

Konsolidacja browarów

Ostatnio daje się zaobserwować dość duże zmiany zachodzące na rynku piwowarskim w Polsce. Są one reakcją na zapowiadaną obniżkę lub ewentualne zawieszenie ceł na piwo importowane z państw CEFTA. Proces ten dotyczy łączenia się kilku browarów w jeden większy. Browary te w ten sposób chcą również zabezpieczyć się przed konkurencją browarów krajowych. Największą tego typu fuzją jest połączenie Żywca z grupą Brewpole, która jest właścicielem m.in. Elbrewery. W skład połączonego Żywca/Elbrewery wejdą browary w Cieszynie i Żywcu (Żywiec), oraz w Gdańsku, Braniewie, Elblągu, Warce, Leżajsku i Łańcucie (Elbrewery). Łącznie grupa ta będzie miała ok. 39 proc. udziału w rynku piwowarskim. Składa się na niego 13,6 % udziału Żywca; 16,2 % udziału Elbrewery; 5,9 % udziału Warki oraz 3,1 % udziału Leżajska.

Główny akcjonariusz Elbrewery, czyli Brewpole, posiadający w nim 97,3 % udziałów, ma 92,3 % akcji Warki oraz 86 % akcji Leżajska. Z kolei Heineken, który ma być większościovym akcjonariuszem połączonej firmy, ma obecnie 75 % akcji Żywca.

Warunkiem wydania zgody przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta na fuzję Żywca i grupy Brewpole był warunek spełnienia pięciu punktów. Pierwszy dotyczył otwarcia sieci dystrybucji nowego Żywca dla piw konkurencji. Drugi warunek dotyczył utrzymania wszystkich marek piwa warzonych przez obecne browary Żywca i Elbrewery. Dwa kolejne warunki dotyczą rozwoju polskiego chmielostwa. Heineken został zobowiązany do pokrycia w latach 2000-2005 co najmniej 50 proc. swoich potrzeb chmielu na rynku Polski. Heineken ma też zainwestować minimum 2 mln USD w rozwój polskiego przemysłu chmielarskiego.

Fuzja Żywca z grupą Brewpole jest pierwszym przykładem konsolidacji na rynku piwowarskim w Polsce. Do tej pory istniały dwie duże grupy – Elbrewery, które wchłonęło wcześniej browar w Gdańsku oraz Lech BW/Browary Tyskie które

należą do Euro Agro Centrum i South African Breweries (SAB).

Dzięki tej fuzji Heineken będzie ważyć w Polsce 7 mln hl piwa w 8 browarach. Tym samym nowy Żywiec stanie się największym browarem w kraju. Obroty po fuzji Żywca będą wynosić ponad 1 mld zł., a zatrudnienie 3500 osób.

Obecnie koncern czeka integracja obu browarów. Cały proces integracji potrwa trzy lata. W pierwszej kolejności powołany zostanie nowy zarząd. Zadaniem nr 1 nowego zarządu będzie utrzymanie tempa rozwoju polskiego rynku piwa. W najbliższym czasie Heineken chce sfinalizować stronę finansową fuzji i stać się głównym akcjonariuszem nowego Żywca.

Powstanie takiego giganta na polskim rynku w opinii fachowców może stanowić pewne zagrożenie dla mniejszych browarów. Zdaniem innych browarów fuzja odbywa się w warunkach ostrej konkurencji na rynku i spadającej dynamiki sprzedaży. Może to być zagrożeniem dla mniejszych firm. Niektóre z nich już ogłaszają bankructwo, np. browary w Lwówku Śląskim czy Kętrzynie. Konkurencja uważa także za fikcję warunki jakie postawił UOKiK Żywcowi i Elbrewery, gdyż nie wiadomo kto ma kontrolować ich przestrzeganie.

Konsorcjum Euro Agro Centrum/South African Breweries zamierza odpowiedzieć na fuzję Żywca i grupy Brewpole.

Konsolidacja browarów to zjawisko, które od kilku dekad wyraźnie kształtuje obraz globalnego oraz krajowego rynku piwa, a także wywiera istotny wpływ na strategię i strukturę działania takich firm jak Grupa Żywiec S.A. Proces ten polega na łączeniu się mniejszych jednostek produkcyjnych w większe organizacje bądź na przejmowaniu ich przez silniejszych graczy rynkowych, czego efektem jest powstanie dużych, zintegrowanych struktur kapitałowych. Konsolidacja ma na celu przede wszystkim zwiększenie efektywności działania, poprawę pozycji konkurencyjnej, optymalizację kosztów oraz wzmocnienie siły przetargowej wobec dostawców i dystrybutorów.

W przypadku Grupy Żywiec S.A., proces konsolidacji miał charakter zarówno kapitałowy, jak i operacyjny. Spółka przeszła szereg przejęć, fuzji i integracji, które doprowadziły do stworzenia rozbudowanej sieci produkcyjno-dystrybucyjnej. W wyniku kolejnych etapów restrukturyzacji, wiele mniejszych browarów zostało zintegrowanych w ramach jednej organizacji. W efekcie powstała silna struktura zdolna do efektywnego zarządzania wieloma markami, segmentami cenowymi oraz kanałami dystrybucji, co umożliwiło firmie zajęcie pozycji jednego z liderów rynku piwa w Polsce.

Z punktu widzenia strategicznego, konsolidacja przyniosła szereg korzyści. Przede wszystkim pozwoliła na lepsze wykorzystanie efektu skali – zarówno w zakresie produkcji, jak i zakupów surowców, logistyki, marketingu czy inwestycji w technologie. Połączenie sił różnych browarów umożliwiło też uspoźnienie standardów jakości oraz wdrażanie jednolitych procedur zarządczych. Dzięki temu możliwe było nie tylko obniżenie kosztów jednostkowych, ale również zwiększenie elastyczności operacyjnej i zdolności do reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

Nie mniej istotne były także efekty wizerunkowe i rynkowe. Konsolidacja umożliwiła Grupie Żywiec skuteczniejsze budowanie marek, kreowanie spójnej polityki promocyjnej i silniejszą obecność w różnych segmentach rynku. Włączenie do portfolio znanych marek regionalnych pozwoliło z jednej strony zachować lokalną tożsamość i lojalność konsumencką, a z drugiej – wykorzystać ich potencjał komercyjny w skali krajowej. Takie działanie wpisywało się w strategię równoważenia tradycji z nowoczesnością i budowania przewagi konkurencyjnej poprzez różnicowanie oferty.

Jednakże konsolidacja to również wyzwania i ryzyka. Procesy integracyjne często wiążą się z koniecznością restrukturyzacji, likwidacją części zakładów produkcyjnych, redukcją zatrudnienia czy zmianą tożsamości organizacyjnej. Takie działania mogą budzić opór społeczny i negatywne reakcje

lokalnych społeczności, zwłaszcza jeśli zamykane są historyczne browary, silnie związane z danym regionem. Również od strony zarządzania, konsolidacja wymaga skutecznej koordynacji i harmonizacji działań w różnych lokalizacjach, przy jednoczesnym zachowaniu spójności strategicznej i kultury organizacyjnej.

W perspektywie długofalowej konsolidacja browarów w Grupie Żywiec okazała się jednak decyzją trafną i uzasadnioną rynkowo. Umożliwiła stworzenie podmiotu silnego kapitałowo, elastycznego operacyjnie i zdolnego do konkutowania z największymi graczami w branży – zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. Zgromadzone w wyniku konsolidacji zasoby oraz kompetencje stanowią dziś fundament przewagi konkurencyjnej spółki, a także otwierają przed nią możliwości dalszego rozwoju – zarówno w zakresie innowacji produktowych, jak i ekspansji na nowe rynki lub segmenty.

Konsolidacja browarów w ramach Grupy Żywiec S.A. była nie tylko odpowiedzią na zmieniające się realia rynkowe, ale również świadomym działaniem strategicznym ukierunkowanym na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. W jej efekcie powstał nowoczesny, zintegrowany organizm gospodarczy, który łączy potencjał tradycji piwowarskiej z nowoczesnym zarządzaniem, technologią i innowacyjnością. W kontekście rosnącej konkurencji i fragmentaryzacji rynku, decyzje o konsolidacji okazały się nieodzownym elementem przekształceń organizacyjnych, które umożliwiły Grupie Żywiec adaptację do współczesnych wyzwań i zapewniły jej stabilność oraz konkurencyjność w dłuższej perspektywie.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.