

# GRUPY KAPITAŁOWE W PROCESIE KONCENTRACJI PRZETWÓRSTWA MIĘSNEGO W POLSCE

-

## 1. Wstęp

Procesy koncentracji przedsiębiorstw, a także tworzenie struktur kapitałowych dotyczą na ogół wszystkich działów gospodarki. Ich rozwój widoczny jest również w branży mięsnej. Celem tego opracowania jest próba przedstawienia roli grup kapitałowych w procesie koncentracji w przetwórstwie mięsnym. Na podstawie literatury omówiono najpierw istotę koncentracji przedsiębiorstw. Wskazano na grupę kapitałową jako występującą formę kapitałowych zgrupowań gospodarczych. Wykorzystując dostępne wyniki badań oraz dane statystyczne, przeprowadzono analizę funkcjonowania sektora mięsnego. Przedstawiono też główne spostrzeżenia dotyczące przebiegu koncentracji w przetwórstwie mięsnym.

Na podstawie danych statystycznych, a także rankingu największych firm w Polsce (*Lista 2000. Polskie Przedsiębiorstwa*) przeprowadzono dalej badania sondażowe dotyczące strategii największych przedsiębiorstw mięsnych. Pozwoliło to na zidentyfikowanie firm funkcjonujących w formie grup kapitałowych. Zaprezentowano zmiany w udziałach rynkowych grup, takich jak: *Animex*, *Sokolów*, *PKN Duda*, a także *ZRP Farmutil*. Następnie podjęto próbę przedstawienia roli tych przedsiębiorstw w procesie koncentracji przetwórstwa mięsnego. W zbiorowy sposób zaprezentowano również koncepcje działania oraz specyfikę rozwoju wybranych przypadków. Umożliwiło to także przedstawienie wniosków generalnych dotyczących ich zachowań strategicznych. W końcowej części zaprezentowany został ogólny zarys perspektyw rozwoju w branży mięsnej i dokonujących się tam procesów koncentracji.

---

\* **Dr Ireneusz Janiuk** – adiunkt na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku.

## 2. Koncentracja przedsiębiorstw a rozwój struktur kapitałowych (wybrane aspekty teoretyczne)

Wraz z rozwojem działalności gospodarczej menedżerowie coraz częściej dochodzą do wniosku, że nie mogą samodzielnie sprostać narastającej konkurencji i innym wymaganiom rynku. Wzmaga to potrzebę oddziaływania na otoczenie. Pozwala na łączenie rozwoju organicznego i zewnętrznego. Odpowiednio dobrane podmioty, powiązane właściwymi relacjami podporządkowania i oddziaływania, tworzą strukturę działalności gospodarczej. Tym samym określają nową *architekturę biznesu*. Oznacza to sposób kształtowania składu podmiotów współdziałających przy realizacji założonych celów gospodarczych. Nie bez znaczenia jest także dobór łączących je relacji stanowiących podstawę współdziałania gospodarczego. Projektowanie *architektury biznesu* stanowi punkt wyjścia dla szczegółowych rozwiązań z zakresu zarządzania działalnością gospodarczą w nowych warunkach jej prowadzenia<sup>1</sup>.

Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw to wszelkiego rodzaju powtarzalne i względnie trwałe powiązania między podmiotami. W tradycyjny sposób realizowane formy współdziałania można podzielić na dwie grupy: *formy kooperacyjne i koncentracyjne*. *Formy kooperacyjne* cechują się utrzymaniem podmiotowości prawnej współdziałających jednostek oraz niezmiennością stosunków własnościowych. Związki kooperacyjne charakteryzują się dobrowolnością i odwracalnością. Współdziałające jednostki nie tracą samodzielności gospodarczej w kreowaniu strategii rozwojowych. *Formy koncentracyjne* charakteryzują się zmianą stosunków własnościowych. Główną ich cechą jest podporządkowanie działalności połączonych podmiotów jednolitemu kierownictwu. Wylonienie centralnego kierownictwa powoduje, że powstaje jednolicie zarządzane przedsiębiorstwo lub grupa przedsiębiorstw. Związki koncentracyjne charakteryzują się stopniowalnym ograniczeniem samodzielności gospodarczej współdziałających podmiotów. W określonych przypadkach (fuzja prowadząca do powstania przedsiębiorstwa wielozakładowego) cechują się one utratą podmiotowości prawnej wszystkich lub części współdziałających podmiotów [por. 7, s. 230–231].

Procesy koncentracji w gospodarce mogą być analizowane z dwóch perspektyw: *rynku*, a także *przedsiębiorstwa*. Istotą pierwszej z nich są zmiany udziału danego przedsiębiorstwa lub ich grupy w rynku. Dążeniem firm w tej sytuacji jest powiększenie udziału w rynku. Natomiast istotą koncentracji przedsiębiorstw jest zwiększanie zakresu działania lub siły ekonomicznej i podniesienie zdolności konkurencyjnych

<sup>1</sup> Optymalna konfiguracja podstawowych struktur działalności gospodarczej powinna zapewniać maksymalizację skuteczności i poprawę efektywności działania. W zależności od zakresu podporządkowania i siły oddziaływania działalność może być realizowana przy pomocy struktur: *organizacyjnych, kapitałowych i kontraktowych*. Wady i zalety podstawowych struktur działalności gospodarczej, a także przegląd poszczególnych form szerzej omówiono w: [16, s. 45–50].

przedsiębiorstwa [por. 19, s. 29]. Jest to koncentracja zewnętrzna. Ma ona zawsze wymiar integracji podmiotu gospodarczego z innym niezależnym od siebie podmiotem (podmiotami). Prowadzi do podwyższenia poziomu koncentracji produkcji, własności, a także kapitału. Może polegać na: łączeniu samodzielnych firm i powstaniu nowego podmiotu (*fuzja*); utworzeniu wspólnego przedsiębiorstwa przez uczestników koncentracji (*joint venture*); nabywaniu akcji, udziałów lub papierów wartościowych innego podmiotu (*przejęcia kapitałowe*); łączeniu stanowisk w organach zarządzających lub kontrolnych innego przedsiębiorstwa (koncentracja zarządzania). Proces ten może być realizowany wzdłuż łańcucha wartości (koncentracja pionowa) lub w ramach tego samego ogniwa łańcucha wartości (koncentracja pozioma). Może też łączyć kolejne ogniwa z różnych łańcuchów wartości (koncentracja konglomeratowa). Wiąże się to z koniecznością zarządzania coraz większymi organizacjami oraz koncentracją władzy. Wzajemne powiązania podmiotów przyczyniają się do optymalizacji działań. Prowadzą też do redukcji zbędnych czynników produkcji, specjalizacji oraz koncentracji firm na kluczowych kompetencjach. W wielu przypadkach możliwa jest minimalizacja kosztów, zwiększanie zakresu działania i siły ekonomicznej, a także osiągnięcie efektów synergii [9, s. 213–214].

Koncentracja przedsiębiorstw może zatem polegać na skupianiu akcji lub nabywaniu udziałów samodzielnych podmiotów stwarzających możliwość dalszego rozwoju. Na ogół prowadzi do włączenia niezależnego podmiotu do struktur przejmującego podmiotu, a także powstania układu wielopodmiotowego. Tego typu proces oznacza koncentrację kapitałową. Należy przy tym podkreślić, że jedynie fuzje, rozumiane jako połączenia lub łączenie się przedsiębiorstw, powodują zmiany struktury sektora. W przypadku przejęć uczestniczące już w transakcjach jednostki nie tracą swojej osobowości prawnej i funkcjonują jako odrębne podmioty [por. 5, s. 24–28].

W „The Economist” prezentowany jest pogląd, że przesłanką procesu koncentracji, a także rozwoju dużych firm jest rosnąca świadomość ryzyka związanego z poddostawcami. Niesolidni dostawcy mogą bowiem dość często zakłócać cykl produkcyjny wielkich koncernów. Duże firmy, aby nie tracić wyrobionych marek i reputacji, muszą koncentrować się na kluczowych kompetencjach. Zamiast przekazywać poszczególne obszary działania na zewnątrz, przedsiębiorstwa opanowują kolejne ogniwa łańcucha wartości. Jako przedsięwzięcia restrukturyzacyjne wykorzystują m.in. fuzje i przejęcia. Włączają do własnych struktur podmioty uznawane za niezbędne w koncepcji rozwoju. Działania w ramach nabywania całej organizacji lub jej części stają się alternatywą dla rozwoju wewnętrznego. Kolejną przesłanką jest konieczność stawania się innowacyjnym. Mogą one także lepiej radzić sobie, minimalizując koszty związane ze złożoną strukturą zarządzania. Ich atuty wynikają również z obecności na wielu rynkach. Daje się tym samym zauważyć pewien trend: „(...) w Europie, jak i na świecie występuje wyraźna tendencja do tworzenia struktur kapitałowych” [1, s. 9].

Główną przyczyną koncentracji kapitałowej jest niemożliwość zrealizowania wymagań otoczenia w ramach struktur organizacyjnych pojedynczego podmiotu. Funkcjonowanie powiązanych podmiotów prowadzi do rozwoju struktur kapitałowych. Takie struktury tworzone są przez prawnie samodzielne podmioty gospodarcze (na ogół spółki: komandytowe, z o.o. i akcyjne), połączone relacjami podporządkowania kapitałowego i oddziaływania właścicielskiego. Podporządkowanie kapitałowe wynika z posiadania przez podmiot nadrzędny udziałów lub akcji w podmiotach podporządkowanych. Możliwości oddziaływania właścicielskiego polegają na wykorzystaniu przez podmiot nadrzędny uprawnień właścicielskich z udziałów lub akcji zgodnie z prawem handlowym [16, s. 48–50]. Bez względu na stopień powiązania gospodarczego między poszczególnymi jednostkami koncentracja powoduje ograniczenie swobody działania jednostek. Wszystkie integrowane jednostki gospodarcze wchodzi w skład większego zgrupowania. Zostają też podporządkowane jednolitemu kierownictwu. Obserwowane zazwyczaj formy struktur kapitałowych to: *grupa kapitałowa, holding, a także koncern*.

Pojęcia dotyczące struktur kapitałowych powstawały w różnych okresach. Wynikają też z różnych doświadczeń praktycznych i tradycji językowych. Z punktu widzenia poprawności terminologicznej ich definiowanie jest zadaniem trudnym. Często nawet dalekim od satysfakcjonującego rozwiązania. Punktem wyjścia do określenia pojęć dotyczących struktur kapitałowych jest jednak analiza istoty zgrupowania gospodarczego. „Jest to zespół samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych, utworzony dla realizacji wspólnych celów gospodarczych i realizujący te cele w oparciu o łączące te podmioty powiązania. (...) W zależności od rodzaju powiązań łączących podmioty tworzące te zgrupowania, wyróżnić można: zgrupowania kapitałowe (oparte głównie na powiązaniach kapitałowych), a także zgrupowania kontraktowe (oparte głównie na powiązaniach kontraktowych). Powiązania kapitałowe i kontraktowe mogą być także uzupełniane powiązaniem wzmacniającymi integrację zgrupowań gospodarczych, np. operacyjnymi, majątkowymi, personalnymi itd.” [17, s. 40–41].

M. Trocki w związku z tym wyróżnia sześć „perspektyw postrzegania” struktur kapitałowych. Są to: kodeksowa, rachunkowości, fiskalna, antymonopolowa, inwestycyjna, zarządcza<sup>2</sup>. Warto przy tym zauważyć, że określając grupę kapitałową, niektóre

<sup>2</sup> Z *perspektywy kodeksowej* struktury kapitałowe postrzegane są jako ograniczenie autonomiczności samodzielnych prawnie podmiotów, jakimi są spółki handlowe. W kodeksie handlowym definiowane są jedynie zależności dominacji i podporządkowania pomiędzy spółkami. W aspekcie *rachunkowości* perspektywę postrzegania struktur kapitałowych wyznacza ustawa o rachunkowości. Grupa kapitałowa definiowana jest z punktu widzenia sprawozdawczości finansowej powiązanych jednostek i konsolidacji sprawozdań finansowych. Z *perspektywy fiskalnej* pojęcie *podatkowej grupy kapitałowej* wprowadza ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych. Szczegółowo też wyjaśnia zasady opodatkowania podmiotów pozostających w określonych przez ustawę związkach kapitałowych. W *perspektywie antymonopolowej* zagadnienia związane z działalnością struktur kapitałowych reguluje ustawa o ochronie konkurencji

regulacje prawne (oprócz spółek kapitałowych) dopuszczają szerszy krąg uczestników tej formy struktury kapitałowej. Definicje w regulacjach prawnych dopuszczają też (oprócz powiązań kapitałowych) inne powiązania jako konstytuujące grupę kapitałową. Dlatego też w zależności od perspektywy postrzegania struktur kapitałowych widoczne będą różnice w rozumowaniu pojęcia grupy kapitałowej.

Z *perspektywy zarządczej* (za M. Trockim) przez grupę kapitałową należy rozumieć „(...) zgrupowanie gospodarcze przedsiębiorstw oparte głównie na powiązaniach kapitałowych. Takie zgrupowanie tworzone jest dla realizacji wspólnych celów gospodarczych. Składa się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych funkcjonujących w formie spółek kapitałowych (spółek z o.o. lub akcyjnych). Poszczególne spółki powiązane są w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi (zgrupowania kapitałowe). Zgrupowane podmioty posiadają możliwość realizacji wspólnych celów, wynikającą z rodzaju i intensywności tworzących je powiązań” [17, s. 40–41]. Tak interpretowane grupy kapitałowe mają decydujący udział wśród kapitałowych zgrupowań gospodarczych. Są też na tyle jednorodne, że możliwe jest opracowanie dla nich wspólnych wniosków. W niniejszym artykule pojęcie grupy kapitałowej będzie używane zgodnie z wyżej przyjętą definicją.

Odpowiednikiem grup kapitałowych jest pojęcie faktycznych koncernów (*faktische Konzerne*) stosowanych w niemieckim obszarze językowym. Jest to zgrupowanie przedsiębiorstw, w którym jedna ze spółek (dominująca) jest nadrzędna w stosunku do pozostałych i zarządza nimi, a także prowadzi własną działalność gospodarczą (produkcja, sprzedaż, usługi itd.). Z punktu widzenia zarządzania koncern traktowany jest jako gospodarcza jednostka decyzyjna, a także jednostka działania. Poszczególne spółki koncernu zachowują samodzielność prawną. Przedsiębiorstwa i zakłady koncernu cechuje jednak faktyczne i/lub kontraktowe podporządkowanie jednolitemu kierownictwu. Charakterystyczne jest też ograniczenie przedsiębiorczej swobody decyzyjnej na najwyższym poziomie kierowniczym poszczególnych przedsiębiorstw koncernu [por. 17, s. 40].

Do określenia grup kapitałowych, zarówno w praktyce, jak i w teorii, używa się też pojęcia „holding”. Termin ten pochodzi od angielskiego *holding company*. Rozumiany jako struktura podmiotów gospodarczych „(...) oznacza grupę przedsiębiorstw (najczęściej spółek), w której jedna, opierając się na dominacji kapitałowej (uzupełnionej

---

i konsumentów. Z *perspektywy inwestycyjnej* struktury kapitałowe postrzegane są jako instrumenty inwestycji kapitałowych. Przedmiotem zainteresowania ustawodawstwa jest ustalenie przejrzystych zasad funkcjonowania rynku kontroli przedsiębiorstw. Odpowiednie regulacje zawarte są przede wszystkim w ustawie o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw, a także w prawie o publicznym obrocie papierami wartościowymi. Z *perspektywy zarządczej* mamy do czynienia z dwoma podejściami do grup kapitałowych (wycinkowym i kompleksowym). W podejściu wycinkowym struktury kapitałowe postrzegane są jako instrument realizacji celów rozwojowych podmiotu dominującego. Natomiast w podejściu kompleksowym struktury kapitałowe postrzegane są jako odrębny samodzielny podmiot gospodarczy. Szerzej na ten temat w: [17, s. 24–38].

niekiedy różnorodnymi więzami personalnymi czy też umownymi), sprawuje jednolite kierownictwo nad pozostałymi” [17, s. 45]. Działanie spółki dominującej skierowane jest na posiadanie akcji lub udziałów innych spółek. Głównym celem działania jest trwałe zarządzanie aktywami i udziałami innych spółek. Z. Kreft trafnie podkreśla, że holding jest określeniem więzi łączących podmiot kontrolujący i podmiot kontrolowany. Jest też grupą kapitałową spółek (lub innych podmiotów gospodarczych), z których jedna ma możliwość sprawowania kontroli nad pozostałymi [8, s. 30]. Tradycyjne jego rozumienie wiąże się ze specyficznym przypadkiem, kiedy podstawowa działalność spółki dominującej polega na utrzymywaniu kontrolnego pakietu akcji lub udziałów w innych firmach, a także narzucaniu im swojej woli. Spółka dominująca zarządza przyłączonymi przedsiębiorstwami bez realizowania własnych funkcji produkcyjnych czy handlowych [por. 6, s. 13–19].

W kwestii struktur kapitałowych warto podkreślić, że związana z nimi terminologia kształtowała się spontanicznie. Tym samym jednoznaczne i wyczerpujące określenie istniejących form struktur kapitałowych zazwyczaj jest skomplikowane. Rozpowszechnienie we współczesnej gospodarce form, takich jak: grupa kapitałowa, holding, a także koncern powoduje, że są one w obszarze zainteresowań specjalistów z różnych dziedzin wiedzy (m.in. z: prawa, ekonomii, organizacji i zarządzania). W praktyce gospodarczej prowadzi to często do odmiennej interpretacji struktur kapitałowych. Odnosi się to również do zjawisk towarzyszących ich tworzeniu i funkcjonowaniu. Precyzyjne określenie struktur kapitałowych powoduje konieczność uwzględnienia terminologii występującej w różnych dziedzinach wiedzy. W polskiej rzeczywistości opisane formy struktur kapitałowych dość często używane są zamiennie.

### 3. Uwagi o koncentracji w sektorze mięsnym (dostępne wyniki badań)

Procesy koncentracji przedsiębiorstw odbywają się w różnym tempie. Na ogół jednak dotyczą one wszystkich działów. Nieco opóźnione zachodzą także w przetwórstwie mięsnym. W latach 80. XX w. dominującą formą własności w polskiej gospodarce była własność państwowa. W przetwórstwie mięsnym jej udział przekraczał 70%. Marginalną rolę odgrywała własność prywatna. Reprezentowały ją niewielkie zakłady przetwórcze. Największym przedsiębiorstwem była Centrala Importowo-Eksportowa Artykułów i Przetworów Pochodzenia Zwierzęcego *Animex*. Silną pozycję zajmowały też średnie zakłady przemysłowe. Organizacje te funkcjonowały jako Okręgowe Zakłady Przemysłu Mięsnego, np.: *Pekpol*, *Sokołów*, *Łuków*. Skutkowało to znaczną koncentracją przetwórstwa. Przekształcenia przedsiębiorstw i tworzenie ich związków wynikały wówczas z decyzji administracyjnych. Na ogół były to



także decyzje polityczne. Rzadko uwzględniały one kwestie efektywnościowe i rachunek ekonomiczny. Cechą charakterystyczną funkcjonujących zrzeszeń branżowych i kombinatów była ograniczona samodzielność ekonomiczna. Organizacja takich struktur zakładała zarządzanie metodami administracyjnymi. Powiązania koncentracyjne pomiędzy jednostkami miały charakter wymuszony. Tego typu struktury podmiotowe podatne były na przepływy finansowe między zakładami. Jednocześnie ukrywały ich ekonomiczną efektywność. Wraz z przemianami dotyczącymi wprowadzania zasad gospodarki rynkowej stosowane w ramach gospodarki centralnie planowanej mechanizmy ulegały postępującej destrukcji. Struktury zarządzane metodami administracyjnymi traciły swoje dotychczasowe pozycje na rynku.

Demonopolizacja przyczyniała się do restrukturyzacji przemysłu mięsnego. Na bazie majątku przedsiębiorstw państwowych stworzono samodzielne podmioty gospodarcze. Przekształcenia dotyczyły centrali *Animex*, zrzeszenia branżowego *Pek-pol*, a także zakładów przemysłu mięsnego. W latach 90. zaczęły się upowszechniać formy gospodarcze oparte na związkach wynikających z prawa handlowego. W wyniku nasilania się procesów prywatyzacji i demonopolizacji przemysłu obserwowano też szybki rozwój lokalnego przetwórstwa. W sektorze mięsnym powstawały liczne firmy prywatne. Opierały one swoją działalność na prostych technologiach. Wraz z rozwojem przetwórstwa na rynkach lokalnych powstało wiele rzeźni, masarni oraz ubojni, z reguły o niskim poziomie technicznym.

Badania nt. *Koncentracji produkcji i zachowań rynkowych przedsiębiorstw* potwierdzają powyższe spostrzeżenia. W latach 1992–1996 przetwórstwo mięsne zaliczane było do sektorów o najniższym stopniu koncentracji [15, s. 119–135]. W takim sektorze wg M. Portera udziały rynkowe czterech największych przedsiębiorstw nie przekraczają 40%. Sektor rozproszony zazwyczaj skupia dużą liczbę małych lub średnich podmiotów. Żadna z firm nie ma znaczącego udziału w rynku. Przy tym nie może też w istotny sposób oddziaływać na wyniki całego sektora [12, s. 239 i nast.]. W latach 1993–1996 udział w rynku mięsnym sześciu największych firm stanowił zaledwie 15% sprzedaży [2, s. 15]. Zatem przetwórstwo mięsne w tym okresie można określić jako sektor rozproszony.

Zachodzące zmiany w preferencjach konsumentów, a także konieczność dostosowania do nowych standardów działania wymuszają modernizację i stosowanie nowych technologii. Powoduje to sytuację, w której przetwórstwo staje się coraz bardziej kapitałochłonne. Większość firm mięsnych często balansuje na granicy rentowności. Według danych GUS na koniec 1998 roku w PKD 15.1<sup>3</sup> sklasyfikowa-

<sup>3</sup> W Polskiej Klasyfikacji Działalności przetwórstwo mięsne i produkcja wyrobów z mięsa posiada oznaczenie PKD 15.1. Firmy mięsne oferują podobne wyroby lub świadczą usługi skierowane na ten sam rynek. W tym kontekście przetwórstwo mięsne i produkcję wyrobów można odnosić do sektora rynkowego. Jest to część branży skupiająca podmioty wytwarzające wyroby lub realizujące usługi o podobnym przeznaczeniu. Są one sprzedawane na tym samym geograficznie rynku. Kryterium wydzielenia sektora

nych było 6737 firm. Z kolei w 2000 roku odnotowano 6536 podmiotów. W strukturze sektora dominują małe jednostki. Nieliczną tylko grupę stanowią duże i średnie przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa mięsne, przechodząc restrukturyzację, potrzebowały jednak dalszego dokapitalizowania. Na potrzeby modernizacji branży mięsnej krajowy kapitał był już niewystarczający. Wymusiło to potrzebę przyciągnięcia kapitału zagranicznego. Niska rentowność przetwórstwa mięsnego powoduje, że zainteresowanie inwestorów było jednak stosunkowo niewielkie. Głównym motywem wchodzenia nielicznych korporacji międzynarodowych było dążenie do opanowania nowego, chłonnego i perspektywicznego rynku. Globalne firmy wykorzystywały również możliwość stosunkowo taniego zakupu dużych przedsiębiorstw państwowych. Były one nabywane wraz z udziałem w rynku lub zorganizowanym zapleczem surowcowym. Dopiero od 1999 roku na rynku mięsnym obecna jest amerykańska korporacja Smithfield Foods (*Animex*). Inne koncerny międzynarodowe to: fiński HK Ruokatalo, a także duński Danish Crown (*Sokołów*). Od 2000 roku obecny jest również producent mięsa i przetworów drobiowych – francuska korporacja LDC (*Drosed*). Pozostałe przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego to m.in.: *Drobimex*, *Superdrob*, *Prime Food*, a także *Balcerzak i spółka*.

W przetwórstwie mięsnym, wykorzystując przekształcenia przedsiębiorstw prywatnych, rozwijają się też firmy krajowe. Zasadniczo dotyczy to małych ubojni, lokalnych zakładów mięsnych, a także firm działających na rynku rolno-mięsnym. Nieobarczone balastem przeszłości często okazywały się one bardziej elastyczne od państwowych. Przedsiębiorstwa państwowe pozostawiały wiele dziedzin, które przejmowane były przez nowo powstałe firmy. Niektóre z nich, dostrzegając możliwości rozwoju, stopniowo umacniają swoje pozycje. Operując w branży rolno-mięsnej lokują nadwyżki finansowe w nowych obszarach związanych z przetwórstwem mięsnym. Oznacza to dywersyfikację branżową. Pozwala sprostać wymaganiom stawianym na rynku, a także skutecznie wypełniać istniejące luki.

W odniesieniu do realizowanych inwestycji zagranicznych należy także zauważyć, że po 2000 roku zmianie ulega już ich charakter. Dominujące stają się inwestycje polegające na przejmowaniu od krajowych inwestorów kontrolnych pakietów akcji. Przejęcia dotyczą największych prywatnych firm lub grup kapitałowych (dawnych holdingów), a także polskich grup przemysłu mięsnego. Dotychczasowi inwestorzy przejmują kontrolne pakiety akcji spółek, głównie będących poza obrotem publicznym. W formie spółek zależnych stopniowo rozbudowują zagraniczne sieci zbytu. Sukcesywnie rozwijają również zaplecze surowcowe. Przykładem takich

---

jest korzystanie z tej samej technologii, źródeł zaopatrzenia, a także zaspokajanie tych samych potrzeb przez określoną grupę przedsiębiorstw. Wielkość sektora wyznacza suma przychodów ze sprzedaży określonej grupy wyrobów na danym obszarze; szerzej w: [9, s. 508].



inwestycji są transakcje firmy Smithfield. Amerykańska korporacja, zakupując Zakład Mięśny *Morliny* w Ostródzie, włączyła go do swojej filii *Animex*. W ten sposób firma jest właścicielem najsilniejszych polskich marek mięsnych *Morliny* i *Krakus*. Tego typu transakcje charakterystyczne były również w przypadku pozostałych inwestorów funkcjonujących już na polskim rynku. Kolejne zakupy dotychczasowych inwestorów dotyczą również kontrolnych pakietów akcji w *Sokołowie S.A.* Doceniając wyrobioną markę, od 2004 roku zwiększają oni swoje udziały. Poczynione inwestycje pozwalają globalnym koncernom mięsnym (HK Ruokatalo i Danish Crown) kontrolować 100% akcji *Grupy Sokołów*. Do tego typu inwestycji należy też zaliczyć transakcje korporacji LDC (przejęcie Zakładów *Drosed*). Cechą charakterystyczną transakcji po 2000 roku jest to, że firmy zagraniczne wołały inwestować w podmioty z dużym udziałem rynkowym oraz wyrobioną marką [3, s. 89–90].

Analizując koncentrację przetwórstwa mięsnego, należy zauważyć, że sektor ten nadal skupia dużą liczbę mikro i małych podmiotów. Zmiany w liczbie firm mięsnych w latach 2006–2009 przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Firmy przetwórstwa mięsnego oraz grupy zatrudnienia w Polsce w latach 2006–2009

Firmy przetwórstwa mięsnego Lata	Zatrudniające do 9 osób	Zatrudniające od 10 do 49 osób	Zatrudniające od 50 do 249 osób	Zatrudniające powyżej 250 osób	Razem liczba podmiotów w przetwórstwie mięsnym (PKD 15.1)
2006	4182	1388	437	92	6099
2007	4118	1406	434	97	6055
2008	4004	1386	446	88	5924
2009	3983	1351	440	89	5863

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Dane źródłowe GUS*.

W 2006 roku w sektorze mięsnym działało 6099 firm. W porównaniu z 2000 rokiem było ich mniej o 400 podmiotów. Ze względu na liczbę zatrudnionych w 2006 roku można wyróżnić cztery grupy przedsiębiorstw. Największą grupą (4182 podmioty) były firmy zatrudniające do 9 pracowników. Zatrudnienie od 10 do 49 osób odnotowano w 1388 podmiotach. Od 50 do 249 osób zatrudnionych było w 437 jednostkach. Zatrudnienie powyżej 250 osób odnotowano w 92 firmach (por. tabela 1).

Kolejne zmiany związane są z koniecznością dostosowywania standardów działania w ramach rynku UE. Wymuszają one dalszą modernizację zakładów i stosowanie nowych technologii. Niedostosowanie się do unijnych wymagań jest związane z koniecznością przekwalifikowania i prowadzenia działalności o zasięgu lokalnym. Wiele

przedsiębiorstw, nie nadążając za zmianami, jakie wymusza rynek, ulega likwidacji. Pogarszająca się sytuacja powoduje zwiększoną falę upadłości. W sposób szczególnie pogarsza się sytuacja małych firm. Nie mają one na tyle mocnej pozycji konkurencyjnej, aby skutecznie rywalizować o udziały w rynku. W pierwszej kolejności eliminowane są najsłabsze podmioty. Trudne warunki funkcjonowania powodują szybsze oczyszczanie struktur podmiotowych ze słabszych jednostek. Pozostałe przechodzą modernizację potencjału przetwórczego. Redukując zbędne czynniki produkcji, pogłębiają specjalizację i dostosowują się do nowych potrzeb rynkowych.

Dotychczasowe rozważania pozwalają zauważyć, że w wyniku zmniejszania się liczby podmiotów następują zmiany w strukturze podmiotowej sektora mięsnego. Zasadniczy wpływ mają na to bankructwa nierentownych firm. Nie wytrzymując konkurencji, zaprzestają one działalności. Nasilenie likwidacji nierentownych podmiotów uwidacznia się także pod wpływem kryzysu ekonomicznego. Na koniec 2009 roku przetwórstwem mięsa zajmowały się 5863 firmy. W porównaniu z 2000 rokiem jest ich mniej o 673 podmioty. W branży nadal dominują małe jednostki. Dostarczają one swoje wyroby na rynki lokalne. Duże i średnie podmioty stanowią nieliczną grupę. W 2009 roku zarejestrowano 440 średnich i 89 dużych firm. Obserwowane zmiany w liczbach tych podmiotów są już znacznie mniejsze. Na ogół spowodowane są redukcją zatrudnienia i kwalifikowaniem podmiotu do innej grupy firm pod względem zatrudnienia (por. tabela 1).

Analiza danych dotyczących przedsiębiorstw mięsnych pozwala przypuszczać, że zwiększanie skali działania stwarza dodatkowe możliwości rozwoju. Są one związane z opanowywaniem obszarów pokrewnych technologicznie, rynkowo lub organizacyjnie. Wiąże się to z koncentracją kapitałową, a także rozwojem struktur kapitałowych. Największe z nich powstały z restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych. Przez łączenie lub przez wydzielanie wyspecjalizowanych podmiotów tworzono powiązane kapitałowo struktury wielopodmiotowe. Przykładem jest *Animex*, który z dawnej centrali handlu zagranicznego w branży rolno-spożywczej został przekształcony w zdywersyfikowany branżowo holding. W formie grupy kapitałowej funkcjonuje też *Sokołów S.A.* Rozwój tych przedsiębiorstw związany jest z napływem kapitału zagranicznego i konsolidacją branży w latach 1999–2006. Aktualnie oddziały tych przedsiębiorstw są ogniwami ponadnarodowych struktur.

Niektóre prywatne firmy z kapitałem krajowym wykazują także zainteresowanie dywersyfikacją branżową. Łącząc rozwój organiczny z zewnętrznym, wykorzystują przekształcenia przedsiębiorstw prywatnych. Dostrzegając możliwości rozwoju, wchodzą w nowe dziedziny związane z przetwórstwem mięsnym. Wiąże się to z konsolidacją branży w latach 2006–2009, a także z tworzeniem nowych struktur kapitałowych. Zgrupowania gospodarcze dotyczą podmiotów operujących w branży rolno-mięsnej. Dysponują one komplementarnymi zasobami, a także umożliwiają dywersyfikację branżową. W formie grup kapitałowych rozwijają się: *PKM Duda*,

a także *ZRP Farmutil*. W konsolidację branży angażowały się też inne przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach lokalnych. Przykładowo: w 2008 roku znaczącą transakcją w tym zakresie było przejęcie majątku *Sadrobu* w Płocku przez *Exdrob* w Kutnie. Połączony potencjał obydwu firm pozwala na utworzenie liczącej się grupy na rynku drobiarskim.

Struktur kapitałowych w branży mięsnej jest jednak stosunkowo niewiele. Funkcjonujące grupy kapitałowe są też zbyt słabe, aby w istotny sposób zdynamizować proces koncentracji przetwórstwa mięsnego. Można zatem dostrzec, że proces ten znajduje się co najwyżej w fazie początkowej. Istotnym wydarzeniem w tym kontekście powinno być pojawienie się nowego znaczącego inwestora zagranicznego. Dotyczy to inwestycji dużego przedsiębiorstwa z kapitałem włoskim, tj. firmy *Pini Polonia*. W 2010 roku uruchomiła ona największą ubojnię trzody chlewnej zlokalizowaną w okolicach Kutna. Uruchomienie ubojni oznacza większą rywalizację na rynku. Dotyczy to zwłaszcza mniejszych ubojni i zakładów przetwórczych. Niektóre z nich, nie wytrzymując konkurencji, mogą zaprzestać działalności, powodując tym samym zmiany w strukturze sektora. Pozwala to przypuszczać, że niewątpliwie rozpoczęte już procesy koncentracji w przyszłości mogą być kontynuowane. Z fazy wstępnej koncentracja może przechodzić w fazy bardziej zaawansowane.

#### 4. Dalsza analiza (sondażowe badania własne) strategii wybranych grup kapitałowych w sektorze mięsnym

Badania dotyczące koncentracji przedstawiają na ogół różne aspekty relacji procesów koncentracji i zachowań przedsiębiorstw na rynku. Dotyczą one często także zachowań rynkowych przedsiębiorstw w sektorach o różnym stopniu koncentracji [por. 15, s. 119–135]. Z kolei w kontekście rozwoju struktur kapitałowych w Polsce ciekawych informacji na temat strategii grup kapitałowych dostarczają badania M. Romanowskiej. Wskazuje ona na tworzenie struktur kapitałowych jako reakcję firm na zmiany w otoczeniu. Dominującym kierunkiem rozwoju grup kapitałowych jest dywersyfikacja branżowa o różnym charakterze<sup>4</sup>.

Przytaczane badania wnoszą oczywisty wkład w poznawanie ogólnych zagadnień związanych z koncentracją przedsiębiorstw, a także rozwojem struktur kapitałowych. Nie przedstawiają one jednak zbyt wnikliwie roli grup kapitałowych w procesie koncentracji. Niedość literatury i badań w szczególności dotyczy zwłaszcza sektorów o ni-

<sup>4</sup> Szerzej na ten temat w: [14, s. 205–232], [13, s. 35–36]. Polskie grupy kapitałowe były też przedmiotem badań M. Trockiego. Przedstawia on drogi tworzenia, a także fazy rozwoju grup kapitałowych; szerzej w: [18].

skim stopniu koncentracji. Wykorzystując wyniki dostępnych badań, podjęto więc dalej badania sondażowe dotyczące problematyki koncentracji i rozwoju grup kapitałowych w sektorze mięsnym. Analiza polegała tu na obserwacji wybranych przedsiębiorstw. Na *Liście 2000. Polskie Przedsiębiorstwa* zidentyfikowano 48 podmiotów działających w analizowanym sektorze. Ich roczna sprzedaż w 2009 roku wynosiła od 111,3 mln do 3,4 mld zł. W formie grup kapitałowych funkcjonowało 9 przedsiębiorstw. Dalsza analiza pozwoliła na zaprezentowanie liderów branży i poddaniu ich szczegółowej obserwacji. Przedstawienie udziałów rynkowych umożliwiło dokonanie wstępnej próby oceny roli grup kapitałowych w procesie koncentracji sektora mięsnego. Zbiorowo opisane wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły również na określone wnioski generalne.

Rozpatrując rozwój przetwórstwa mięsnego, można stwierdzić, że największe przedsiębiorstwa w tym sektorze to: *GK Animex*, *GK Sokolów S.A.*, *Polski Koncern Mięсны Duda S.A. GK*, a także *GK Zakład Rolniczo-Przemysłowy Farmutil HS S.A.* Pozostałe firmy mięsne notowane na *Liście 2000* to m.in.: *Indykpol*, *ZPM JBB Import-Eksport*, *Drosed*, *Fermy Drobiu Woźniak*, *Drobimex*, *Pamapol*. Ich przychody były znacznie mniejsze od przychodów liderów rynkowych. Pozwalały zajmować tym samym dalsze miejsca w rankingu. Największe grupy kapitałowe przetwórstwa mięsnego, a także ich udziały w rynku przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2. Największe grupy kapitałowe przetwórstwa mięsnego w latach 2008–2009**

Nazwa przedsiębiorstwa	Forma własności	Przychody ze sprzedaży (w mln zł) oraz udział w rynku			
		2008	Udział (%)	2009	Udział (%)
Animex Sp. z o.o. GK, Warszawa	Zagraniczna	3 100,0	8,27	3 452,0	9,43
Sokolów S.A. GK, Sokolów Podlaski	Zagraniczna	1 904,7	5,08	2 179,0	5,95
PKM Duda S.A. GK, Warszawa*	Prywatna (krajowa)	1 463,1	3,90	1 576,5	4,31
ZRP Farmutil HS S.A. GK, Śmiłowo	Prywatna (krajowa)	1 406,4	3,75	1 514,4	4,12
<b>Łączne przychody czterech największych firm oraz udział w rynku</b>		<b>7 874,2</b>	<b>21,0</b>	<b>8 721,9</b>	<b>23,81</b>
Przychody pozostałych firm mięsnych oraz udział w sektorze przetwórstwa mięsnego		29 588,8	79,0	27 865,1	76,19
<b>Razem przychody ze sprzedaży w przetwórstwie mięsnym PKD (15.1)</b>		<b>37 463,0</b>	<b>100,0</b>	<b>36 587,0</b>	<b>100,0</b>

\*Spółka notowana na GPW.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Lista 2000. Polskie Przedsiębiorstwa*, Dodatek Specjalny „Rzeczpospolita”, lata: 2009, 2010 oraz Materiały źródłowe GUS, *Produkcja wyrobów przemysłowych w latach 2008–2009*.

Dalsze obserwacje i badania sondażowe autora pokazują, że wartość produkcji sprzedanej przetwórstwa mięsnego w 2009 roku (według danych GUS) wyniosła 36 587 mln zł. Pod względem uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży w ścisłej czołówce od kilku lat znajdują się: *Animex*, *Sokołów*, *PKM Duda*, a także *ZRP Farmutil*. Są to grupy produkcyjno-handlowe. W 2009 roku przychody ze sprzedaży w *Anime-xie* i *Sokołowie* wynosiły odpowiednio 3 452,0 mln oraz 2 179,0 mln zł. Grupy te są ogniwami ponadnarodowych struktur korporacji mięsnych. Kolejne firmy to *PKM Duda* oraz *Farmutil*. Reprezentują one prywatną własność krajową. Osiągane przychody w tych grupach wynosiły 1 576,5 mln oraz 1 514,4 mln zł (por. tabela 2).

W kontekście zachowań strategicznych grup kapitałowych działających w przetwórstwie mięsnym należy podkreślić specyficzne warunki ich powstawania. Widoczne są także podobieństwa w działaniach umacniających pozycję konkurencyjną. W związku z tym dalej uzasadniona jest bardziej szczegółowa analiza, dotycząca tych czterech przypadków w kolejności od największego udziału. Obszary dywersyfikacji największych przedsiębiorstw mięsnych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Obszary dywersyfikacji działalności największych przedsiębiorstw mięsnych

Grupa kapitałowa	Profil działalności powiązanych podmiotów
<i>Animex</i>	<p><b>Obsługa rynku mięsa (wieprzowina i wołowina)</b> Oddziały w: Elku, Starachowicach, Szczecinie, Ostródzie.</p> <p><b>Obsługa rynku drobiowego (indyk, kurczak, gęś)</b> Oddziały w: Iławie, Suwałkach, Dębicy, Opolu, Grodkowie, Zamościu, Białymstoku.</p> <p><b>Produkcja i sprzedaż puchu oraz pierza</b> Zakłady Pierzarskie w Krakowie.</p>
<i>Sokołów S.A.</i>	<p><b>Produkcja surowca</b> Fermy rolno-hodowlane spółki <i>Agro-Sokołów</i>.</p> <p><b>Przetwórstwo i produkcja mięsa wieprzowego</b> Zakłady Mięsne w: Sokołowie Podlaskim, Czyżewie, Kole, Jarosławiu, Tarnowie, Dębicy, Robakowie.</p> <p><b>Dystrybucja i sprzedaż</b> Centra Dystrybucji mięsa i wędlin, hurtownie, sklepy i stoiska patronackie w dużych sieciach handlowych. Obsługa rynków zagranicznych (spółka <i>Sokołów-Eksport</i>). Obsługa techniczna (<i>Sokołów-Service</i>). Transport i logistyka (<i>Sokołów-Logistyka</i>).</p>

**Segment rolny**

Działalność rolna, produkcja pasz, przetwórstwo i magazynowanie zbóż: *PZZ Dystrybucja* w Pleszewie, *Rokpol* i *Agroprof* w Makoszycach, *Agro-Duda* i *Agrohop* w Grąbkowie.

Działalność w zakresie chowu i hodowli zwierząt gospodarskich, obrót zwierzętami hodowlanymi: *Agro-Duda*, *Wizental* i *Agrofirm*, spółki zależne na Ukrainie (fermy zarodowe: *Świniokompleks Zoria* i *Rosan Agro*; produkcja rolna i produkcja żywca, spółki: *Pieprzyk Rogatyń* i *Pan Produkt Plus*).

Działalność w zakresie zakupu i przygotowywania gruntów pod budowę ferm: spółka *Agro Net*.

**Segment produkcyjny**

PKM Duda

Skup żywca wołowego i wieprzowego, ubój, rozbiór i dystrybucja mięsa, spółki zależne w: Grąbkowie, Hucie, *Rosana* na Ukrainie.

Skup i przerób żywca łownego: spółka *Hunter Wild* w Wałbrzychu.

Produkcja wyrobów mięsnych: Centrum Mięсне *Makton*.

**Segment handlowo-usługowy**

Dystrybucja wyrobów mięsnych, usługi rozbioru, składowanie produktów mrożonych: Zakłady Mięsne *Duda* w Warszawie, Centrum Mięsne *Makton*, spółki z Niemiec (*Euro-Duda*) oraz spółki z Ukrainy.

Kupno i eksport towarów handlowych na rynki trzecie: spółka *Meat Sernice*.

Internetowa giełda towarowa na rynku artykułów rolno-spożywczych: spółka *NetBrokers*.

Sprzedaż dziczyzny na rynkach zagranicznych: spółka *Hunter Wild* w Wałbrzychu.

**Produkcja surowca**

Działalność rolna, przerób pasz: fermy hodowli trzody chlewnej, drobiu oraz bydła, Przedsiębiorstwo Przetwórstwa Zbóż *Eko-Młyn* w Walczu; Przedsiębiorstwo Produkcji Rolnej *AgriFarm* Sp. z o.o.

Działalność wspierająca: (Laboratorium Usługowo-Badawcze *Biochemik* Sp. z o.o.; Stacja Unasieniania *Insefarm* w Śmiłowie; Zakład Transportu i Ochrony Środowiska, Zakłady Produkcji Mączek, Tłuszczu, Koncentratów i Utylizacji w Śmiłowie.

ZRP Farmutil

**Przetwórstwo mięsa**

Skup, ubój, przetwórstwo, produkcja wędlin, konserw oraz tłuszczów.

Obsługa rynku mięsa wieprzowego i wołowego: Zakłady Mięsne w Śmiłowie i Łukowie.

Obsługa rynku mięsa drobiowego: Zakłady Drobiarskie w Koziegłowach.

**Dystrybucja i sprzedaż**

Centra dystrybucji, sklepy firmowe, krajowe sieci sprzedaży detalicznej i hurtowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Przeprowadzone badania wybranych firm pokazują wykorzystywane możliwości rozwoju i przewyższania pojawiających się barier. Związane są one z działaniem w rozproszonym sektorze mięsnym. Liderzy rynkowi funkcjonują w formie grup kapitałowych. Tworzą powiązane kapitałowo zgrupowania gospodarcze podmiotów operujących w branży rolno-mięsnej. Umożliwia to im opanowywanie kolejnych ogniw łańcucha wartości dodanej w przetwórstwie mięsnym. Tym samym pozwala na stopniowe zwiększanie przychodów, a także umacnianie pozycji na rynku.



Dokonane obserwacje zachowań strategicznych potwierdzają wyniki przytoczonych wcześniej badań dotyczących strategii grup kapitałowych w Polsce<sup>5</sup>. Pomimo różnego rodowodu w swoich koncepcjach działania firmy wykazują zainteresowanie dywersyfikacją branżową zarówno wstecz, jak i w przód. Wchodzą w dziedziny pokrewne technologicznie, rynkowo lub organizacyjnie. Wspólne dla analizowanych przypadków są zatem działania w ramach strategii dywersyfikacji branżowej (por. tabela 3).

Analiza zachowań strategicznych badanych grup kapitałowych pokazuje, że zgrupowania powstałe z restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych różnią się stopniem dywersyfikacji branżowej, a także sposobem tworzenia grup (przez łączenie lub przez wydzielanie). Najsilniejsze z nich to *Animex* i *Sokołów*. Powstały one w wyniku przekształceń przedsiębiorstw państwowych, a także restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw mięsnych. Dywersyfikacja ich rozwoju podyktowana była głównie niepewnością otoczenia ekonomicznego i politycznego. Specyficzne kierunki ich rozwoju wynikają ze zróżnicowanego potencjału gospodarczego. Związane są również z wpływem kapitału zagranicznego. Dlatego też obecnie *GK Animex* i *GK Sokołów S.A.* są ogniwami ponadnarodowych struktur wielkich korporacji.

*PKM Duda*, a także *Farmutil* są to firmy z kapitałem krajowym. Budują swoje pozycje w branży, wykorzystując głównie przekształcenia przedsiębiorstw prywatnych. Bazując na podstawowym obszarze działalności, wchodzą w dziedziny pokrewne technologicznie, rynkowo lub organizacyjnie. W drodze naturalnego inwestowania nadwyżki finansowej stopniowo poszerzają branżowy i rynkowy zakres swojego działania. Realizując inwestycje dotyczące rozwoju technologicznego, dywersyfikują swoją działalność również poprzez rozwój zewnętrzny. Dostrzegając możliwości wynikające z konsolidacji, dokonują zakupów udziałów lub akcji w podmiotach szeroko rozumianej branży rolno-mięsnej. Dokonując częściowego lub całkowitego wykupu, włączają niezależne podmioty do swoich struktur działalności gospodarczej. Przeprowadzając restrukturyzację, funkcjonują w formie grup kapitałowych. W skład tak zgrupowanych podmiotów wchodzi spółki uznawane za niezbędne w koncepcji dalszego rozwoju. Pozwala to na wykorzystanie komplementarnych zasobów poszczególnych jednostek. Umożliwia rozbudowę zaplecza surowcowego, przetwórczego, a także dystrybucyjnego. Rozszerzając zakres działania, analizowane firmy wzbogacają swoją ofertę lub zabezpieczają dalszy rozwój.

W kontekście analizy procesu koncentracji sektora mięsnego obserwuje się niskie udziały rynkowe największych firm. W 2009 roku największe przychody ze sprzedaży wykazywał *Animex*. Pozwalało to generować grupie 9,43% udziału w rynku. Na drugiej pozycji była *GK Sokołów S.A.*, która uzyskiwała 5,95% udziału. Kolejne pozycje zajmowały *PKM Duda* i *ZRP Farmutil*. Grupy te osiągały odpowiednio 4,31% oraz

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat w: [14, s. 209–232].

4,12%. Udziały czterech głównych firm nie przekraczały 40%. Zatem przetwórstwo mięsne to nadal sektor rozproszony. Pomimo tego, że na rynku działa kilka grup kapitałowych, nie są one na tyle silne, aby kształtować istotne wydarzenia w sektorze. Nawet największe przedsiębiorstwa osiągają zaledwie jednocyfrowe udziały w rynku. Nie widać też wyraźnej tendencji do ich zwiększania. Żaden z rywali nie wypracował przewag konkurencyjnych umożliwiających istotny wzrost sprzedaży.

## 5. Zakończenie

Procesy koncentracji stają się naturalnym elementem rozwoju gospodarki. W branży mięsnej zdecydowana większość podmiotów to mikro i małe jednostki. Wiele funkcjonujących tam firm często balansuje na granicy rentowności. Pogarsza się systematycznie sytuacja małych podmiotów. Dostępne dane statystyczne pokazują, że w kolejnych latach liczba podmiotów w sektorze stale malała. Znacznie mniejsze zmiany obserwowane są w liczbie średnich i dużych przedsiębiorstw. Niektóre z nich to stosunkowo dynamicznie rozwijające się zakłady. Poczynione obserwacje pozwalają zauważyć, że na obecnym etapie rozwoju sektora mięsnego proces koncentracji dokonuje się głównie za sprawą tzw. *oczyszczania struktur podmiotowych z jednostek niewydolnych ekonomicznie*.

Zjawiskiem charakterystycznym w branży mięsnej jest także napływ kapitału zagranicznego. Inwestycje zagraniczne zaostrzają konkurencję oraz wzmagają wymagania rynkowe. W konsekwencji kolejne firmy mogą ulegać likwidacji, kształtując zmiany w liczbie i strukturze podmiotów. Niska rentowność branży mięsnej powoduje, że funkcjonuje tu stosunkowo niewiele korporacji międzynarodowych. Firmy z kapitałem zagranicznym, wykazując skłonność w kierunku zachowań konsolidacyjnych, angażują się w przejęcia przedsiębiorstw z dużym udziałem rynkowym oraz wyrobioną marką. Obserwacje pokazują, że rozproszony rynek mięsny może nadal przyciągać kapitał zagraniczny. Istotnym wydarzeniem w tym względzie jest pojawienie się nowego znaczącego inwestora na rynku. Dotyczy to uruchomienia największej ubojni przez firmę *Pini Polonia*. Oznacza zaostrzenie konkurencji w szczególności wśród małych ubojni i zakładów przetwórczych. Chcąc pozostać na ścieżce rozwoju, podmioty te mogą specjalizować się w wybranych obszarach działalności. Mogą także koncentrować się na niszach rynkowych. Inwestycje zagraniczne mogą też skłaniać do zachowań konsolidacyjnych pozostałe firmy w sektorze.

Kolejnym zaobserwowanym zjawiskiem jest tworzenie i rozwój grup kapitałowych. Zidentyfikowano 9 przedsiębiorstw funkcjonujących w tej formie. Najsilniejsze z nich to firmy powstałe z restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych. Rozwijają się one w rezultacie napływu kapitału zagranicznego. Poszukując nowych możliwości rozwojowych (w formie głównie grup kapitałowych), funkcjonują też niektóre

krajowe przedsiębiorstwa. Dokonują restrukturyzacji, wykorzystując przekształcenia firm prywatnych. Łącząc rozwój organiczny z zewnętrznym, tworzą powiązane kapitałowo zgrupowania podmiotów operujących na rynku rolno-mięsnym. Analiza strategii rozwoju największych przedsiębiorstw mięsnych pokazuje, że skłonność do zachowań konsolidacyjnych związana jest z opanowywaniem kolejnych ogniw łańcucha wartości. Prowadzi to do dywersyfikacji branżowej zarówno wstecz, jak i w przód. Tego typu działania mogą jednak być alternatywą dla pozostałych przedsiębiorstw. Można przypuszczać, że również inne firmy, chcąc wykorzystać tę ścieżkę rozwoju, będą dywersyfikować swoją działalność. Naśladując już działające grupy kapitałowe, będą rozwijać kolejne kapitałowe zgrupowania przedsiębiorstw.

Analizując wartość produkcji sprzedanej w przetwórstwie mięsnym, należy zwrócić uwagę na zmiany w udziałach rynkowych około 6 tys. funkcjonujących tam podmiotów. Najważniejszy jest jednak fakt, że największe udziały (ponad 76%) generują rozdrobnione firmy przetwórstwa mięsnego. Dominują tu liczne małe i średnie jednostki operujące głównie na rynkach lokalnych. W pozostałej grupie były tylko cztery przedsiębiorstwa. Są to: *Animex*, *Sokołów*, *PKM Duda*, a także *ZRP Farmutil*. Generują one zaledwie 23% sprzedaży na rynku mięsnym. Nie widać też wyraźnej tendencji do skutecznego zwiększania udziału w rynku. Uwzględniając malejącą liczbę jednostek w całym sektorze, minimalne wzrosty udziałów liderów rynkowych można tłumaczyć przejmowaniem rynków po likwidowanych podmiotach. Nasila się bowiem fala upadków najsłabszych firm.

Funkcjonujące w formie grup kapitałowych przedsiębiorstwa dysponują już dużym potencjałem. Są one jednak zbyt słabe, aby kształtować istotne wydarzenia w sektorze. Żaden z rywali wciąż jeszcze nie wypracował przewag konkurencyjnych umożliwiających znaczny wzrost sprzedaży. Na ewentualny wzrost udziałów rynkowych w przyszłości może mieć wpływ optymalizacja wewnętrznych procesów i odnajdowanie kolejnych rezerw rozwojowych. W ramach zgrupowanych spółek grupy kapitałowe dokonują restrukturyzacji. Przeprowadzają wewnętrzne konsolidacje, a także przegrupowują dostępne zasoby. Pozwala to na uruchamianie nowych potencjałów wzrostu. Często powoduje rewizję długoterminowych strategii. Wprowadza też konieczność ponownej oceny miejsca na rynku.

Dotychczasowe rozważania potwierdzają przypuszczenie o potrzebie kontynuacji jeszcze bardziej uszczegółowionych badań tej problematyki. Tym bardziej, że w procesie koncentracji sektora zaobserwowano jego przebieg w trzech płaszczyznach. Pozwoliło to zdiagnozować równoległe przebiegające zjawiska: bankructwa przedsiębiorstw, inwestycje zagraniczne, a także rozwój grup kapitałowych. Dało to tym samym możliwość przynajmniej wstępnej próby oceny przebiegu procesu koncentracji. Zjawiska te nie bardzo dają się od siebie oddzielić. Nasilają one jednak tu analizowany proces koncentracji przedsiębiorstw, a także kształtują strukturę sektora.

## Bibliografia

- [1] *Big is back*, „The Economist” 2009, August 29.
- [2] Chechelski P., Morkis G., *Specjalizacja i koncentracja w przemyśle spożywczym*, „Komunikaty. Raporty. Ekspertyzy”, nr 413, Wydawnictwo IERiGŻ, Warszawa 1997.
- [3] Chechelski P., *Wpływ procesów globalizacji na polski przemysł spożywczy*, „Studia i Monografie”, nr 145, Wydawnictwo IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008.
- [4] *Dane źródłowe GUS*.
- [5] Frąckowiak W. (red.), *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009.
- [6] Jagoda H., Haus B.,  *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- [7] Jagoda H., *Model funkcjonowania grupy kapitałowej. Między partnerstwem a podległością*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Dworzecki Z. (red.), Wydawnictwo Euro Expert, Warszawa 2002.
- [8] Kreft Z.,  *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004.
- [9] *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- [10] *Lista 2000. Polskie Przedsiębiorstwa*, Dodatek Specjalny „Rzeczpospolita”, lata: 2009–2010.
- [11] Materiały źródłowe GUS, *Produkcja wyrobów przemysłowych w latach 2008–2009*.
- [12] Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
- [13] Romanowska M., *Aspiracje rozwojowe polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, Romanowska M. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- [14] Romanowska M., *Strategie grup kapitałowych w Polsce*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B. (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.
- [15] Sosnowska A. (red.), *Koncentracja produkcji i zachowania rynkowe przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998.
- [16] Trocki M., *Architektura biznesu-nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Romanowska M., Trocki M. (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- [17] Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [18] Trocki M., *Rozwój polskich grup kapitałowych w procesie transformacji*, [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, cz. II, Moszkowicz M. (red.), Polanica Zdrój 2001.
- [19] Wawrzyniak B., *Koncentracja w gospodarce jako światowa tendencja w zarządzaniu globalnym*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.

- [20] [www.animex.pl](http://www.animex.pl)  
[21] [www.farmutil-hs.pl](http://www.farmutil-hs.pl)  
[22] [www.pkmduda.pl](http://www.pkmduda.pl)  
[23] [www.sokołow.pl](http://www.sokołow.pl)

---

## GRUPY KAPITAŁOWE W PROCESIE KONCENTRACJI PRZETWÓRSTWA MIĘSNego W POLSCE

### Streszczenie

Przemiany struktury gospodarki rynkowej wskazują wyraźną tendencję do integracji kapitałowej i organizacyjnej przedsiębiorstw. Jest to spowodowane rozwojem poszczególnych branż oraz szybkimi zmianami w otoczeniu firm. Przeprowadzona analiza przetwórstwa mięsnego pokazuje, że procesy koncentracji przedsiębiorstw zachodzą też w tym sektorze. Na obecnym etapie tego ewolucji sektora jego stopień koncentracji nie jest jednak wyłącznie konsekwencją rozwoju grup kapitałowych. Proces koncentracji dokonuje się głównie za sprawą oczyszczania struktur rynkowych z przedsiębiorstw niewydolnych ekonomicznie. W związku z tym malejąca liczba przedsiębiorstw w sposób zasadniczy kształtuje strukturę sektora mięsnego.

**SŁOWA KLUCZOWE: KONCENTRACJA PRZEDSIĘBIORSTW, GRUPA KAPITAŁOWA, PRZETWÓRSTWO MIĘSNE**

---

## HOLDING COMPANIES IN THE PROCESS OF CONCENTRATION MEAT PROCESSING IN POLAND

### Abstract

Transformation of the market economy structures show a clear trend towards the integration of capital and organizational of companies. This is due to the growth of individual industries and rapid changes in the environment business. The analysis of meat processing shows

that the processes concentration of enterprises also occur in this sector. At this stage in the evolution sector, its degree of concentration is not only a consequence of the development holding companies. Concentration process is made mainly due to the cleansing of market structures of the enterprises economically inefficient. Therefore, decreasing number enterprises fundamentally shapes the structure of the meat sector.

**KEY WORDS: CONCENTRATION OF ENTERPRISES, HOLDING COMPANIES, MEAT PROCESSING**