

FUNKCJONOWANIE ŁAŃCUCHA DOSTAW WIEPRZOWINY W POLSCE*

Elżbieta Jadwiga Szymańska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Abstrakt. Łańcuch dostaw jest to sieć powiązanych ze sobą dostawców i odbiorców oferujących produkty lub usługi finalnym konsumentom. Celem badań było rozpoznanie elementów łańcucha dostaw wieprzowiny w obszarze zaopatrzenia, przetwórstwa oraz dystrybucji. Podstawowym źródłem informacji były dane statystyki masowej oraz wybrane firmy mięsne notowane na liście 2000 największych przedsiębiorstw w Polsce. Łańcuch dostaw wieprzowiny w kraju charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem produkcji, przetwórstwa i dystrybucji. Duża liczba podmiotów oraz brak powiązań kapitałowych hodowców z przemysłem mięsnym nie sprzyja trwałej integracji. W celu utrzymania rentowności przedsiębiorstwa dywersyfikują swoją działalność. Podmioty o dużej skali produkcji częściej współpracują z sieciami handlowymi, natomiast w małych większą rolę odgrywają własne sieci sklepów. Liderów w branży cechuje szeroki asortyment, duża skala produkcji, specjalizacja oraz większa integracja w łańcuchu dostaw.

Słowa kluczowe: łańcuch dostaw, wieprzowina, zaopatrzenie, przetwórstwo, dystrybucja

WPROWADZENIE

Łańcuch dostaw obejmuje „sieć organizacji, które są zaangażowane, poprzez powiązania w górę i w dół łańcucha, w różne procesy i czynności tworzące wartość

w postaci produktów i usług przeznaczonych dla klienta ostatecznego” (Stadtler i Kilger, 2008). M. Christopher (2000) zdefiniował łańcuch dostaw jako sieć powiązanych ze sobą dostawców i odbiorców poprzez różne procesy i działania tworzące wartość w formie produktów i usług oferowanych finalnym konsumentom. W ujęciu procesowym łańcuch dostaw można również określić jako proces swobodnego przepływu dóbr, informacji i środków finansowych między miejscem pozyskania surowca a klientem. W takim rozumieniu za podstawowe ogniwa łańcucha dostaw uważa się: dostawców, producentów, hurtowników, detalistów i konsumentów (Gołębska, 1994). Uwzględnia się w nim takie cechy jak: struktura podmiotowa, przedmiot przepływu oraz cele, zakres czynnościowy i obszary współdziałania uczestniczących podmiotów.

Łańcuchy dostaw mogą być różne w zależności od powiązań podmiotów i ich złożoności. Są mniej lub bardziej zintegrowane pionowo. Na każdym ich etapie ważna jest liczba uczestników i zmienia się ona w zależności od rodzaju łańcucha dostaw. Tradycyjne łańcuchy żywności charakteryzują się niskim stopniem integracji, który wynika między innymi z dysproporcji ekonomiczno-organizacyjnej współpracujących ze sobą ogniw. Różnice te są najbardziej widoczne przy porównaniu początkowego i końcowego ogniwa, tj. producentów rolnych i przedsiębiorstw handlowych. Tym

*Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/03606.

bardziej, że proces przemieszczania produktów rolnych od producenta do konsumenta obejmuje fazy przetwarzania surowców rolnych, magazynowania, transportu oraz przenoszenia tytułu własności (Tomczak, 2004).

Przedmiotem badań był łańcuch dostaw wieprzowiny w Polsce ze względu na jego znaczenie w gospodarce żywnościowej. W 2012 roku udział żywca wieprzowego w produkcji globalnej stanowił około 11,7%, a produkcji towarowej ponad 14,2%. W tym czasie chowem trzody chlewnej zajmowało się 260,1 tys. gospodarstw. Z kolei według danych Głównego Inspektoratu Weterynarii (GIW), na początku lipca 2012 roku liczba zakładów przetwórstwa mięsa wieprzowego w kraju wynosiła 1482. Z danych statystycznych wynika, że wieprzowina zajmuje także dominującą pozycję w strukturze spożycia mięsa w Polsce. W 2012 roku wynosiło on 39,2 kg na osobę. Celem badań było rozpoznanie elementów łańcucha dostaw wieprzowiny w obszarze zaopatrzenia, przetwórstwa oraz dystrybucji.

ŹRÓDŁA DANYCH I METODYKA BADAŃ

W analizie danych wykorzystano studia literatury przedmiotu oraz dane statystyki masowej z GUS oraz Eurostatu. Podstawowym źródłem danych były informacje z opracowań Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowego Instytutu Badawczego (IERiGŻ-PIB) oraz dane Głównego Inspektoratu Weterynarii (GIW) dotyczące przedsiębiorstw branży mięsnej zajmujących się ubojem trzody chlewnej oraz przetwórstwem wieprzowiny. Ponadto szczegółową analizą objęto wybrane firmy mięsne notowane na liście 2000 największych przedsiębiorstw w Polsce. W badaniach wykorzystano analizę porównawczą oraz case study. Wyniki analiz przedstawiono w formie opisowej, graficznej i tabelarycznej.

WYNIKI BADAŃ

W ramach łańcucha dostaw wieprzowiny zachodzą wielokierunkowe relacje między podmiotami, wyznaczając drogę przepływu towarów od producenta do ostatecznego nabywcy. Uproszczonym przykładem takiego powiązania jest układ składający się z gospodarstwa trzodowego (producent surowca mięsnego), przetwórcy, handlowca i konsumenta. Chociaż te ogniwa funkcjonują we wszystkich państwach, to jednak liczba podmiotów w obrębie poszczególnych faz różni się znacznie.

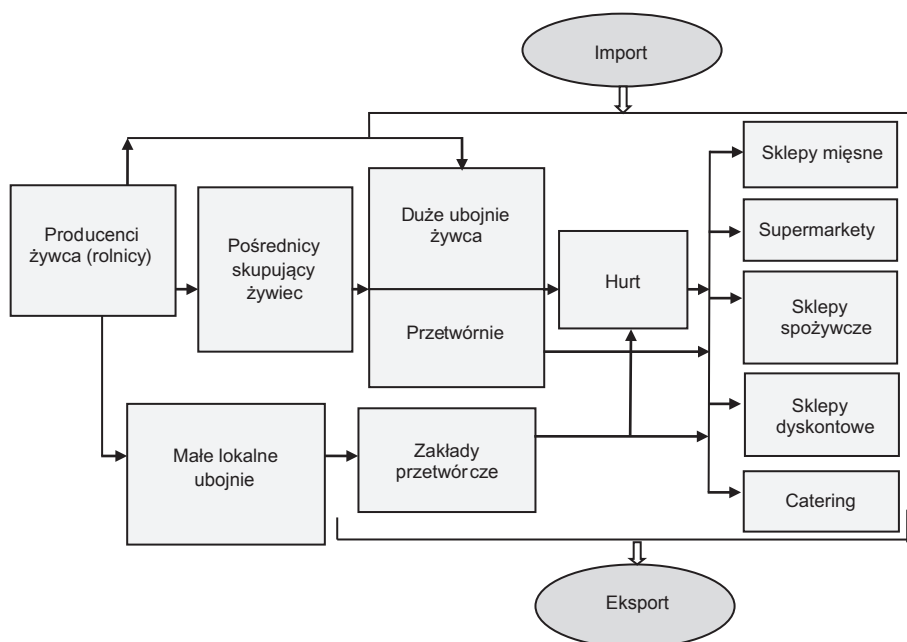
Szczególnie duże różnice występują między krajami Piętnastki oraz pozostałymi członkami UE. W starej Unii występuje duża koncentracja produkcji, rozwija się konsolidacja i specjalizacja przetwórstwa, a sprzedaż jest realizowana głównie poprzez tworzenie sieci handlowych oraz w sklepach wielkopowierzchniowych. W krajach, które przystąpiły do UE w późniejszym okresie, z reguły występuje rozdrobnienie produkcji oraz przetwórstwa i dominuje drobna sprzedaż detaliczna.

W Polsce do najważniejszych cech łańcucha dostaw wieprzowiny należą:

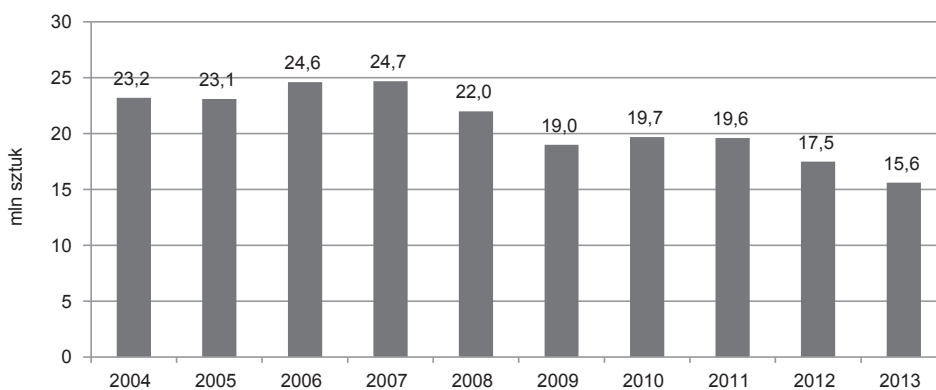
- niewielka koncentracja produkcji – większość hodowli pogłównia skupiona jest w gospodarstwach posiadających nie więcej niż 50 sztuk trzody,
- duża zmienność cen surowca,
- duża zależność od popytu na rynku wewnętrznym.

W tych warunkach niezwykle istotny stał się proces łączenia dostawców żywca wieprzowego i budowania odpowiedniego zaplecza surowcowego dla przetwórstwa. Koncepcja integracji przybrała w Polsce dwa kierunki: z jednej strony zaczęły powstawać poziome organizacje producentów (zrzeszenia, spółdzielnie), zaś z drugiej zawierano porozumienia partnerskie pomiędzy producentami a przetwórcami w układzie pionowym. Skala tego procesu nie wywarła jednak znaczącego wpływu na sprawność techniczno-ekonomiczną organizacji polskiego rynku mięsa. Różnorodność i wielość podmiotów funkcjonujących w strukturze łańcucha dostaw przetwórstwa wieprzowiny powoduje nadal jego niską drożność i silne uzależnienie od bieżącej sytuacji rynkowej (Kozera, 2007). Dominujące relacje w polskim łańcuchu dostaw wieprzowiny przedstawiono na rysunku 1.

Podstawowym źródłem surowca dla przedsiębiorstw mięsnych w Polsce jest krajowa produkcja żywca wieprzowego, która wynika z wielkości i struktury pogłównia trzody chlewnej. W strukturze gospodarstw z trzodą chlewną dominują podmioty, które utrzymują kilka sztuk tego gatunku zwierząt. W 2012 roku ich udział stanowił 45,2%. Natomiast odsetek gospodarstw największych, utrzymujących powyżej 200 sztuk trzody chlewnej, wynosił 3,1%. W tych gospodarstwach znajdowało się 52% pogłównia trzody chlewnej (Użytkowanie..., 2013). W pierwszych latach po integracji z UE ubój tego gatunku zwierząt wynosił ponad 23 mln sztuk (rys. 2). Największą liczbę ubojów odnotowano w 2007 roku – na poziomie 24,7 mln sztuk, co stanowiło 136% pogłównia. Wraz z redukcją stad trzody chlewnej w kraju



Rys. 1. Łańcuch dostaw wieprzowiny w Polsce
Źródło: Dybowski i in., 2006.



Rys. 2. Ubiór trzody chlewnej w Polsce w latach 2004–2013
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rynek..., 2014).

ubój tuczników się zmniejszał. W 2013 roku wyniósł tylko 15,6 mln sztuk.

W małych zakładach głównym źródłem surowca są dostawy bezpośrednie z gospodarstw, które polegają na dostarczaniu tuczników przez rolników do zakładów uboju lub punktów skupu prowadzonych przez te jednostki. Rozliczenia transakcji zakupu żywca wieprzowego

dokonywane są na podstawie wagi żywej. Większe przedsiębiorstwa, ze względu na duże rozproszenie dostawców, najczęściej korzystają z usług pośredników i muszą dzielić się marżą. Zapłata dla pośrednika stanowi różnicę między ceną skupu u rolnika a ceną sprzedaży żywca do zakładu uboju. W tego typu przedsiębiorstwach rozliczenia z dostawcami są realizowane

na podstawie wagi poubojowej, przy uwzględnieniu miłośności tusz.

Zakłady o dużych zdolnościach produkcyjnych charakteryzują się większym zdywersyfikowaniem źródeł surowca (rys. 3). Dość często posiadają własne służby surowcowe, które odgrywają istotną rolę w skupie żywca wieprzowego dla przetwórstwa. Odbierają one żywca wieprzowy bezpośrednio z gospodarstw albo z własnych punktów skupu. Najczęściej są to duzi dostawcy albo grupy producenckie. W tej grupie znaczna ilość surowca pochodzi także z własnego chowu.

Wobec ograniczenia krajowych zasobów tuczników zwiększa się znaczenie surowca pochodzącego z importu, który w ostatnich latach wykazuje tendencją rosnącą. Szczególnie dotyczy to tusz i półtusze wieprzowych. Według danych Eurostatu w latach 2004–2013 import

tusz i półtusze wieprzowych zwiększył się z 5,6 tys. do 164,1 tys. ton. Z kolei import tuczników zwiększył się z 2,4 do 120,3 tys. ton. (rys. 4). O poziomie importu decyduje poziom relacji cenowych między krajami. Ważnym czynnikiem w tym zakresie jest również sytuacja na rynkach walutowych.

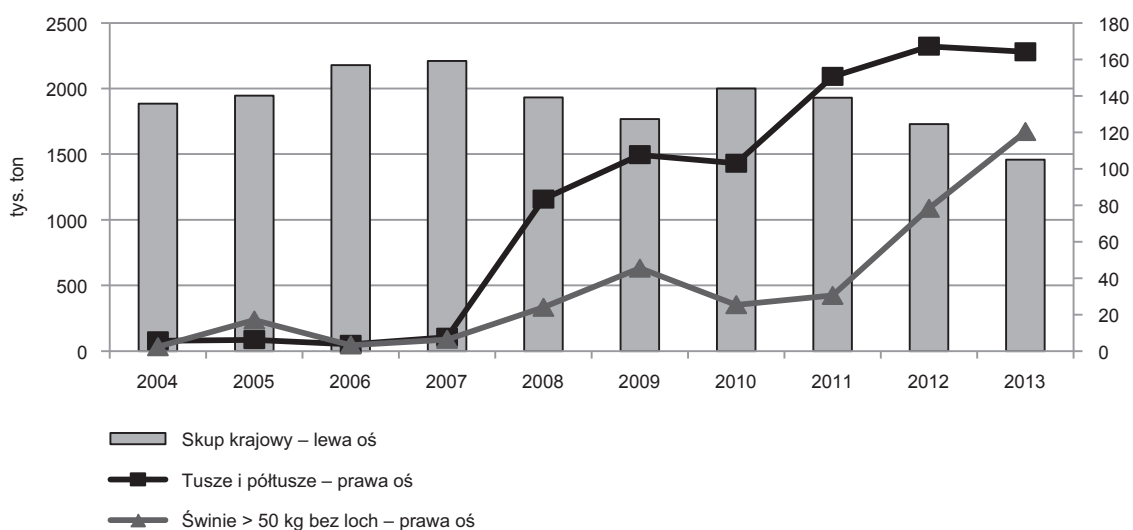
O tym, z jakiego źródła zakłady pozyskują żywca, decyduje kilka czynników. Do najważniejszych należą:

- wielkość produkcji (pozycja zakładu na rynku),
- polityka i strategia rozwoju przedsiębiorstw,
- położenie względem rynków zaopatrzenia w surowiec,
- okres funkcjonowania na rynku i związane z tym doświadczenie.

Ogniwem łączącym producentów trzody chlewnej i sektor przetwórstwa w kraju są zakłady uboju, które w sposób bezpośredni lub pośredni są odbiorcami żywca



Rys. 3. Źródła dostaw surowca do zakładów mięsnych
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Import żywca wieprzowego oraz tusz i półtusze wieprzowych na tle krajowego skupu trzody chlewnej
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu oraz GUS.

wieprzowego z gospodarstw rolnych. Według danych Głównego Inspektoratu Weterynarii (GIW) na początku 2014 roku ubojem trzody chlewnej w kraju zajmowało się 617 podmiotów (rys. 5). W większości były to jednostki małe, działające lokalnie, obsługujące drobnych, indywidualnych rolników. Najwięcej zakładów w skali kraju zajmuje się rozbiorem oraz przetwórstwem mięsa – odpowiednio 995 i 1001 podmiotów. Bardzo często działalności te są jednak połączone w ramach jednego zakładu. Liczba zakładów rozbioru i przetwórstwa mięsa zdecydowanie przewyższa liczbę ubojni działających na terenie kraju, co oznacza, że wiele z nich zmuszonych jest do pozyskiwania surowca w obcych jednostkach. Marża z tego tytułu przechwytywana jest zatem we wcześniejszych ogniwach łańcucha dystrybucji (Szymańska i in., 2012).

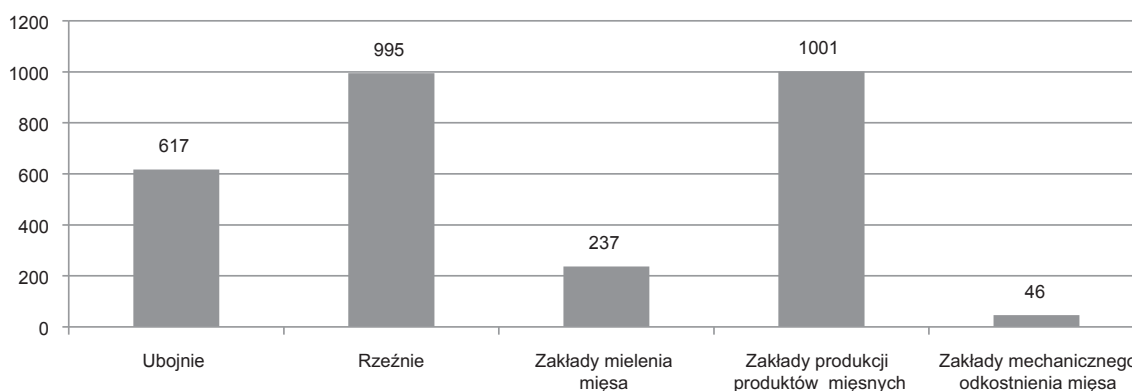
Po integracji Polski do UE przedsiębiorstwa branży mięsnej, dzięki dotacjom unijnym, wsparciu z branżowych programów oraz wykorzystaniu własnych środków dokonały wielu inwestycji odtworzeniowych, modernizacyjnych i rozwojowych. Wszystkie działy przetwórstwa mięsnego rozbudowały ofertę towarową, przy równoczesnej poprawie jakości i atrakcyjności handlowej. Nastąpiło wdrożenie nowych technologii, głównie tzw. wysokowydajnych, których efektem było rozszerzenie asortymentu wyrobów mięsnych. Sprzyjało temu upowszechnienie nowych dodatków i materiałów pomocniczych, rozwój porcjowania i paczkowania produktów mięsnych. Te zmiany technologiczne umożliwiły także wydłużenie trwałości przetworów mięsnych i mięs kulinarnych. Wymagały tego przede wszystkim

szybko rozwijające się sieci handlowe, które warunkowały możliwość sprzedaży w tym kanale dystrybucji nowoczesnymi opakowaniami, umożliwiającymi wydłużenie okresów przydatności do spożycia i zmniejszenie kosztów sprzedaży (Seremak-Bulge i in., 2007).

Obecnie zdolności produkcyjne wielu przedsiębiorstw mięsnych nie są w pełni wykorzystane, co wynika z braku rynków zbytu. W pierwszej połowie 2014 roku największym problemem było ograniczenie eksportu wieprzowiny na rynki wschodnie, którego nie rekompensowało pozyskiwanie odbiorców z innych krajów.

Kolejnym elementem łańcucha dostaw jest dystrybucja mięsa i jego przetworów z fazy przetwórstwa do ostatecznego nabywcy. W sektorze mięsnym w Polsce najczęściej przyjmowana jest strategia mieszanych kanałów dystrybucji, włączając ogniwa pośrednie, jak również bezpośrednie dostawy do sieci supermarketów, hipermarketów i dyskontów. Kierunki dystrybucji półproduktów i wyrobów gotowych wytwarzanych przez zakłady mięsne na rynku krajowym obejmują odbiorców rynku detalicznego oraz odbiorców instytucjonalnych.

W strukturze odbiorców na rynku detalicznym wyróżnić można kanały bezpośrednie, w których producent sam zajmuje się rozmieszczeniem i sprzedażą swych produktów odbiorcom finalnym oraz kanały pośrednie – z wykorzystaniem pośredników zewnętrznych. Z punktu widzenia producentów mięsa i jego przetworów wyodrębnia się kanały podstawowe, o znaczącym udziale w strukturze sprzedaży, oraz kanały pomocnicze, uzupełniające sprzedaż. Pełnią one funkcje



Rys. 5. Liczba zakładów uboju i przetwórstwa mięsa wieprzowego w kraju
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GIW.

dotatkowe, związane z budowaniem wizerunku marek, np. w odniesieniu do sklepów finalnych i patronackich (Seremak-Bulge i in., 2007).

Rynek odbiorców instytucjonalnych obejmuje dostawy do innych zakładów przetwórczych oraz placówek HoReCa (Hotele – Restauracje – Catering). Jednocześnie wraz z dynamicznym rozwojem żywienia poza domem zaobserwować można wzrost udziału dostaw mięsa i jego przetworów do sektora HoReCa przez wyspecjalizowanych pośredników, zapewniających kompleksowość dostaw.

W celu zaspokojenia potrzeb konsumentów produkty muszą być dla nich dostępne w odpowiednim miejscu i czasie. Odbywa się to za pośrednictwem kolejnych ogniw, określanych jako kanały dystrybucji surowca, półproduktów do dalszego przerobu, na produktach finalnych dostarczanych odbiorcy końcowemu kończąc. Wybór odpowiednich kanałów dystrybucji determinowany jest szeregiem czynników, m.in. rodzajem produktów, terminem ich trwałości oraz zapewnieniem właściwych warunków transportu, magazynowania lub ekspozycji. Organizacja dystrybucji zależy również od sytuacji panującej w sektorze, możliwości inwestowania w nowoczesne technologie informatyczne przez pośredników handlowych oraz stosowanego marketingu, w tym zwłaszcza strategii promocyjnych i cenowych (Seremak-Bulge i in., 2007). Przedsiębiorstwa będące uczestnikami rynku mięsa wykazują dużą inwencję i elastyczność w dostosowywaniu kanałów dystrybucji do konkretnej sytuacji, w danym miejscu i czasie (rys. 6).

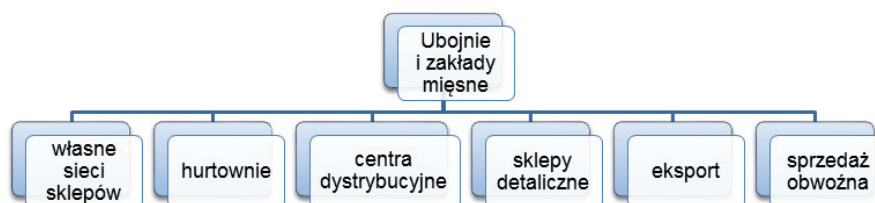
W przedsiębiorstwach o dużej skali produkcji strategia w większym stopniu opiera się na współpracy z sieciami handlowymi, w których producent mięsa bądź wędlin nie ma wpływu na przeszkolenie personelu. Natomiast w mniejszych zakładach większą rolę w dystrybucji wyrobów odgrywiają własne sieci sklepów.

Przodownicy w tym zakresie posiadają nawet 100 sklepów sieciowych.

Mimo dużego rozdrobnienia zakładów mięsnych wyłoniła się wśród nich grupa wielozakładowych przedsiębiorstw lub grup kapitałowych o szeroko zakrojonej działalności w kraju i zagranicą. Na liście 2000 największych przedsiębiorstw w Polsce w grupie liderów branży mięsnej znalazły się takie przedsiębiorstwa jak: Animex, Sokołów S.A. Polski koncern DUDA oraz ZRP Farmutil HS S.A. (tab. 1). W latach 2008–2011 ich przychody ze sprzedaży wzrosły o 1661,6 tys. zł. Udział tych przedsiębiorstw w obrotach branży stanowił około 20%. W 2011 roku przedsiębiorstwa te zatrudniały 20 938 osób.

Animex posiada 11 zakładów rozmieszczonych na terenie całego kraju. Jednocześnie jest największym pracodawcą w branży mięsnej, zatrudniając 7300 osób. Od 1999 roku przynależy do światowego giganta Smithfield Foods Capital Group. Jako lider na mięsnym rynku najwięcej również eksportuje. W surowiec zaopatruje się głównie u siostrzanej firmy – Agri Plus, która dostarcza do przedsiębiorstwa około 1,5 mln świń rocznie. Agri Plus to największy producent trzody chlewnej w Polsce, który wchodzi w skład pionowo zintegrowanego systemu produkcji. Taki system umożliwia zsynchronizowanie potrzeb rynku z dostawcami surowca. Pozostałą część tuczników przedsiębiorstwo kupuje od setek hodowców z całego kraju, bazując na długotrwałej współpracy i zaufaniu.

Sokołów S.A. jest spółką mającą swą siedzibę w Sokołowie Podlaskim. W jej skład wchodzi siedem zakładów produkcyjnych, w których istotne znaczenie ma specjalizacja. Trzy z oddziałów (w Sokołowie Podlaskim, Robakowie i Jarosławiu) prowadzą ubój wieprzowy oraz zajmują się przetwórstwem. Oddziały w Kole i Tarnowie realizują ubój wołowy. Z kolei oddziały w Czyżewie i Dębicy zajmują się wyłącznie



Rys. 6. Kanały dystrybucji wieprzowiny i wyrobów mięsnych
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Wybrane firmy mięsne notowane na liście 2000 największych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Przychody ze sprzedaży w 2008 (mln PLN)	Przychody ze sprzedaży w 2011 (mln PLN)	Udział w obrotach branży (%)	Zatrudnienie (liczba osób)
Animex Sp. z o.o. GK, Warszawa	3 100,0	3 615,0	7,4	7 300
Sokołów S.A. GK, Sokołów Podlaski	1 904,7	2 462,5	5,0	6 314
ZRP Farmutil HS S.A., Śmiłowo	1 406,7	1 788,6	3,7	5 674
Polish Meat Company Duda S.A. GK, Warszawa	1 463,1	1 670,0	3,4	1 650

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lista 500... (2012) oraz Lista 2000... (2009, 2012).

przetwórstwem. Sokołów S.A. to przedsiębiorstwo wielozakładowe z pełnym profilem produkcyjnym oraz rozpoznawalną marką na polskim rynku. Oddziały Spółki posiadają uprawnienia eksportowe na wiele rynków, m.in. USA, UE oraz Korei, Rosji i Ukrainy. W zakresie dystrybucji produktów tego przedsiębiorstwa istotną rolę spełniają własne centra dystrybucji, sklepy i stoiska patronackie w dużych sieciach handlowych. Obecnie Spółka ma aż 42 centra dystrybucji zlokalizowane w głównych miastach Polski, 49 własnych sklepów a także 670 sklepów partnerskich. Mimo rozbudowy własnej sieci dystrybucji przedsiębiorstwo mocno współpracuje z dystrybutorami prywatnymi (sieć obca), ciągle rozwijając sprzedaż w tym segmencie.

Koncern Mięsny DUDA S.A. to największa polska firma, zajmująca się ubojem, rozbiorem i dystrybucją mięsa czerwonego – wieprzowego, wołowego oraz dzicyzny. Spółka kontroluje i jest zarazem najważniejszą częścią grupy kapitałowej, którą aktualnie tworzy około 30 firm z branży rolno-spożywczej. Główny zakład produkcyjny przedsiębiorstwa DUDA S.A. znajduje się w Grąbkowie i należy do najnowocześniejszych w Europie. W 2011 roku jego przychody ze sprzedaży wyniosły 1670,0 mln zł, o 14,1% więcej niż w 2008 roku.

Zakres działalności firmy ZRP Farmutil HS S.A., Śmiłowo obejmuje skup, ubój żywca wieprzowego, rozbiór i przetwórstwo. Roczna produkcja tych zakładów mięsnych to ponad 40 tys. ton produktów. Szeroka oferta firmy obejmuje około 200 asortymentów. Towar jest dostarczany do licznych odbiorców na terenie całego kraju. Obecnie przedsiębiorstwo ZRP Farmutil HS

S.A. współpracuje z wieloma znanymi odbiorcami, włączając duże sieci handlowe i hipermarkety (Tesco, Selgros, Leclerc). Ponadto w ostatnich latach kładzie duży nacisk na rozbudowę własnej sieci dystrybucji poprzez hurtownie oraz sklepy firmowe na terenie północno-zachodniej Polski, prowadząc sprzedaż skierowaną bezpośrednio do końcowego klienta.

Duże zakłady mięsne w celu zapewnienia ciągłości dostaw surowca często podpisują umowy kontraktacyjne z producentami trzody chlewnej. W ten sposób ograniczają ryzyko związane z zaopatrzeniem i zbytem, cenami, terminowością i ilością dostaw surowca do produkcji. W ramach umów kontraktacyjnych przedsiębiorstwa najczęściej oferują hodowcom:

- zbyt wieprzowiny,
- zapłatę premiującą wysoką zawartość mięsa,
- pomoc w finansowaniu produkcji i organizacji środków do produkcji (pasza, materiał rozrodczy),
- pomoc w dostosowaniu warunków produkcji do standardów Unii Europejskiej (w szczególności standardów higienicznych, sanitarno-weterynaryjnych i ochrony środowiska, z uwzględnieniem dobrostanu zwierząt).

Podstawowym problemem w branży mięsnej jest brak powiązań kapitałowych lub przynajmniej kooperacyjnych między producentami żywca wieprzowego a przemysłem mięsnym. Pojawił się on po 1990 roku, czyli z chwilą wprowadzenia na rynek zasad wolnej gry kapitałowej. Powstała wtedy zdecydowana większość działających obecnie prywatnych zakładów mięsnych, które z czasem opanowały obecny rynek mięsa i wędlin

w Polsce. Hodowcy trzody chlewnej byli w latach 90. za słabi organizacyjnie, aby wykorzystać ten krótki, ale decydujący o układzie sił etap przemian gospodarczych (Barański, 2011). Wobec zaniku powiązań kapitałowych hodowców z przemysłem mięsnym producenci żywca wieprzowego nie mają żadnego wpływu na politykę surowcową zakładów mięsnych, które w sytuacji złej koniunktury na rynku sprowadzają surowiec z zagranicy (Szymańska, 2014).

Od połowy lat 90. podejmowane są działania zmierzające do odbudowy powiązań integracyjnych producentów surowca mięsnego z zakładami mięsnymi. Dotychczas proces ten przebiega jednak zbyt wolno jak na potrzeby zmieniającego się rynku. Wpływa na to przede wszystkim silne rozdrobnienie sektora zarówno w sferze produkcji, jak i ubojów żywca wieprzowego oraz wysokie ryzyko cenowe towarzyszące produkcji i przetwórstwu mięsa. To utrudnia realizację przeciwstawnych celów przetwórców i producentów. Przetwórcy dążą przede wszystkim do stabilizacji zaopatrzenia w surowiec o określonej jakości przy minimalizacji kosztów, podczas gdy producenci żywca poszukują gwarancji cenowych (Seremak-Bulge i in., 2007). Wszystkie te elementy oraz brak zaufania między uczestnikami w łańcuchu dostaw utrudniają procesy integracji.

WNIOSKI

1. Łańcuch dostaw wieprzowiny w Polsce charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem zaplecza surowcowego, przetwórstwa i dystrybucji. Dotychczasowe procesy integracyjne nie wywarły znaczącego wpływu na sprawność techniczno-ekonomiczną organizacji polskiego rynku mięsa, który cechuje duża zmienność cen surowca i wysoka zależność od popytu na rynku wewnętrznym.
2. Rozproszona produkcja żywca wieprzowego, działalność pośredników i brak powiązań kapitałowych hodowców z przemysłem mięsnym nie sprzyja trwałej integracji w łańcuchu dostaw. Producenci żywca wieprzowego nie mają wpływu na politykę surowcową zakładów mięsnych, które w sytuacji złej koniunktury na rynku sprowadzają surowiec z zagranicy.
3. W sektorze mięsnym przedsiębiorstwa dość często dywersyfikują swoją działalność w celu utrzymania odpowiedniego poziomu rentowności. Dominują wśród nich podmioty zajmujące się rozbiorem

i przetwórstwem mięsa. Po integracji z Unią Europejską większość z nich dokonała znacznych inwestycji i unowocześniła technologie produkcji. Ze względu jednak na ograniczone rynki zbytu zakłady mięsne nie wykorzystują w pełni swoich zdolności produkcyjnych.

4. Wybór odpowiednich kanałów dystrybucji determinowany jest rodzajem produktów i potrzebami klienta. Zależy również od sytuacji panującej w sektorze, możliwości inwestowania w nowoczesne technologie informatyczne oraz stosowanego marketingu. W przedsiębiorstwach o dużej skali produkcji strategia w większym stopniu opiera się na współpracy z sieciami handlowymi. Natomiast w mniejszych zakładach większą rolę w dystrybucji wyrobów odgrywają własne sieci sklepów.
5. Mimo dużego rozdrobnienia zakładów mięsnych w kraju wyłoniła się grupa wielozakładowych przedsiębiorstw lub grup kapitałowych o szeroko zakrojonej działalności. W grupie liderów branży mięsnej znalazły się takie przedsiębiorstwa jak: Animex, Sokołów S.A., polski koncern DUDA oraz ZRP Farmutil HS S.A. Cechuje je szeroki asortyment, duża skala produkcji, specjalizacja oraz większa integracja w łańcuchu dostaw.

LITERATURA

- Barański, B. (2011). Zatrzymać spadek pogłowia trzody chlewnej. *Trzoda Chlew.*, 9, 20–22.
- Christopher, M. (2000). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług* (wyd. II). Warszawa: Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego.
- Dybowski, G., Kobuszyńska, M., Woźniak, J. (2006). *Główne czynniki wpływające na relacje ekonomiczne i komunikację w europejskich łańcuchach żywnościowych*. Warszawa: IERiGŻ. Pobrano 04.07.2012 z: <http://www.foodcomm.ierigz.waw.pl/wwwp2.htm>
- Gołębska, E. (1994). *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*. Poznań: Wyd. AE.
- GUS (2013). *Użytkowanie gruntów, powierzchnia zasiewów i pogłowia zwierząt gospodarskich w 2012 r.* Warszawa: GUS.
- Kozera, M. (2007). *Struktura łańcucha żywnościowego oraz zmiany relacji producent-konsument w Polsce i krajach UE*. W: *Rolnictwo i gospodarka żywnościowa Polski w ramach Unii Europejskiej*, seria: *Problemy rolnictwa światowego* (t. XVII, s. 240–246). Warszawa: Wyd. SGGW.

- Lista 2000 polskich przedsiębiorstw (2009). Rzeczpospolita., 24.11.2009.
- Lista 2000 polskich przedsiębiorstw (2012), Rzeczpospolita., 249 (24.10.2012).
- Lista 2000 polskich przedsiębiorstw (2012), Rzeczpospolita., 255 (31.10.2012).
- Lista 500 największych polskich firm (2012). Polityka. Pobrane 24.03.2012 z: <http://www.lista500.polityka.pl/rankings/show>
- Rynek mięsa. Stan i perspektywy (2014), 46.
- Seremak-Bulge, J., Rembeza, J., Urban, R., Świetlik, K., Górksa-Warsewicz, H., Rycombel, D., Kobuszyńska, M., Talarrek, M. (2007). Ewolucja rynku mięsnego i jej wpływ na proces transmisji cen. Raport nr 73. Program Wieloletni 2005–2009, Warszawa: IERiGŻ-PIB.
- Stadtler, H., Kilger, C. (2008). *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Fourth Edition. Berlin: Springer.
- Szymańska, E., Hamulczuk, M., Dziwulski, M. (2012). Analiza na temat funkcjonowania sektora wieprzowiny w latach 2004–2010 wraz z prognozą do roku 2020. Analiza dla MRiRW. Pobrane 20.04.2015 z: www.bip.minrol.gov.pl.
- Szymańska, E. J. (2014). Zmiany strukturalne na rynku wieprzowiny w Polsce po integracji z Unią Europejską. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. Wroc.*, 361, 249–259.
- Tomczak, F., (2004). *Od rolnictwa do agrobiznesu. Transformacja gospodarki rolniczo-żywnościowej Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej*. Warszawa: Wyd. SGH.