiej marży przetwórczej,
- niski poziom zarządzania wynikający z „historycznej” mentalności oraz braku odpowiedniego wykształcenia kadry zarządzającej (za wyjątkiem kilku największych przedsiębiorstw),
- niska wydajność pracy, która negatywnie wpływa na przewagę komparatywną polskiego przetwórstwa,

⁶ Dostawy do przetwórstwa podczas pierwszego roku kwotowego (2004/2005) były o 13% niższe niż kwota hurtowa przyznana Polsce. Jednakże na skutek bardzo dynamicznego wzrostu produkcji w kolejnym roku kwotowym 2005/2006 przyznany limit został przekroczony.

⁷ Regionalne ograniczenie handlu kwotami zostanie zniesione dopiero w drugim kwartale 2009 roku. Od wejścia Polski do UE obowiązuje zakaz handlu limitami produkcji pomiędzy regionami, co powodowało sztuczne zawyżanie cen kwot oraz spowolnienie restrukturyzacji sektora mlecznego w szybko rozwijających się województwach.

- poziom konsumpcji oraz niskie dochody ludności szczególnie na wsi i w małych miastach. Problem ten jest szczególnie ważny w przypadku małych mleczarni, które muszą konkurować na lokalnych rynkach przez obniżanie i tak już niskich cen.

Niektórzy eksperci wymieniali także formę prawną spółdzielni jako jedną z barier rozwoju segmentu przetwórstwa. Jako argument przytaczali niejasne, rozmyte prawa własności, które utrudniają sprawne zarządzanie i komplikują proces podejmowania decyzji. Niektórzy wskazywali także na prawo spółdzielcze, które hamuje elastyczne zarządzanie i utrudnia restrukturyzację mleczarstwa. Z drugiej zaś strony należy pamiętać, że dwie największe i dynamicznie rozwijające się przetwórcie są właśnie spółdzielniami, a forma ta stanowi nadal około 80% podmiotów skupujących i przetwarzających mleko.

SEGMENT HANDLU HURTOWEGO

Zdaniem respondentów, do najważniejszych przemian, które miały miejsce w segmencie handlu hurtowego należy zaliczyć: proces koncentracji i specjalizacji, zmiany dochodowości, zwiększenie asortymentu produktów mleczarskich oraz postęp technologiczny. Zmiany te zostały zapoczątkowane na początku lat dziewięćdziesiątych (gdy nowe prywatne firmy wchodziły na rynek) i zostały przyspieszone w wyniku wejścia zagranicznych sieci handlowych w połowie lat dziewięćdziesiątych. Eksperci podkreślali również wpływ procesu koncentracji mleczarni (co pozwoliło hurtownikom na wykorzystywanie korzyści skali). Silna konkurencja pomiędzy firmami hurtowymi oraz konkurencja sieci super i hipermarketów⁸ spowodowała pogorszenie opłacalności. Dlatego, w ostatnich 10 latach wiele małych hurtowni sprzedających produkty nabiałowe zbankrutowało. Najczęściej przyjmowaną przez firmy hurtowe strategią była konsolidacja, co powodowało dalszy spadek ich liczby. Według jednego z respondentów, liczba hurtowni działających w aglomeracji warszawskiej zmalała z ok. 40 do 5 w ostatniej dekadzie. Dzięki konsolidacji firmy hurtowe poszerzały jednak zasięg działalności.

Inną strategią przyjmowaną w odpowiedzi na silną konkurencję była specjalizacja w sprzedaży produktów nabiałowych. Przedsiębiorstwa hurtowe skorzystały z rosnącego popytu na produkty mleczne, jak i ze zwiększonej konkurencji pomiędzy mleczarniami. Oba te czynniki spowodowały poprawę asortymentu oraz jakości produktów mleczarskich.

Duże przedsiębiorstwa hurtowe zaczęły także wprowadzać marki własne. Badani hurtownicy w woj. podlaskim posiadali marki własne i wprowadzili system kontroli jakości tych produktów w mleczarniach. Silna konkurencja z zagranicznymi sieciami handlowymi przyspieszyła także integrację pionową przedsiębiorstw krajowych.

Konsolidacja i specjalizacja pozwoliła hurtowniom na redukcję kosztów. Jednak, zdaniem respondentów, innym ważnym czynnikiem wpływającym na redukcję kosztów, był postęp technologiczny. Przedsiębiorstwa hurtowe wprowadziły na przykład możliwość składania zamówień za pomocą Internetu lub palmtopów.

Warto zwrócić uwagę na różnice pomiędzy badanymi regionami. W woj. podlaskim, sektor hurtowy wciąż odgrywa znaczną rolę w dystrybucji produktów mleczarskich. Jest to częściowo spowodowane strategią władz samorządowych, które ograniczają wchodzenie

⁸ Super i hipermarkety zaczęły kupować produkty bezpośrednio od mleczarni. Wszystkie badane mleczarnie sprzedawały swoje produkty bezpośrednio sieciom handlowym (udział sprzedaży sięgał w 2006 r. od 2 do 60% całkowitej sprzedaży mleczarni i wzrósł znacznie w ostatnich dwóch-trzech latach).

na rynek nowych wielkopowierzchniowych sieci handlowych. W woj. warmińsko-mazurskim, w którym nie ma takich ograniczeń, rola hurtowników dystrybucji produktów nabiałowych jest znacznie mniejsza.

Badani eksperci twierdzili, że udział sektora hurtowego w dystrybucji produktów mleczarskich będzie się nadal zmniejszał. W obu regionach udział obrotów hurtowni z sieciami handlowymi i mleczarniami zmalał znacznie przez ostatnie dziesięć lat. Zarówno zagraniczne, jak i krajowe sieci handlowe otwierają własne centra dystrybucji, a duże mleczarnie starają się sprzedawać produkty bezpośrednio dużym detalistom⁹. Jednak, w badanych województwach, sektor hurtowy nadal odgrywa ważną rolę pośrednika pomiędzy przetwórcami a małymi detalistami (lokalnymi sieciami handlowymi i niezależnymi sklepami).

Opisując relacje pomiędzy sektorem hurtowym a innymi segmentami, należy zwrócić uwagę na fakt, że zarówno duże mleczarnie jak i detaliści preferują współpracę z dużymi firmami hurtowymi. Zdaniem respondentów, wynika to przede wszystkim z możliwości obniżania kosztów transakcyjnych (takich jak koszty transportu i negocjacji) oraz kosztów marketingu. Dlatego, produkty nabiałowe dużych mleczarni stanowią większość obrotu dużych hurtowni.

Istnieją jednak pewne korzyści ze współpracy z małymi mleczarniami. Mogą one, zdaniem respondentów, zaoferować firmom hurtowym oryginalne produkty nabiałowe lub produkty regionalne, których marka jest ceniona przez konsumentów lokalnych. Produkty nabiałowe produkowane lokalnie są dostarczane przede wszystkim do lokalnych niezależnych sklepów, ale także do sieci super i hipermarketów znajdujących się w danym regionie. Tak więc, trendy w konsumpcji mogą okazać się szansą dla małych mleczarni.

SEGMENT HANDLU DETALICZNEGO

Najważniejsze przemiany, które nastąpiły w segmencie handlu detalicznego w ostatniej dekadzie to, zdaniem respondentów: wzrost liczby i ekspansja geograficzna sieci super i hipermarketów, proces koncentracji, wzrost konkurencji, wzrost popytu i zwiększenie asortymentu produktów nabiałowych. Badani przedstawiciele handlu detalicznego podkreślali również zmiany organizacyjne. Tak jak w przypadku procesu restrukturyzacji w handlu hurtowym, przemiany te wynikały głównie z procesu transformacji.

Dynamiczny wzrost liczby i ekspansja geograficzna sieci super i hipermarketów w połowie lat dziewięćdziesiątych pogorszyły pozycję lokalnych sieci sklepów i sklepów niezależnych, a także doprowadziły do silnej konkurencji pomiędzy dużymi detalistami. Dlatego dla krajowych sieci sklepów największą konkurencją stanowią zagraniczne sieci super i hipermarketów. Występują jednak znaczne różnice regionalne. Władze lokalne w woj. podlaskim ograniczyły wejście na rynek sieci super i hipermarketów, co spowodowało, że według respondentów z woj. podlaskiego największą konkurencją dla krajowych sieci sklepów stanowiły zagraniczne sklepy dyskontowe. Natomiast w woj. warmińsko-mazurskim to sieci super- i hipermarketów były największą konkurencją dla sieci krajowych.

Powyższe różnice pomiędzy regionami pokazują wpływ polityki (zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym) na kształt struktury rynku detalicznego. Ma to również pośred-

⁹ W jednej z badanych zagranicznych sieci super i hipermarketów, która nie posiadała własnego centrum dystrybucyjnego, dostawy od dużych hurtowni stanowiły ok. 10%, od dużych przetwórców ok. 80%, a import ok. 10% całkowitych dostaw w 2005.

ni wpływ na pozostałe segmenty łańcucha żywnościowego ze względu na siłę przetargową sektora detalicznego. Pomimo tych powiązań, żaden z naszych respondentów nie wskazał na politykę rządu ani na interwencję państwa jako najważniejszy czynnik restrukturyzacji sektora mleczarskiego.

W wyniku silnej konkurencji został zapoczątkowany proces koncentracji zarówno zagranicznych sieci super- i hipermarketów, jak i lokalnych sieci detalicznych. Na przykład sieć Społem rozpoczęła proces konsolidacji systemu dystrybucji. Innym przykładem jest proces konsolidacji lokalnej sieci supermarketów w woj. warmińsko-mazurskim. Firma ta połączyła się z dwiema innymi lokalnymi sieciami i posiadała w 2006 r. – 16 sklepów (w 1997 r. tylko 1). Firma ta planuje dalszą ekspansję geograficzną. Inną strategią lokalnych sieci detalicznych jest specjalizacja w sprzedaży świeżych produktów.

Wszyscy badani przedstawiciele sieci handlowych wskazali na znaczną poprawę i wzrost popytu na produkty nabiałowe. Według jednego z dyrektorów lokalnej sieci supermarketów w woj. warmińsko-mazurskim, pomimo że przede wszystkim ceny decydują o decyzjach konsumentów, to obserwuje się zmianę w stylu konsumpcji, „Ludzie zaczynają zwracać coraz większą uwagę na to co jedzą. W ostatnich latach, popyt na produkty tradycyjne rośnie o 20-30% rocznie”.

RELACJE SIŁY I ZALEŻNOŚCI W DOLNEJ CZĘŚCI ŁAŃCUCHA MARKETINGOWEGO

Z historycznego punktu widzenia dominującą pozycję w mleczarskim łańcuchu marketingowym zawsze miało przetwórstwo. W latach dwudziestych XX wieku sytuacja ta uległa stopniowemu przeobrażeniu i miano najsilniejszego ogniwa w łańcuchu coraz częściej przypisywane jest wielkopowierzchniowym detalistom. Przyczyn upatrywać należy przede wszystkim w wymaganiach jakościowych, narzucanych przez detalistów, pośrednio lub bezpośrednio, reprezentantom pozostałych segmentów łańcucha. W efekcie decydują oni o tym co, kiedy, w jakiej ilości i w jaki sposób ma zostać wyprodukowane. Jednak pomimo posiadanej siły przetargowej w kontaktach z hurtem czy przetwórstwem detaliści muszą liczyć się w coraz większym stopniu ze zdaniem i wymaganiami konsumentów. Odbiciem tego są zmiany zaobserwowane w odniesieniu do dostępności informacji na temat substancji odżywczych zawartych w danym produkcie czy też metod i miejsca jego produkcji [OECD 2005].

W opinii ankietowanych osób ostatnie lata przyniosły zdecydowaną zmianę w podejściu konsumentów do jakości produktu. Jeden z respondentów opisał to w następujący sposób „Poprzednio konsumenci chcieli kupić żółty ser. Obecnie chcą kupić, powiedzmy, goudę, a coraz częściej goudę produkowaną w konkretnej mleczarni”. W tym kontekście symptomatyczny jest również wzrost zainteresowania produktami świeżymi oraz coraz powszechniejsze unikanie produktów mleczarskich z długim okresem przydatności do spożycia. Dodatkowo, coraz większym uznaniem wśród konsumentów cieszą się produkty regionalne, eksponowane nie tylko w sklepach lokalnych, ale również w sieciach super i hipermarketów. Wzrost zainteresowania produktami regionalnymi może, w opinii respondentów, okazać się szansą dla mniejszych przetwórców, tracących udziały w rynku produktów standardowych.

ZMIANY W PRODUKCJI I STRATEGIACH MARKETINGOWYCH NA POZIOMIE GOSPODARSTW MLECZARSKICH

Przemiany po 1995 roku w górnym segmencie łańcucha marketingowego, tj. na poziomie gospodarstw rolnych dotyczyły nie tylko wielkości produkcji, ale również znaczenia poszczególnych kanałów sprzedaży, jak i całego otoczenia instytucjonalnego, w jakim przychodzi funkcjonować rolnikom.

GLÓWNE ZMIANY W PRODUKCJI

Statystyki przedstawione w tabelach 1 i 2 pozwalają stwierdzić, że ostatnia dekada przyniosła istotny wzrost produkcji mleka w gospodarstwie, wynikający m.in. ze wzrostu średniego stada oraz zwiększonej wydajności krów. Wymienionym zmianom towarzyszył proces postępującej specjalizacji gospodarstw, zarówno w dużych, jak i tych stosunkowo niewielkich. O ile jednak pierwsze z nich mogły koncentrować się praktycznie wyłącznie na produkcji mleka, o tyle te drugie, ze względu na ograniczoną skalę działania, musiały szukać dodatkowych źródeł dochodów poza rolnictwem.

Zmiany w zakresie technik produkcyjnych wykorzystywanych w gospodarstwach mleczarskich były wynikiem inwestycji w nowe technologie (chłodziarki na mleko, hale udojowe itp.). Ponadto zauważalna zmiana dokonała się także w zakresie stosowanych praktyk żywieniowych (odejście od siana na rzecz kiszonki). Ze względu na to, że powyższe zmiany następowały w poszczególnych gospodarstwach w różnym czasie i nasileniu. Ostatnią dekadę charakteryzował dość wyraźny proces polaryzacji gospodarstw mleczarskich. Powstały gospodarstwa zmodernizowane, natomiast te, które z różnych przyczyn nie zdecydowały się na poniesienie koniecznych inwestycji mają duże kłopoty ze spełnieniem obowiązujących wymagań jakościowych. Przeprowadzone wywiady sugerują, iż w dłuższym okresie produkcja mleka będzie mogła być prowadzona jedynie w pierwszej grupie gospodarstw.

Z zestawienia prezentowanego w tabeli 1 wynika, iż w najbliższej przyszłości należy spodziewać się dalszego zmniejszenia się liczby gospodarstw¹⁰. Z jednej strony fakt ten pozwala sądzić, że dzięki temu, przynajmniej w pewnym stopniu, rozwiązany zostanie problem nadmiernego rozdrobnienia produkcji. Z drugiej strony, sytuacja ta jednak wskazuje wyraźnie na potrzebę stworzenia alternatywnych źródeł dochodu gospodarstwom zaprzestającym produkcji mleka. Jak sugerowały przeprowadzone rozmowy większość rolników, którzy zdecydowali się na zaprzestanie produkcji mleka przestawili się na inny kierunek produkcji rolniczej lub skorzystało z programu rent strukturalnych¹¹. Najbardziej powszechnym kierunkiem produkcji, na który zdecydowali się rolnicy wycofujący się z produkcji mleka była hodowla bydła mięsnego. Wśród osób, które całkowicie zerwały z rolnictwem powszechną strategią było utrzymywanie się z dzierżawy ziemi albo agroturystyki, choć ta ostatnia opcja była wybierana stosunkowo rzadko.

¹⁰ Liczbę gospodarstw, w których produkowano mleko w 1990 r. szacowano na 1,8 miliona, w 2005 było to 711 tysięcy, przy czym jedynie 344 tysiące gospodarstw sprzedawało mleko na rynku. Można zatem zakładać, że ta ostatnia liczba powinna być traktowana jako górna granica liczby gospodarstw produkujących mleko w Polsce w najbliższej przyszłości.

¹¹ Zgodnie z rozmowami przeprowadzonymi z rolnikami wśród gospodarstw wycofujących się z produkcji mleka przeważały gospodarstwa mające nie więcej niż 10 krów.

GŁÓWNE ZMIANY W KANAŁACH MARKETINGOWYCH

Równolegle do zmian zachodzących w sferze produkcji nowe trendy obserwowano w odniesieniu do wyboru kanału marketingowego dokonywanego przez rolników. Po pierwsze, istotny wzrost odnotowano w udziale mleka kierowanego do sprzedaży. Szacuje się, że w latach 1995-2005 stopień komercjalizacji produkcji mleka wzrósł z ok. 70 do 80% [Rynki mleka, różne lata]. Rolnicy dostarczali mleko na rynek za pośrednictwem trzech kanałów. Najważniejszym z nich stał się odbiór bezpośredni mleka w gospodarstwie. Jeśli chodzi natomiast o punkty skupu oraz sprzedaż bezpośrednią finalnym konsumentom, to te dwa kanały zdecydowanie tracą na znaczeniu. Należy jednak podkreślić, że punkty skupu, pomimo iż postrzegane przez rolników jako rozwiązanie tymczasowe, w dalszym ciągu stanowią niezwykle ważny kanał sprzedaży szczególnie dla gospodarstw niewielkich. Szacunki oceniające znaczenie poszczególnych kanałów w latach 1995-2005 wskazywały, iż udział mleka sprzedawanego bezpośrednio konsumentom w produkcji ogółem spadł z 15 do 4% [Rynek mleka, różne lata]. Udział mleka trafiającego do przetwórstwa dzięki odbiorowi bezpośredniemu natomiast wykazywał odmienną tendencję i wzrósł w latach 1993-2001 z 5 do 20% [Nowakowski 2002]. Trzeba tu jednak podkreślić, że w ostatnich latach zmiany w tym zakresie nabrały szczególnego tempa. Świadczyć o tym może choćby fakt, iż w 2006 r. odbiór bezpośredni stanowił 76-100% dostaw do mleczarni działających w badanych regionach.

GŁÓWNE ZMIANY W OTOCZENIU INSTYTUCJONALNYM

Istotne zmiany miały miejsce w otoczeniu instytucjonalnym, w którym funkcjonują rolnicy. Przejawiały się one wprowadzeniem systemu kwot mlecznych po przystąpieniu Polski do UE oraz objęły wszelkie dostosowania w sektorze mleczarskim, które rozpoczęły się przed akcesją, począwszy od połowy lat dziewięćdziesiątych. Dostosowania te stymulowane były zarówno przez działania rządowe, takie jak program dopłat do mleka wysokiej jakości, jak i liczne działania podejmowane przez przetwórstwo. Te ostatnie przyjmowały formę różnorodnego wsparcia kierowanego do gospodarstw w celu zapoczątkowania koniecznych procesów modernizacyjnych. W tym sensie powyższe programy powinny być widziane nie tylko jako zwykła pomoc finansowa, ale również i być może przede wszystkim, jako działania korygujące niedoskonałości rynków, zachęcające rolników, bądź też umożliwiające im samodzielne przeprowadzenie niezbędnych inwestycji. Oferowane wsparcie obejmowało preferencyjne kredyty, dostęp do doradztwa, środków produkcji czy też szkolenia [Dries, Swinnen 2004].

PRZYCZYNY ZMIAN

Ustalenie przyczyn wymienionych zmian nastęrcza wiele trudności. Przede wszystkim dlatego, że wszystkie sfery będące przedmiotem zainteresowania, tzn. sfera produkcji, strategii marketingowych oraz instytucjonalna, wzajemnie się przenikają. Zatem zmiany zachodzące na jednej z tych trzech płaszczyzn stymulują dostosowania na dwóch pozostałych. W efekcie, będą one występować praktycznie jednocześnie. Niezmiernie trudno jest więc ocenić, którą zmianę należy uznać za czynnik wiodący, a które za jej konsekwencje. Przeprowadzone wywiady pozwoliły wysunąć hipotezę, iż to zmiany w otoczeniu instytucjonalnym powodowały dostosowania na pozostałych płaszczyznach.

Siłą sprawczą, poza zmianami w otoczeniu instytucjonalnym oraz wprowadzeniem systemu kwot mlecznych, była z całą pewnością zaostrzająca się konkurencja na wszystkich ogniwach łańcucha żywnościowego, zarówno w Polsce jak i zagranicą. Czynnikiem odgrywającym szczególną rolę były coraz bardziej restrykcyjne standardy jakościowe oraz wejście na polski rynek zagranicznych mleczarni.

Zmiany w sferze produkcji były rezultatem działania kilku czynników. Rosnąca specjalizacja w produkcji mleka może być widziana jako wynik podejmowanych inwestycji, ponoszonych w związku z obowiązującymi standardami jakościowymi. W konsekwencji, możliwości finansowania innych kierunków produkcji zostały poważnie ograniczone. Ponadto, w obu badanych regionach mleczarstwo było jednym z nielicznych sektorów, które przetrwały okres transformacji we względnie przyzwoitej kondycji finansowej. Co więcej, zamknięcie państwowych punktów skupu w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych ograniczyło możliwości sprzedaży produktów rolnych innych niż mleko, którego skup prowadzony był w punktach skupu należących do mleczarni. Zaostrzająca się konkurencja wymusiła na rolnikach poszukiwanie najbardziej efektywnego sposobu wykorzystania swoich zasobów. W obu badanych regionach ziemia użytkowana rolniczo jest stosunkowo słabej jakości, co czyni ją szczególnie odpowiednią do utrzymywania trwałych użytków zielonych, a zatem i do produkcji zwierzęcej.

Zwiększenie średniego stada i będący jego pochodną wzrost produkcji mleka w gospodarstwie można również łączyć z kwestią jakości mleka. Bowiem inwestycje w poprawę jakości mleka, jeśli miały być opłacalne, wymagały odpowiedniej skali produkcji. Dodatkowo zwiększenie stada powodowane było, przynajmniej w pewnym stopniu, chęcią uzyskania jak największego przydziału kwoty mlecznej. Ponadto, proces zwiększania stada łączyć można z pogorszeniem się opłacalności produkcji mleka, które zmusiło rolników do wykorzystania korzyści skali. Wreszcie, rolnicy zachęceni byli do powiększania produkcji przez mleczarnie dążące do zoptymalizowania dostaw surowca. Przykładem tego typu zachęt były chociażby premie płacone do wielkości dostaw czy też niskooprocentowane pożyczki na zakup krów lub jałówek¹². Jak pokazano w tabeli 3 najsukuteczniejsze w pozyskiwaniu dużych producentów okazały się duże mleczarnie.

Kwestię polaryzacji gospodarstw można wiązać bezpośrednio z dostępem do kapitału i mentalnością rolników. Ponadto wydaje się, że podział pomiędzy gospodarstwa zacofane i zmodernizowane w dużej mierze zależy od wieku rolnika. Niechęć do podejmowania inwestycji często idzie w parze z oczekiwaniem na uzyskanie prawa do emerytury i zamiarem całkowitej likwidacji gospodarstwa. Brak działań modernizacyjnych często motywowany jest również brakiem następcy, który mógł-

Tabla 3. Udział małych* i dużych producentów w liczbie dostawców ogółem oraz % mleka pozyskiwanego z punktów skupu według wielkości mleczarni w 2005 r.

Rodzaj mleczarni	Mali producenci [%]	Duży producenci [%]	% mleka pozyskiwanego z punktów skupu
Duże mleczarnie	34-42	11,5-14	9-21
Średnie mleczarnie	37-46	5-11	0-24
Małe mleczarnie	46-67	2-6,6	3,6-18

*określenie „mały producent” odnosi się do rolników z dostawami poniżej 25 000 litrów mleka rocznie. Określenie „duży producent” natomiast odnosi się do rolników z rocznymi dostawami przekraczającymi 120 000 litrów.
Źródło: Kalkulacje własne oparte na 10 wywiadach z przedstawicielami mleczarni.

¹² wsparcie oferowane przez przetwórstwo nie ograniczało się do drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych, ale stało się długoterminową polityką [Dries, Swinnen 2004], której kontynuacji można także oczekiwać w nadchodzących latach.

by w przyszłości przejąć gospodarstwo [Frenkel 2006]. W tym kontekście znamienne jest jednak fakt, iż rolnicy w coraz większym stopniu chcieliby, aby ich dzieci pracowały w miastach, a nie na roli [Hardt 2006]. W konsekwencji zatem, brak decyzji o inwestycjach w gospodarstwie może być postrzegany nie tyle jako wyraz braku następców, ile jako świadomy wybór wycofania się z produkcji mleka.

Rozpatrując przyczyny zmian dotyczących wyboru kanałów marketingowych, można je wiązać ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu instytucjonalnym oraz w sferze produkcji. Z całą pewnością ogromne znaczenie miała tu poprawa jakości mleka. Sprzedaż do punktu skupu stała się zbyt ryzykowna z racji na problem „jazdy na gapę” (*ang. free rider*) i brak wzajemnego zaufania pomiędzy rolnikami. W wielu przypadkach rezygnacja z dostaw do punktu skupu była również pochodną zwiększonej skali produkcji, która czyniła transport mleka do zlewni uciążliwym. Jak zauważył jeden z przedstawicieli mleczarni malejące znaczenie tego kanału marketingowego wiązać można także z faktem, iż rolnicy postrzegają czasem punkty skupu jako instytucje nastawione na zysk, które pośredniczą w transakcji pomiędzy rolnikiem a mleczarnią: „Rolnicy myślą, że bez pośrednictwa punktów skupu będą mogli uzyskać wyższe ceny i dlatego postrzegają je jako złodziei”.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Głównym celem artykułu było przedstawienie przyczyn i skutków restrukturyzacji sektora mleczarskiego w Polsce. Na podstawie danych statystycznych oraz badań jakościowych przeanalizowano najważniejsze zmiany, jakie nastąpiły w poszczególnych segmentach tego sektora. Integracja europejska – wraz z wprowadzeniem Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) – była głównym czynnikiem stymulującym proces restrukturyzacji sektora mleczarskiego w ostatniej dekadzie. Ważnymi elementami tego procesu były m. in.: poprawa jakości produktów; wsparcie przedakcesyjne inwestycji; rozwój eksportu; wzrost cen mleka; wprowadzenie dopłat bezpośrednich oraz system kwot mlecznych. Można oczekiwać, że proces przemian stymulowanych przez zmiany w sferze szeroko pojętej polityki będzie następował także w przyszłości, stymulowany przez wejście w życie nowych uregulowań prawnych, wymagających kolejnych inwestycji zarówno na poziomie przetwórstwa, jak i produkcji. Restrukturyzacja ta będzie stymulowana także przez przyszłą reformę unijnej polityki w stosunku do rynku mleka, powodowaną debatą nad Wspólną Polityką Rolną w kontekście negocjacji ze Światową Organizacją Handlu (WTO).

W procesie restrukturyzacji łańcucha mleczarskiego, ważną rolę odgrywała relatywna wielkość podmiotów na rynku. Sieci wielkopowierzchniowe i hurtownicy poszukują dużych dostawców, aby ograniczyć koszty transportu i marketingu. To z kolei wywiera presję na przetwórców i pośrednio także na rolników. Wielkość ma także znaczenie w segmencie produkcji, gdzie mleczarnie poszukują dużych dostawców, aby ograniczyć koszty. Z kolei duzi producenci, korzystając z lepszej pozycji przetargowej, mogą negocjować wyższe ceny. Dlatego niewątpliwym jest fakt, że wielkość ma ogromne znaczenie dla pozycji w negocjacjach. Wielkość jest skorelowana także z łatwiejszym dostępem do funduszy, co ułatwia i przyczynia się do szybszej modernizacji.

Pozostaje jednak pytanie: jakie warunki decydują o przetrwaniu mniejszych podmiotów na dynamicznie rozwijającym się rynku, czy należy stymulować i wspierać ich przetrwanie?

Rynek rolny, w tym produkcja mleka, jest ściśle uregulowany przez Wspólną Politykę

Rolną. Z tego też względu miejsce na narzędzia polityki krajowej jest dość ograniczone. Jednakże, można sformułować sugestie i implikacje dla polityki na poziomie kraju, jak i Unii Europejskiej dotyczące sektora mleczarskiego. Wstępne rekomendacje mogą być następujące:

- rozwój gospodarstw utrudniony jest znacznie przez system kwot mlecznych i trudności w pozyskaniu ziemi; gospodarstwa, które chcą się rozwijać mają zatem problemy ze zwiększeniem produkcji, a te które nie mają szans na przetrwanie „blokuja” ziemię, do której otrzymują dopłaty bezpośrednie, nie widząc dla siebie alternatyw zatrudnienia poza rolnictwem; jest zatem ogromna potrzeba zbudowania efektywnych instrumentów wsparcia dla tworzenia pozarolniczych źródeł dochodów dla tych producentów, którzy chcą odejść z rolnictwa; przyczyni się to do dalszej restrukturyzacji struktury produkcji mleka i wzrostu konkurencyjności pozostających na rynku producentów,
- ponieważ mali producenci przegrywają konkurencję z dużymi w sferze standardowych produktów mleczarskich, alternatywą może być produkcja unikalnych, tradycyjnych wyrobów; dlatego też powinno się rozważyć wzmocnienie instrumentów rozwoju obszarów wiejskich, które dotyczą produkcji i promowania produktów regionalnych oraz niszowych, jak również współpracy pomiędzy producentami,
- pomimo znacznej poprawy w dostępności środków finansowych na terenach wiejskich, brak kapitału pozostaje jedną z najważniejszych barier rozwoju gospodarstw; dlatego też nauka pozyskiwania i zarządzania środkami finansowymi przez edukację finansową zasługuje na szczególne wsparcie ze strony polityki wiejskiej,
- oczekiwane, znaczące zmiany w polityce rolnej dotyczącej sektora mleczarskiego wymagają przygotowania różnych, możliwych scenariuszy rozwoju sektora po 2014 roku, włącznie z jego całkowitą liberalizacją. Pomoże to w przygotowaniu podmiotów funkcjonujących na rynku do zmian, którym będą musieli sprostać.

LITERATURA

- Dries L., Swinnen J. 2004: Foreign Direct Investment, Vertical Integration, and Local Suppliers: Evidence from the Polish Dairy Sector. *World Development*, Vol. 32, No. 9, pp. 1525-1544.
- Frenkel I. 2006: Tendencje demograficzne na obszarach wiejskich. [W:] Polska wieś 2006. Raport o stanie wsi. FDPA, Warszawa, pp. 63-74.
- Hardt Ł. 2006: Opinie rolników na temat systemu dopłat bezpośrednich oraz innych działań WPR w półtora roku po przystąpieniu Polski do UE. Opinia na zlecenie Departamentu Analiz i Strategii UKIE. UKIE, Warszawa.
- Nowakowski S. 2002: Dostawa, odbiór, i transport mleka surowego. *Przemysł Spożywczy* 11/2002. *Detal Dzisiaj*. 2005: Od producenta do detalisty. Nr 13 (174), 11/08, <http://dd.tradepress.com.pl/>.
- OECD. 2005: Dairy Policy reform and trade liberalization; Trade and Economic effects of milk price support measures; Trade and economic effects of the milk quota systems; Analysis of international dairy trade liberalization. OECD, Paris.
- Roczniki statystyczne. Różne lata: GUS. Warszawa.
- Rynek mleka. Różne lata: Stan i perspektywy. IERiGŻ, Warszawa.
- Seremak-Bulge J. 2005: Rozwój rynku mleczarskiego i zmiany jego funkcjonowania w latach 1990-2005. Program Wieloletni 21/2005. IERiGŻ, Warszawa.
- Użytkowanie gruntów, powierzchnia zasiewów i pogłowie zwierząt gospodarskich w 2005 roku. 2005: GUS Warszawa.
- Wilkin J., Milczarek D., Malak-Rawlikowska A., Falkowski J. 2007: The Dairy Sector in Poland, Regoverning Markets Agrifood Sector Study. IIED, London.

Agata Malak-Rawlikowska, Dominika Milczarek-Andrzejewska, Jan Fałkowski

DAIRY FOOD CHAIN RESTRUCTURING IN POLAND – CAUSES AND IMPACTS

Summary

The paper aims to discuss the nature of restructuring of the Polish dairy sector. Using both national statistics and qualitative data collected at the regional level, the most important changes that have taken place in particular stages of the supply chain were presented. The most significant and advanced changes have been observed at the farm and industry levels. These have substantially affected not only the production sphere, but also marketing practices and the whole institutional environment within which farmers and processors function. To a large extent, an adjustment process at the farm level was stimulated by the processors, who have been encouraged to pursue restructuring by the ongoing process of Poland's integration in the EU. Strict quality standards, a prerequisite for operating on the export and domestic markets, have been of special importance. The milk quota system is likely to become the most decisive factor determining the pace and scope of future restructuring, as the limits set by the European Commission becomes more perceptible.

Adres do korespondencji:

dr Dominika Milczarek-Andrzejewska, mgr Jan Fałkowski
Katedra Ekonomii Politycznej, Wydział Nauk Ekonomicznych, UW
ul. Długa 44/46, Warszawa
e-mail: milczarek@wne.uw.edu.pl
e-mail: jfalkowski@wne.uw.edu.pl
dr inż. Agata Malak-Rawlikowska
Katedra Ekonomiki i Organizacji Gospodarstw Rolniczych, SGGW
ul. Nowoursynowska 166, Warszawa
tel. (0 22) 59 342 20
e-mail: agata_malak_rawlikowska@sggw.pl