

# **Opcje strategiczne spółdzielni rolniczych w krajach UE**

*Danuta Mierzwa*

*Katedra Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa, Akademia Rolnicza  
ul. M. Skłodowskiej-Curie 42, 50-369 Wrocław*

**Słowa kluczowe:** strategia, spółdzielnia, koncentracja pionowa, integracja

## **Wstęp**

---

Niewiele opracowań opublikowano na temat strategii rozwoju spółdzielni europejskich, mimo że problem ten interesuje nie tylko Europejczyków. Celem artykułu jest próba identyfikacji przyczyn sukcesu rozwoju przedsiębiorstw spółdzielczych w Europie, zmian ich struktury oraz finansowania ich rozwoju.

Zebrany materiał jest owocem odbytego stażu w spółdzielniach i organizacjach spółdzielczych we Francji, własnych obserwacji i dyskusji ze specjalistami. Analiza przedstawiona w tym artykule jest wynikiem współpracy autorki z Międzynarodowym Instytutem Zarządzania w Gospodarce Żywnościowej w Paryżu (IGIA). W ramach tej analizy zostaną zaprezentowane dwie metody — o opcjach strategicznych i o strategiach podstawowych [1, 6].

## **Koncentracja**

---

We wszystkich krajach, poza Hiszpanią i Wielką Brytanią, zjawisko koncentracji działalności w spółdzielniach jest bardzo popularne. Koncentracja pozwala na uzyskanie obniżki kosztów produkcji, korzystanie z synergii między spółdzielniami, a także zwiększenia części zajmowanego rynku i stworzenie finansowej siły uderzeniowej, np. większość przeanalizowanych grup spółdzielczych ma obroty rzędu od 1 do 15 miliardów franków francuskich.

Koncentracja może być przeprowadzona na wiele sposobów przez związki między spółdzielniami, całkowitą lub częściową fuzję spółdzielni, kupno przez spółdzielnię przedsiębiorstwa i w końcu dzięki układowi partnerskiemu. Koncentracja, będąca

podstawową strategią współpracy między spółdzielniami ze swoją dewizą: „połączyć się, by stać się silniejszym”, ma jednak również swoje ograniczenia. Nie ma ona np. zastosowania w spółdzielniach, których członkowie są zainteresowani zachowaniem niewielkich rozmiarów jednostki. Na przykład w Holandii fuzja spółdzielni Campina i Melkunie doprowadziła do wyjścia członków ze spółdzielni. A połączenie spółdzielni Friesland Frico Domo i Coberco zostało wstrzymane. Najczęściej używanymi formami koncentracji są unia albo współpraca drugiego stopnia (np. stworzenie konglomeratu).

Strategia koncentracji dała interesujące rezultaty w wielu państwach europejskich, jest to np. dostęp do wspólnych rynków eksportowych, a także stworzenie finansowej i handlowej siły uderzeniowej (we Francji w wypadku spółdzielni: Sodima — mleko; Uln — mleko, pasze dla zwierząt; Unicopa — zboże).

Inną formą koncentracji jest fuzja, zwłaszcza w wypadku spółdzielni działających na tym samym rynku, w celu oszczędności kosztów zbioru (np. płodów rolnych) czy też kosztów administracyjnych, czy przemysłowych kosztów produkcji (np. w Sodial ex — Sodima i w Champagne Céréales we Francji, Avonmore w Dairy Gold i w Waterford w Irlandii, które powstały dzięki fuzji, podobnie jak DLC i Steff Houlberg w Danii).

Obok tych dwu tradycyjnych form, obserwuje się także rozwój spółdzielni przez zakup przedsiębiorstw niebędących spółdzielniami. Ten manewr strategiczny jest jednak bardzo kosztowny, zwłaszcza w wypadku kupna przedsiębiorstw o znanej marce i zajmujących dużą część rynku.

Spółdzielniom irlandzkim udało się wejść na rynki Stanów Zjednoczonych AP i Wielkiej Brytanii dzięki ich wysokiej rentowności i umiejętności zdobycia kapitału; są to np. spółdzielnia Avonmore, która w 1989 i 1990 roku dokonała 14 aktów kupna, a spółdzielnia Campina-Melkunie wchłonęła Comelco w Belgii.

We Francji strategia ta rozwija się także w małych jednostkach prywatnych, ale spółdzielnie są raczej nieobecne w tych największych manewrach prowadzących do koncentracji. Porażkę ponieśli dwie spółdzielnie w tej materii: Uln i Brie. Spowodowało to, że są one teraz bardziej ostrożne w zabiegach koncentracji. Jednakże spółdzielnia Uln dokonała w przeszłości zakupu dużych jednostek, takich jak Nego-beureuf i Préval, a niedawno firmy Corman w Belgii.

Obok tego kosztownego sposobu powiększania swych rozmiarów, spółdzielnie zwracają się od kilku już lat w kierunku układu partnerskiego między spółdzielniami, pod postacią częściowej fuzji działalności (np. Cob i Cana w produkcji mleczarskiej). Forma ta jest szczególnie dobrze przyjmowana przez przedsiębiorstwa o wielokierunkowej działalności, a także przez prywatne firmy (np. MD Foods i Klover-Maelk). Partnerska forma współdziałania może także stworzyć całkowicie nowe możliwości działalności [5]. Także partnerstwo o zasięgu międzynarodowym między spółdzielniami rozwija się od kilku już lat [2, 3], można tu podać trzy przykłady takiej współpracy: Coren i Cana, Arcadie i Südfleisch, Cab i Coberco.

Poziom wymaganej koncentracji zależy oczywiście od wielkości rynków docelowych. Większość spółdzielni, z wyjątkiem hiszpańskich, chce panować co najmniej na rynkach UE. Wypływa stąd stałe dążenie do koncentracji, ale biorąc pod uwagę wymagane środki finansowe, spółdzielnie poszukują partnerów w ściśle określonej dziedzinie.

Trzeba jednak podkreślić, że duże rozmiary przedsiębiorstw nie zawsze są synonimem zredukowanych kosztów produkcji. W rzeczywistości obciążenia, związane z integracją oraz zarządzaniem jednostką o większych rozmiarach, przewyższają czasami inne oszczędności. Zjawisko to jest szczególnie obserwowane w branży mięsnej.

Zanim się więc podejmie decyzję o integracji, trzeba dokładnie przeanalizować wszystkie „za” i „przeciw”. Nie można zapominać także o interwencji czynników zewnętrznych, takich jak np. administracja państwowa, która np. w Niemczech uniemożliwiła fuzję przedsiębiorstwu SüdMilch ze spółdzielnią Wisppertal, w obawie, że powstała grupa może stać się wysoce konkurencyjną.

## **Działalność wielokierunkowa czy specjalizacja?**

---

We Francji istnieją spółdzielnie o działalności wielokierunkowej (Cab i Cana), w Irlandii obserwuje się to już w mniejszym stopniu. Natomiast w Niemczech, Danii i Wielkiej Brytanii spółdzielnie są bardzo wyspecjalizowane [2]. Spółdzielnie holenderskie, początkowo bardzo wyspecjalizowane, prowadzą coraz bardziej różnorodną produkcję dzięki fuzjom między przedsiębiorstwami (np. tak powstała spółdzielnia Cobeco). Spółdzielnie hiszpańskie, takie jak Coren i Guissona, zajmują się bogatą działalnością, ale jedynie w branży mięsnej.

Różnicowanie działalności może odbywać się na 3 sposoby:

- przez różnicowanie gamy produktów tworzonych z tego samego surowca,
- przez różnicowanie zaopatrzenia (użycie różnorodnych surowców i usług),
- przez różnicowanie działalności produkcyjnej, przetwórczej, a nawet usługowej.

**Różnicowanie gamy produktów (powstałych z tego samego surowca).** Działające spółdzielnie wykazują tendencje różnicowania swojej produkcji, cały czas pozostając przy ich głównym profilu produkcji, albo przez rozszerzanie gamy produktów dzięki innowacjom, albo rozwijając pokrewne działy produkcji. Przykładem może być holenderska spółdzielnia Campina-Melkunie, która zajmuje się produkcją mrożonek i innych produktów wymagających składowania, przeznaczonych do sprzedaży w branży restauracyjnej i w piekarnictwie. Spółdzielnia ta wytwarza także produkty przemysłowe dla branży rolno-spożywczej i farmaceutycznej. Innym przykładem jest duńska spółdzielnia zajmująca się przetwórstwem wieprzowiny (firma Danish Crown), która zaczęła produkować dietetyczne wyroby mięsne. Inna spółdzielnia Steff-Houlberg rozwinęła całą sieć sklepów ulicznych z hot-dogami i ka-

napkami. Natomiast niemiecka spółdzielnia mleczarska Milchwerke Westfalen Herford zajęła się produktami dla dzieci.

**Różnicowanie zaopatrzenia i usług.** Spółdzielnie zajmujące się zaopatrzeniem mają tendencję różnicowania swej działalności, by poprawić w ten sposób swoją słabą rentowność. W Niemczech np. Raiffeisen Haupt-Genossenschaft Hannover zajął się produktami pochodnymi ropy, maszynami rolniczymi, urządzeniami i konstrukcjami w celu zdobycia rynków zbytu w byłym NRD, a także dostawą produktów do domów i ogrodów. Holenderska firma zaopatrzeniowa Cehave posiada również sieć sklepów i zajmuje się sprzedażą sprzętu i budynków przeznaczonych do hodowli. Angielska spółdzielnia Eastern Countries Farmers zajęła się produktami pochodnymi ropy. W Danii obserwuje się podobne zjawiska, i tak np. spółdzielnia zajmująca się zaopatrzeniem Dlg zainwestowała w ubezpieczenia i nieruchomości. Hiszpańska spółdzielnia Agropecuria de Navarra również zajęła się ubezpieczeniami, a otrzymane z tego zyski przeznacza na inwestycje w innych branżach [5].

**Różnicowanie w kierunku prowadzenia wielokierunkowej działalności.** Kilka spółdzielni zajęło się działalnością daleką od pierwotnego profilu. Chodzi tu głównie o sprzedawców surowców, którzy inwestują w przetwórstwo w celu uzyskania wartości dodanej. Przykładami mogą być dwie spółdzielnie holenderskie, które rozwinęły przetwórstwo drobiu (są to Cehave i Cebeco). Spółdzielnia Cebeco zainwestowała także w sektor warzyw i owoców. Francuska spółdzielnia Casam również zajęła się przetwórstwem mięsa i warzyw. Inne przedsiębiorstwa poszukują całkiem nowych produktów i rynków zbytu, np. duńska spółdzielnia mleczarska MD Foods zainwestowała niedawno w produkcję soków owocowych. MD Foods zajęła się także produkcją sałatek i kanapek, które stały się dopełnieniem gamy produktów. Irlandzka spółdzielnia mleczarska Waterford rozwinęła produkcję soków owocowych. Motywem tej decyzji było kupno sieci dystrybucyjnej, która zajmowała się komercjalizacją produktów tego rodzaju (jest to przykład synergii procesów produkcyjnych). Firma Avonmore zajęła się wytwarzaniem zup. Działalność ta podlega wydziałowi produkującemu mleko konsumpcyjne. Spółdzielnia Danish Crown, w następstwie kupna przedsiębiorstwa wytwarzającego zupy i dania gotowe zachowała tę działalność, dając im markę: Danish Prime.

Na podstawie przedstawionych powyżej przykładów można wyróżnić 4 typy różnicowania działalności.

1. Ten, który pozwala optymalnie wykorzystywać urządzenia już posiadane, tak się dzieje np. w wypadku produkcji soków owocowych, gdzie wymagana wiedza niewiele się różni od poprzedniego zawodu, natomiast rynek stawia inne warunki (np. inną politykę marketingową).
2. Drugi typ nazywany jest integracją pionową (lub wertykalną) i polega na integracji z dostawcami surowca albo odbiorcami gotowych produktów (lub ich półfabrykatów). Tym sposobem przedsiębiorstwo może lepiej poznać potrzeby i wymagania swoich dawnych dostawców czy też klientów. Dobrym przykładem są tu

spółdzielnie wytwarzające pasze zwierzęce, które — w wyniku różnicowania ich działalności — przechodzą do produkcji drobiarskiej, będącej dużym odbiorcą produkowanej paszy.

3. Trzecim sposobem jest tzw. różnicowanie pasywne, które pozwala na obserwację danej działalności przez pewien czas. Sytuacja ta ma najczęściej miejsce w wypadku kupna przedsiębiorstwa prowadzącego różnorodną działalność. Nabywca może po tzw. okresie próbnym je sprzedać lub zachować (przykład Danish Prime).
4. Ostatni typ to różnicowanie prowadzące do otrzymania szerokiego zakresu działalności (przykład: Cebeco, Casam).

Ale czy te przykłady pomogą zakończyć dyskusję między zwolennikami specjalizacji i tymi, którzy popierają szeroki wachlarz działalności? Odpowiedzi teoretycznie wydają się proste, natomiast rzeczywistość jest bardzo skomplikowana.

Wielokierunkowość pozwala na obniżenie ryzyka i ułatwia rozpoczynanie nowej działalności [4]. Słabymi stronami tej strategii są trudności w zarządzaniu złożoną strukturą oraz niemożność uzyskania wielkości krytycznej (umożliwiającej najniższe koszty produkcji) w każdym dziale produkcji. Zostało to zaobserwowane we Francji w większości spółdzielni o wielokierunkowej działalności.

Przedsiębiorstwo wyspecjalizowane, mające podobną wielkość obrotów, powinno przynosić większe zyski — w parze jednak z wyższym poziomem ryzyka.

Ale czy na podstawie przedstawionych przykładów można wyciągnąć wnioski? Nie jest to całkiem ewidentne. Na przykład najbardziej rentowne spółdzielnie znajdują się w Irlandii i są to przedsiębiorstwa prowadzące różnorodną działalność. Ale dwie duńskie wyspecjalizowane spółdzielnie — Danish Crown i MD Foods — też są bardzo rentowne.

We Francji spółdzielnie zajmujące się różnorodną działalnością, takie jak Cana, Cab i Casam, obserwowane w długim okresie, uzyskują rezultaty tak samo satysfakcjonujące jak spółdzielnie wyspecjalizowane (Uln, Socopa, Arcadie, Sodiaal), a które są o wiele większych rozmiarów. Zaobserwowano również, że specjalizacja i rozmiary krytyczne (tak produkcyjne, jak i handlowe) są czynnikami niezwykle ważnymi i często nierozdzielnie połączonymi. Dlatego też czasami spółdzielnie prowadzące różnorodną działalność łączą się na zasadzie fuzji w celu skumulowania swoich działań. Obserwowano to między innymi w Irlandii. Ale najczęściej spółdzielnie dokonują fuzji częściowych lub wchodzą w układ partnerski w ściśle określonej dziedzinie.

Często spółdzielnie o wielokierunkowej działalności muszą przekształcić swoją strukturę i zmuszone są do koncentrowania się na określonym profilu (produkcji) w celu osiągnięcia rozmiarów krytycznych. Ale zachowują inne działy produkcji, by zamortyzować m. in. szok finansowy, związany z przystosowaniem się rolników (członków spółdzielni) do nowych warunków. Możliwe są również układy partnerskie w dziedzinach, z których jedna ze stron chciałaby się wycofać. Jednak w dobie coraz sil-

niejszej konkurencji na rynku, transfer środków finansowych między różnymi działami produkcji w spółdzielniach wielokierunkowych będzie coraz bardziej utrudniony, zwłaszcza we Francji. Tymczasem w regionach, gdzie spółdzielnie są wyspecjalizowane, na przestrzeni długiego czasu — synergii finansowe między różnymi rodzajami produkcji są nieuniknione. W Dolnej Normandii, po porażkach wielu spółdzielni wyspecjalizowanych, również zaczyna się myśleć o tworzeniu spółdzielni prowadzących różnorodną działalność, o strukturach umiających się przystosować, mających zarówno dział surowców, jak i produkty przetworzone. Strukturą scalającą owe spółdzielnie miałyby być forma holdingu.

## Integracja pionowa lub strategia wyboru

---

Strategia integracji pionowej jest często praktykowana w dużych firmach zdolnych do realizowania poważnych inwestycji w celu uzyskania wyższej wartości dodanej i lepszego wyniku finansowego. Spółdzielnie, prawie wszystkie, w mniejszym lub większym stopniu, dokonywały integracji pionowej, ale też z niej rezygnowały. Niemniej ta kosztowna strategia (integracji pionowej) pozwoliła osiągnąć dobre rezultaty w spółdzielniach o różnorodnej działalności: w Irlandii (Kerry, Avonmore, Dairygold) oraz w Danii (MD Foods, Danish Crown). Gdy obserwuje się klasyczne wskaźniki ekonomiczne i finansowe w spółdzielniach francuskich, otrzymane wyniki są o wiele niższe. Dlatego też pozostawia się często w spółdzielni tylko dostawców surowca (rolników). Integracja pionowa dokonuje się w spółce-matce, natomiast powstaje coraz więcej filii działów przemysłowych o strukturze SA. Spółka-matka zachowuje dla siebie działalność związaną z zarządzaniem filiami, tak się dzieje m. in. we Francji, gdzie staje się ona spółką finansową, podobnie jak w spółdzielniach irlandzkich (Kerry, Avonmore).

Czy spółdzielnie, którym do tej pory nie udało się ta integracja, będą w stanie jej dokonać? Można w to wątpić. Natomiast forma partnerska może dla nich stanowić pewne rozwiązanie.

## Podstawowe strategie przedsiębiorstwa

---

Analiza trzech podstawowych strategii wyróżnionych przez Portera [6, 7] — różnicowania działalności, dominacji kosztowej i koncentracji — podlega krytyce. Porter twierdzi, że każde przedsiębiorstwo powinno unikać drogi pośredniej, szczególnie między różnorodnością a dominacją przez koszty.

Niewielu spółdzielniom udało się podnieść rangę ich marki do poziomu krajowego, europejskiego czy światowego. Oto jak wygląda ta strategia w spółdzielni Cab (Francja) w sektorze warzyw:

- marka narodowa: Paysan Breton,
- marka dystrybutora: produkty bezmarkowe,
- wytwarzanie półproduktów dla firmy Findus (usługi).

Takie działania wynikają z logiki spółdzielczej, która preferuje bardziej produkcję niż maksymalizację rentowności przedsiębiorstwa spółdzielczego.

Ponadto w dziedzinie strategii nie należy mylić dominacji kosztowej (uzyskanej dzięki najniższym na rynku kosztom produkcji, co jest kluczem do sukcesu) a dominacją cenową. Dominacja cenowa często nie idzie w parze z dominacją kosztową. Producenci postępują tak, by więcej sprzedać, pod marką dystrybutora lub całkiem bez marki. Taka dominacja cenowa może doprowadzić do bankructwa. I to jest właśnie źródło słabej rentowności spółdzielni francuskich. Dzieje się tak zwłaszcza w małych spółdzielniach, mających niewielką część rynku o nieznanej marce. By upłynnić swoją produkcję wybierają one strategię niskiej ceny, co doprowadza je do słabej rentowności. Przykładem może być istnienie tanich sieci dystrybucyjnych (głównie w Niemczech i we Francji), oferujących najniższe ceny na rynku.

Trzeba stwierdzić, że większość spółdzielni wycofuje się z nierentownych działalności zbyt późno, po wielu latach przynoszenia przez nie strat. Powolność tę tłumaczy się m. in. powiązaniem między produkcją rolniczą a działalnością przemysłową, a także sposobem podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach spółdzielczych.

## **Strategie internacjonalizacji i eksportu**

---

Internacjonalizacja, w przeciwieństwie do zwykłego eksportu, wiąże się z inwestycjami przemysłowymi w innych krajach. Wybór strategii internacjonalizacji jest najczęściej związany z wielkością rodzimego rynku. W związku z tym spółdzielnie hiszpańskie nie prowadzą internacjonalizacji, ponieważ satysfakcjonuje je własny rynek z 39 milionami mieszkańców.

Natomiast przedsiębiorstwa Danii, Irlandii i Holandii, będących małymi państwami, są niejako „skazane” na eksport, a nawet internacjonalizację. Spółdzielnie duńskie eksportują 60% swej produkcji (np. Steff-Houlberg i MD Foods), a nawet do 80% ich obrotów (Danish Crown) [3]. Ich siła wynika z prawdziwej współpracy między sobą przy eksporcie. Chodzi tu głównie o wspólne wykorzystanie sieci handlowej w sprzedaży produktów.

Spółdzielnie irlandzkie opierają swoje strategie na internacjonalizacji. Stworzyły one wiele przedstawicielstw produkcyjnych i handlowych, m.in. w USA i Wielkiej Brytanii. Rozwój ten jest ułatwiony dzięki finansowaniu — z wpływów za akcje, ponieważ firmy te działają na rynku papierów wartościowych.

Do niedawna spółdzielnie francuskie były obecne na rynkach zagranicznych tylko dzięki eksportowi. Obecnie strategię tę prowadzi kilka firm, np. Sodiaal.

Analiza tendencji i przemian w funkcjonowaniu spółdzielni w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej może mieć istotne znaczenie dla rozwoju spółdzielczości w Polsce.

## Literatura

---

- [1] Ansoff I. 1972 i 1989. *Stratégie de développement de l'entreprise*, des Editions d'Organisation: 56–98.
- [2] Declerck F. 1989. *Specificités des strategies des coopératives et internationalisation de leurs marchés*. *Economie & Gestion Agro-Alimentaire* No 13 septembre 1989.
- [3] Maset J. 1992. *L'internationalisation des coopératives agricoles françaises Etude IGIA — CNCA* Materiały konferencyjne.
- [4] Mauget R. 1991. *Les moyens de financement des groupes coopératives et leurs conséquences*. *Economie & Gestion Agro-Alimentaire* No 21 octobre 1991: 13–18.
- [5] Mauget R., Hamon C. 1992. *Le partenariat entre les coopératives et les entreprises non — cooératives: avantages et specificités*. *Etude IGIA*: 18–33.
- [6] Porter M. 1982. *Choix strategiques et concurrence*. *Economica*: 16–25.
- [7] Porter M. 1986. *L'avantage concurrentiel*. *Inter-Editions*: 21–29.

## Strategic options of agricultural cooperatives in the EU countries

---

**Key words:** strategy, cooperative, vertical concentration, integration

### Summary

The cooperatives being specific organizational units have also their weak points. Peasants do not always understand the need for vertical integration or internationalization. Their main aim is to get high profit in the short time. However, the introduction of Common Agriculture Policy and the GATT will enforce the cooperatives to acting more decisively and to cooperate with their partners (branches, companies etc.). It would be of great importance all the possibilities to be real and profitable because large size cooperatives are not always highly productive.