

## **Przetwórstwo mleka wobec przemian lat dziewięćdziesiątych i wyzwań przyszłości**

### **Wprowadzenie**

Próbując dokonać oceny przemian, jakie zaszły w gospodarce żywnościowej w ostatniej dekadzie ubiegłego wieku, nie sposób pominąć zagadnień związanych z mleczarstwem. Po pierwsze, dlatego, że mleczarstwo należy do głównych gałęzi gospodarki żywnościowej – zarówno na poziomie produkcji (sprzedaż mleka ma 19% udziału w produkcji towarowej rolnictwa), jak i przetwórstwa (obroty przemysłu mleczarskiego stanowią 10% wartości produkcji sprzedanej przemysłu spożywczego). Po drugie, ze względu na fakt znacznych przeobrażeń, jakie zaszły w tej dziedzinie w konsekwencji szoku rynkowego odczutego w mleczarstwie chyba najsilniej spośród wszystkich branż spożywczych.

W niniejszym artykule przedstawiono najważniejsze zmiany, jakie zaszły w sektorze przetwórstwa mleka (15.51 EKD) w latach dziewięćdziesiątych. Nie chcąc ograniczać się tylko do analizowania przeszłości, autor prezentuje również najważniejsze czynniki i trendy w otoczeniu przedsiębiorstw mleczarskich oraz wynikające z nich wyzwania nowego wieku.

### **Przemiany w sektorze przetwórstwa mleka w latach dziewięćdziesiątych**

Transformacja polskiej gospodarki zapoczątkowana w 1989 r. spowodowała gwałtowne przemiany w krajowej podaży artykułów mleczarskich. Zmiany te dotyczyły zarówno przedmiotowego, jak i podmiotowego wymiaru podaży.

#### **Zmiany podaży w wymiarze przedmiotowym**

Przyczyną załamania produkcji przemysłu mleczarskiego było działanie mechanizmu rynkowego, który wymusił jej dostosowanie do zmian popytu oraz pojawienia się nowych źródeł podaży artykułów mleczarskich. Zmiany

wielkości popytu ilustrują dane tabeli 1. Jak widać, w ujęciu ilościowym popyt na artykuły mleczarskie wykazuje tendencję spadkową – ponad 30% w przypadku mleka i przetworów, i 50% w przypadku masła (przy czym największy 57-procentowy spadek miał miejsce do 1994 r.).

Spadek spożycia artykułów mleczarskich wynikał w głównej mierze z oddziaływania trzech czynników: relatywnego wzrostu cen w stosunku do pozostałej żywności, spadku dochodów realnych ludności oraz spadku spożycia tłuszczów zwierzęcych na skutek zaleceń żywieniowych i promocji margaryny.

**Tabela 1**

Spożycie mleka i przetworów na 1 mieszkańca rocznie w latach 1988–2000

Pozycja	'88	'89	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00
Mleko i przetwory (l)	271	260	241	231	217	209	202	195	196	194	205	196	191
Wskaźnik dynamiki (1998 = 1)	1,00	0,96	0,89	0,85	0,80	0,77	0,75	0,72	0,72	0,72	0,76	0,72	0,70
Masło (kg)	8,6	8,8	7,8	6,3	5,2	4,5	3,9	3,7	3,9	4,3	4,4	4,6	4,2
Wskaźnik dynamiki (1998 = 1)	1,00	1,02	0,91	0,73	0,60	0,52	0,45	0,43	0,45	0,50	0,51	0,53	0,49

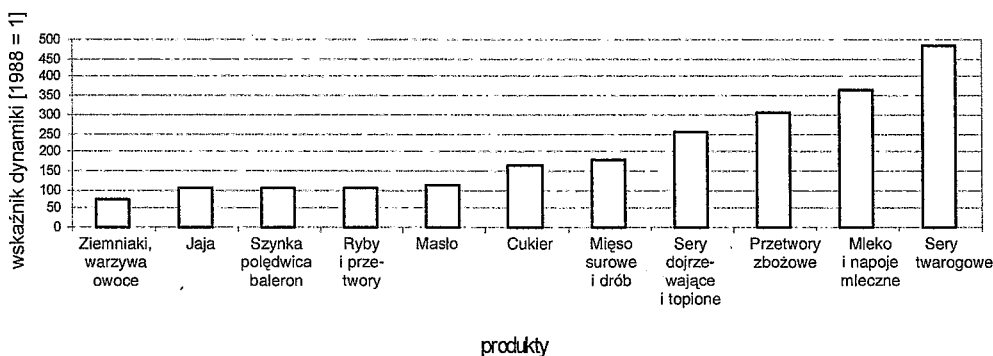
*Uwaga: mleko i przetwory w ekwiwalencie mleka (bez masła).*

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu IERiGŻ „Rynek Mleka” nr 22.

W PRL prowadzono tak zwaną politykę taniej żywności opartą na rozbudowanym systemie dotacji. Znaczące miejsce w owym systemie zajmowało mleczarstwo – dotacje do produktów tego przemysłu były bardzo wysokie (ich udział wynosił od 50 do 150% ceny detalicznej danego artykułu!) [Zalewski, 1995]. Przykładowo – w 1988 r. suma kosztów ogółem wytworzenia wszystkich produktów mleczarskich w Polsce wyniosła 1329 mld starych złotych i tylko w 59% była pokryta przychodami ze sprzedaży tych wyrobów (782 mld starych złotych) [„Działalność...”, 1989]. W tym samym roku kwota dotacji do produkcji mleczarskiej wyniosła 653 mld starych złotych (49% kosztów, 84% wartości sprzedaży) [„Działalność...”, 1989]. Zniesienie dotacji w połączeniu z uwolnieniem cen spowodowało zmianę relacji cenowych pomiędzy poszczególnymi artykułami żywnościowymi. Artykuły mleczarskie – dotychczas w najwyższym stopniu dotowane – podrożały najbardziej względem pozostałej żywności. Na rysunku 1 przedstawiono dynamikę cen produktów spożywczych w stosunku do okresu przed urynkowaniem (1988 r.). Największe różnice we wzroście cen miały miejsce w okresie do 1992 r. ceny detaliczne mleka

i przetworów (bez masła) wzrosły wówczas średnio 99 razy, podczas gdy ceny żywności ogółem 56 razy [Gulbicka, 1997].

Na wzrost cen nałożył się spadek dochodów realnych gospodarstw domowych. Spadek przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń realnych w pierwszych latach po urynkowaniu trwał do 1993 r. i w stosunku do 1989 r. wyniósł 29%<sup>1</sup>. Splot tych dwóch czynników spowodował zmniejszenie siły nabywczej gospodarstw domowych w stosunku do artykułów żywnościowych. Jak widać z rysunku 2 dotyczyło to w szczególności produktów mleczarskich (z wyjątkiem masła) – przykładowo siła nabywcza w stosunku do mleka spożywczego w latach 1989-1992 zmniejszyła się czterokrotnie (!).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gulbicka B., „Perspektywy produkcji mleka w świetle prognoz popytu i zaleceń żywieniowych”, IERGŻ, Warszawa 1997, s. 55.

### Rysunek 1

Porównanie dynamiki cen bieżących podstawowych artykułów żywnościowych w latach 1988–1996

Pomimo wspomnianego spadku siły nabywczej, przeciętny poziom spożycia żywności utrzymał się na stosunkowo wysokim poziomie<sup>2</sup>. Utrzymanie zbliżonego poziomu energetycznego przeciętnej racji pokarmowej było możliwe dzięki zmianom wzorca konsumpcji na model bardziej oszczędny. Wiązało się to między innymi z ograniczeniem spożycia produktów mleczarskich<sup>3</sup> na rzecz relatywnie tańszych substytutów. Niestety odbiło się to niekorzystnie na

<sup>1</sup>Obliczenia własne na podstawie „Roczników Statystycznych GUS”. Po 1993 r. wynagrodzenia realne zaczęły wzrastać, ale do 1997 r. (włącznie) nie osiągnęły poziomu sprzed urynkowania.

<sup>2</sup>Wartość energetyczna dziennej racji pokarmowej przeciętne Polaka w latach 1988–1996 spadła z 3491 do 3330 kcal [Gulbicka, 1997].

<sup>3</sup>Udział mleka i jego przetworów jako źródła energii zmniejszył się (1988–1996) o 27%, jako źródła białka – o 22%, wapnia – o 30% [Gulbicka, 1997].

wartości odżywczej diety (zbyt niski poziom białka, drastyczny spadek ilości wapnia w diecie).

Kolejna, pozaekonomiczna, przyczyna zmniejszenia spożycia produktów mleczarskich to spadek konsumpcji tłuszczów pochodzenia zwierzęcego (zwłaszcza masła – o 55%) na rzecz tłuszczów roślinnych (wzrost o 72%) w latach 1988–1996 wskutek lansowania kontrowersyjnej tezy o większej zdrowotności tych drugich.

Jak wynika z tabeli 2, załamanie wolumenu przerobu mleka (wyrażonego wielkością skupu mleka przez przemysł mleczarski) było większe niż obserwowany spadek spożycia artykułów mleczarskich. Było to skutkiem zmian w strukturze zaopatrzenia ludności w mleko i jego przetwory. W wyniku omówionych wcześniej przemian rynkowych spadło zainteresowanie rolników dostawami mleka do mleczarni ze względu na spadek opłacalności. W połączeniu z drastycznym zmniejszeniem się siły nabywczej przeciętnych wynagrodzeń w stosunku do większości artykułów oferowanych przez przemysł mleczarski spowodowało to gwałtowny rozwój sprzedaży bezpośredniej (sąsiedzkiej i targowiskowej) mleka i jego prostych przetworów, sięgającej pod koniec dekady 32% wielkości skupu (por. tabela 2).

**Tabela 2**

Dynamika wielkości skupu mleka przez przemysł mleczarski i wielkości sprzedaży bezpośredniej w latach 1988–2000

Wyszczególnienie	'88	'89	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00
Wielkość skupu mleka (mld l)	11,0	11,4	9,8	7,7	6,7	6,6	6,1	6,1	6,3	6,8	7,0	6,5	6,6
Wskaźnik dynamiki (1988 = 1)	1,00	1,04	0,89	0,70	0,61	0,60	0,55	0,55	0,57	0,62	0,64	0,59	0,60
Wielkość sprzedaży bezpośredniej (mld l)	–	0,3	1,6	2,4	2,0	1,9	1,8	1,7	1,6	1,6	1,8	2,1	1,6
Wskaźnik dynamiki (1989 = 1)	–	1,00	5,33	8,00	6,67	6,33	6,00	5,67	5,33	5,33	6,00	6,33	5,33

Źródło: Raport Rynkowy „Rynek Mleka” nr 22; [„Działalność...” 1989]; obliczenia własne.

Kolejne obok sprzedaży bezpośredniej źródło zaopatrzenia rynku w produkty mleczarskie – konkurencyjne wobec polskiego sektora na początku dekady lat 90. – stanowił import z Zachodu, który był konsekwencją liberalizacji

handlu zagranicznego. Import ten z jednej strony dotyczył nowoczesnych przetworów – mleka UHT (138 mln l w 1990 r. – 7% ówczesnej produkcji krajowej), napojów mlecznych (od 16 do 18% produkcji krajowej w latach 1991–1993) i serów topionych, a z drugiej, trwałych artykułów tłuszczowych – masła (21–25% produkcji krajowej w latach 1991–1992) i serów dojrzewających (12% produkcji krajowej w 1991 r.). Stosunkowo szybko przemysł mleczarski zażegnał zagrożenie ze strony importu i Polska stała się eksporterem netto przetworów mlecznych<sup>4</sup>.

Zarysowane wyżej przesłanki zmian podaży przemysłu mleczarskiego w różnym stopniu wpłynęły na kształtowanie się produkcji poszczególnych asortymentów (tab. 3). Drastyczny spadek produkcji objął tradycyjne artykuły świeże, przy czym największy „dołek” wystąpił w latach 1992–1993, kiedy to produkcja mleka spożywczego spadła o 52%, śmietany i śmietanki o 40%, a serów twarogowych o 47% w stosunku do 1988 r. Po tym okresie produkcja tych artykułów zaczęła wzrastać – minimalnie mleka spożywczego, szybciej śmietany i najdynamiczniej serów twarogowych.

Należy tu jednak zauważyć, że równoległe do zmian ilościowych zmieniała się również struktura wymienionych grup asortymentowych. W ramach grupy mleko spożywcze coraz większego znaczenia nabiera mleko o przedłużonej trwałości (głównie UHT). Stanowi ono już ponad 1/3 produkowanego mleka spożywczego, z czego wynika, że produkcja tradycyjnego mleka o krótkiej trwałości *de facto* wciąż maleje. Ze zbliżoną sytuacją mamy do czynienia w przypadku serów twarogowych. O ile w 1988 r. – w ujęciu ilościowym – 82% rynku stanowiły twarogi tradycyjne (krajanka, kostki, klinki) i 18% serki homogenizowane [„Działalność...”, 1989], o tyle w 1999 r. struktura produkcji kształtowała się następująco (szacunki własne): 60% – twarogi tradycyjne, 26% – serki homogenizowane, 9% – serki wiejskie i 5% serki śmietankowe (kremowe). Tak więc obserwowany od 1993 r. wzrost produkcji serów twarogowych jest „zasługą” galanterijnych odmian asortymentowych, podczas gdy produkcja twarogów tradycyjnych w rzeczywistości nadal maleje. Podobnie jak w przypadku mleka spożywczego, również w przypadku śmietany obok tradycyjnych krótkotrwałych produktów wyodrębnia się grupa artykułów o przedłużonej trwałości (2–3 tygodnie) oraz śmietanki UHT.

Produkcja masła doświadczyła jeszcze silniejszego załamania niż omówione wcześniej wyroby. W 1994 r. spadek produkcji w stosunku do 1988 r. wyniósł 55% i od tego krytycznego momentu produkcja masła jedynie nieznacznie wzrosła. Inaczej kształtowała się sytuacja w przypadku serów dojrzewających. Doświadczyły one stosunkowo niewielkiego spadku (18% do 1992 r.), a obecna wielkość produkcji przekracza poziom sprzed urynkwienia.

---

<sup>4</sup>Pod koniec dekady ponownie wzrosło znaczenie importu na rynkach jogurtów i masła.

Tabela 3

Wielkość i dynamika produkcji krajowej artykułów mleczarskich w latach 1988–2000  
[tys. t, mln l]

Wyszczególnienie	'88	'89	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00
Mleko spożywcze (mln l)	2580	2598	2037	1405	1234	1240	1240	1261	1356	1340	1350	1310	1363
Wskaźnik dynamiki (1988=1)	1,00	1,01	0,79	0,54	0,48	0,48	0,48	0,49	0,53	0,52	0,52	0,51	0,53
Śmietana i śmietanka (mln l)	267	334	220	166	159	161	167	175	189	201	195	196	198
Wskaźnik dynamiki (1988=1)	1,00	1,25	0,82	0,62	0,60	0,60	0,63	0,65	0,71	0,75	0,73	0,73	74
Sery twarogowe	312	295	186	164	165	169	188	198	216	237	261	273	262
Wskaźnik dynamiki (1988=1)	1,00	0,95	0,60	0,53	0,53	0,54	0,60	0,63	0,69	0,76	0,84	0,88	0,84
Masło	266	290	272	192	155	146	120	123	132	139	146	135	139
Wskaźnik dynamiki (1988=1)	1,00	1,09	1,02	0,72	0,58	0,55	0,45	0,46	0,50	0,52	0,55	0,51	0,52
Sery dojrzewające	125	130	126	114	102	113	130	122	137	158	164	155	148
Wskaźnik dynamiki (1988=1)	1,00	1,04	1,01	0,91	0,82	0,90	1,04	0,98	1,09	1,27	1,31	1,24	1,18
PMP	47	50	43	59	42	37	39	41	35	40	39	35	30
Wskaźnik dynamiki (1988=1)	1,00	1,06	0,91	1,25	0,89	0,78	0,82	0,86	0,74	0,84	0,83	0,73	0,64
OMP	159	175	174	153	139	156	112	128	121	120	131	109	128
Wskaźnik dynamiki (1988=1)	1,00	1,10	1,09	0,96	0,87	0,98	0,70	0,81	0,76	0,75	0,83	0,69	0,81
Mleko zagęszczone	20	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	15	12	19	21	22	22
Wskaźnik dynamiki (1988=1)	1,00	–	–	–	–	–	–	0,73	0,59	0,93	1,03	1,05	1,05
Kazeina	24	33	38	21	12	9	3	3	2	1	7	5	4
Wskaźnik dynamiki (1988=1)	1,00	1,38	1,58	0,88	0,50	0,38	0,13	0,13	0,09	0,05	0,29	0,22	0,17
Sery topione i smażone	24	24	15	15	16	28	29	30	37	43	41	43	48
Wskaźnik dynamiki (1988=1)	1,00	1,02	0,63	0,63	0,67	1,17	1,21	1,23	1,53	1,77	1,71	1,79	2,00
Napoje mleczne (mln l)	107	93	58	67	54	65	119	150	208	266	317	385	345
Wskaźnik dynamiki (1988=1)	1,00	0,87	0,54	0,63	0,50	0,61	1,11	1,40	1,95	2,48	2,96	3,60	3,22
w tym jogurty (mln l)	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	88	131	163	170	176

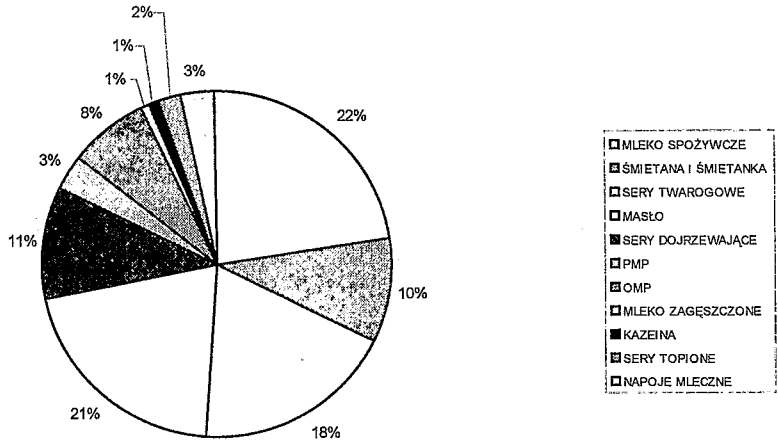
Źródło: Raporty Rynkowe IERiGŻ „Rynek Mleka” nr 1–22; [„Działalność...” 1989]; obliczenia własne.

Produkcja pełnego mleka w proszku (PMP) wzrosła na początku lat 90. (wzrost eksportu w 1991 r.), by następnie oscylować w przedziale 64–89% stanu sprzed urynkowienia. Podobnie w przypadku odtłuszczonego mleka w proszku (OMP) transformacja gospodarcza nie wywołała drastycznych zmian w wielkości produkcji. Wiązało się to ze zwiększeniem orientacji eksportowej – począwszy od 1991 r. za granicę sprzedaje się większość wyprodukowanego w kraju OMP. Stąd też sytuację na tym rynku determinuje w znacznej mierze międzynarodowa koniunktura w zakresie tego produktu. Obecnie produkcja OMP stanowi 81% wolumenu sprzed urynkowienia. Aktualna wielkość pro-

dukcji mleka zagęszczonego jest nieznacznie wyższa w stosunku do 1988 r., choć w latach 1995–1996 obserwowane było wyraźne zmniejszenie produkcji (brak jest danych z pierwszej połowy lat 90.). W przypadku kazeiny można mówić o dramatycznym spadku produkcji, który w 1997 r. wyniósł 95% w stosunku do okresu sprzed transformacji rynkowej. W ostatnim okresie można zauważyć wzrost produkcji tego artykułu, ale stanowi ona tylko 17% stanu wyjściowego.

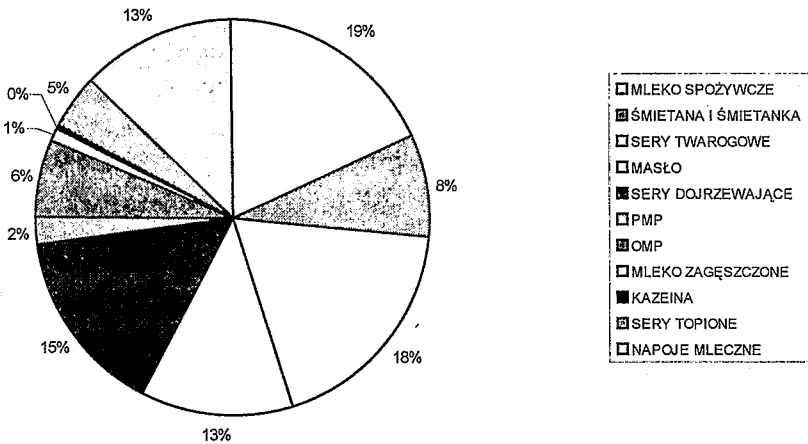
Na tle omówionych produktów specyficzną grupę stanowią sery topione i napoje mleczne. Na początku dekady lat 90. również one doświadczyły znacznego spadku produkcji – do 37% w przypadku serów topionych i do 50% w przypadku napojów. Główną przyczyną było nie tylko zmniejszenie spożycia, ale również konkurencja ze strony atrakcyjnych wyrobów importowanych z Zachodu. Inwestycje bezpośrednie przedsiębiorstw zagranicznych w tych segmentach oraz modernizacja asortymentu mleczarni krajowych spowodowały odwrócenie tendencji spadkowych i dynamiczny wzrost produkcji tych przetworów – 200% w przypadku serów topionych i 322% w przypadku napojów – w stosunku do 1988 r.

Na rysunkach 2 i 3 przedstawiono wartościową strukturę produkcji przemysłu mleczarskiego przed urynkowaniem i pod koniec dekady lat 90. O ile w 1988 r. blisko  $\frac{3}{4}$  produkcji stanowiły mleko spożywcze, śmietana, sery twarogowe i masło, to 11 lat później udział tych wyrobów w strukturze produkcji spadł do 58%, a biorąc pod uwagę, że obecnie w grupie tych wyrobów znajdują się zupełnie nowe produkty, takie jak mleko UHT, serki wiejskie i śmietankowe – można przyjąć, że udział ten spadł poniżej  $\frac{1}{2}$ . Z 13 do 9% spadł udział koncentratów mlecznych (mleko w proszku i zagęszczone) i kazeiny. W zbliżonych proporcjach wzrosło znaczenie serów dojrzewających (z 11 do 15%). Największe zmiany odnotowały grupy asortymentowe mające przed urynkowaniem marginalne znaczenie – sery topione i napoje mleczne. Ich udział w strukturze produkcji wzrósł z 5 do 18%. Podsumowując – przemiany wywołane transformacją polskiej gospodarki spowodowały zarówno zmniejszenie „mleczarskiego tortu” (wielkości i wartości produkcji), jak również zmieniły jego podział pomiędzy poszczególne grupy asortymentowe, przy czym zmiany te najdotkliwiej odczuli producenci tradycyjnych artykułów świeżych i masła.



**Rysunek 2**

Wartościowa struktura produkcji przemysłu mleczarskiego w 1988 r. [w cenach z 1999 r.]



**Rysunek 3**

Wartościowa struktura produkcji przemysłu mleczarskiego w 1999 r.



## Zmiany podaży w wymiarze podmiotowym

Transformacja gospodarcza zaowocowała również przemianami w strukturze podmiotowej przemysłu mleczarskiego. W okresie PRL przemysł ten funkcjonował na zasadach quasi-spółdzielczych<sup>5</sup> (w warunkach centralnego sterowania trudno mówić o prawdziwej spółdzielczości). W wyniku przemian rynkowych na rynku mleczarskim pojawiło się wiele podmiotów komercyjnych<sup>6</sup>, w tym zagraniczne. Mimo wzrostu udziału tych przedsiębiorstw, w obrotach sektora (szczególnie dużych koncernów zachodnich), dominującą rolę odgrywają spółdzielnie (tab. 4).

**Tabela 4**

Znaczenie różnych form organizacyjno-prawnych w sektorze przetwórstwa mleka w 1997r.

Wyszczególnienie	Liczebność	Udział w zbiorowości	Udział w obrotach
Spółdzielnie	275	80%	75%
Spółki kapitałowe	54	16%	23%
Pozostałe	14	4%	2%
Razem	343	100%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W 1988 r. funkcjonowały 323 spółdzielnie [„Działalność...”, 1989] i kilka zakładów mleczarskich należących do CZSM. W wyniku spadku popytu, rozwoju sprzedaży bezpośredniej, wzrostu importu i konkurencji ze strony nowych graczy na rynku wiele spółdzielni upadło. W obliczu trudnej sytuacji sektora mleczarskiego bankrutowały również firmy komercyjne. Do połowy 1999 r. swój samodzielny byt straciło 107 spółdzielni mleczarskich, z tego 65 przedsiębiorstw zostało wykreślonych z rejestru lub znajdowało się w stanie upadłości lub likwidacji, a 42 spółdzielnie zostały przejęte lub połączyły się z innymi podmiotami (w połowie przypadków krajowe firmy o kapitale prywatnym, w pozostałych przypadkach spółdzielnie i firmy z kapitałem zagranicznym)<sup>7</sup>. Wykupiona została również większość dawnych zakładów CZSM. Można szacować, że aktualnie na rynku działa około 215 spółdzielni i około 55 spółek. Wśród tych ostatnich około 20 przedsiębiorstw to firmy z kapitałem zagranicznym. Według danych Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych, nie licząc

<sup>5</sup>Wyjątkiem były wczesne lata 50. – kiedy na kilka lat upaństwowiono przemysł mleczarski [Smoleński, 1998].

<sup>6</sup>Dla odróżnienia będą tak nazywać wszystkie podmioty o innej formie prawnej niż spółdzielnia.

<sup>7</sup>Na podstawie danych Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich,

firmy Nestle<sup>8</sup>, w 2000 r. wartość kapitałów zagranicznych ulokowanych w przemyśle mleczarskim wyniosła około 150 mln USD. Wymienioną kwotę można w przybliżeniu oszacować na blisko jedną trzecią kapitałów własnych ogółem zaangażowanych w tej branży, tak więc znaczenie podmiotów z kapitałem zagranicznym w sektorze mleczarskim jest znacznie większe niż wskazywałyby na to ich liczba. Przedmiotem zainteresowania kapitału zagranicznego jest najczęściej produkcja galanterii mlecznej i serowarstwo [Smoleński, 1997].

## Zmiany w zakresie standardów jakościowych

O ile przemysł mleczarski stosunkowo szybko, choć nie bezboleśnie, przystosował swoją ofertę asortymentową do zmienionego popytu, to nierozwiązanym problemem przez długie lata pozostawała kwestia braku odpowiednich standardów higieniczno-jakościowych. Największą bolączką stanowiła fatalna sytuacja bazy surowcowej w tym zakresie. Oczywiście wyłoniła się grupa liderów jakości – przedsiębiorstw, które dzięki szeroko zakrojonym, długoletnim, intensywnym pracom u podstaw osiągnęły imponujące wyniki w zakresie podniesienia standardów jakości skupowanego mleka, także w „trudnych” pod tym względem regionach (np. spółdzielnia w Nowym Targu). Niemniej liczna grupa mleczarni i ich dostawców przez wiele lat nie dokonała żadnego znaczącego postępu.

Od dawna mówiono o konieczności wprowadzenia nowej normy na mleko w skupie. Niestety, pod wpływem nacisków lobby mleczarskiego rozwiązanie to odkładano z roku na rok. Brak było odpowiedniej siły, która zmusiłaby branżę do przełknięcia tej gorzkiej, ale niezbędnej „pigułki”. Ze względu na fakt, że w przypadku wielu przetworów mlecznych jakość higieniczna surowca nie „przekłada się” bezpośrednio na walory produktu, roli tej nie spełnił mechanizm rynkowy. Impulsem do zmian stał się dopiero wstrząs związany z zablokowaniem eksportu do Unii Europejskiej pod koniec 1997 r. Z początkiem 1998 r. zaczęła obowiązywać nowa norma jakościowa na mleko surowe w skupie. Znowelizowana dwa lata później zaostrzona norma nie dopuszcza skupu mleka klasy trzeciej.

W rezultacie wprowadzonych zmian udział nowej klasy ekstra (jedynej spełniającej wymogi UE) w skupie ogółem wzrósł z 8% w 1997 r. do ponad 50% w pierwszym półroczu 2001 r. [Szwedzik, 2001]. W styczniu 1999 r.

---

<sup>8</sup>Firma Nestle zainwestowała 334 mln USD w polski przemysł spożywczy, jednakże brak jest danych mówiących o tym, jaka część tej kwoty zasilila branżę mleczarską.

przywrócono możliwość eksportu do UE. Mimo wyraźnych pozytywnych efektów, obszar standardów jakościowych wymaga jeszcze wiele pracy. W czasie prowadzonych przez autora badań terenowych prezesi przodujących mleczarni narzekali na brak konsekwencji w egzekwowaniu zaostrożonej normy na mleko w skupie. Przytaczali przykłady sąsiadujących zakładów skupujących po niskich cenach mleko trzeciej klasy. Przymykanie oczu na takie przypadki stawia w niekorzystnej sytuacji firmy skupujące duże ilości drogiego mleka w klasie ekstra, zmuszone do konkurencji z mleczarniami nie przestrzegającymi zakazu skupu mleka pozaklasowego. Dużą bolączką jest brak wzajemnie uznanego systemu oceny jakości surowca. Odrębną kwestię stanowi wdrożenie nowoczesnych standardów sanitarnych w zakładach przetwórstwa mleka, z których nieliczne jeszcze mogą poszczycić się systemem HACCP.

## Otoczenie przedsiębiorstw mleczarskich

Nakreśliwszy obraz dotychczasowych przeobrażeń sektora mleczarskiego warto spróbować dokonać spojrzenia w przyszłość, które pomogłoby wskazać pożądane kierunki dalszych zmian. Sił wymuszających te zmiany należy upatrywać w otoczeniu przedsiębiorstw mleczarskich. Teoria zarządzania strategicznego zaleca przeprowadzanie analiz otoczenia w dwóch płaszczyznach: otoczenia dalszego – tzw. makrootoczenia i bliższego otoczenia branżowego.

### Najważniejsze zjawiska i trendy w makrootoczeniu przedsiębiorstw mleczarskich

Makrootoczenie obejmuje te zjawiska i trendy, które w istotny sposób oddziałują na przedsiębiorstwo, ale na które firma wpływu nie ma [Obłój, 1998]. Nie jest celem autora dokonanie w tym miejscu wszechstronnej analizy makrootoczenia, lecz jedynie zasygnalizowanie kluczowych czynników, w głównej mierze opartych na tezach artykułu A. Kozłowskiego [Kozłowski, 2000].

Wśród najważniejszych trendów w makrootoczeniu przedsiębiorstw mleczarskich można wymienić:

- Wzrostową tendencję spożycia mleka w skali globalnej; w krajach o niższym stopniu rozwoju gospodarczego rośnie spożycie prostych przetworów, a w krajach bogatszych wzrasta konsumpcja artykułów wysoko przetworzonych; niskie spożycie mleka w krajach uboższych, nawet poniżej 10 litrów na osobę (np. Chiny) stwarza duży potencjał rozwojowy dla produk-

cji i przetwórstwa mleka pod warunkiem rozwoju gospodarczego tych państw.

- Postępującą liberalizację wymiany międzynarodowej, również w zakresie handlu artykułami żywnościowymi; w jej wyniku zarysowują się zmiany w geografii międzynarodowego handlu przetworami mlecznymi, w którym coraz większy udział zdobywają kraje o przewadze kosztowej w zakresie produkcji mleka, np. Australia, Nowa Zelandia, Argentyna; w miarę liberalizowania handlu można spodziewać się stopniowego wypierania przez te kraje UE ze zdominowanego dotychczas przez nią światowego rynku mleka.
- Odłożenie na szczycie berlińskim (1999 r.) na lata 2005–2008 radykalnych reform rynku mleka UE przewidywanych w opracowanej rok wcześniej Agendzie 2000.
- Wzrost koncentracji w wielu gałęziach gospodarki jako wyraz dążenia do coraz wyższej sprawności ekonomicznej w dobie tzw. hiperkonkurencji; postępującą koncentrację można zaobserwować zarówno w produkcji mleka<sup>9</sup>, przetwórstwie<sup>10</sup>, jak i w dystrybucji<sup>11</sup>; ubocznym skutkiem wzrostu koncentracji jest powstawanie „mikrorynków” – segmentów o charakterze niszowym obejmujących klientów, których specyficznych potrzeb nie są w stanie zaspokoić skoncentrowane przedsiębiorstwa nastawione na produkcję masową czy usługi dla przeciętnego klienta.
- Wzrost wrażliwości społecznej na zagrożenia związane z bezpieczeństwem zdrowotnym i ochroną środowiska, co przekłada się, szczególnie w krajach zachodnioeuropejskich, na coraz bardziej rygorystyczne przepisy w zakresie standardów sanitarno-higienicznych i ekologicznych.

<sup>9</sup>Przykładowo: amerykańskie Ministerstwo Rolnictwa prognozuje w ciągu najbliższej dekady wzrost produkcji krajowej z 77 mln ton do 87 mln ton mleka przy jednoczesnym spadku liczby farm mlecznych z 85 tys. do 30–50 tys. co oznacza dwukrotny lub wyższy wzrost i tak olbrzymiej już koncentracji produkcji mleka – na jedną farmę przypada około 906 ton mleka rocznie [„Światowy Rynek Mleka” 3, 2001]; w Wielkiej Brytanii na jedno gospodarstwo mleczne przypada około 715 ton mleka rocznie, przy czym eksperci organizacji British Dairy Farmers przewidują dalszą koncentrację [„Rynek Mleka” 3, 2000]; dla porównania – w Polsce na jednego dostawcę sprzedającego surowiec do mleczarni przypada około 13 ton mleka dostaw w ciągu roku.

<sup>10</sup>Przykładowo: z 200 mleczarni funkcjonujących w Danii na początku lat 80. obecnie pozostało 46, przy czym największa z nich – „MD Foods” przed fuzją przetwarzała 91% skupowanego w tym kraju mleka. Po transgranicznej fuzji ze szwedzką „Arlą” nowa firma „Arla Foods” przerabia więcej mleka (7,1 mln ton) niż skupuje cały polski przemysł mleczarski, zatrudniając przy tym 20 tys. osób a więc trzykrotnie mniej niż nasza branża [„Światowy Rynek Mleka” 3, 2001, „Rynek Mleka” 3, 2000].

<sup>11</sup>W państwach rozwiniętych gospodarczo handel w coraz większym stopniu zdominowany jest przez sieci wielkopowierzchniowych sklepów detalicznych (super- i hipermarkety, sklepy dyskontowe), na przykład w Niemczech i we Francji 5 największych detalistów realizuje około 60% obrotów całego handlu detalicznego [Sznajder, 1999].

- Zmiany wzorców żywieniowych – w miarę bogacenia się społeczeństw wysoko rozwiniętych konsumenci coraz mniej czasu gotowi są przeznaczyć na przygotowanie posiłku, często spożywają go indywidualnie, poza domem; zmiany te zwiększają zapotrzebowanie na tzw. wygodną żywność i usługi gastronomiczne, szczególnie typu „fast-food”.
- Perspektywę rychłej integracji z UE.
- Niebezpieczeństwo recesji gospodarczej w kraju – niskie tempo wzrostu gospodarczego, rosnące bezrobocie, kryzys finansów publicznych.

### **Najważniejsze zjawiska i trendy w bliższym otoczeniu przedsiębiorstw mleczarskich**

Otoczenie bliższe to konfiguracja zjawisk i tendencji, które wywierają wpływ na firmę, ale takie, na które również przedsiębiorstwo może oddziaływać [Obłój, 1998]. Ponieważ ten typ otoczenia jest specyficzny dla danego sektora, jest ono również określane jako sektorowe lub branżowe. Powszechnie stosowanym narzędziem do analizy otoczenia bliższego jest model pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera [Porter, 1998]. W toku badań realizowanych w ramach grantu Komitetu Badań Naukowych (projekt nr 5 P06J 018 17) autor dokonał analizy sektora przetwórstwa mleka. Ponieważ była ona opublikowana [Pietrzak, 2001], w tym miejscu zaprezentowane będą tylko najważniejsze konkluzje.

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że czynnikami o kluczowym wpływie na sytuację konkurencyjną w sektorze mleczarskim są rywalizacja między mleczarniami i siłą przetargowa nabywców. Stosunkowo duże zagrożenie stanowią również substytuty. Oddziaływanie tych sił jest przyczyną niskiej przeciętnej rentowności w sektorze.

Intensywna rywalizacja w sektorze jest uwarunkowana wieloma czynnikami. Należy tutaj wymienić: znaczne rozproszenie sektora, nadmiar mocy produkcyjnych, duży udział kosztów stałych w wartości dodanej, presję na zapewnienie zbytu wynikającą z krótkotrwałości wielu produktów, niską lojalność nabywców, dużą różnorodność konkurentów, wysokie bariery wyjścia z sektora.

Siłę przetargową nabywców analizowano zarówno w przekroju konsumentów, jak i pośredników. Znaczna siła przetargowa konsumentów jest wynikiem braku kosztów zmiany producenta oraz niskich dochodów znacznej części społeczeństwa, w konsekwencji czego wrażliwość konsumentów na pozacenowe wyróżniki produktów jest ograniczona i główną determinantą zakupów dla większości z nich jest cena. W rezultacie również pośrednicy handlowi są zorientowani przede wszystkim na niskie ceny. Zjawisko to umacniają jeszcze

przybierające na znaczeniu sieci wielkopowierzchniowych placówek handlowych.

Istotną siłą napędową konkurencji w sektorze mleczarskim stanowi zagrożenie ze strony substytutów. Najgroźniejszymi substytutami dla produktów przemysłu mleczarskiego są tłuszcze roślinne z margaryną na czele, drób oraz wędliny. Ponadto, w przypadku uboższych warstw społeczeństwa zagrożenie stanowią mleko oraz proste przetwory sprzedawane bezpośrednio przez rolników.

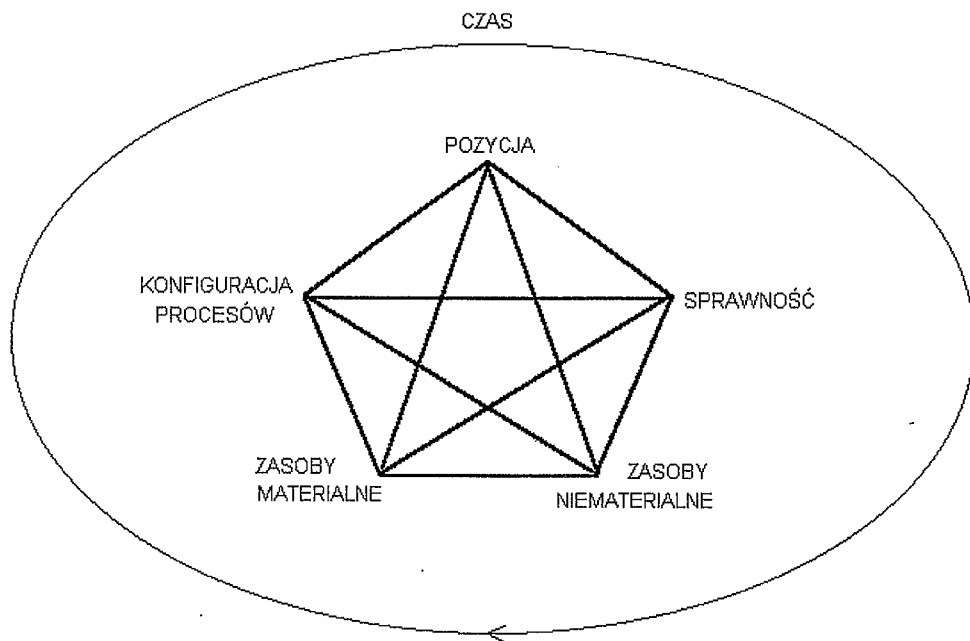
## Wyzwania przyszłości

Zarysowane wyżej uwarunkowania kształtowane przez otoczenie przedsiębiorstw mleczarskich tworzą wiele wyzwań, którym będą musiały sprostać polskie mleczarnie pragnące utrzymać się w przyszłości na rynku. Wyzwania te można pogrupować w cztery kategorie:

- spełnienie wymagań związanych z przyszłym członkostwem w UE;
- sprostanie presji sił konkurencyjnych, w ramach rynku polskiego;
- wypracowanie przewagi konkurencyjnej, pozwalającej na rywalizację w ramach rynku UE po naszej akcesji;
- sprostanie globalnej wolnej konkurencji wyłaniającej się w miarę realizacji postanowień Rundy Urugwajskiej WTO.

Sprostanie wymogom członkostwa będzie wymagało dostosowania polskiego mleczarstwa do standardów higieniczno-jakościowych obowiązujących w UE. Oznacza to konieczność osiągnięcia 100% udziału mleka klasy ekstra w skupie. Kolejna kwestia to wdrożenie systemu HACCP, obligatoryjnego dla zakładów mleczarskich w UE. Zważywszy na fakt, że implementacja tego systemu wiąże się z niemałymi inwestycjami w majątek trwały i szkolenie pracowników, można spodziewać się, że wymóg ten przyspieszy koncentrację przemysłu mleczarskiego poprzez eliminację podmiotów najmniejszych i najsłabszych. W ramach dostosowania mleczarstwa do wymagań UE niezbędne będzie również utworzenie systemu kontroli jakości i bezpieczeństwa zdrowotnego mleka, co wiąże się z koniecznością organizacji laboratorium referencyjnego i akredytowanych laboratoriów oceny mleka oraz systemu rejestracji gospodarstw i identyfikacji zwierząt [Czupa, 2001]. Kolejnym zadaniem będzie przygotowanie systemu administrowania kwotami mlecznymi.

Sprostanie rywalizacji wewnątrzsektorowej, sile przetargowej nabywców i substytutom wymaga podniesienia konkurencyjności firm mleczarskich. Kierunki niezbędnych działań można przedstawić odwołując się do przedstawionego na rysunku 4 modelu przewagi konkurencyjnej.



**Rysunek 4**

Model przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Kategoria **pozycja** obejmuje domenę i przyjęty sposób konkurowania. Domena, pole działania firmy jest określone przez odpowiedź na pytania: co, komu i gdzie sprzedaje? Podstawą budowania przewagi konkurencyjnej musi być precyzyjne zdefiniowanie domeny i dopasowanie do niej pozostałych elementów modelu tak, aby tworzyły systemową całość. Badania przeprowadzone przez autora [Pietrzak, 2002] wskazują na potrzebę specjalizacji asortymentowej i koncentracji na określonych segmentach nabywców. Sposób konkurowania jest odzwierciedleniem relacji między walorami oferty przedsiębiorstwa a jej ceną. Przedsiębiorstwa pragnące zdobyć przewagę konkurencyjną muszą wyróżnić się na rynku przez zaoferowanie wyjątkowego (pod względem jakości, funkcjonalności, innowacyjności, wizerunku itp.) bądź też tańszego produktu.

W przetwórstwie mleka istnieje wiele obszarów, w których występuje efekt skali (np. prace badawczo-rozwojowe, zaopatrzenie materiałowo-techniczne, produkcja niektórych wyrobów, np. serów dojrzewających [Pijanowski, Gawęł, 1986], negocjacje handlowe, badania marketingowe i promocja), który jednak-

że często nie jest wykorzystywany, m.in. ze względu na dyzekonomię skali występującą w innych obszarach (np. logistyka skupu mleka, przechowywanie i transport artykułów o krótkiej trwałości). Rozerwanie i odpowiednia **konfiguracja** łańcucha wartości może umożliwić wykorzystanie efektów skali w jednych ogniwach bez narażania się na jej dysfunkcjonalność w innych, zwiększając tym samym konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Kategoria **sprawność** odnosi się do ekonomiczności wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Niezbędnym warunkiem wzrostu konkurencyjności polskiego mleczarstwa będzie poprawa efektywności ekonomicznej realizowanych procesów. Konieczny jest wzrost produktywności posiadanych zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Wykorzystanie mocy produkcyjnych w przypadku niektórych asortymentów kształtuje się na poziomie 40%; wydajność pracy w polskim przemyśle mleczarskim jest ponadtrzykrotnie niższa niż np. w krajach UE czy Kanadzie [Urban, 1999].

Aby zapewnić wzrost produktywności, konieczna jest restrukturyzacja **zasobów materialnych** mleczarni, aby zbędne środki nie generowały dodatkowych kosztów stałych. Równoległe z restrukturyzacją powinna następować modernizacja majątku przemysłu mleczarskiego.

Kategoria **zasoby niematerialne** obejmuje zasoby ludzkie, kapitał organizacyjny oraz kapitał relacji z interesariuszami<sup>12</sup>. Niska wydajność pracy w polskim sektorze mleczarskim wskazuje na potrzebę restrukturyzacji zasobów pracy<sup>13</sup>. Niezbędna jest również ich modernizacja (szkolenia, rekrutacja nowych pracowników), ukierunkowana w szczególności na kompetencje związane z nowoczesnym zarządzaniem. Zwiększanie konkurencyjności wymaga także unowocześniania i kreowania kapitału organizacyjnego (metody i systemy zarządzania, systemy informacyjne, nowoczesne technologie licencje, patenty, oprogramowanie, bazy danych itp.). Przewaga konkurencyjna jest również efektem wypracowanego kapitału relacji z interesariuszami (zaufanie i reputacja, marka, umowy, kontrakty itp.).

Zarysowane wyżej pożądane kierunki zmian wskazują na potrzebę konsolidacji sektora. Musi to być jednak działanie przemyślane, ukierunkowane na osiągnięcie precyzyjnie określonej przewagi konkurencyjnej. Nieuzasadnione przesłankami strategicznymi zwiększanie potencjału poprzez fuzje, np. tylko ze względu na bliskość geograficzną przedsiębiorstw, nie poprawi automatycznie ich konkurencyjności. Powstaje pytanie o formę integracji sektora mleczarskiego-

<sup>12</sup>Por. [Edvinsson, 2001]; Interesariusze (inaczej: stakeholders) to osoby i organizacje związane interesami z daną organizacją, zainteresowane jej funkcjonowaniem, np. właściciele, pracownicy, klienci, dostawcy, organizacje administracji rządowej i samorządowej itp.

<sup>13</sup>Jest to niezwykle trudny problem społeczny, zważywszy na obecny zastój gospodarczy kraju.



go. Odpowiadając na to pytanie trzeba uwzględnić specyfikę tej branży i wyzwania, jakie przed nią stoją. Wyzwania przyszłości wskazują na konieczność jak najszybszej konsolidacji sektora (wykorzystanie efektów skali, wzrost siły przetargowej, eliminacja niepotrzebnej, chaotycznej konkurencji). Specyfiką branży jest natomiast występowanie dyzekonomii skali w niektórych ogniwach łańcucha wartości i silnych barier psychologiczno-ambicjonalnych wśród menedżerów obawiających się wchłonięcia przez inne firmy<sup>14</sup>.

Wydaje się, że w tej sytuacji odpowiednie byłyby luźniejsze formy integracji (alianse strategiczne, franchising, umowy licencyjne), polegające na konsolidacji niezależnych podmiotów w określonym zakresie funkcji (np. marketing i sprzedaż, wspólne negocjacje handlowe z dużymi dostawcami i nabywcami, działalność badawczo-rozwojowa) przy zachowaniu dużej autonomii w zakresie pozostałych czynności. Działanie tego typu pozwoliłyby na znacznie szybszą koncentrację sektora niż gdyby była ona prowadzona tylko na drodze integracji kapitałowej, a ponadto pozwalają zmniejszyć obawy przed wchłonięciem. Potrzeba integracji nie oznacza jednak, że w przyszłym sektorze mleczarskim znajdzie się miejsce wyłącznie dla wielkich zintegrowanych przedsiębiorstw. Część małych i średnich przedsiębiorstw zdobędzie zapewne atrakcyjne nisze rynkowe. Należy wszakże pamiętać, że potencjał tych „mikrorynków” nie będzie duży i znajdą na nich swoje miejsce jedynie najbardziej konkurencyjne podmioty.

Po wejściu Polski do UE można spodziewać się zaostrzenia presji konkurencyjnej. Wprawdzie uzyskamy dostęp do dużego rynku, jednakże polskim mleczarniom przyjdzie się zmierzyć z potężnymi, nowoczesnie zarządzanymi konkurentami. Można spotkać się z poglądem, że polskie mleczarstwo będzie konkurencyjne dzięki tańszemu mleku i sile roboczej. Tymczasem z roku na rok ceny mleka w Polsce zbliżają się do unijnych – w 1999 r. cena 1 litra mleka w klasie ekstra (a więc o standardzie porównywalnym z krajami UE) była tylko o kilka eurocentów niższa niż w Niemczech czy we Francji [Stepulak i inni, 2000]. Godzina pracy robotnika rolnego w Polsce jest 5 razy tańsza niż przeciętnie w Europie Zachodniej, ale ze względu na niską wydajność kalkulowany koszt pracy przypadający na 1 l mleka (6,4 eurocenta) jest praktycznie taki sam jak w gospodarstwach unijnych [Parzonko, Ziętara, 1999]. Jak już wspomniano, wydajność pracy w krajowym przetwórstwie mleka jest 3 razy niższa niż w UE. Jeśli po naszej akcesji polskie mleczarstwo chce utrzymać swój potencjał na rynkach związanych z wymianą międzynarodową (artykuły trwałe, galante-

---

<sup>14</sup>Mimo głoszonej od lat potrzeby konsolidacji, postępy mleczarstwa w tym względzie są nader mizerne.

ria mleczna), to konieczny będzie znaczący wzrost konkurencyjności tego sektora.

W dalszej perspektywie trzeba mieć na uwadze, że mimo odkładania reform, mleczarstwo poszerzonej UE będzie liberalizowane i poddane presji globalnej konkurencji. Mleczarstwo UE nie będzie w stanie konkurować cenowo z krajami o przewadze kosztowej w przetwórstwie mleka. Prawdopodobnie nastąpi więc podział światowego rynku mleka na dwa segmenty. Większy segment będzie obejmował tanie, standardowe produkty mleczarskie eksportowane przez takie kraje, jak Nowa Zelandia, Australia, Argentyna itp. Drugi, mniejszy segment będą stanowiły wyszukane produkty o dużej wartości dodanej. Segment ten ma szansę zająć poszerzona UE. Można spodziewać się, że zdobywanie tego segmentu będzie wiązało się oprócz eksportu z zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi unijnych liderów (na wzór inwestycji rosyjskich „Danone’a”, „Parmalata” czy „Muellera” [Stepulak i inni, 2000]).

## Podsumowanie

Polski przemysł mleczarski był poddany głębokim przeobrażeniom przez całą dekadę lat dziewięćdziesiątych. Najważniejsze zmiany obejmowały dostosowanie struktury przedmiotowej i podmiotowej podaży do uwarunkowań gospodarki rynkowej oraz podniesienie standardów jakościowych. Mimo znacznych postępów osiągniętych przez branżę mleczarską, czekają ją nowe przeobrażenia związane ze współczesnymi trendami w makrootoczeniu i otoczeniu sektorowym. Trendy te wskazują na nowe wyzwania, którym będzie musiało sprostać polskie mleczarstwo u progu nowego wieku.

## Literatura

- CZUPA S.: „Organizacyjne dostosowania laboratoriów sektora mleczarskiego dla uzyskania statusu zaufania i wzajemnego uznawania wyników badań (cz. 1 i 2)”, „Przegląd Mleczarski” nr 8 i 9, 2001.
- „Działalność Spółdzielczości Mleczarskiej w roku 1988” – sprawozdanie Centralnego Związku Spółdzielni Mleczarskich. ZW „Lacpress”, Warszawa 1989.
- EDVINSSON L., MALONE M.S.: „Kapitał intelektualny”. PWN, Warszawa 2001.
- GULBICKA B.: „Perspektywy produkcji mleka w świetle prognoz i zaleceń żywieniowych”. IERiGŻ, Warszawa 1997.
- KOZŁOWSKI A.: „Tendencje zmian w światowym i polskim mleczarstwie”, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” nr 4–5, 2000.
- OBŁÓJ K.: „Strategia organizacji”. PWE, Warszawa 1998.

- PARZONKO A., ZIĘTARA W.: „Koszty produkcji i ekonomiczna efektywność gospodarstw mlecznych w Polsce i w wybranych krajach”, „Przegląd Hodowlany” nr 3, 1999.
- PIETRZAK M.: „Analiza sytuacji konkurencyjnej przemysłu mleczarskiego przy zastosowaniu pięcioczynnikowej metody Portera (cz. 1 i 2)”, „Przegląd Mleczarski” nr 3 i 4, 2001.
- PIETRZAK M.: „Strategie konkurencji przodujących przedsiębiorstw w sektorze przetwórstwa mleka”. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2002.
- PIJANOWSKI E., GAWEŁ J.: „Zarys chemii i technologii mleczarstwa”. Tom I. PWRiL, Warszawa 1986.
- PORTER M.E.: „Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów”. PWE, Warszawa 1998.
- „Rocznik Statystyczny GUS” (1994, 1998).
- „Rynek Mleka”, „Przegląd Mleczarski” nr 3, 2000.
- „Rynek Mleka”, raporty IERiGŻ nr 1–22.
- SMOLEŃSKI Z.: „Przeobrażenia spółdzielni mleczarskich i koncepcje nowych zasad statutowych oraz symulacyjne scenariusze rozwoju popytu i podaży produktów mleczarskich”. [w:] Skawińska E. (red.) „Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa w procesie integrowania Polski z Unią Europejską. Tom II. Konkurencyjność i perspektywy”. Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1998.
- SMOLEŃSKI Z.: „Stan i perspektywy przetwórstwa mleka”. IERiGŻ, Warszawa 1997.
- STEPULAK S., GUBA W., BABUCHOWSKI A.: „Wyzwania dla polskiego sektora mleczarskiego”, „Przegląd Mleczarski” nr 11, 2000.
- SZNAJDER M.: „Ekonomia mleczarstwa”. Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. A. Cieszkowskiego, Poznań 1999.
- SZWEDZIK K.: „Wykarmić Europę”, „Businessman Magazine” nr 9, 2001.
- „Światowy Rynek Mleka” nr 3, 2001. FAMMU/FAPA – Zespół Monitoringu Zagranicznych Rynków Rolnych.
- URBAN R. (red.): „Strategiczne problemy przemysłu spożywczego”. IERiGŻ, Warszawa 1999.
- ZALEWSKI A.: „Gospodarka mleczarska a rynek”, IERiGŻ, Warszawa 1995.

## **Dairy Industry in View of Transformation in the Nineties and Challenges of the Future**

### **Abstract**

This paper presents the most important changes, which occurred in Polish dairy industry during the nineties. Firstly, the changes in domestic supply of dairy product were analysed – both in the product structure as well as in the companies structure dimensions. Next, the change in quality standards were presented. This paper does not focused only on the past trends but also on the future challenges in the environment of dairy firms.