



INSTYTUT EKONOMIKI ROLNICTWA  
I GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ  
PAŃSTWOWY INSTYTUT BADAWCZY

***Ocena konkurencyjności  
głównych sektorów  
gospodarki żywnościowej***

**nr 63**

**Warszawa 2007**

***Agnieszka Judzińska  
Monika Szczególska  
Iwona Szczepaniak***



EKONOMICZNE I SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA  
ROZWOJU POLSKIEJ GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ  
PO WSTĄPIENIU POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ

***Ocena konkurencyjności  
głównych sektorów  
gospodarki żywnościowej  
Wyniki badań ankietowych***



INSTYTUT EKONOMIKI ROLNICTWA  
I GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ  
PAŃSTWOWY INSTYTUT BADAWCZY

# ***Ocena konkurencyjności głównych sektorów gospodarki żywnościowej***

## ***Wyniki badań ankietowych***

*Praca zbiorowa pod redakcją  
dr Iwony Szczepaniak*

*Autorzy:  
mgr Agnieszka Judzińska  
mgr Monika Szczególska  
dr Iwona Szczepaniak*

*Konsultacja  
prof. dr hab. Roman Urban*



EKONOMICZNE I SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA  
ROZWOJU POLSKIEJ GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ  
PO WSTĄPIENIU POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ

**Warszawa 2007**

Autorka publikacji jest pracownikiem naukowym  
Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej  
– Państwowego Instytutu Badawczego

Pracę zrealizowano w ramach tematu  
**Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa**  
w zadaniu *Ocena zmian konkurencyjności polskich producentów żywności  
na wspólnym rynku europejskim i na rynkach innych krajów*

Celem pracy jest ocena konkurencyjności głównych sektorów gospodarki  
żywnościowej po wejściu Polski do Unii Europejskiej

Opracowanie komputerowe  
*Anna Staszczak*

Korekta  
*Krzysztof Kossakowski*

Redakcja techniczna  
*Leszek Ślipski*

Projekt okładki  
*AKME Projekty Sp. z o.o.*

ISBN 978-83-60798-06-5

*Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej  
– Państwowy Instytut Badawczy  
00-950 Warszawa, ul. Świętokrzyska 20, skr. poczt. nr 984  
tel.: (0·prefiks·22) 50 54 444  
faks: (0·prefiks·22) 827 19 60  
e-mail: [dw@ierigz.waw.pl](mailto:dw@ierigz.waw.pl)  
<http://www.ierigz.waw.pl>*

**EGZEMPLARZ BEZPŁATNY**

*Nakład: 500 egz.*

*Druk: Dział Wydawnictw IERiGŻ-PIB*

*Oprawa: UWIPAL*

## Spis treści

<b>Uwagi ogólne (dr I. Szczepaniak)</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Sektor mięsny (mgr M. Szczególska)</b> .....	<b>9</b>
1.1. Wstęp .....	9
1.2. Analiza danych ankietowych.....	9
1.3. Analiza SWOT .....	18
<b>2. Sektor drobiarski (mgr M. Szczególska)</b> .....	<b>21</b>
2.1. Wstęp .....	21
2.2. Analiza danych ankietowych.....	21
2.3. Analiza SWOT .....	30
<b>3. Sektor mleczarski (mgr M. Szczególska)</b> .....	<b>32</b>
3.1. Wstęp .....	32
3.2. Analiza danych ankietowych.....	32
3.3. Analiza SWOT .....	41
<b>4. Sektor zbożowy (mgr A. Judzińska)</b> .....	<b>44</b>
4.1. Wstęp .....	44
4.2. Wyniki badań ankietowych .....	45
4.3. Analiza SWOT .....	56
<b>5. Sektor chłodniczy (mgr A. Judzińska)</b> .....	<b>60</b>
5.1. Wstęp .....	60
5.2. Wyniki badań ankietowych .....	61
5.3. Analiza SWOT sektora chłodniczego .....	72
<b>6. Sektor cukierniczy (mgr A. Judzińska)</b> .....	<b>74</b>
6.1. Wstęp .....	74
6.2. Wyniki badań ankietowych .....	75
6.3. Analiza SWOT sektora cukierniczego .....	84
<b>7. Syntetyczna ocena konkurencyjności badanych sektorów (dr I. Szczepaniak)</b> .....	<b>86</b>
7.1. Uwagi wstępne .....	86
7.2. Ocena konkurencyjności przez producentów .....	88
7.3. Sukcesy i główne problemy firm.....	91
7.4. Mocne i słabe strony firm.....	93
7.5. Uwagi końcowe .....	99

## Uwagi ogólne

Niniejsze opracowanie jest kolejnym raportem z wykonania zadania badawczego „Ocena zmian konkurencyjności polskich producentów żywności na Wspólnym Rynku Europejskim i na rynkach innych krajów”. Zadanie to jest częścią tematu badawczego „Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa”<sup>1</sup>, który jest częścią Programu Wieloletniego „Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej”. Badania realizowane w ramach tego Programu będą kontynuowane przez kolejne trzy lata, tj. do roku 2009 włącznie.

Harmonogramem zadania badawczego nr 4003 na rok 2007 przewiduje m.in. ocenę stanu i konkurencyjności głównych sektorów gospodarki żywnościowej, tj.: mięsnego, drobiarskiego, mleczarskiego, zbożowego, owocowo-warzywnego (chłodniczego) i cukierniczego<sup>2</sup>. W tym celu pod koniec 2006 roku zostały przeprowadzone badania ankietowe w wybranych przedsiębiorstwach należących do ww. sektorów. Ankiety te przeprowadziły na zlecenie IERiGŻ-PIB organizacje zrzeszające producentów z poszczególnych branż. Były to następujące organizacje:

- Izba Gospodarcza „Polskie Mięso”,
- Krajowa Rada Drobiarstwa, Izba Gospodarcza,
- Związek Prywatnych Przetwórców Mleka,
- Izba Zbożowo-Paszowa,
- Unia Polskiego Przemysłu Chłodniczego,
- Stowarzyszenie Polskich Producentów Wyrobów Czekoladowych i Cukierniczych POLBISCO.

---

<sup>1</sup> Dotychczas w ramach tego zadania badawczego ukazały się dwa raporty, tj.: raport autorstwa I. Szczepaniak pod tytułem *Ocena konkurencyjności polskich producentów żywności*, nr 15 z 2005 roku oraz raport będący pracą zbiorową pod redakcją I. Szczepaniak pod tytułem *Ocena zmian konkurencyjności polskich producentów żywności po wejściu do UE*, nr 37 z 2006 roku, oba w serii raportów Programu Wieloletniego 2005-2009, publikowanej przez Wydawnictwo IERiGŻ-PIB w Warszawie.

<sup>2</sup> Wybrane do niniejszych badań sześć sektorów gospodarki żywnościowej, tj.: mięsny, drobiarski, mleczarski, zbożowy, owocowo-warzywny (chłodniczy) i cukierniczy, wg danych ogólnych charakteryzują się zróżnicowaną konkurencyjnością. Jednocześnie należą one do jednych z większych działów przemysłu spożywczego. Ich łączny udział – według danych GUS z 2005 roku – w zatrudnieniu całego przemysłu spożywczego przekracza 57%, a w wartości produkcji sprzedanej ogółem sięga aż około 63%.

Kwestionariusz ankietowy nosił tytuł *Ocena przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego stanu i konkurencyjności polskich producentów żywności po wejściu do UE* i zawierał w sumie 18 pytań, głównie o charakterze zamkniętym, dotyczących szeroko rozumianej konkurencyjności polskich producentów żywności. Badania ankietowe przeprowadzono łącznie w 72 przedsiębiorstwach, w tym: w 17 firmach sektora mięsnego, w 8 firmach sektora drobiarskiego, w 16 firmach sektora mleczarskiego, w 12 firmach sektora zbożowego, w 11 firmach sektora chłodniczego i w 8 firmach sektora cukierniczego.

Dodatkowo poproszono wybranych ekspertów branżowych z ww. organizacji o przygotowanie *Charakterystyki przedsiębiorstw biorących udział w badaniach ankietowych i komentarz nt. oceny przez te przedsiębiorstwa stanu i konkurencyjności polskich producentów żywności po wejściu do UE*. Byli to następujący eksperci:

- Witold Choiński z Izby Gospodarczej „Polskie Mięso”,
- Leszek Kawski z Krajowej Rady Drobiarstwa, Izby Gospodarczej,
- Elżbieta Nitecka ze Związku Prywatnych Przetwórców Mleka,
- Bogdan Judziński z Izby Zbożowo-Paszowej,
- Janina Jędrzejewska z Unii Polskiego Przemysłu Chłodniczego,
- Marek Przeździak ze Stowarzyszenia Polskich Producentów Wyrobów Czekoladowych i Cukierniczych POLBISCO.

Wszystkie dane pochodzące z ankiet zostały wprowadzone do komputerowej bazy danych (utworzonej przy użyciu programu Excel), a następnie poddane szczegółowej analizie. W analizie tej wykorzystano szeroki zestaw tabel i wykresów, prezentujących procent wskazań poszczególnych odpowiedzi na każde z postawionych w ankiecie pytań. W analizie danych ankietowych wykorzystane zostały również opinie ekspertów.

Niniejszy raport składa się z siedmiu rozdziałów. Pierwsze trzy rozdziały, autorstwa mgr Moniki Szczególskiej, zawierają analizę konkurencyjności sektorów przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego, tj. sektora mięsnego, drobiarskiego i mleczarskiego. Kolejne trzy rozdziały, których autorką jest mgr Agnieszka Judzińska, obejmują analizę konkurencyjności sektora zbożowego, chłodniczego i cukierniczego. Raport zamyka próba syntetycznej oceny konkurencyjności badanych sektorów gospodarki żywnościowej po wejściu Polski do Unii Europejskiej autorstwa dr Iwony Szczepaniak.



# 1. Sektor mięsny

## 1.1. Wstęp

Sektor mięsny odgrywa kluczową rolę w polskim przemyśle spożywczym. W 2006 roku wartość produkcji sektora w cenach bazowych wyniosła ponad 23 mld zł, co stanowiło około 20% obrotów całego przemysłu spożywczego. Od wielu lat znaczenie sektora mięsnego w polskim przetwórstwie żywności jest podobne. W tym samym roku sektor mięsny dawał zatrudnienie ponad 85 tys. osobom, a liczba zakładów wynosiła 816<sup>3</sup>. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej utrzymał się wzrost spożycia mięsa i jego przetworów, głównie dzięki zwiększonemu spożyciu drobiu. W strukturze spożycia tradycyjnie dominuje jednak wieprzowina (ok. 55% w 2006 roku), a następnie drób (ok. 32%) i mięso wołowe (ok. 5,5%). Po akcesji Polski do UE branża mięsna nie została objęta bezpośrednimi regulacjami, ale na jej funkcjonowanie pośredni wpływ wywarły: objęcie polskich rolników dopłatami bezpośrednimi, unijne regulacje na rynku zbóż, zaniechanie bezpośredniej interwencji na rynku żywca, głównie wieprzowego oraz objęcie eksportu mięsnego do krajów trzecich subwencjami eksportowymi<sup>4</sup>.

## 1.2. Analiza danych ankietowych

W grudniu 2006 roku 17 zakładów produkcyjnych z sektora mięsnego dokonało oceny swojej konkurencyjności po wejściu do UE. Były to zakłady ubojowo-przetwórcze. Wszystkie firmy posiadały uprawnienia do eksportu na rynki państw członkowskich Wspólnoty, choć nie wszystkie prowadziły eksport.

Głównym problemem, z którym musieli zmierzyć się przedsiębiorcy branży mięsnej po przystąpieniu Polski do UE była nasilona konkurencja. Połowa firm biorących udział w ankiecie precyzuje, że pod tym pojęciem rozumie „pojawienie się większej konkurencji ze strony UE”, pozostałe określają ją jako „ciągłą walkę o rynek” lub też jako „konkurencję ze strony małych firm garażowych”. Co trzecie przedsiębiorstwo do głównych problemów zaliczyło biurokrację przy pozyskiwaniu środków unijnych. Przedsiębiorcy skarżyli się również na embargo rosyjskie, utratę pracowników produkcyjnych oraz niekorzystną dla firm politykę hipermarketów. Pojedyncze wypowiedzi dotyczyły próby dyskryminacji produktów, braku środków na promocję zagraniczną, zagrożenia importem z państw trzecich, problemów ze spłatą kredytów oraz szybkiego wzrostu

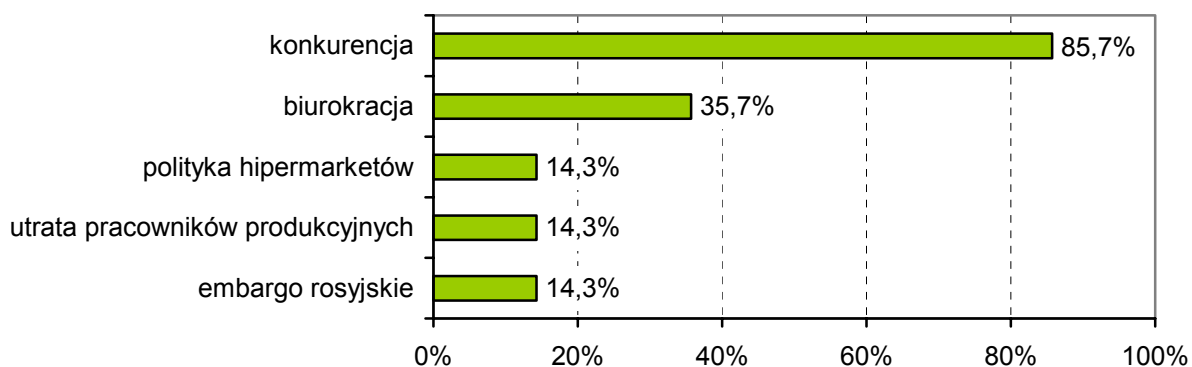
---

<sup>3</sup> Niepublikowane dane GUS obejmujące firmy przemysłowe zatrudniające więcej niż 9 osób.

<sup>4</sup> R. Urban, *Stan głównych działów gospodarki żywnościowej po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Sektor zbożowy, mięsny i napojów*, Raport PW nr 25, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2006.

cen żywca wieprzowego i wołowego. Spośród badanych przedsiębiorstw trzy nie kojarzyły wystąpienia nowych problemów w swojej firmie z przystąpieniem Polski do Wspólnoty Europejskiej.

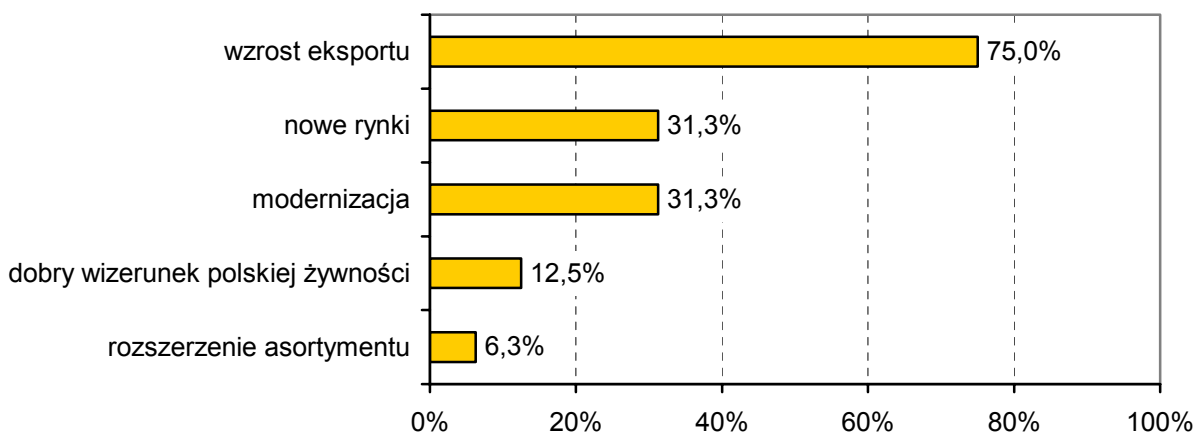
Rysunek 1.1. Główne problemy firm sektora mięsnego po wejściu Polski do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Najważniejszym sukcesem firm branży mięsnej po przystąpieniu Polski do UE jest wzrost eksportu oraz zdobycie nowych rynków zbytu, głównie w Niemczech i Wielkiej Brytanii. Jedna trzecia badanych przedsiębiorstw do najważniejszych sukcesów zalicza także modernizację zakładów oraz ich unowocześnienie. Niektórzy respondenci za sukces uważają wypracowanie pozytywnego wizerunku polskiej żywności poza granicami kraju. W jednym przypadku sukcesem było rozszerzenie asortymentu firmy.

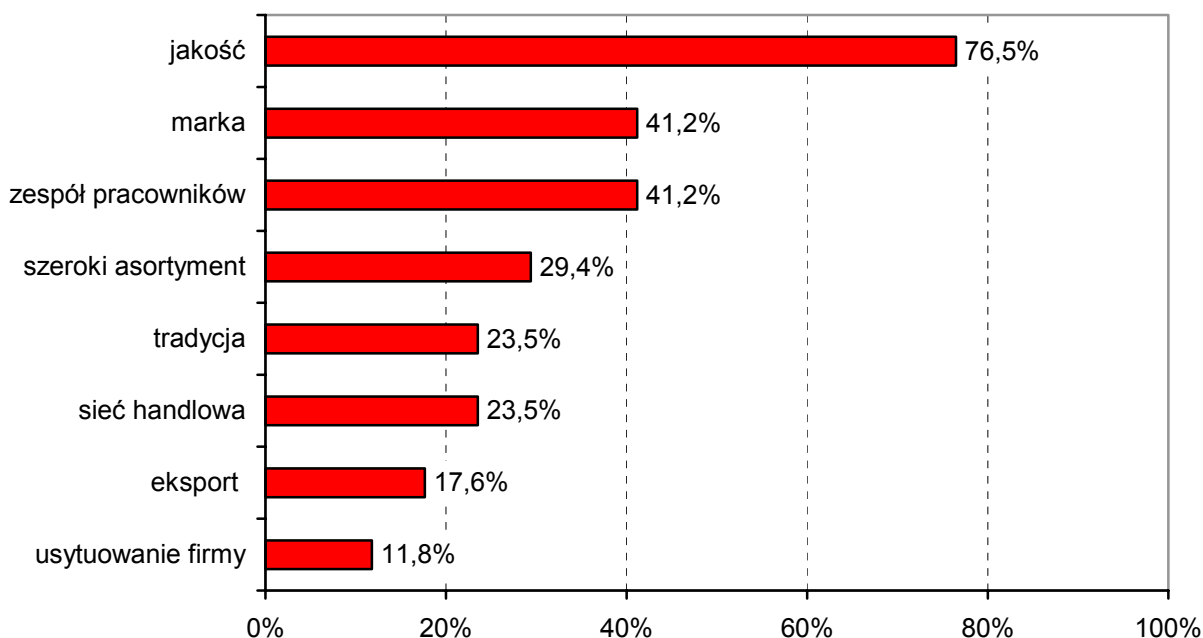
Rysunek 1.2. Najważniejsze sukcesy firm sektora mięsnego po wejściu Polski do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Do najważniejszych swoich atutów większość respondentów zaliczyła jakość produktów. Mniej badanych, chociaż blisko połowa, za atut uważało markę produktów. Podkreślali oni, że ich atutem jest „rozpoznawalność marki”, „znana i silna marka regionalna” oraz „zaufanie konsumentów”. Taki sam odsetek przedsiębiorców za atut swojej firmy uznało pracowników („zespół zarządzający”, „zespół pracowników”). Atutem co czwartego przedsiębiorstwa jest rozbudowana sieć hurtowo-detaliczna (sklepy firmowe)<sup>5</sup> oraz tradycja („tradycyjny smak wyrobów”, „tradycje rodzinne”). W ocenie dwóch przedsiębiorstw atutem firmy jest lokalizacja firmy, tj. korzystne usytuowanie względem dużego rynku zbytu oraz położenie w ekologicznym regionie Polski. Pojedyncze wskazania dotyczyły elastyczności firmy, jej innowacyjności oraz nowoczesności.

Rysunek 1.3. Atuty firm sektora mięsnego (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Pytani o zagrożenia, respondenci na pierwszym miejscu wskazują konkurencję na rynku (1/3 wskazań). Przedsiębiorcy uważają ponadto, że działalności ich firm zagraża „szara strefa”, która wiąże się z działaniami leżącymi na pograniczu prawa. Według W. Choińskiego, prezesa Izby Gospodarczej „Polskie Mięso”, występuje ona zarówno w ubojach i przetwórstwie, jak i w handlu. Miejscami nielegalnego obrotu są gospodarstwa rolne, bazy, targowiska, han-

<sup>5</sup> Według badań AC Nielsen przeprowadzonych w 2005 roku aż 44% respondentów wskazało specjalistyczne sklepy mięsne jako główne miejsce zakupów mięsa, drobiu, ryb i owoców morza [w:] *Wędliny z potencjałem*, „Handel” 2006, nr 13-14, s. 12-13.

del uliczny, a nawet sklepy detaliczne<sup>6</sup>. Niektórzy przedsiębiorcy do zagrożeń zaliczyli obciążenia podatkowe (w tym jedno wskazanie dotyczyło „obciążeń pracowniczych”, jedno zaś „nieprzewidywalnej polityki podatkowej i celnej”) oraz wahania kursu walutowego. Pojedyncze wskazania dotyczyły niestabilnej sytuacji w eksporcie, zmiany nawyków żywieniowych ludności, procesów globalizacji oraz ingerencji politycznej w sprawy gospodarcze.

Jeżeli chodzi o słabe strony przedsiębiorstw branży mięsnej, to około 1/4 respondentów zauważa problem rotacji pracowników, nasilony szczególnie po otwarciu unijnych rynków pracy dla obywateli Polski. Do słabych stron przedsiębiorstw branży mięsnej respondenci zaliczyli także niski wolumen produkcji, nierówną jakość dostaw oraz niekorzystną lokalizację zakładu. W jednym przypadku za słabość firmy został uznany zbyt niski udział eksportu w sprzedaży firmy.

Tabela 1.1. Słabe strony i zagrożenia firm sektora mięsnego (procent wskazań)

<b>SŁABE STRONY</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rotacja pracowników (24%)</li> <li>• niski wolumen produkcji (24%)</li> <li>• nierówna jakość dostaw (12%)</li> <li>• lokalizacja zakładu (12%)</li> <li>• zbyt niski udział eksportu (6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurencja na rynku (29%)</li> <li>• „szara strefa” (24%)</li> <li>• podatki (12%)</li> <li>• wahania kursu euro (12%)</li> <li>• niestabilna sytuacja w eksporcie (6%)</li> <li>• zmiana nawyków żywieniowych (6%)</li> <li>• procesy globalizacji (6%)</li> <li>• ingerencja polityczna w sprawy gospodarcze (6%)</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.*

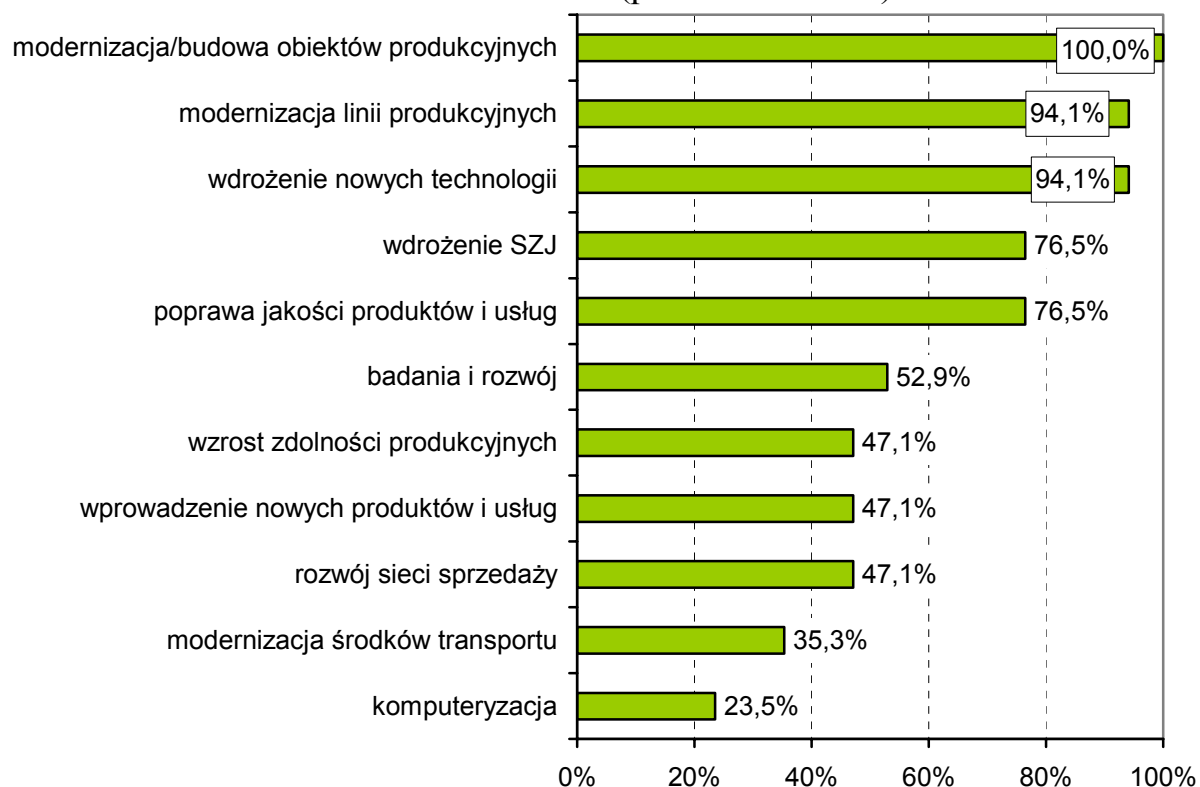
Jednym z czynników decydujących o pozycji konkurencyjnej firm są inwestycje<sup>7</sup>. W latach 2003-2006 wszystkie firmy branży mięsnej biorące udział w ankiecie przeprowadziły modernizację lub budowę nowych obiektów produkcyjnych. W większości przedsiębiorstw dokonano modernizacji linii produkcyjnych oraz wdrożenia nowych technologii. W większości zakładów wdrożono ponadto systemy zarządzania jakością oraz poprawiono jakość produktów i usług.

<sup>6</sup> W. Choiński, *Charakterystyka przedsiębiorstw przemysłu mięsnego biorących udział w badaniach ankietowych i komentarz nt. oceny przez przedsiębiorstwa stanu i konkurencyjności polskich producentów żywności po wejściu do UE*, materiał niepublikowany, Izba Gospodarcza „Polskie Mięso”, Warszawa 2006.

<sup>7</sup> Rokiem rekordowym pod względem wartości nakładów na inwestycje w branży mięsnej był rok 2004, kiedy to wyniosły one 1551 mln zł. W 2006 roku poziom inwestycji był niższy, jednak nadal wysoki, a wartość inwestycji równała się 1036 mln zł [w:] *Rynek mięsa. Stan i perspektywy*, nr 32, IERiGŻ-PIB, ARR, MRiRW, „Analizy Rynkowe” 2007.

W połowie przedsiębiorstw zainwestowano środki finansowe w badania i rozwój, rozbudowano zdolności produkcyjne, wprowadzono nowe produkty i usługi oraz rozwinięto sieć sprzedaży. W co trzeciej firmie zmodernizowano środki transportu, a w co czwartej zainwestowano pieniądze w komputeryzację zakładów.

Rysunek 1.4. Inwestycje w przedsiębiorstwach sektora mięsnego w latach 2003-2006 (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Ocena respondentów na temat przewag cenowych firm sektora mięsnego nad konkurentami z UE jest bardzo zróżnicowana. Zdaniem większości polskich producentów branży mięsnej wysokie przewagi cenowe względem konkurentów z UE występują w zakresie takich produktów, jak: wędzonki, kiełbasy, produkty przetworzone, mięso wołowe, mięso surowe, szynki, pasztety oraz produkty o tradycyjnym smaku. Według innych w przypadku wędzonek, jak również wędlin, mięsa wieprzowego, wyrobów homogenizowanych, produktów wysoko wydajnych, szynek, zup i dań gotowych oraz produktów przetworzonych wysokiej jakości osiągamy tylko niewielkie przewagi cenowe. Według 21% respondentów ceny podobne do cen unijnych charakteryzują: pasztety, mięso wieprzowe, wędliny, produkty wysokowydajne, konserwy, parówki i produkty przetworzone wysokiej jakości. Natomiast niekonkurencyjne cenowo zdaniem 13% przedsiębiorców jest wytwarzane w Polsce mięso wieprzowe, konserwy oraz mięso surowe.

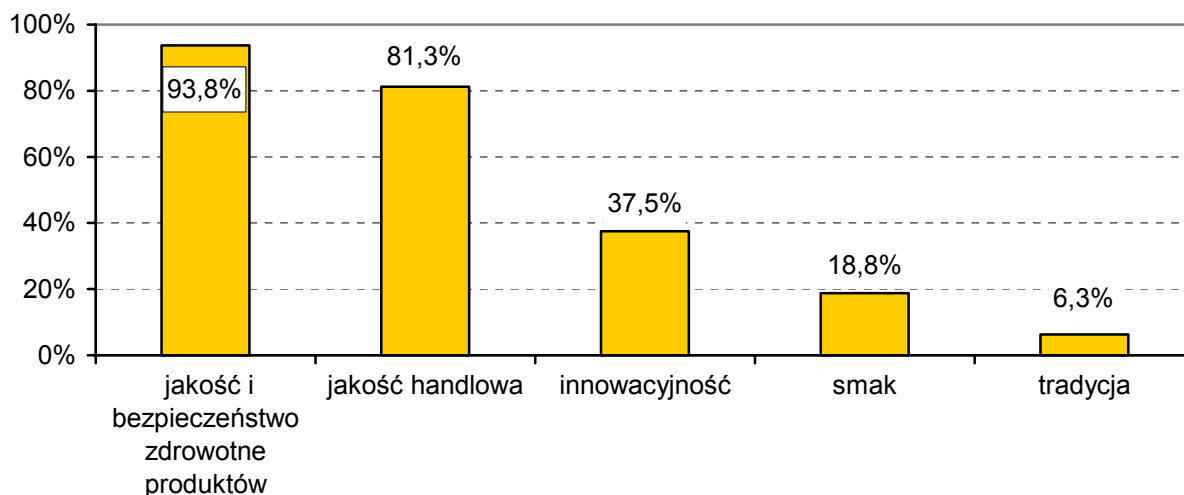
Tabela 1.2. Stan przewag cenowych firm sektora mięsnego nad konkurentami z UE

Ceny dużo niższe (40% wskazań)	Ceny niewiele niższe (26% wskazań)	Ceny podobne (21% wskazań)	Ceny wyższe (13% wskazań)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wędzonki</li> <li>• kielbasy</li> <li>• produkty przetworzone</li> <li>• mięso wołowe</li> <li>• mięso surowe</li> <li>• szynki</li> <li>• pasztet</li> <li>• wyroby o tradycyjnym smaku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wędzonki</li> <li>• wędliny</li> <li>• mięso wieprzowe</li> <li>• wyroby homogenizowane</li> <li>• produkty wysoko wydajne</li> <li>• szynki</li> <li>• zupy i dania</li> <li>• produkty przetworzone wysokiej jakości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pasztet</li> <li>• mięso wieprzowe</li> <li>• wędliny</li> <li>• produkty wysoko wydajne</li> <li>• konserwy</li> <li>• parówki</li> <li>• produkty przetworzone wysokiej jakości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mięso wieprzowe</li> <li>• konserwy</li> <li>• mięso surowe</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Większość polskich przedsiębiorców branży mięsnej jest zdolna konkurować na rynkach UE jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym produktów oraz jakością handlową. W ocenie wielu respondentów ich przedsiębiorstwa są zdolne konkurować także pod względem innowacyjności, natomiast co piąta firma jest w stanie konkurować smakiem swoich wyrobów.

Rysunek 1.5. Czynniki wzrostu konkurencyjności firm sektora mięsnego na rynkach UE (procent wskazań)

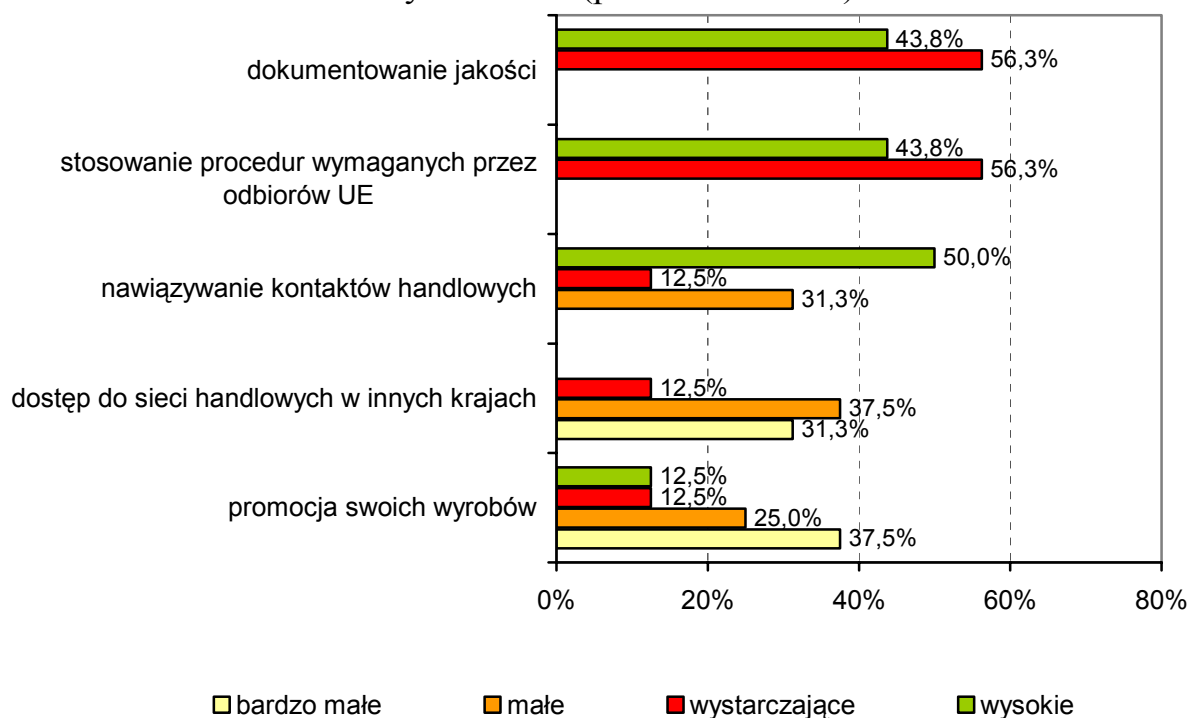


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Polscy przedsiębiorcy branży mięsnej swój poziom konkurencyjności najwyżej oceniają w zakresie dokumentowania jakości oraz stosowania procedur wymaganych przez odbiorców z UE. Ponad połowa respondentów uważa także, że dobrze radzi sobie z nawiązywaniem kontaktów handlowych z partnerami

zagranicznymi, ale równocześnie aż 1/3 z nich ocenia tę zdolność jako małą. Najgorzej przedsiębiorcy oceniają swoje umiejętności docierania do sieci handlowych w innych krajach oraz zdolności w zakresie promocji swoich wyrobów.

Rysunek 1.6. Ocena zdolności konkutowania firm sektora mięsnego na rynkach UE (procent wskazań)



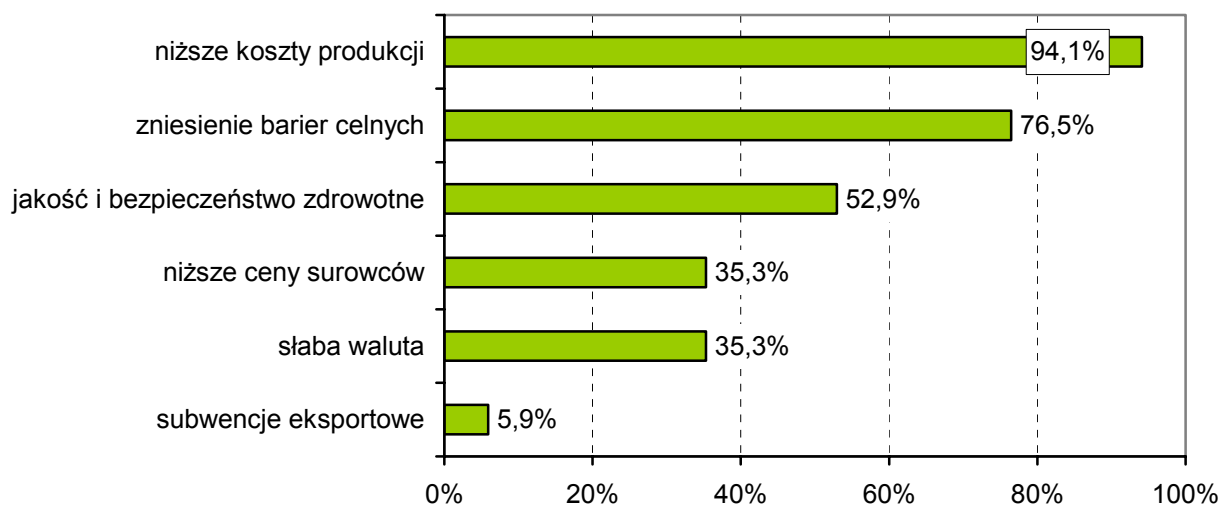
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Wzrost eksportu jest uważany za największy sukces przedsiębiorstw branży mięsnej po akcesji Polski do UE<sup>8</sup>. Według przedsiębiorców najistotniejszymi czynnikami wzrostu eksportu były niższe koszty produkcji, zniesienie barier celnych, a następnie jakość i bezpieczeństwo zdrowotne produktów oraz niższe ceny surowców i słaba waluta. Dużo mniejsze znaczenie przypisywano subwencjom eksportowym, a zupełnie bez znaczenia w opinii badanych był łatwy dostęp do surowców z importu.

Pozytywną zmianą jest również fakt, że po rozszerzeniu Unii zwiększył się udział przedsiębiorstw, w których dominuje eksport żywności wysoko przetworzonej (94% przedsiębiorstw). Przed akcesją Polski do UE dominującą rolę w eksporcie aż 69% firm miały półprodukty.

<sup>8</sup> Według danych IERiGŻ-PIB w latach 2004-2006 eksport mięsa i jego przetworów wzrósł z 421,6 mln euro w 2004 r. do 921,7 mln euro w 2006 r. Zdecydowanie poprawiło się również saldo obrotów zagranicznych z 73,9 mln euro do 400,9 mln euro.

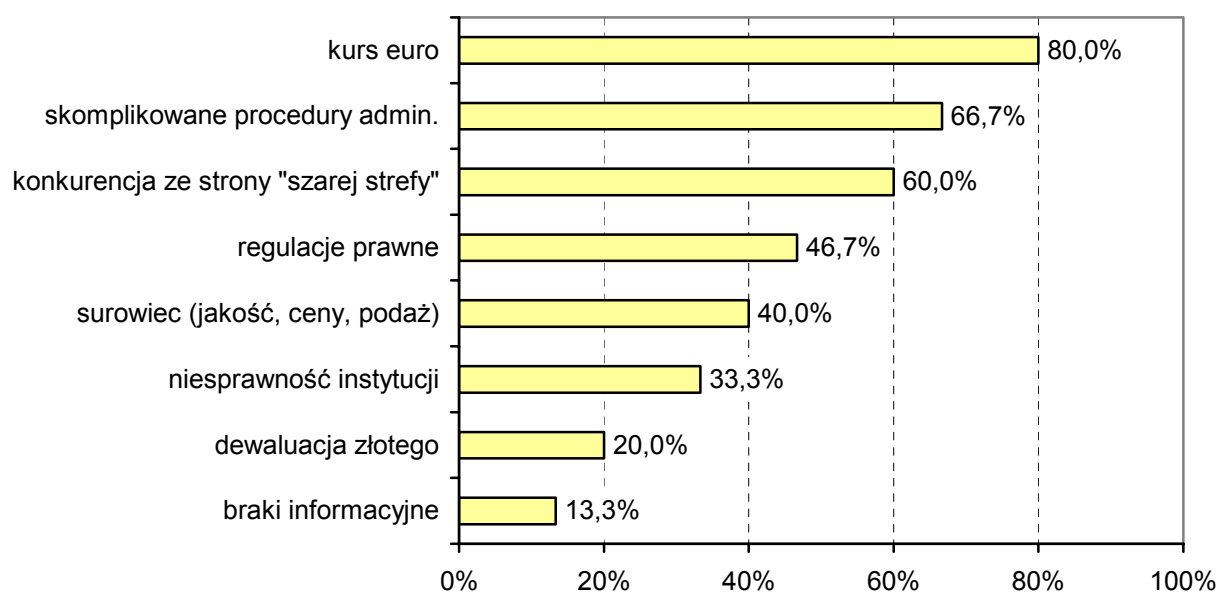
Rysunek 1.7. Najbardziej istotne czynniki wzrostu eksportu firm sektora mięsnego po wejściu Polski do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Według przedsiębiorców barierami w rozwoju eksportu wewnątrz Unii był przede wszystkim zmienny kurs euro, a następnie skomplikowane procedury administracyjne, konkurencja ze strony „szarej strefy” oraz regulacje prawne. Co trzeci przedsiębiorca skarżył się na niesprawność instytucji. Innymi barierami rozwoju eksportu były: zbyt szybka dewaluacja złotego oraz za wysokie ceny surowca, jego nieodpowiednia jakość oraz zbyt mała podaż. Respondenci niezadowoleni byli również z przepływu informacji.

Rysunek 1.8. Bariery rozwoju eksportu firm sektora mięsnego do UE (procent wskazań)

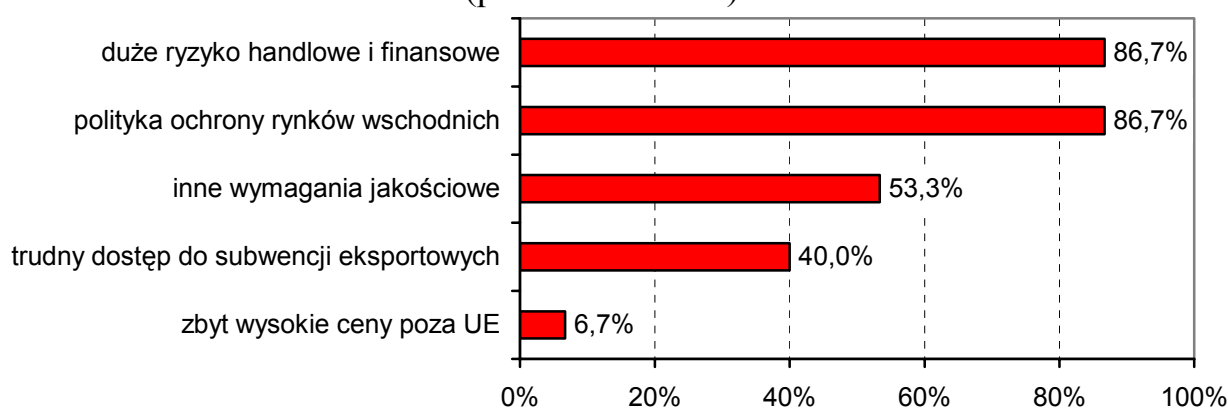


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.



W ocenie większości przedsiębiorców najważniejsze bariery rozwoju eksportu na rynki poza UE wiążą się z dużym ryzykiem handlowym i finansowym oraz polityką ochrony rynków wschodnich. Rozwojowi eksportu do państw trzecich nie sprzyjają również inne wymagania jakościowe i trudny dostęp do subwencji eksportowych. Kilku przedsiębiorców uważa ponadto, że wysokość cen oferowanych przez rodzimych producentów może stanowić barierę rozwoju eksportu do państw trzecich. Jednostkowo wymieniony został także brak środków na rozpoznanie rynków państw trzecich i na promocję swoich wyrobów na tych rynkach.

Rysunek 1.9. Bariery rozwoju eksportu firm sektora mięsnego na rynki poza UE (procent wskazań)

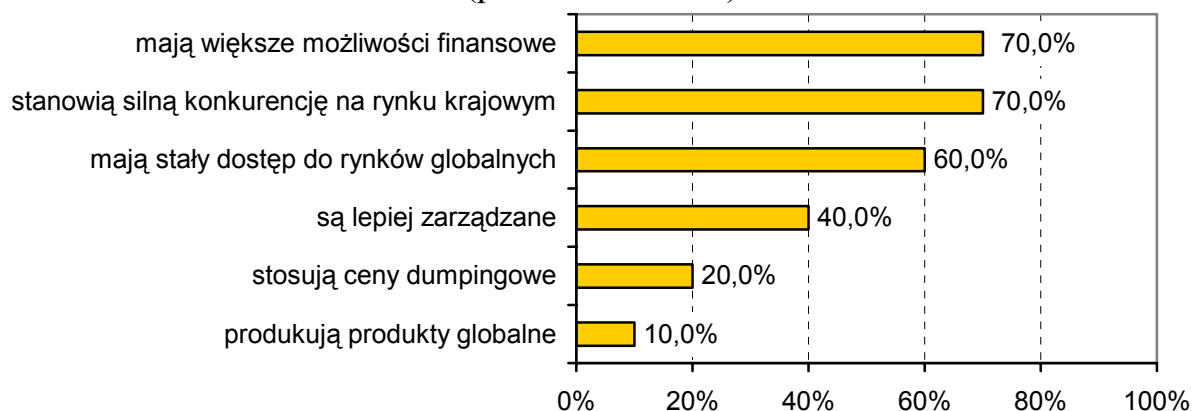


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Zdaniem przedsiębiorców działających w branży mięsnej do wzrostu eksportu znacząco przyczyniają się firmy z udziałem kapitału zagranicznego. W opinii 80% respondentów rozwijają one eksport do UE i do państw trzecich, a ich zainteresowanie tą dziedziną się zwiększa. Według respondentów mają one dużo większe szanse na wzrost eksportu niż firmy z kapitałem krajowym. Przedsiębiorcy twierdzą, że mają one przede wszystkim większe możliwości finansowe, przez co stanowią silną konkurencję na rynku krajowym, ale również mają ułatwiony, stały dostęp do rynków globalnych. Ponadto, w opinii prawie połowy polskich przedsiębiorców, firmy globalne są lepiej zarządzane. Część respondentów twierdzi także, że firmy globalne stosują ceny dumpingowe, przez co stanowią zagrożenie dla przedsiębiorstw rodzimych.

Przeważająca część krajowych przedsiębiorców uważa jednak, że obecność firm globalnych na rynku krajowym nie tylko nie jest zagrożeniem dla funkcjonowania ich przedsiębiorstw, ale że jest dla nich wręcz korzystna – ze względu na podwyższenie poziomu konkurencyjności branży, jak również, choć w dużo mniejszym stopniu, ze względu na możliwość szeroko rozumianego naśladownictwa.

Rysunek 1.10. Zagrożenia dla firm sektora mięsnego ze strony firm globalnych (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Respondenci z co trzeciego przedsiębiorstwa twierdzą, że sieci handlowe działające w Polsce są zainteresowane dostawami z Polski do swoich placówek w innych krajach. Pozostali respondenci twierdzą, że „sieci tylko nam szkodzą” lub „są zainteresowane tylko własnym zarobkiem”. Co piąty respondent odczuwa zagrożenie importem z państw trzecich, głównie mięsa wołowego z Ameryki Południowej (Brazylii i Argentyny).

### 1.3. Analiza SWOT

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych sporządzono analizę SWOT sektora mięsnego.

Przedsiębiorcy są dumni przede wszystkim z wysokiej jakości swoich produktów, która jest niezbędnym warunkiem do funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego. W dzisiejszych czasach „jakość i bezpieczeństwo są niewidoczne, gdy są dobre”<sup>9</sup>. Jednak niezachowanie standardów w tym zakresie może prowadzić do poważnego kryzysu w przedsiębiorstwie.

Respondenci szczytą się również swoimi markami. Coraz częściej kapitał w postaci silnych marek traktowany jest na równi z kapitałem rzeczowym przedsiębiorstwa<sup>10</sup>. Rozpoznawalna i godna zaufania marka stanowi poza tym jasny komunikat dla konsumenta, upraszcza proces podejmowania przez niego decyzji, a w wielu przypadkach jest gwarancją jakości i bezpieczeństwa, o których była mowa powyżej.

<sup>9</sup> A. Avraham, *Konkurencja wymusza nowatorstwo*, „AgroTRENDY” 2007, nr 13.

<sup>10</sup> Według rankingu marek „Rzeczypospolitej” wartość największej marki branży mięsnej – Sokołów S.A. – w 2006 r. wyniosła 445,9 mln zł, a jej wartość w stosunku do 2005 r. wzrosła o 458%.

Pracodawcy coraz częściej doceniają profesjonalizm zespołów, w szczególności w obliczu odpływu wykwalifikowanej kadry (na skutek otwarcia dla polskich obywateli unijnych rynków pracy), i tym samym decydują się na podwyższanie wynagrodzeń. W ten sposób próbują oni uniknąć dodatkowych kosztów związanych ze szkoleniem nowych, niewykwalifikowanych pracowników, narażając się jednocześnie na ryzyko, że ci nie spełnią ich oczekiwań.

Do silnych stron swoich przedsiębiorstw respondenci zaliczali ponadto szeroki asortyment produktów, tradycję, rozwiniętą sieć sprzedaży oraz korzystną lokalizację zakładów.

Słabe strony przedsiębiorstw branży mięsnej w dużej mierze to stwierdzenie braku atutów, o których była mowa powyżej. Są to: utrata wykwalifikowanej kadry, niski wolumen produkcji, nierówna jakość surowca czy też niekorzystne usytuowanie przedsiębiorstwa. Niekorzystny jest również brak wypracowanych technik przeciwdziałania skutkom wahań cen żywca wieprzowego<sup>11</sup>.

Znamienne jednak jest to, że do słabych stron przedsiębiorstw (występujących wewnątrz) respondenci zaliczali również konkurencję na rynku. Czynniki ten powinno jednak zaklasyfikować się do zagrożeń (pochodzących z zewnątrz przedsiębiorstwa). Jednak takie zakwalifikowanie może oznaczać zarówno nie rozróżnianie pojęć „słabości” i „zagrożeń”, jak i pośrednie przyznanie się do tego, że przedsiębiorstwa nie radzą sobie z presją konkurencyjną.

Przedsiębiorcy branży mięsnej upatrują szans dla swoich firm głównie w obecności na rynkach zewnętrznych, zarówno w obrębie Unii Europejskiej, jak i na rynkach państw trzecich. W dalszym ciągu szansą na rozwój jest wzrost eksportu poprzez budowę dostępu do sieci handlowych w innych krajach oraz promocję na rynkach zagranicznych<sup>12</sup>. Jednak działania te są kosztowne, a ich skutki odległe w czasie.

---

<sup>11</sup> Kwestia próby uregulowania podaży żywca wieprzowego w Polsce jest tematem ciągłych dyskusji. Pojawiają się różne propozycje wpływu na produkcję trzody chlewnej, ale według Danuty Zawadzkiej z IERiGŻ-PIB [por. *Stabilizacja produkcji i cen trzody*, „AgroTRENDY” 2007, nr 13] zarówno system kontraktacji produkcji, jak i wysoki stopień koncentracji produkcji nie zapobiegają wahanom produkcji i cen. Według Autorki ww. mechanizmy sprzyjają wprowadzaniu nowych technologii i postępu genetycznego, co z kolei skutkuje we wzroście wydajności pogłowia, a tym samym – wzroście dochodów producentów, jednakże nie są w stanie wyeliminować wahań cen żywca.

<sup>12</sup> Wielu inwestorów, jeżeli już eksportują polskie produkty pod rodzimą marką, traktuje je jako produkt niszowy, skierowany często do zagranicznej Polonii. Uważają oni, że promocja marki nieznannej na rynkach zachodniej Europy jest zbyt kosztowna i nieopłacalna. Por. A. Błaszczyk, M. Kozmana, *Trudna droga polskiej marki*, Instytut Marki Polskiej, [www.imp.org.pl](http://www.imp.org.pl).

Tabela 1.3. Analiza SWOT sektora mięsnego

<b>SILNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobra jakość produktów</li> <li>• uznane marki</li> <li>• wykwalifikowani pracownicy</li> <li>• szeroki asortyment produktów</li> <li>• tradycja</li> <li>• rozbudowana sieć sprzedaży</li> <li>• dogodna lokalizacja zakładu</li> <li>• zmodernizowane zakłady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak wykwalifikowanej kadry</li> <li>• niski wolumen produkcji / wysokie koszty stałe</li> <li>• nierówna jakość surowca</li> <li>• brak wypracowanych technik przeciwdziałających skutkom wahań cen żywca wieprzowego</li> <li>• zbyt szeroki asortyment</li> <li>• niekorzystne usytuowanie firmy</li> </ul>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dalszy rozwój eksportu wewnątrz UE oraz na rynki trzecie</li> <li>• stworzenie systemu kontraktacji dostaw (gwarancja jakości i cen)</li> <li>• dostęp do sieci handlowych w innych krajach</li> <li>• promocja wyrobów, szczególnie zagranicą</li> <li>• inwestycje w badania i rozwój</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• silna konkurencja</li> <li>• biurokracja</li> <li>• polityka hipermarketów</li> <li>• embargo rosyjskie</li> <li>• liberalizacja handlu</li> <li>• wahania kursów walutowych</li> <li>• wysokość obciążeń podatkowych</li> <li>• niestabilność, nieprzewidywalność systemu podatkowego</li> <li>• ingerencja polityczna w sprawy gospodarcze</li> <li>• „szara strefa”</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.*

Zarówno na podstawie omówionych ankiet, jak i na podstawie danych zgromadzonych przez IERiGŻ-PIB wyłania się dość optymistyczny obraz polskiego sektora mięsnego. Przedsiębiorstwa branży mięsnej dobrze wykorzystały szanse, jakie stworzyło im przystąpienie Polski do UE. W odpowiednim momencie poczyniły niezbędne inwestycje pozwalające im na dostosowanie się do wymogów unijnych, co m.in. zaowocowało dynamicznym rozwojem eksportu. Można odnieść wrażenie, że przedsiębiorcy branży mięsnej wierzą w słuszność podejmowanych działań zmierzających do poprawy ich konkurencyjności na rynku krajowym i na rynkach zewnętrznych (zarówno Wspólnoty Europejskiej, jak i państw trzecich). Od państwa oczekują natomiast bardziej „nie przeszkadzania” niż pomocy.

## **2. Sektor drobiarski**

### **2.1. Wstęp**

Branża drobiarska pod względem wielkości należy do przeciętnych w przemyśle spożywczym. W 2005 roku wartość produkcji sprzedanej branży drobiarskiej stanowiła 5,8% obrotów sektora przemysłu spożywczego i wynosiła 6,4 mld zł. W branży tej funkcjonowało 195 zakładów, a zatrudnionych było ok. 20 tys. osób<sup>13</sup>. Po przystąpieniu Polski do UE drobiarstwo nie zostało objęte szczególnymi regulacjami, ale pośrednio na jego funkcjonowanie wpłynęły regulacje rynku zbóż, które w warunkach przeciętnej podaży znalazły swoje odzwierciedlenie w cenach pasz. Zaczęły ponadto obowiązywać przepisy zakazujące stosowania mączek mięsnych w paszach, co w branży drobiarskiej stworzyło problemy z wykorzystaniem odpadów produkcyjnych. Sektor ten musiał się także zmierzyć z epidemią ptasiej grypy, która spowodowała spadek cen mięsa drobiowego, a wraz z tym zmniejszenie opłacalności jego produkcji i przetwórstwa. Dodatkowo w drugim półroczu 2006 roku nastąpił wzrost cen zbóż, a co za tym idzie, również pasz. Znamienne jednak, że w branży utrzymuje się dosyć wysoki poziom inwestowania.

### **2.2. Analiza danych ankietowych**

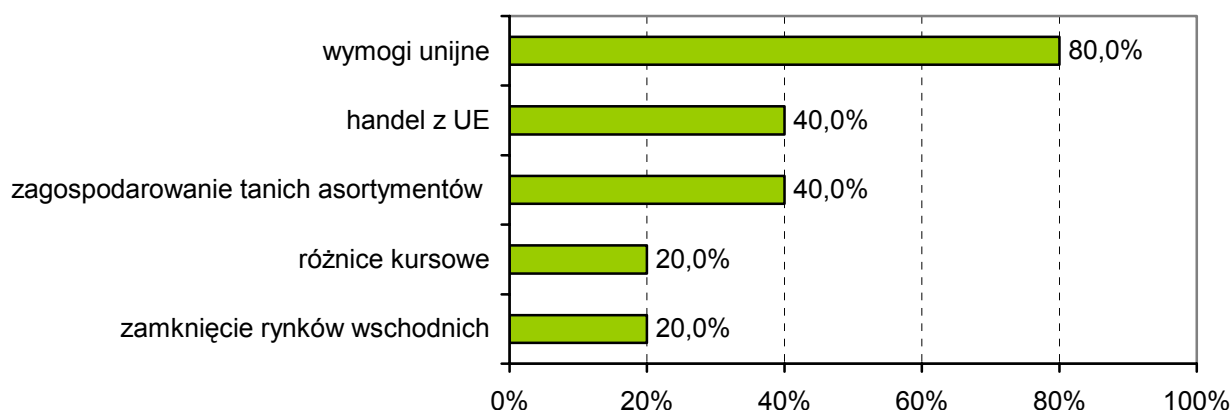
W grudniu 2006 roku 8 przedsiębiorstw branży drobiarskiej dokonało oceny swojej konkurencyjności po przystąpieniu Polski do UE.

Z przeprowadzonych ankiet wynika, że podstawowym problemem branży drobiarskiej po przystąpieniu Polski do UE było sprostanie wymogom unijnym w zakresie dobrostanu zwierząt, nadzoru weterynaryjnego oraz ochrony środowiska. W opinii respondentów problemem był także handel z krajami członkowskimi UE, które równoległe z Polską doświadczyły negatywnych skutków epidemii ptasiej grypy. W wielu przedsiębiorstwach wystąpiły trudności z zaspodarowaniem tanich asortymentów mięsa. Jeden z przedsiębiorców do głównych problemów zaliczył również różnice kursowe oraz zamknięcie rynków wschodnich. Respondenci z trzech przedsiębiorstw nie kojarzą akcesji Polski do UE z wystąpieniem w sektorze nowych problemów.

---

<sup>13</sup> Niepublikowane dane GUS obejmujące firmy przemysłowe zatrudniające więcej niż 9 osób.

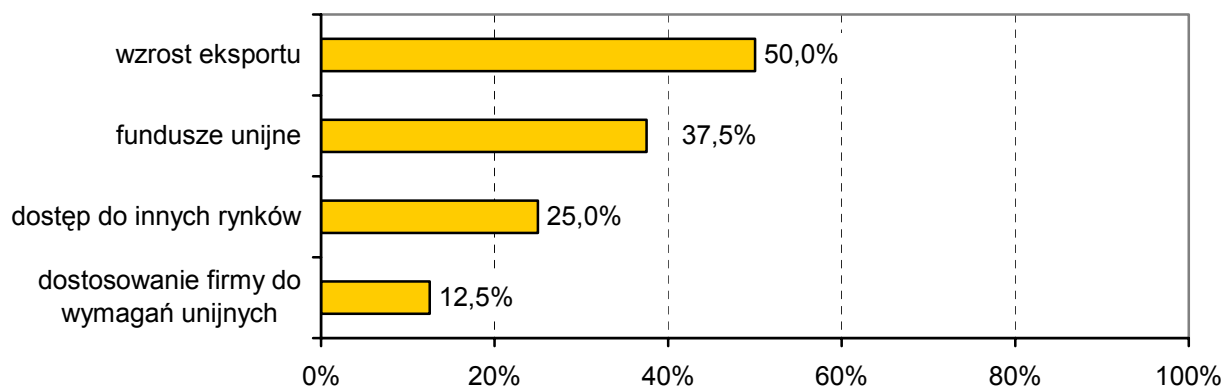
Rysunek 2.1. Główne problemy firm sektora drobiarskiego po wejściu Polski do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Według połowy przedsiębiorców najważniejszym sukcesem ich firm jest wzrost eksportu. Respondenci za sukces uznają również wykorzystanie funduszy unijnych. Dzięki nim przedsiębiorstwa wybudowały nowe ubojnie lub zmodernizowały park maszynowy. Przedsiębiorcy branży drobiarskiej za sukces uważają zniesienie ograniczeń celnych w dostępie do innych rynków. W jednym przypadku wskazanie dotyczyło dostosowania firmy do wymagań unijnych.

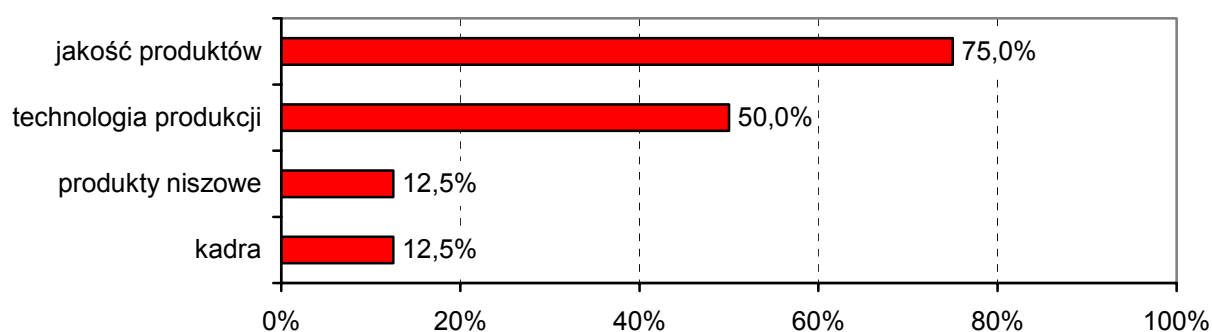
Rysunek 2.2. Najważniejsze sukcesy firm sektora drobiarskiego po wejściu Polski do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Zapytani o atuty firm respondenci najczęściej wskazywali na jakość produktów, która według nich spełnia już wszelkie wymagania, aby konkurować na Wspólnym Rynku Europejskim. W opinii połowy przedsiębiorców głównym atutem jest stosowana technologia produkcji. W tych zakładach drobiarskich stopień uprzemysłowienia jest wysoki i pozwala na produkcję żywności wysoko przetworzonej. Rządziej do atutów firmy respondenci zaliczali jakość posiadanej kadry oraz obecność produktów niszowych w ofercie handlowej.

Rysunek 2.3. Atuty firm sektora drobiarskiego (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Przedsiębiorcy branży drobiarskiej do słabych stron swoich firm zaliczają przede wszystkim niską rentowność, spowodowaną z jednej strony przez niskie ceny wyrobów, a z drugiej przez wysokie koszty produkcji, w tym zwłaszcza wyższe pod koniec 2006 roku koszty pasz. Respondenci skarżą się również na niską wydajność pracy, która jest skutkiem braku wykwalifikowanej kadry produkcyjnej i dużej fluktuacji zatrudnienia. Przedsiębiorstwa branży drobiarskiej nie radzą sobie także ze współpracą z sieciami supermarketów, które narzucają im niekorzystne warunki umów (niskie ceny i odroczone terminy płatności). Pojedyncze opinie dotyczyły nasilonej konkurencji wewnątrz samej branży oraz braku własnego zaplecza surowcowego.

Tabela 2.1. Słabe strony i zagrożenia firm sektora drobiarskiego (procent wskazań)

SLABE STRONY	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• niska wydajność pracy (13%)</li> <li>• brak wykwalifikowanych pracowników produkcyjnych (13%)</li> <li>• duża fluktuacja zatrudnienia (13%)</li> <li>• brak własnego zaplecza surowcowego (13%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niska rentowność branży – niekorzystne warunki cenowo-kosztowe (50%)</li> <li>• konkurencja wewnątrz branży (13%)</li> <li>• nieuczciwe zasady współpracy z sieciami handlowymi (13%)</li> </ul>

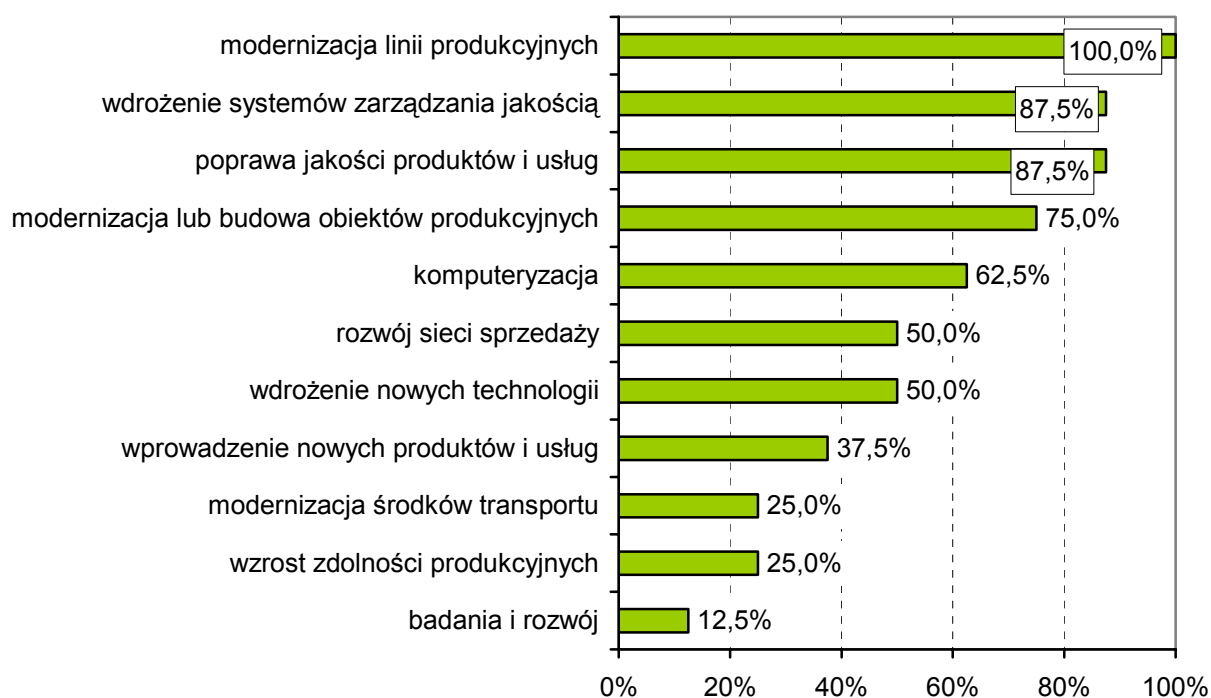
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

W celu dostosowania się do warunków produkcyjnych oraz wymagań jakościowych stawianych przez Wspólnotę Europejską przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, w tym branży drobiarskiej, przeprowadziły szereg inwestycji<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Największe nakłady na inwestycje miały miejsce w 2004 roku, w którym to roku stopa inwestowania w branży drobiarskiej wyniosła 2,5. W kolejnych latach wartość tego wskaźnika spadała aż do 1,7 w 2006 r. [w:] *Rynek drobiu i jaj. Stan i perspektywy*, nr 31, IERiGŻ-PIB, ARR, MRiRW, „Analizy rynkowe” 2007. Według części analityków inwestycje poniesione dotychczas koncentrowały się na spełnieniu niezbędnych wymagań stawianych przez UE. Obecnie nadchodzi czas na drugą falę inwestycji, które skoncentrowane będą na zwiększeniu efektywności działania [w:] J. Okrzesik, *To był trudny rok... Ranking zakładów drobiarskich*, „AgroTRENDY” 2007, nr 11.

W latach 2003-2006 we wszystkich firmach branży drobiarskiej biorących udział w ankiecie przeprowadzono modernizację linii produkcyjnych. W większości przedsiębiorstw wdrożono również systemy zarządzania jakością oraz zainwestowano środki w poprawę jakości produktów i usług. W sześciu badanych firmach przeprowadzono modernizację lub budowę obiektów produkcyjnych, w pięciu – komputeryzację. W połowie przedsiębiorstw rozwinięto sieć sprzedaży, jak również wdrożono nowe technologie. W części firm wprowadzono do produkcji nowe produkty i usługi. W tylko niewielu firmach dokonano natomiast modernizacji środków transportu oraz zwiększenia zdolności produkcyjnych. Tylko jedno przedsiębiorstwo zainwestowało środki pieniężne w badania i rozwój.

Rysunek 2.4. Inwestycje w przedsiębiorstwach sektora drobiarskiego w latach 2003-2006 (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

W opinii respondentów ceny produktów oferowanych przez branżę drobiarską w Polsce są niższe, a nawet dużo niższe niż w innych krajach unijnych. Jedynie ceny puchu gęsiego są w Polsce wyższe niż u konkurentów z UE. Według przedstawicieli branży duże przewagi cenowe dotyczą takich produktów, jak: filety, korpusy i tuszki z kurczaka, gęsi i ich elementy oraz produkty pochodne z wysoko gatunkowego mięsa. Polska branża drobiarska może oferować po korzystnych cenach również skrzydełka, elementy z kurcząt oraz przetwory (konserwy). Ceny zbliżone do unijnych mają ćwiartki, podudzia i nogi kurczaków, kaczki oraz półprodukty z mięs mniej wartościowych.



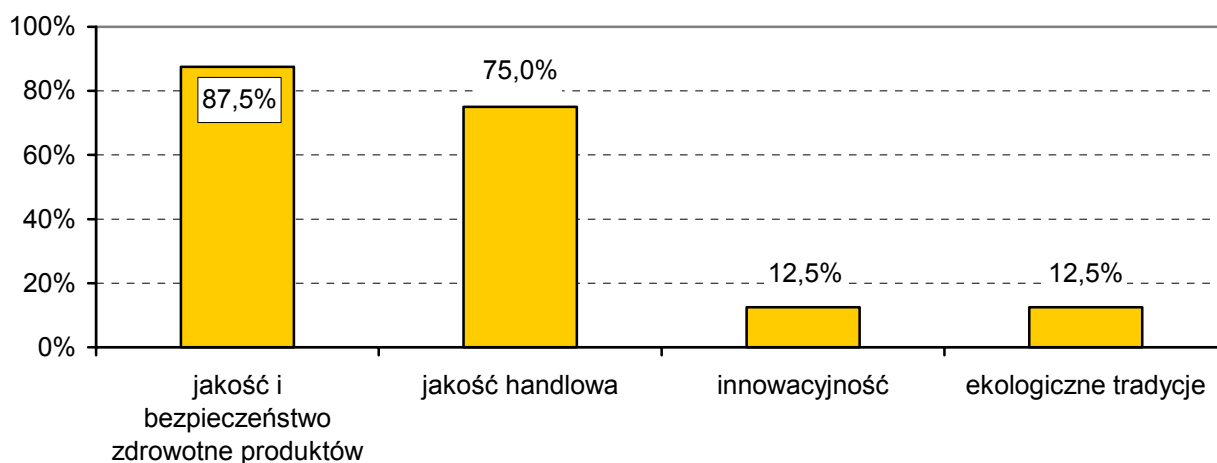
Tabela 2.2. Stan przewag cenowych firm sektora drobiarskiego nad konkurentami z UE

Ceny dużo niższe (36% wskazań)	Ceny niewiele niższe (21% wskazań)	Ceny podobne (32% wskazań)	Ceny wyższe (11% wskazań)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• filety z kurcząt</li> <li>• korpusy kurcząt</li> <li>• gęsi i elementy</li> <li>• produkty pochodne z wysoko gatunkowego mięsa</li> <li>• tuszki kurczaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skrzydełka kurcząt</li> <li>• elementy kurcząt</li> <li>• przetwory (konserwy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ćwiartki kurcząt</li> <li>• podudzia kurcząt</li> <li>• nogi kurcząt</li> <li>• kaczka</li> <li>• półprodukty z mięs mniej wartościowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puch gęsi</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Większość przedsiębiorstw branży drobiarskiej jest w stanie konkurować na rynkach UE jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym produktów oraz ich jakością handlową. Są to te same czynniki, które zostały wskazane jako największe atuty przedsiębiorstw. Spełnienie wymogów jakościowych oraz zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego produktów jest ponadto niezbędnym warunkiem do funkcjonowania firm drobiarskich na Wspólnym Rynku Europejskim. Tylko pojedyncze przedsiębiorstwa są natomiast w stanie konkurować na rynku unijnym innowacyjnością oraz ekologiczną tradycją produkcji.

Rysunek 2.5. Czynniki wzrostu konkurencyjności firm sektora drobiarskiego na rynkach UE (procent wskazań)

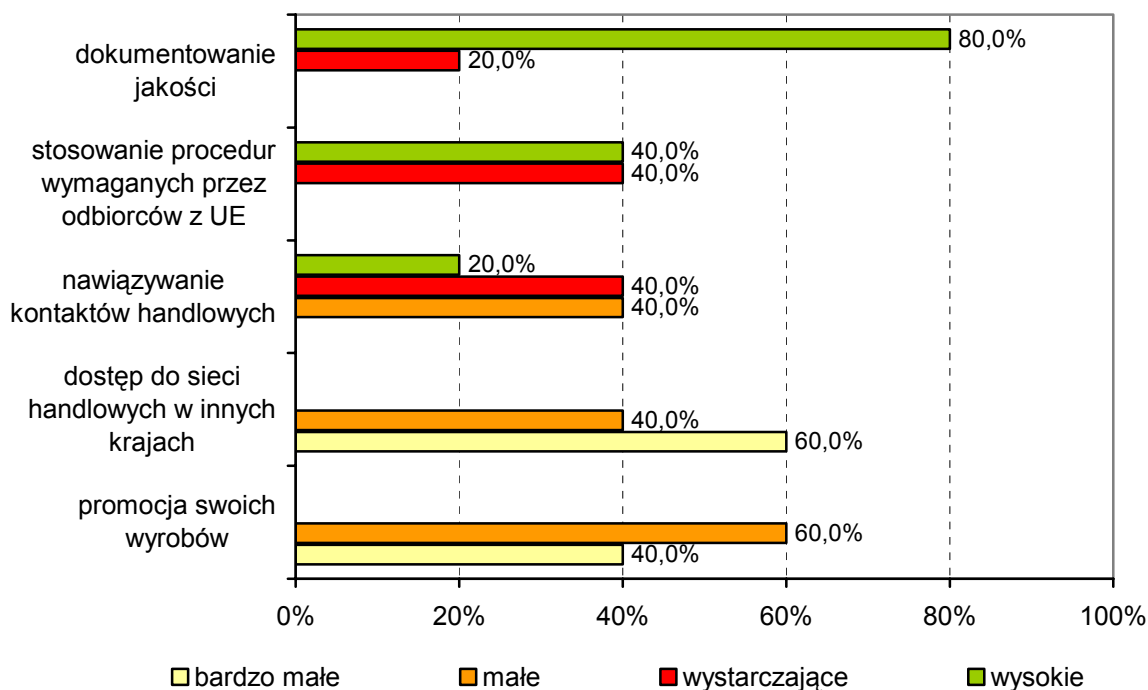


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Przedsiębiorcy branży drobiarskiej oceniając swoją zdolność konkurowania na rynkach UE uważają, że co najmniej w wystarczającym lub nawet wysokim stopniu są w stanie konkurować pod względem dokumentowania jakości

oraz stosowania procedur wymaganych przez odbiorców z UE. Słabiej respondenci postrzegają swoje umiejętności nawiązywania kontaktów handlowych. Naj słabiej oceniają zaś dostęp do sieci handlowych w innych krajach oraz umiejętność promocji swoich wyrobów.

Rysunek 2.6. Ocena zdolności konkurowania firm sektora drobiarskiego na rynkach UE (procent wskazań)



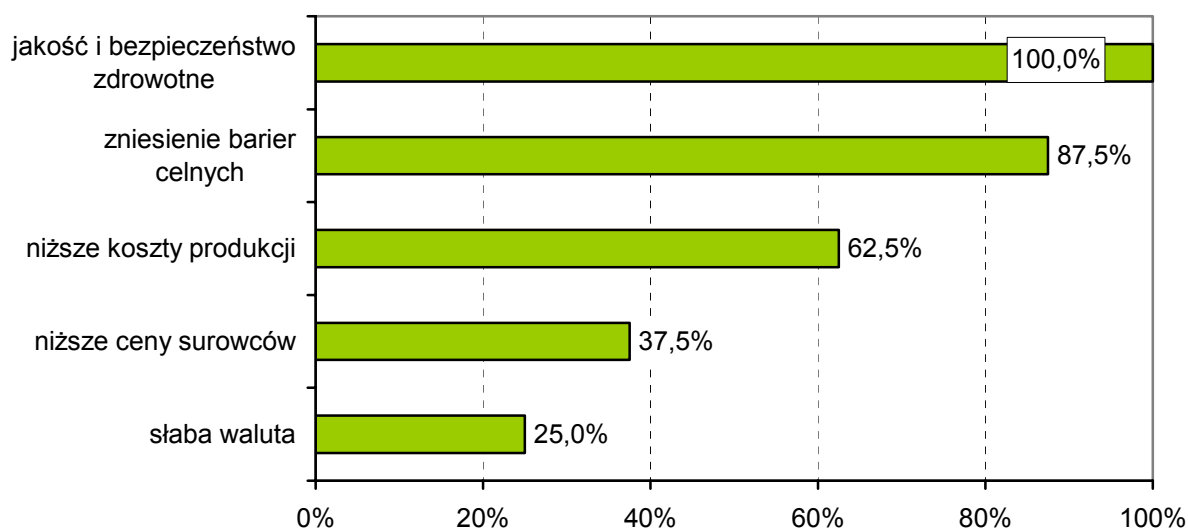
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

W opinii połowy badanych przedsiębiorców największym sukcesem branży drobiarskiej po przystąpieniu Polski do UE był wzrost eksportu<sup>15</sup>. Według wszystkich respondentów najistotniejszym czynnikiem wzrostu eksportu było zagwarantowanie jakości i bezpieczeństwa zdrowotnego produktów. Kolejno według większości przedsiębiorców wzrost eksportu był możliwy dzięki zniesieniu barier celnych, a wskazania ponad połowy badanych dotyczyły niższych kosztów produkcji. Tylko co czwarty przedsiębiorca uważał, że do wzrostu eksportu przyczyniła się słaba waluta. Według ani jednego respondenta na wzrost eksportu nie wpłynęły subwencje eksportowe ani też łatwy dostęp do surowców z importu.

<sup>15</sup> W latach 2004-2006 zdecydowanie poprawiło się saldo obrotów zagranicznych drobiem. W 2004 roku wartość eksportu drobiu wyniosła 282,2 mln euro, importu zaś 93,8 mln euro, natomiast w 2006 roku analogicznie: 466,0 mln euro oraz 86,7 mln euro [w:] *Rynek drobiu i jaj. Stan i perspektywy*, op. cit.

Pozytywnym zjawiskiem związanym z rozwojem eksportu jest również fakt, że po przystąpieniu Polski do UE spadł odsetek firm, w których dominującą rolę spełniały półprodukty (z 38% przed akcesją do 25% po niej), a zwiększył się udział przedsiębiorstw eksportujących żywność nisko przetworzoną (analogicznie z 75 do 88%) oraz żywność wysoko przetworzoną (z 0 do 13%). Większość przedsiębiorców – zarówno przed przystąpieniem Polski do UE, jak i po nim – deklaruje jednak, że w ich eksporcie dominuje żywność nisko przetworzona.

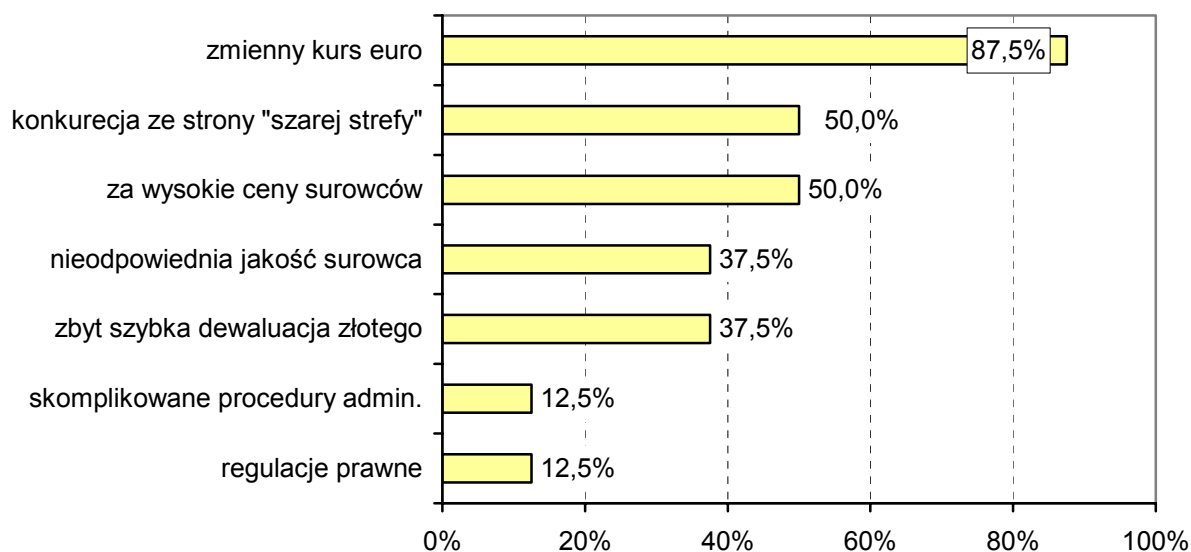
Rysunek 2.7. Najbardziej istotne czynniki wzrostu eksportu firm sektora drobiarskiego po wejściu Polski do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

W opinii zdecydowanej większości respondentów główną barierą rozwoju eksportu do innych państw UE był zmienny kurs euro. Był to czynnik szczególnie ważny w pierwszym okresie po akcesji, kiedy to kurs euro był trudny do przewidywania. Wahania kursu nie pozwalały na przewidywanie poziomu opłacalności eksportu. W opinii połowy respondentów barierą rozwoju eksportu stanowiła również konkurencja ze strony „szarej strefy” oraz wysokie ceny surowców. To drugie wskazanie może dziwić, gdyż od dłuższego czasu ceny tuszki kurczaka w Polsce należą do najniższych w UE (wg danych KE). Według co trzeciego badanego barierą w rozwoju eksportu była także nieodpowiednia jakość surowca oraz zbyt szybka dewaluacja złotego. Tylko jeden z przedsiębiorców skarżył się na skomplikowane procedury administracyjne oraz niejasne regulacje prawne. Żaden respondent do barier zwiększania eksportu nie zaliczył takich czynników, jak: niesprawność instytucji, braki informacyjne czy mała podaż surowca.

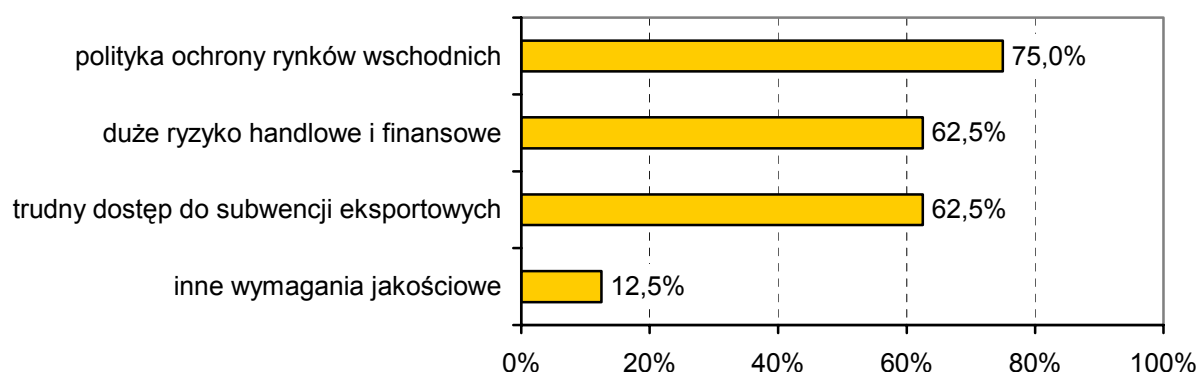
Rysunek 2.8. Bariery rozwoju eksportu firm sektora drobiarskiego do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Dla większości respondentów główną barierą w rozwoju eksportu na rynki państw trzecich była polityka ochrony rynków wschodnich. Przedsiębiorcy obawiali się ponadto wysokiego ryzyka handlowego i finansowego, a dostęp do subwencji eksportowych określali jako trudny. Jeden respondent przyznał, że w jego firmie barierą rozwoju eksportu do państw trzecich są inne wymagania eksportowe. Żadne wskazanie nie dotyczyło braku konkurencyjności cenowej produktów poza Wspólnotą.

Rysunek 2.9. Bariery rozwoju eksportu firm sektora drobiarskiego na rynki poza UE (procent wskazań)



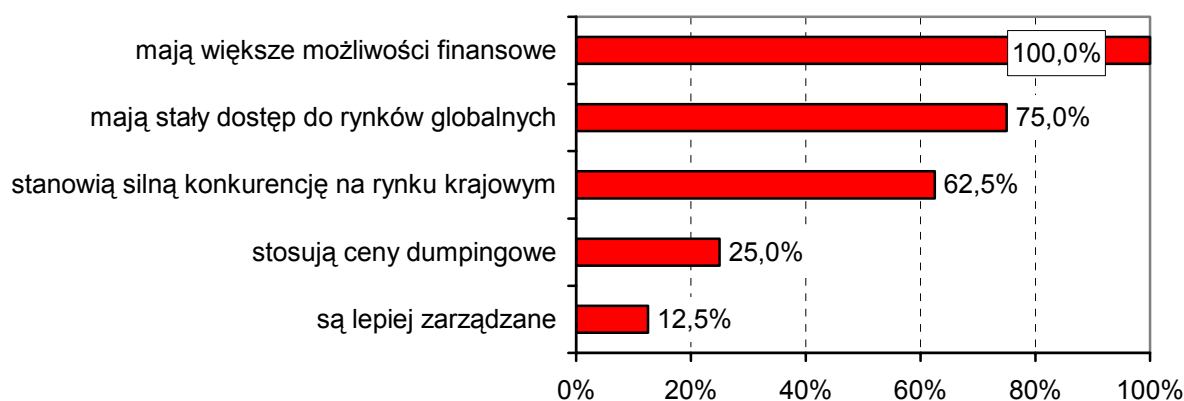
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Według ponad połowy respondentów z branży drobiarskiej firmom polskim z udziałem kapitału zagranicznego łatwiej jest rozwijać eksport do UE i krajów trzecich, a ich zainteresowanie w tej dziedzinie wzrasta. Mają one bowiem lepsze rozpoznanie rynków oraz łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucji w innych państwach. Spośród badanych przedsiębiorców połowa wyraziła pogląd, że sieci handlowe działające w Polsce są zainteresowane dostawami polskich produktów do swoich placówek w innych państwach. Wskazania te dotyczyły przede wszystkim mięsa i wędlin drobiowych kierowanych do Anglii, Francji i Irlandii.

Ponad połowa przedsiębiorców odczuwa zagrożenie importem spoza Unii Europejskiej (w ramach umów WTO). Odpowiedzi dotyczyły głównie filetów z kurczaka sprowadzanych z Brazylii lub też, bardziej ogólnie, drobiu z krajów Ameryki Południowej i Azji. Rodzimi przedsiębiorcy zaznaczają jednak, że asortyment z tych państw charakteryzuje się co prawda niskimi cenami, ale jest gorszej jakości<sup>16</sup>.

Według wszystkich respondentów istnienie firm globalnych stanowi dla nich zagrożenie. Firmy globalne mają większe możliwości finansowe, stały dostęp do rynków globalnych, a jednocześnie stanowią silną konkurencję na rynku krajowym. Co czwarty respondent twierdzi, że firmy globalne stosują ceny dumpingowe, a w opinii jednego respondenta są one lepiej zarządzane.

Rysunek 2.10. Zagrożenia dla firm sektora drobiarskiego ze strony firm globalnych (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

<sup>16</sup> L. Kawski, dyrektor generalny Krajowej Rady Drobiarstwa, uważa, że konsumenci unijni, a w szczególności konsumenci z UE-10, w dalszym ciągu w swoich decyzjach zakupowych kierują się ceną, nie są zaś jeszcze gotowi, aby zapłacić więcej za produkowane w UE mięso o wyższej jakości. Ponadto według eksperta potrzebna jest na ten temat szeroko zakrojona akcja informacyjna [w:] E. Obidzińska, *Współdziałanie pilnie potrzebne, Opinia Eksperta*, „AgroTRENDS” 2007, nr 11.

W opinii połowy przedsiębiorców branży drobiarskiej biorących udział w ankiecie obecność firm globalnych jest dla nich korzystna – ze względu na wzrost konkurencyjności branży oraz, choć w mniejszym stopniu, ze względu na szeroko rozumiane naśladownictwo.

### 2.3. Analiza SWOT

Na podstawie przeanalizowanych ankiet można stwierdzić, że polska branża drobiarska dobrze przygotowała się do prowadzenia działalności w ramach Wspólnego Rynku Europejskiego. W inwestycjach szczególnie skupiono się na dostosowaniu do wymagań jakościowych i dotyczących bezpieczeństwa produktów. Przedsiębiorcy dobrze oceniają zarówno jakość swoich wyrobów, jak i ich bezpieczeństwo zdrowotne. W obliczu liberalizacji handlu w ramach umów WTO, mogą one stać się punktem wyróżniającym produkty europejskie, w tym polskie, wobec tanich, ale dużo gorszych jakościowo produktów drobiowych z Ameryki Południowej i Azji. Z drugiej strony, wysoka jakość produktów przy niskich cenach pozwala polskiemu drobiarstwu zwiększać eksport wewnątrz Unii Europejskiej.

Do słabych stron branży należy zaliczyć przede wszystkim utratę wykwalifikowanych pracowników oraz trudności w ich pozyskaniu. Kłopoty związane z kadrami obniżają wydajność pracy, co skutkuje obniżeniem rentowności sprzedaży. Słabym punktem polskiej branży drobiarskiej, choć sami przedsiębiorcy nie zauważają tego problemu, jest również brak współpracy wewnątrz branży. Współpraca taka mogłaby zaowocować wypracowaniem wspólnego stanowiska i obroną interesów branży<sup>17</sup>.

Sektor drobiarski ma dobre perspektywy rozwoju przede wszystkim ze względu na długookresowy trend zwiększania konsumpcji drobiu, nie tylko w Polsce, ale i w innych państwach, w tym na ogromnym rynku chińskim. Możliwy jest zatem dalszy rozwój eksportu zarówno wewnątrz UE, w której polscy producenci mogą konkurować nie tylko wysoką jakością produktów, lecz także niższymi cenami, jak i poza Unią. Niewątpliwie w rozwoju branży pomóc mogą inwestycje podnoszące efektywność działania, nawiązywanie kontaktów handlowych z partnerami zagranicznymi, zdobywanie dostępu do sieci handlowych w innych państwach, jak również dobrze przygotowana promocja wyrobów.

Do głównych zagrożeń funkcjonowania branży drobiarskiej należy zaliczyć liberalizację handlu w ramach umów WTO. Drób z państw Ameryki Połu-

---

<sup>17</sup> E. Obidzińska, *Minister rynku nie ureguje*, „AgroTRENDSY” 2007, nr 11.

dniowej i Azji jest produkowany niezgodnie z unijnymi przepisami chowu i przetwórstwa, więc może być oferowany po niższych cenach. Polscy producenci, objęci przepisami unijnymi, są zobowiązani do ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z zapewnieniem dobrostanu zwierząt, wobec czego oferowane przez nich produkty będą stawały się mniej konkurencyjne cenowo wobec produktów z państw trzecich.

Tabela 2.3. Analiza SWOT sektora drobiarskiego

<b>SILNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobra jakość produktów</li> <li>• niskie ceny</li> <li>• niższe niż w UE koszty produkcji</li> <li>• produkty niszowe</li> <li>• nowoczesne technologie produkcji</li> <li>• wykwalifikowana kadra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niska wydajność pracy</li> <li>• duża fluktuacja zatrudnienia</li> <li>• niska rentowność sprzedaży</li> <li>• brak współpracy wewnątrz branży, która mogłaby służyć wypracowaniu stanowiska i obrony interesów branży</li> </ul>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrastająca konsumpcja drobiu w Polsce i na świecie (w tym w Chinach)</li> <li>• możliwości dalszego rozwoju eksportu</li> <li>• inwestycje służące wzrostowi efektywności działania</li> <li>• promocja wyrobów</li> <li>• nawiązywanie kontaktów handlowych na rynkach UE</li> <li>• zdobywanie dostępu do sieci handlowych w innych krajach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liberalizacja handlu</li> <li>• zaostrzające się przepisy dotyczące zasad chowu (dobrostanu zwierząt) w UE</li> <li>• doniesienia o ptasiej grypie</li> <li>• dalsze umacnianie się złotego</li> <li>• „szara strefa” w branży</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.*

Na podstawie przeanalizowanych ankiet można odnieść wrażenie, że w porównaniu z branżą mięsną i mleczarską, przedstawiciele branży drobiarskiej w mniejszym stopniu wierzą w skuteczność swoich działań ukierunkowanych na osiągnięcie sukcesu firm. W większym stopniu natomiast polegają w dalszym ciągu na pomocy państwa. Pytani o największe sukcesy własnych przedsiębiorstw respondenci, obok wzrostu eksportu, wskazywali bowiem na możliwość korzystania z funduszy unijnych oraz otwarcia nowych rynków. Czynniki te są zaś w dużej mierze zależne od polityki gospodarczej państwa, a nie od przedsiębiorczości uczestników rynku.

### **3. Sektor mleczarski**

#### **3.1. Wstęp**

Branża mleczarska, obok mięsnej, jest strategiczną gałęzią polskiego przemysłu spożywczego. W 2005 roku wartość produkcji sprzedanej tej branży wyniosła prawie 16 mld zł, co stanowiło 14,5% obrotów całego sektora spożywczego. W tym samym roku przemysł mleczarski zatrudniał blisko 40 tys. osób, a liczba zakładów wyniosła 253<sup>18</sup>. Po przystąpieniu Polski do UE branża mleczarska została objęta systemem kwotowania produkcji mleka.

Po akcesji zauważalne są zmiany w zakresie struktury towarowej przetwórstwa mleka. Następuje ograniczenie produkcji mleka w proszku, przy jednoczesnym wzroście produkcji serów dojrzewających, topionych i innych wysoko przetworzonych produktów, jak również przy wzroście produkcji napojów mlecznych. Branża mleczarska jest uważana za beneficjenta przystąpienia Polski do UE, chociaż w 2006 roku w stosunku do roku poprzedniego nastąpiło pogorszenie wskaźników rentowności. Spożycie krajowe mleka i jego przetworów w dwóch ostatnich latach było dość stabilne, choć nastąpił spadek spożycia mleka płynnego, a wzrosło spożycie produktów wysoko przetworzonych.

#### **3.2. Analiza danych ankietowych**

W przeprowadzonym badaniu ankietowym wzięło udział 16 przedsiębiorstw sektora przetwórstwa mleka.

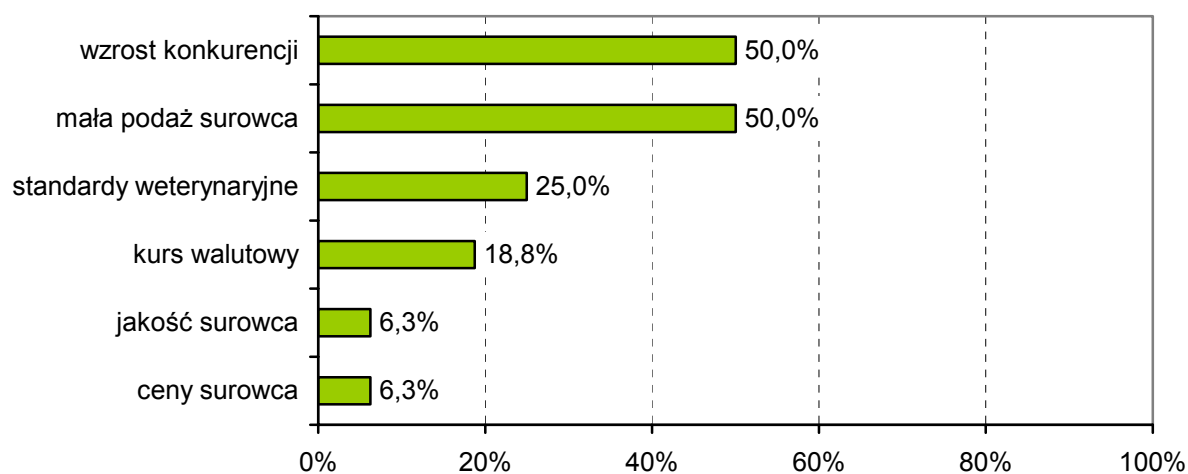
Głównym problemem branży mleczarskiej po przystąpieniu Polski do UE, który dostrzega 50% przedsiębiorców, była zbyt mała podaż surowca. Jest to bezpośredni skutek przyjęcia przez Polskę regulacji unijnych. Co drugi respondent stwierdzał także, że problemem jego przedsiębiorstwa jest wzrost konkurencji w branży, którą precyzuje jako konkurencję ze strony firm zagranicznych, bądź też konkurencję wynikającą z bogatej oferty asortymentowej na rynku. Problemem branży było również, szczególnie w okresie przedakcesyjnym, dostosowanie zakładów do wymaganych standardów unijnych, w tym do wymagań weterynaryjno-sanitarnych oraz dotyczących znakowania produktów. Jedna piąta przedsiębiorców do głównych problemów zaliczyła również zmiany w kursie walutowym, a pojedyncze wypowiedzi dotyczyły wysokich cen surowca oraz niezadowalającej jakości mleka skupowanego od drobnych rolników.

---

<sup>18</sup> Niepublikowane dane GUS obejmujące firmy przemysłowe zatrudniające więcej niż 9 osób.



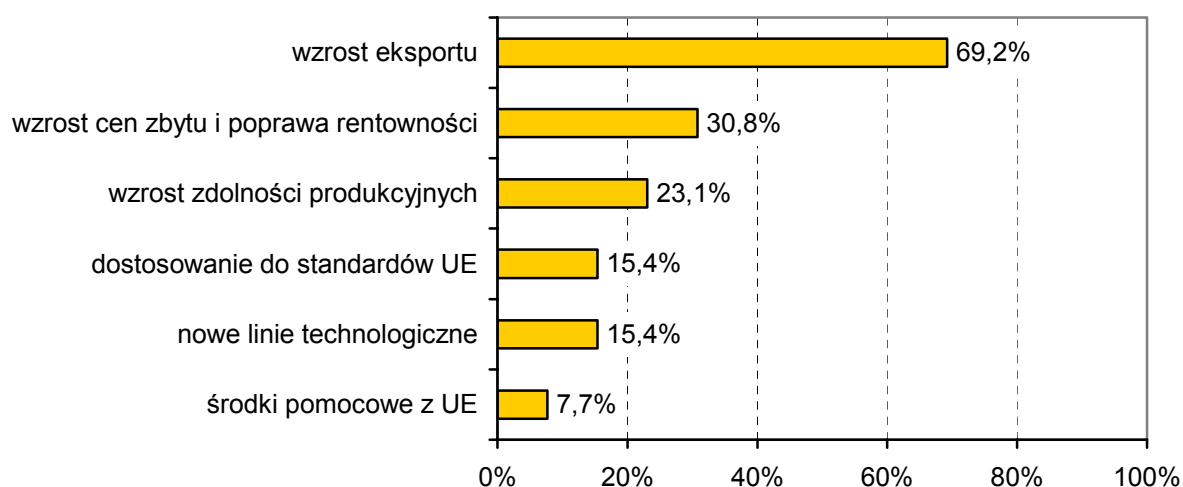
Rysunek 3.1. Główne problemy firm sektora mleczarskiego po wejściu Polski do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Ponad dwie trzecie respondentów do najważniejszych sukcesów branży mleczarskiej po wejściu Polski do UE zalicza wzrost eksportu. Jedna trzecia za sukces uważa poprawę rentowności, która zdaniem przedsiębiorców wynika ze wzrostu cen zbytu. Co czwarty badany za sukces uznał wzrost zdolności produkcyjnych. W opinii nielicznych respondentów sukcesem było także zainstalowanie nowych linii technologicznych w przedsiębiorstwie oraz sprostanie wymaganiom w zakresie dostosowania do standardów unijnych. Jedna firma szczydzi się pozyskaniem środków unijnych. Trzech respondentów nie wymieniło żadnego sukcesu firmy po przystąpieniu Polski do UE.

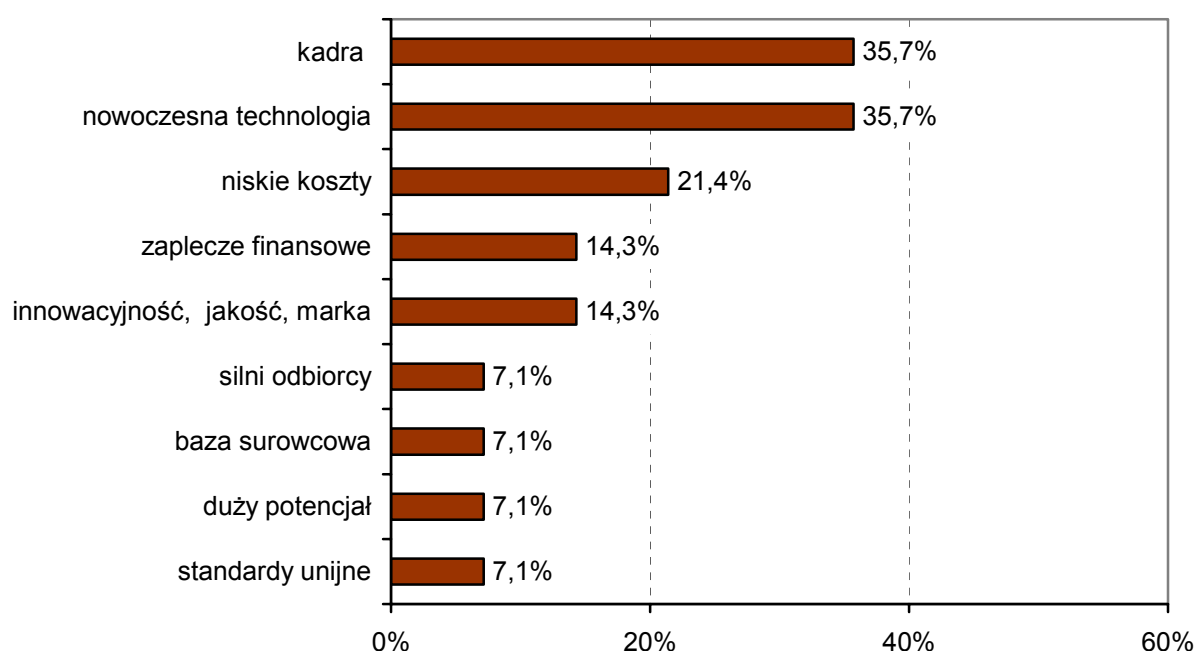
Rysunek 3.2. Najważniejsze sukcesy firm sektora mleczarskiego po wejściu Polski do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Odpowiedzi na pytanie o atuty przedsiębiorstw branży mleczarskiej były bardzo zróżnicowane. W opiniach co trzeciego respondenta głównymi atutami firm branży mleczarskiej jest nowoczesna technologia produkcji oraz wykwalifikowana kadra. Co piąty przedsiębiorca uważa, że firma utrzymuje niski poziom kosztów, a co dziesiąty że jest ona innowacyjna, oferuje produkty wysokiej jakości oraz posiada w swoim portfolio uznaną markę. Pojedyncze odpowiedzi dotyczyły dostosowania do standardów unijnych, bazy surowcowej, dużego potencjału ekonomicznego oraz silnych odbiorców. Dwóch respondentów nie potrafiło wskazać żadnego atutu swojego przedsiębiorstwa.

Rysunek 3.3. Atuty firm sektora mleczarskiego po wejściu Polski do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Do słabych stron swoich firm przedsiębiorcy zaliczyli wąski asortyment, nienowoczesne technologie produkcyjne, spadek rentowności sprzedaży eksportowej, małą skalę przetwórstwa i produkcji, duże odległości od rynków zbytu. Do głównych zagrożeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstw respondenci przede wszystkim zaliczyli wzrost konkurencji oraz wahania kursu walutowego. Pojedyncze wskazania dotyczyły postępującej koncentracji sektora, polityki bankowej i zbyt wysokich cen surowca. Aż jedna czwarta badanych nie potrafiła wymienić słabości i zagrożeń dla jego przedsiębiorstwa.

Tabela 3.1. Słabe strony i zagrożenia firm sektora mleczarskiego (procent wskazań)

SŁABE STRONY	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nienowoczesna technologia produkcji (17%)</li> <li>• mała skala przetwórstwa i produkcji (8%)</li> <li>• wąski asortyment (8%)</li> <li>• spadek rentowności eksportu (8%)</li> <li>• odległość od rynków zbytu (8%)</li> <li>• rozdrobnienie firmy (8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost konkurencji (33%)</li> <li>• wahania kursów walutowych (25%)</li> <li>• polityka bankowa (8%)</li> <li>• postępująca koncentracja sektora (8%)</li> <li>• wzrost cen surowca (8%)</li> <li>• unijne standardy produkcji (8%)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

W latach 2003-2006 branża mleczarska przeprowadziła szereg inwestycji dostosowując standardy produkcji do wymogów unijnych. Z ankiet wynika, że w większości badanych przedsiębiorstw dokonano modernizacji linii produkcyjnych oraz przeprowadzono modernizację lub budowę obiektów produkcyjnych. Około połowy respondentów podaje, że w ich przedsiębiorstwach zmodernizowano środki transportu oraz przeprowadzono inwestycje mające na celu poprawę jakości produktów i usług, jak również zwiększono możliwości produkcyjne zakładów. Środki finansowe zostały również przeznaczone na wdrożenie nowych technologii. W co trzecim przedsiębiorstwie wprowadzono nowe produkty i usługi, a co czwarta firma wdrożyła systemy zarządzania jakością. W dwóch przedsiębiorstwach dokonano komputeryzacji, a tylko w jednej firmie zainwestowano środki w badania i rozwój oraz w budowę sieci sprzedaży.

Rysunek 3.4. Inwestycje w przedsiębiorstwach sektora mleczarskiego w latach 2003-2006 (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Branżę mleczarską w większości charakteryzują tylko niewielkie przewagi cenowe względem konkurentów z UE. Zdaniem respondentów najbardziej konkurencyjni cenowo są producenci sera, a następnie mleka w proszku, masła, mleka UHT i śmietany. Ceny jogurtów, mleka zagęszczonego oraz twarogu pozostawały zdaniem respondentów na poziomie zbliżonym do innych państw członkowskich.

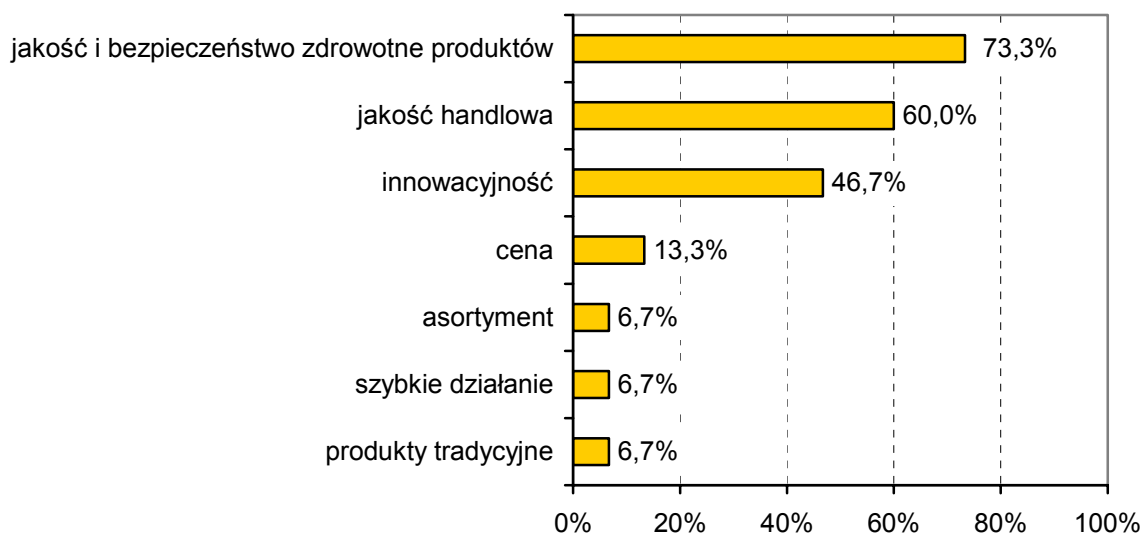
Tabela 3.2. Stan przewag cenowych firm sektora mleczarskiego nad konkurentami z UE

Ceny duże niższe (24% wskazań)	Ceny niewiele niższe (58% wskazań)	Ceny podobne (18% wskazań)	Ceny wyższe (brak wskazań)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sery</li> <li>• mleko w proszku</li> <li>• masło</li> <li>• mleko UHT</li> <li>• śmietana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sery</li> <li>• mleko w proszku</li> <li>• masło</li> <li>• mleko UHT</li> <li>• śmietana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jogurty</li> <li>• sery</li> <li>• mleko zagęszczone</li> <li>• twaróg</li> </ul>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Respondenci z większości firm oceniają, że ich przedsiębiorstwa są zdolne konkurować na rynku UE jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym produktów oraz jakością handlową. W niespełna połowie przedsiębiorstw czynnikiem pozwalającym na konkurowanie na rynkach UE jest innowacyjność (produktowa, technologiczna). Pozostałe, nieliczne wskazania dotyczyły ceny, asortymentu, szybkości działania oraz tradycyjnych wyrobów.

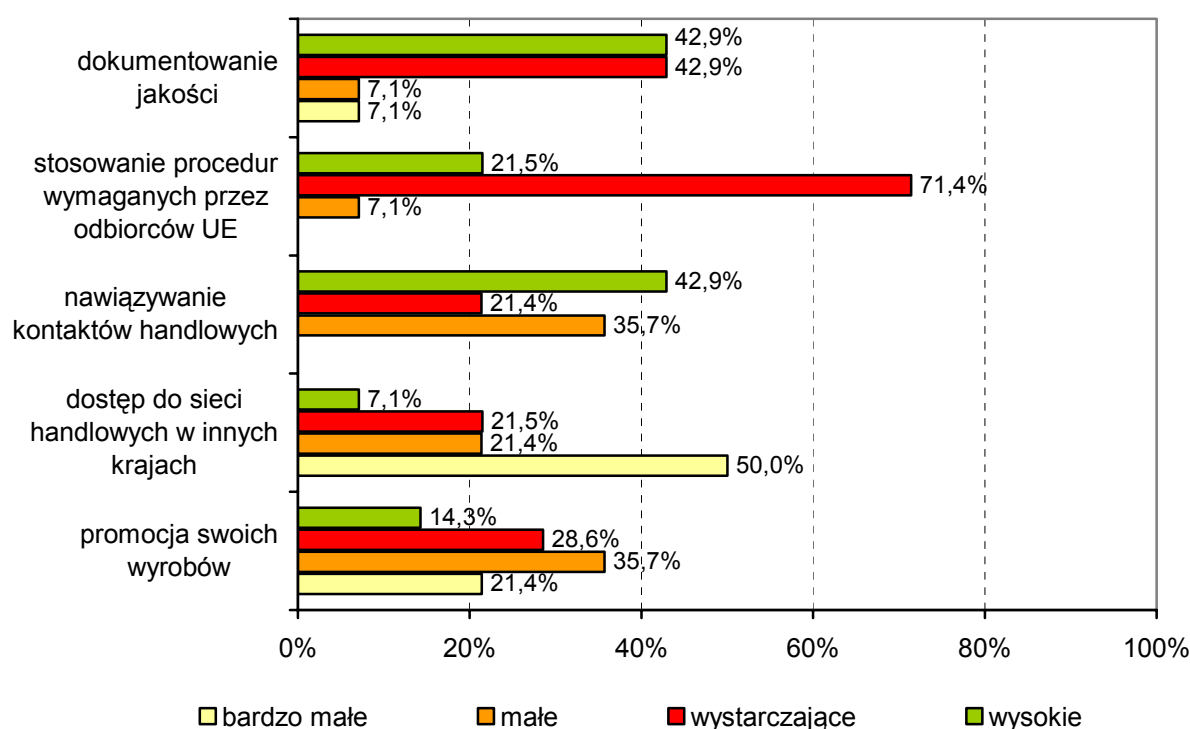
Rysunek 3.5. Czynniki wzrostu konkurencyjności firm sektora mleczarskiego na rynkach UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Pod względem zdolności konkutowania na rynkach UE przedsiębiorstwa bardzo dobrze lub dobrze radzą sobie z dokumentowaniem jakości oraz ze stosowaniem procedur wymaganych przez odbiorców UE. Respondenci dosyć dobrze oceniają również swoje umiejętności nawiązywania kontaktów handlowych. Ponad połowa respondentów ocenia je jako wysokie lub przynajmniej wystarczające. Przedsiębiorstwa branży mleczarskiej jako słabe oceniają natomiast swoje umiejętności promowania wyrobów. Najslabiej oceniana jest zdolność uzyskiwania dostępu do sieci handlowych w innych krajach.

Rysunek 3.6. Ocena zdolności konkutowania firm sektora mleczarskiego na rynkach UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

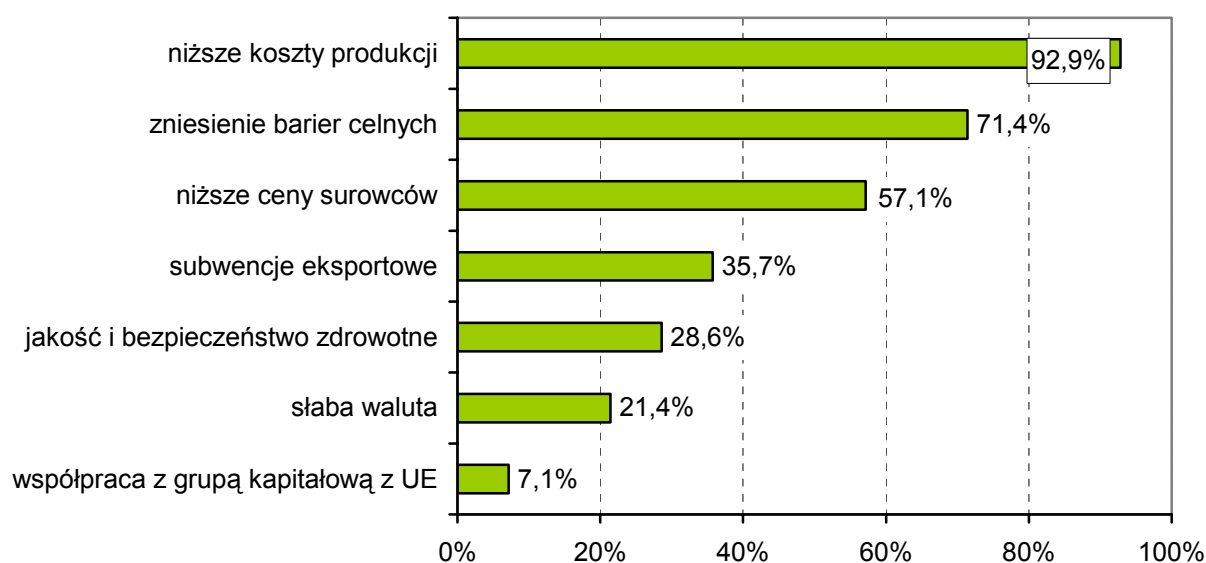
W opinii ponad połowy respondentów z branży mleczarskiej wzrost eksportu był najważniejszym sukcesem ich przedsiębiorstw po przystąpieniu Polski do UE<sup>19</sup>. Według przedsiębiorców u podstaw rozwoju eksportu leżały przede wszystkim niższe koszty produkcji, zniesienie barier celnych oraz niższe ceny surowców. Oznacza to, że po zniesieniu ograniczeń celnych polska branża mle-

<sup>19</sup> W roku 2004 wartość polskiego eksportu produktów mleczarskich wynosiła 617,9 mln euro, w 2005 r. – 899,6 mln euro, a w 2006 r. według szacunku IERiGŻ-PIB – 923,7 mln euro, przy jednocześnie zwiększającej się wartości importu [w:] *Rynek mleka. Stan i perspektywy*, nr 32, IERiGŻ-PIB, ARR, MRiRW, „Analizy rynkowe” 2007.

czarska rozwinęła eksport, wykorzystując przede wszystkim przewagę cenowo-kosztową. Według przedsiębiorców do wzrostu eksportu w mniejszym stopniu przyczyniły się również subwencje eksportowe oraz podniesienie jakości i bezpieczeństwa zdrowotnego produktów. Jednym z czynników wzrostu eksportu była także słaba waluta. W jednym przypadku do wzrostu eksportu przyczyniła się współpraca przedsiębiorstwa z grupą kapitałową z UE.

Po przystąpieniu Polski do UE nieznacznie zmalał udział przedsiębiorstw, które deklarują, że w ich eksporcie dominują półprodukty (z 50% przed akcesją do 43% po akcesji), natomiast wzrósł odsetek firm, w których eksporcie dominuje żywność wysoko przetworzona (analogicznie z 21 do 79%). Wyniki te potwierdzają doniesienia o zmianie struktury towarowej eksportu polskiego sektora mleczarskiego.

Rysunek 3.7. Najbardziej istotne czynniki wzrostu eksportu firm sektora mleczarskiego po wejściu Polski do UE (procent wskazań)

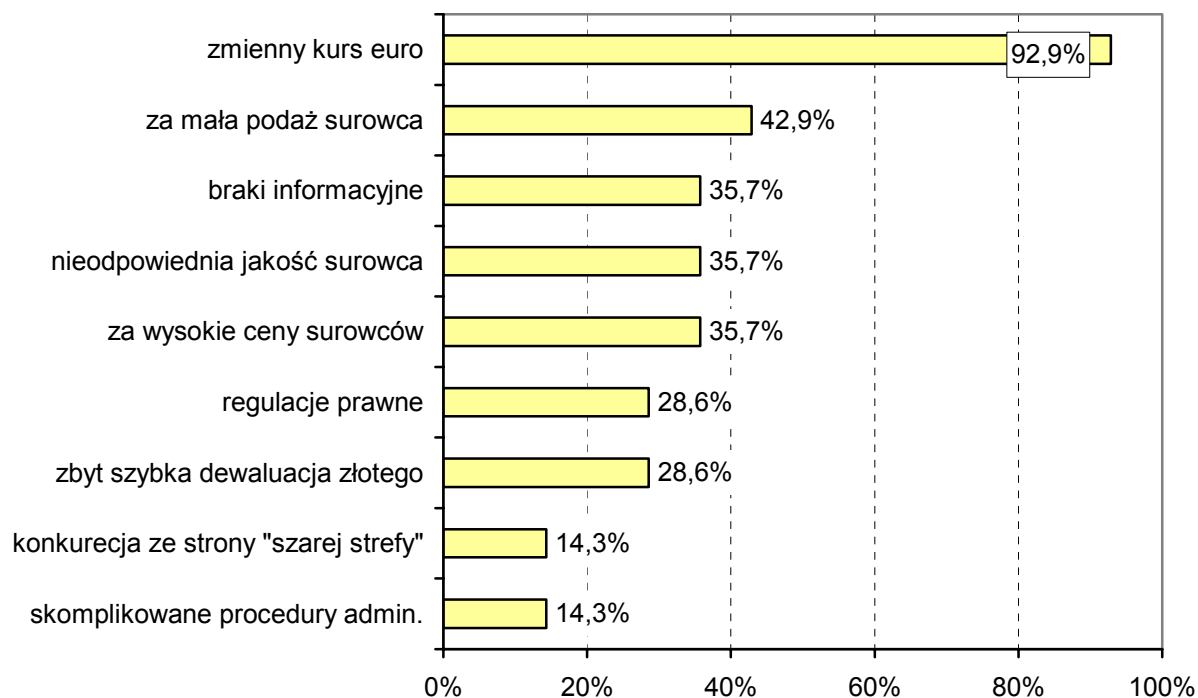


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Zdaniem większości respondentów barierą rozwoju eksportu ich firm na rynek unijny jest zmienny kurs euro. Niespełna połowa respondentów uważa, że rozwój eksportu ogranicza ponadto zbyt mała podaż surowca, spowodowana systemem kwotowania produkcji mleka. Około jednej trzeciej przedsiębiorców uważa, że rozwój eksportu na rynki państw członkowskich UE jest utrudniony przez braki informacyjne, nieodpowiednią jakość surowca oraz zbyt wysokie ceny surowca. Podobny odsetek wskazań dotyczył nieczytelnych i często zmieniających się regulacji prawnych oraz szybkiej dewaluacji złotego. W nielicznych przypad-

kach padały odpowiedzi dotyczące skomplikowanych procedur administracyjnych oraz konkurencji ze strony „szarej strefy”<sup>20</sup>.

Rysunek 3.8. Bariery rozwoju eksportu firm sektora mleczarskiego do UE (procent wskazań)

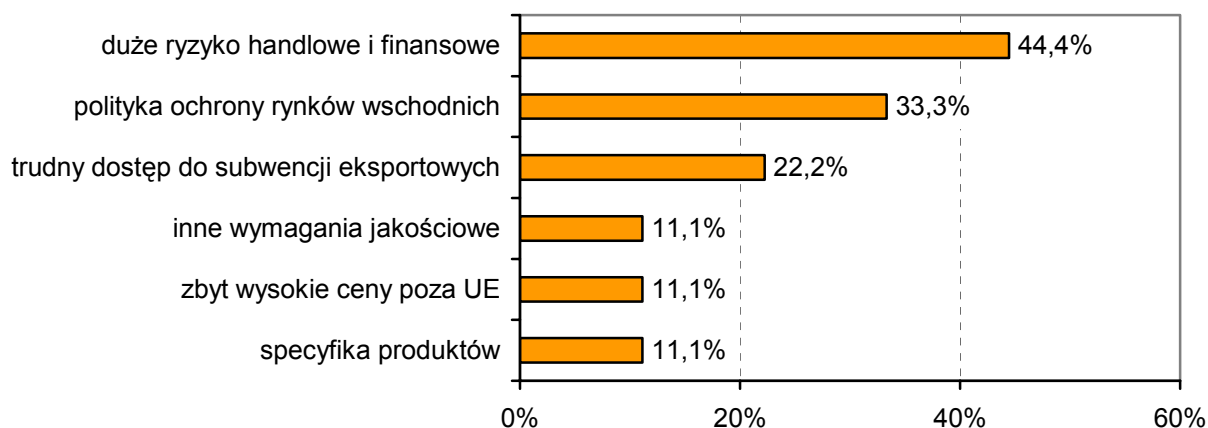


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Do barier eksportowych na rynki państw trzecich przedsiębiorcy przede wszystkim zaliczyli duże ryzyko finansowe, politykę ochrony rynków wschodnich oraz trudny dostęp do subwencji eksportowych. Zdaniem co dziesiątego respondenta barierą były również inne wymagania jakościowe. Pojedyncze odpowiedzi dotyczyły niskiej konkurencyjności europejskiej branży mleczarskiej (ogółem) oraz specyfiki produktów tej branży.

<sup>20</sup> Według E. Niteckiej nieuczciwa konkurencja w branży polega przede wszystkim na fałszowaniu masła oraz serów tłuszczami obcymi. Produkty zafałszowane zniekształcają bilans masła oraz obniżają efektywność produkcji uczciwych przetwórców [w:] E. Nitecka, *Charakterystyka przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego biorących udział w badaniach ankietowych i komentarz nt. oceny stanu i konkurencyjności polskich producentów mleka i przetwórców mlecznych po wejściu do UE*, materiał niepublikowany, Związek Prywatnych Przedsiębiorców Mleka, Warszawa 2006.

Rysunek 3.9. Bariery rozwoju eksportu firm sektora mleczarskiego na rynki poza UE (procent wskazań)

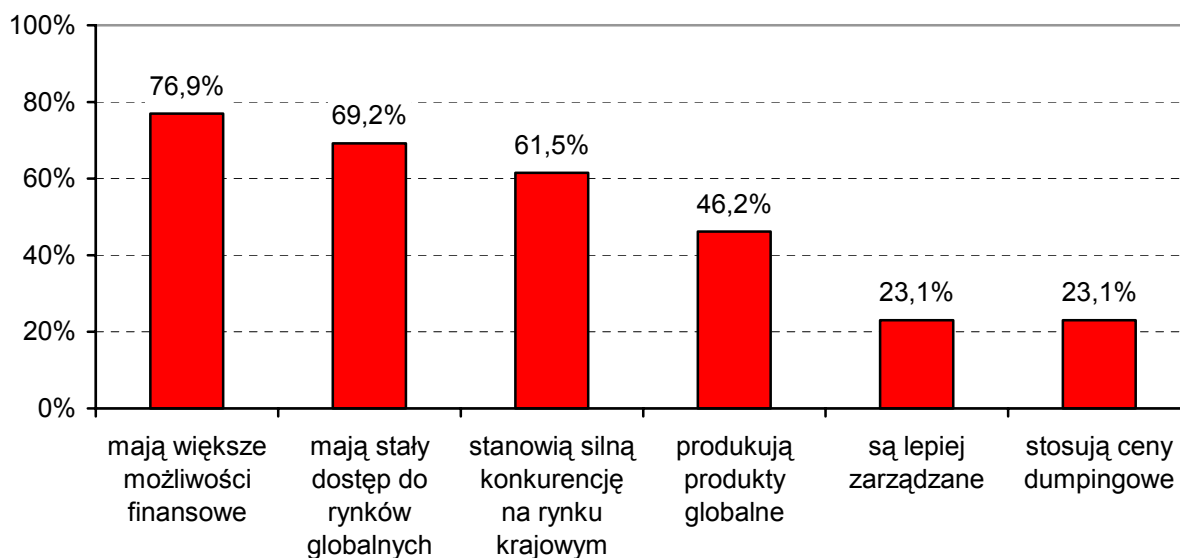


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

W opinii niespełna połowy respondentów polskie firmy z udziałem kapitału zagranicznego rozwijają eksport do UE i krajów trzecich, a sieci handlowe działające w Polsce są zainteresowane dostawami z Polski do swoich placówek w innych krajach. Szczególnie dotyczy to eksportu jogurtów oraz serów twarogowych do Anglii, Niemiec i Rosji.

Ponad połowa przedsiębiorców uważa, że jego firma jest zagrożona importem produktów mleczarskich z państw trzecich. W głównej mierze dotyczy to: serów (89% wskazań), mleka w proszku (33%), masła (33%) oraz jogurtów (22%).

Rysunek 3.10. Zagrożenia dla firm sektora mleczarskiego ze strony firm globalnych (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.



W opinii około 1/5 respondentów istnienie firm globalnych na rynku polskim nie stanowi zagrożenia dla działalności ich firm. Według pozostałych firmy globalne zagrażają polskiemu przedsiębiorstwu, przede wszystkim ze względu na swoją siłę ekonomiczną. W opinii większości respondentów mają one także dużo większy dostęp do rynków globalnych. Zagrożeniem jest również to, że ich produkty mają charakter globalny, a one same często zaniżają ceny swoich produktów. Co piąty respondent branży mleczarskiej twierdzi ponadto, że firmy globalne są lepiej zarządzane niż przedsiębiorstwa rodzime.

Blisko połowa respondentów uważa obecność firm globalnych za korzystną dla ich firm, gdyż podwyższa ona poziom konkurencyjności branży ogółem. W ani jednej odpowiedzi nie wskazano natomiast na potrzebę naśladownictwa zachowań firm globalnych. Może to wynikać z ogólnej prężności krajowych firm mleczarskich i ich innowacyjności (także produktowej).

### **3.3. Analiza SWOT**

Analiza wyników badań ankietowych umożliwia wydzielenie mocnych i słabych stron firm sektora mleczarskiego, jak również określenie szans i zagrożeń ich rozwoju.

Na ich podstawie można stwierdzić, że polska branża mleczarska została dobrze przygotowana do funkcjonowania i konkutowania na Wspólnym Rynku Europejskim. W pierwszych trzech latach członkostwa Polski w UE wykorzystano szansę, jaką stworzyło otwarcie unijnych rynków dla polskiej żywności. Branża mleczarska stała się beneficjentem rozszerzenia UE przede wszystkim ze względu na szybką dynamikę eksportu. Tak szybki rozwój eksportu był możliwy dzięki przewagom cenowo-kosztowym, które w 2006 roku uległy jednak znaczącemu obniżeniu, zarówno ze względu na wyrównywanie się cen mleka w Polsce i w innych państwach członkowskich UE, jak i ze względu na wzrost opłaty pracy.

Do silnych stron polskiej branży mleczarskiej należą nowoczesne technologie produkcji. W okresie przedakcesyjnym w Polsce przeprowadzono szereg inwestycji, dzięki którym nastąpiła modernizacja zakładów produkcyjnych. Nowoczesność linii technologicznych pozwala na zachowanie wysokiej, wymaganej przepisami unijnymi, jakości i bezpieczeństwa zdrowotnego produktów. Ponadto umożliwia ona konkutowanie na Wspólnym Rynku Europejskim innowacyjnością produktową. W porównaniu z branżą mięsną i drobiarską respondenci branży mleczarskiej uważają, że o ich konkurencyjności na rynkach państw członkowskich UE w mniejszym stopniu decyduje jakość i bezpieczeństwo zdrowotne produktów (choć podobnie, jak w pozostałych sektorach są to czynniki

podstawowe, których nie spełnienie uniemożliwiłoby funkcjonowanie na tych rynkach), większą zaś wagę przykładają do innowacyjności, jako czynnika który może wyróżnić ich ofertę na wymagającym rynku unijnym. Do silnych stron swoich przedsiębiorstw przedstawiciele branży mleczarskiej zaliczają ponadto dobrze wykwalifikowaną kadrę oraz uznane na rynku krajowym marki.

Do słabości przedsiębiorstw branży mleczarskiej respondenci zaliczyli odczuwalny w 2006 roku spadek rentowności sprzedaży. Niektórzy z nich uznali za słaby punkt zbyt duże rozdrobnienie, które paradoksalnie może wynikać z procesów koncentracji branży. Duże przedsiębiorstwa przejmując mniejsze zakłady z jednej strony poszerzają dostęp do lokalnych rynków zbytu, a z drugiej napotykają na problemy ze sprawnym zarządzaniem wieloma rozdrobnionymi zakładami. Podobnie mogą wystąpić trudności z zachowaniem jednolitej, standardowej jakości produkcji. Słabą stroną wielu przedsiębiorstw branży mleczarskiej są również duże odległości od rynków zbytu.

Tabela 3.3. Analiza SWOT sektora mleczarskiego

<b>SILNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nowoczesne technologie produkcji</li> <li>• wykwalifikowana kadra</li> <li>• niski poziom kosztów</li> <li>• wysoka jakość produktów</li> <li>• innowacyjność</li> <li>• uznane marki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spadek rentowności branży</li> <li>• odległość od rynków zbytu</li> <li>• rozdrobnienie struktury podmiotowej branży</li> </ul>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zniesienie kwot produkcyjnych</li> <li>• dalszy rozwój eksportu</li> <li>• promocja spożycia mleka i jego przetworów na rynku krajowym</li> <li>• promocja polskich marek na rynkach zagranicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spadek konsumpcji mleka i jego przetworów w kraju</li> <li>• liberalizacja handlu</li> <li>• „szara strefa”</li> <li>• umacnianie się złotego</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.*

Jakie szanse otwierają się przed polską branżą mleczarską? Największą z nich jest zniesienie systemu kwot mlecznych. Uwolnienie produkcji mogłoby wywołać dwa kierunki zachowań w branży. Po pierwsze, zniesienie kwot mlecznych może spowodować dynamiczny wzrost produkcji mleka i jego przetworów, przy jednoczesnym spadku cen, a także opłacalności produkcji. Obniżka cen pozwoliłaby jednak na skuteczne konkutowanie z produktami z państw trzecich. Po drugie, uwolnienie produkcji mleka może nie spowodować znaczących zmian

w jej poziomie, ale pod warunkiem, że przedstawiciele branży będą utrzymywać wysoki poziom cen, zapewniający odpowiednią rentowność sprzedaży. Szansą dla polskiej branży mleczarskiej jest także dalszy rozwój eksportu. Jednak przy obecnym poziomie wywozu będzie to coraz trudniejsze, co potwierdzają wyniki 2006 roku. W tej sytuacji szansą dla polskiego mleczarstwa staje się strategiczna zmiana struktury towarowej eksportu, tak aby zwiększając udział w eksporcie produktów wysoko przetworzonych, dążyć do zwiększenia wartości eksportu, a nie jego wolumenu. Inną szansą jest systematyczna praca nad promocją spożycia mleka i jego przetworów na rynku wewnętrznym, co jednak jest działaniem przynoszącym efekty odroczone w czasie. Podobnie szansą rozwoju może być promocja polskich marek na rynkach zewnętrznych.

Do głównych zagrożeń, przed którymi stoi obecnie polska branża mleczarska, należy zaliczyć liberalizację handlu mlekiem i jego przetworami. Otwarcie granic unijnych dla produktów z państw trzecich rodzi obawy przed „zalaniem” rynku unijnego tanimi przetworami. W obliczu tego zagrożenia może okazać się, że podstawowym czynnikiem konkurencyjności ponownie stanie się cena produktów. Innym zagrożeniem dla przedsiębiorstw branży mleczarskiej jest spadek konsumpcji mleka i jego przetworów w Polsce oraz działania „szarej strefy”. Na obniżenie konkurencyjności polskiej branży wpływa ponadto mocny złoty.

Polski sektor mleczarski nie odbiega od standardów unijnych ani pod względem jakości i bezpieczeństwa produktów, ani też pod względem ich innowacyjności. Przedstawiciele branży zdają się rozumieć, że zarówno konkutowanie, jak i współdziałanie, mogą przynieść korzyści każdemu z uczestników rynku.

## 4. Sektor zbożowy

### 4.1. Wstęp

Sektor zbożowy jest jednym z głównych działów polskiej gospodarki żywnościowej. W jego skład wchodzi przedsiębiorstwa funkcjonujące w trzech podstawowych segmentach: zbożowo-przechowalniczym, młynarskim oraz paszowym.

Branżę przechowalniczą tworzy ok. 850 firm zajmujących się realizacją obrotu towarowego zbożami i surowcami paszowymi. Magazynują one zboża i surowce paszowe na własne potrzeby produkcyjne oraz potrzeby handlu, jak również świadczą usługi magazynowe w oparciu o własną lub dzierżawioną bazę przechowalniczą. Roczny obrót towarowy ziarnem zbóż konsumpcyjnych i paszowych wynosi średnio 7-7,5 mln ton, z czego ok. 90% surowca pochodzi z rynku krajowego. Profesjonalny potencjał przechowalniczy tworzy łącznie blisko 4,5 tys. obiektów magazynowych, a ich możliwości przechowalnicze można szacować na ok. 7 mln ton. W ostatnich latach potencjał przechowalniczy systematycznie wzrastał, co wynikało ze zwiększonego obrotu ziarnem i surowcami paszowymi. Postępująca koncentracja potencjału i konsolidacja firm doprowadziły do powstania kilku dużych grup kapitałowych, których udział w rynku wynosi ok. 50%.

W skład segmentu konsumpcyjnego pierwotnego przetwórstwa zbóż wchodzi młyny, kaszarnie i płatkarnie. Na całkowity potencjał pierwotnego przetwórstwa składa się 740 podmiotów, których potencjał produkcyjny wynosi ok. 8,3 mln ton zbóż rocznie. Po akcesji zwiększyła się rola dużych firm, silnych ekonomicznie. Udział małych jednostek systematycznie się obniża. Stale wzrasta przemysłowy przemiał zbóż. W strukturze przerobu dominuje pszenica, której udział wynosi ok. 95%. Zmniejsza się udział żyta, przy wzroście znaczenia pozostałych gatunków zbóż. W pierwotnym przetwórstwie najbardziej dynamicznie zwiększa się produkcja mąk pszennych, niestabilny był wzrost kasze oraz płatków, natomiast systematycznie maleje produkcja mąk żytnich. Od dłuższego czasu sektor zbożowo-młynarski osiąga dobre wyniki finansowe. Wzrasta rentowność sprzedaży oraz płynność finansowa pierwotnego przetwórstwa. Procesom tym towarzyszy ożywiona aktywność inwestycyjna.

Segment paszowy tworzy ok. 380 podmiotów produkujących pasze średniobiałkowe, koncentraty i prefiksy, z czego jedynie 10% to firmy średnie i duże. Liderami segmentu jest ok. 20 przedsiębiorstw, których pozycja na rynku systematycznie wzrasta. Potencjał całej branży paszowej pozwala na łączną produkcję blisko 7,5 mln ton wszystkich asortymentów pasz, z czego 3/4 przypada

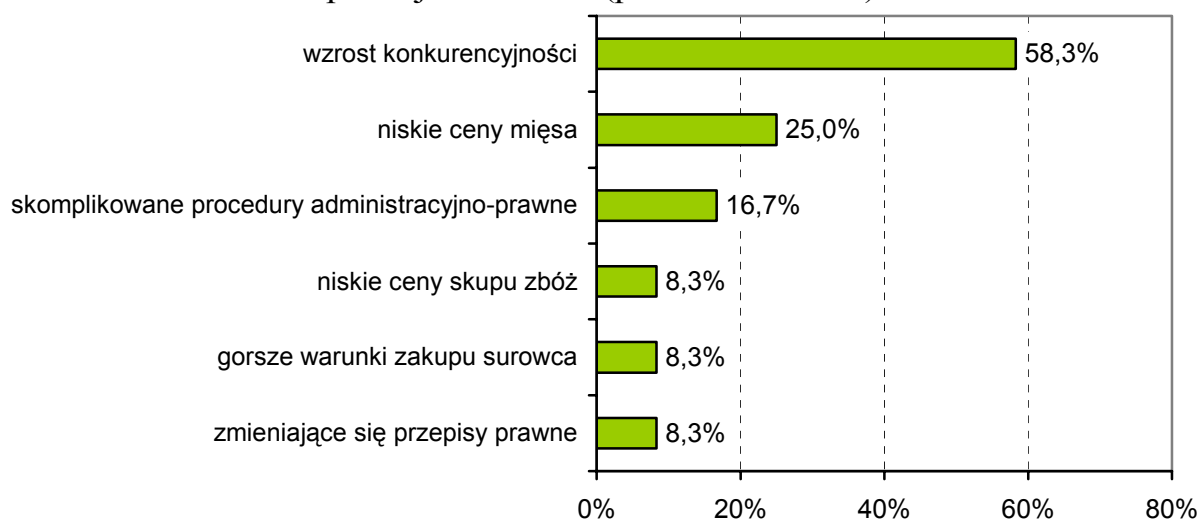
na liderów sektora. Rozwój rynku pasz jest silnie uzależniony od dynamiki produkcji drobiu i trzody chlewnej, jak również od skali wzrostu udziału pasz przemysłowych kosztem pasz gospodarskich. Roczna produkcja pasz przemysłowych wynosi 5,6 mln ton, w tym 4,95 mln ton to mieszanki pełnoporcjowe. Tempo wzrostu produkcji całej branży wynosi średnio 5% rocznie. Jest on szczególnie widoczny w dużych firmach paszowych, których udział w produkcji wynosi ok. 80%. Jednocześnie z działalności wycofują się podmioty słabe, które nie są w stanie sprostać wymaganiom rynkowym. W strukturze produkcji dominują pasze dla drobiu (ok. 68%). Kolejne miejsca zajmują pasze dla trzody (ponad 17%) i pasze dla bydła (7%).

## 4.2. Wyniki badań ankietowych

W badaniach ankietowych wzięło udział 12 przedsiębiorstw. Wszystkie posiadają niezbędne zezwolenia do prowadzenia sprzedaży oraz wymiany handlowej, zarówno w obrębie Wspólnoty, jak i poza jej granicami (tj. z krajami trzecimi).

Integracja z Unią Europejską oraz wejście w struktury wspólnego rynku przyniosły nie tylko korzyści, ale również wywołały pewne trudności i problemy. Szeroki zakres działań charakterystyczny dla branży zbożowo-paszowej sprawia, iż problemy sektora są bardzo różnorodne. Niewątpliwie największym zmartwieniem przedsiębiorstw jest stały wzrost konkurencji, głównie ze strony producentów z państw ościennych. Dotyczy to w szczególności niemieckich firm paszowych, które prowadzą agresywną politykę cenową poprzez „podbijanie cen zbóż”, jego wykup z rynku krajowego oraz sprzedaż pasz po zaniżonej cenie (dumping).

Rysunek 4.1. Główne problemy przedsiębiorstw sektora zbożowego po wejściu do UE (procent wskazań)



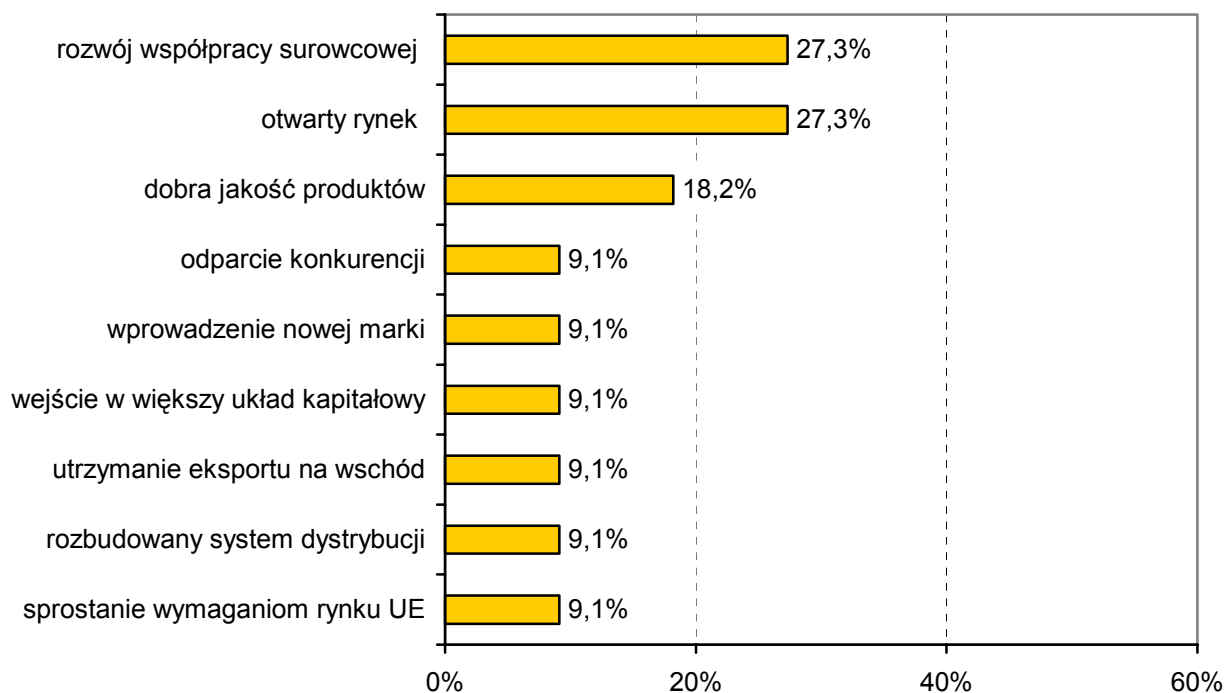
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Znaczne utrudnienia dla przedsiębiorstw segmentu paszowego stanowią także „rozregulowane ceny mięsa” oraz okresowo duża nadprodukcja drobiu i trzody obniżająca ich wartość rynkową. Taki stan rzeczy prowadzi do zaburzeń popytowo-podażowych całej branży zbożowej, m.in. poprzez wywieranie nacisku na firmy paszowe na obniżenie cen wyrobów.

Kolejnym problemem wymienianym przez przedsiębiorców są skomplikowane procedury administracyjne w obrocie zbożami (pracochłonna dokumentacja) oraz w dostosowywaniu się firm do wymogów jakościowych obowiązujących w UE. Dokuczliwa jest także „zmiennność przepisów prawnych w szeroko rozumianym zakresie”.

Pozostałymi czynnikami utrudniających działalność firm sektora zbożowo-paszowego są niskie ceny skupu zbóż dokonywanego w ramach struktur unijnych oraz pogorszenie warunków zakupu surowca, wywołane głównie stosowaniem ceł w obrotach ze Wschodem.

Rysunek 4.2. Największe sukcesy firmy sektora zbożowego po wejściu do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

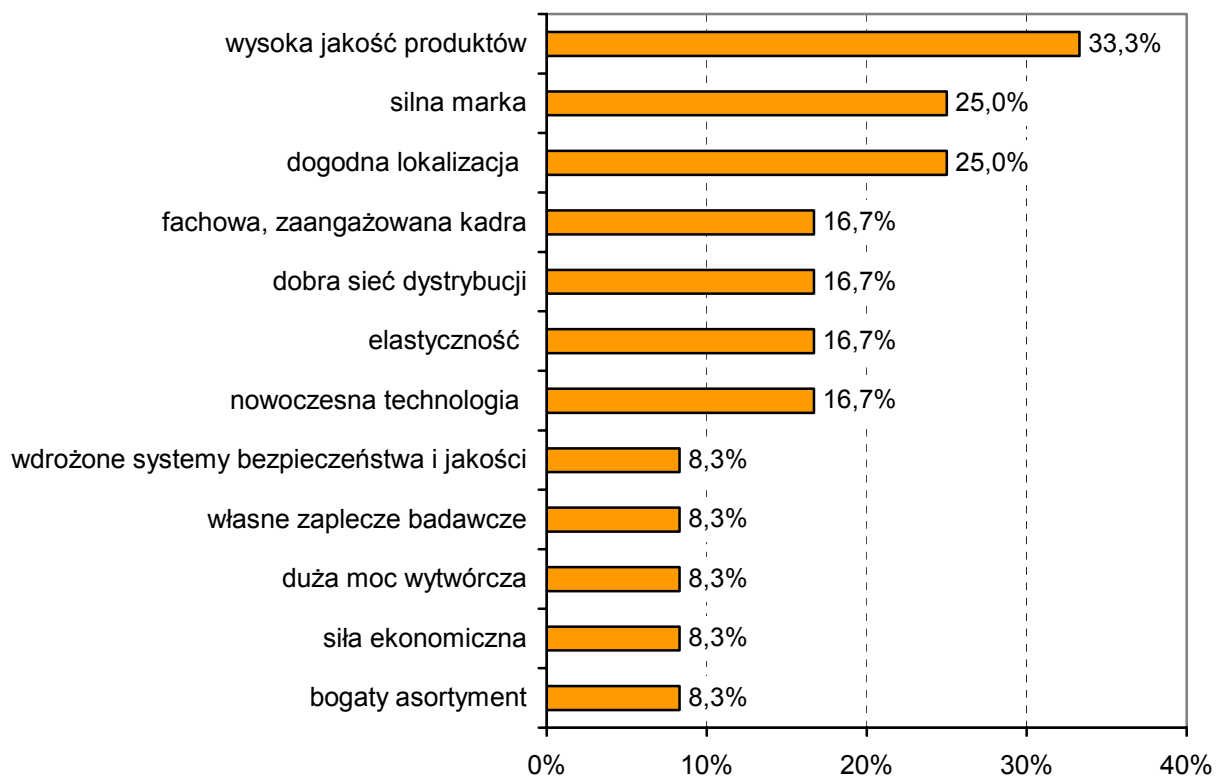
Ponad 1/4 przedsiębiorstw za swój największy sukces uważa rozwój współpracy surowcowej w ramach grupy kapitałowej, co pozwala tworzyć zintegrowany system zaopatrzenia surowcowego, zbliżony do funkcjonującego

w innych państwach Wspólnoty. Podobna liczba respondentów za sukces uważa także otwarcie rynku wewnętrznego dla nowych państw członkowskich. Sukces ten postrzegany jest jako pozyskiwanie nowych rynków zbytu w drodze rozwoju współpracy z firmami zagranicznymi oraz jako możliwość swobodnego zakupu surowca z rynku unijnego, głównie z państw ościennych.

W ocenie przedsiębiorców istotnym sukcesem jest także wysoka jakość wytwarzanych produktów, która „nie odbiega od jakości oferowanej przez firmy zachodnie”. Jednostkowo za sukces postrzegano także skuteczne odparcie konkurencji (głównie firm niemieckich), wprowadzenie nowej marki, utrzymanie eksportu na Wschód, rozbudowany system dystrybucji oraz „sprostanie wysokim wymaganiom rynku europejskiego w zakresie technologii i bezpieczeństwa żywności”.

Wprowadzenie nowoczesnych technologii oraz modernizacja zakładów sprawiły, iż co trzecia z badanych firm za swój główny atut uważa wysoką jakość wytwarzanych produktów. Nieco mniejszy odsetek przedsiębiorstw podkreśla siłę oraz rozpoznawalność własnej marki, jak również dogodną lokalizację firmy wobec bazy surowcowej oraz rynków zbytu.

Rysunek 4.3. Silne strony firm sektora zbożowego po wejściu do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Nieliczne przedsiębiorstwa za swoją silną stronę postrzegają fachowość i zaangażowanie zatrudnianej kadry, sprawnie funkcjonującą sieć dystrybucji oraz dużą elastyczność firmy. W jednostkowych przypadkach jako atut firmy wymieniały takie aspekty, jak: posiadanie własnego zaplecza badawczego, dużą moc wytwórczą i siłę ekonomiczną zakładu, dysponowanie bogatym asortymentem, a także wdrożenie systemów bezpieczeństwa i zarządzania jakością.

Tylko nieliczne przedsiębiorstwa zbożowe ujawniły swoje słabe strony. Za główną z nich uważają one dysponowanie zbyt małą powierzchnią przechowalniczą, co w znacznym stopniu utrudnia łączenie funkcji zaopatrzeniowej z funkcją usług skupowo-przechowalniczych. W kategorii słabości postrzegano także brak doświadczenia w poruszaniu się na rynku (młoda marka) oraz dysponowanie przestarzałym potencjałem produkcyjnym, który jest rezultatem niewystarczających inwestycji. Jedna z ankietowanych firm za niedogodność w funkcjonowaniu uznała znajdowanie się na pozycji lidera branży, co powoduje konieczność przeciwstawiania się powszechnie stosowanym taktykom „grania przeciw najsilniejszemu”.

Tabela 4.1. Słabe strony oraz główne zagrożenia firm sektora zbożowego (procent wskazań)

<b>SŁABE STRONY</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbyt mała powierzchnia przechowalnicza (36,4%)</li> <li>• przestarzały potencjał produkcyjny (27,3%)</li> <li>• młoda (nowa) marka – brak doświadczenia (18,2%)</li> <li>• funkcjonowaniu na pozycji lidera branży – konieczność przeciwstawienia się grze przeciw najsilniejszemu (9,1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• narastająca konkurencja (45,5%)</li> <li>• niekorzystne ustawy – GMO, biopaliwa (18,2%)</li> <li>• niestabilna sytuacja na rynku surowcowym (18,2%)</li> <li>• istnienie „szarej strefy” (18,2%)</li> <li>• niska rentowność branży zbożowo-młynarskiej (9,1%)</li> <li>• wahania podaży oraz cen (9,1%)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

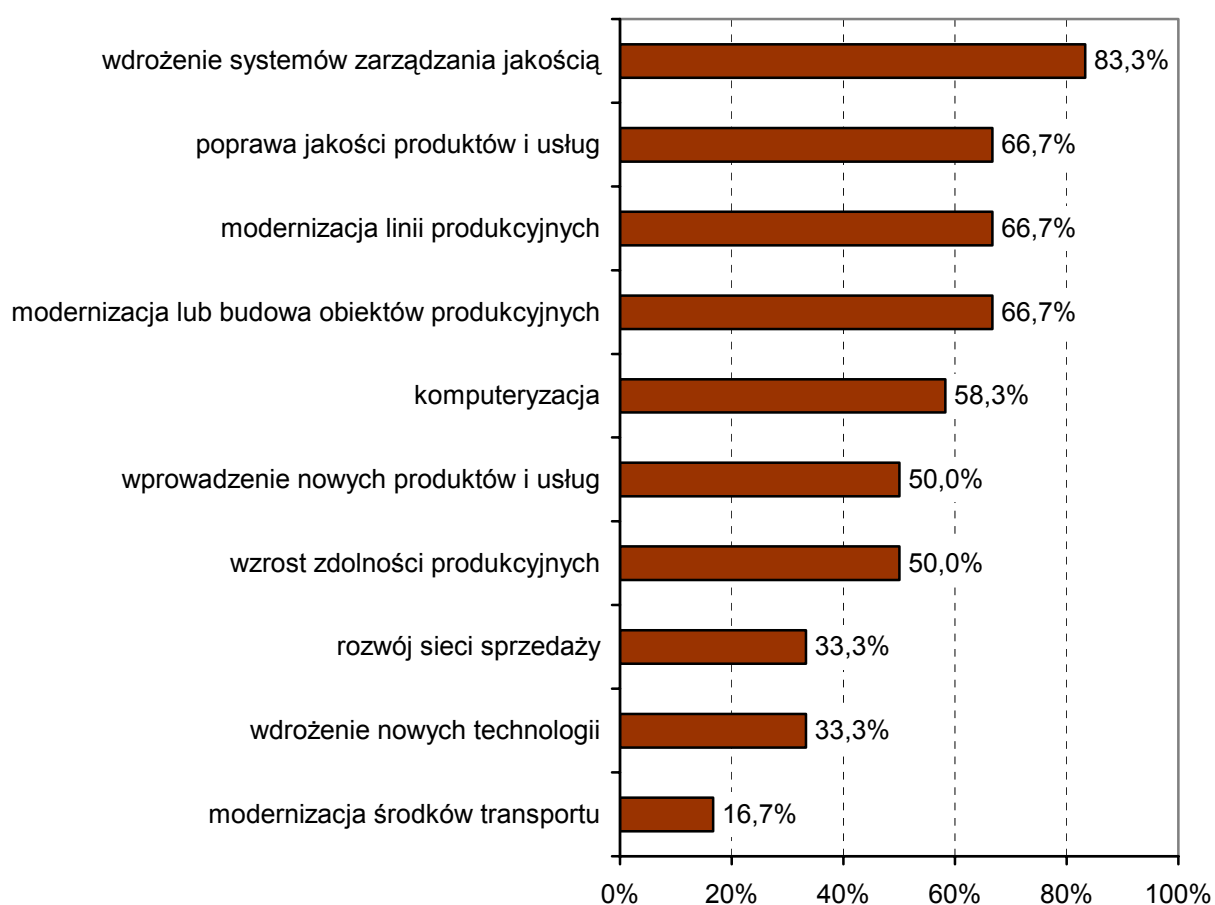
Blisko połowa respondentów największe źródło zagrożeń widzi w narastającej konkurencji ze strony firm zagranicznych, w szczególności w segmencie paszowym (głównie na rynku kukurydzy i pszenicy). Spore obawy budzi możliwość wejścia w życie niekorzystnej ustawy zakazującej używanie surowców GMO oraz ustawy o biopaliwach. Dodatkowy duży popyt na zboża, przy ograniczonej ich podaży może wpłynąć na wzrost cen zbóż. Innym powtarzalnym problemem wymienianym przez przedsiębiorców jest niestabilna sytuacja na rynku surowców paszowych, wywołana dużymi wahaniami produkcji zwierzęcej.



Dwie z ankietowanym firm przyznały, iż istotnym czynnikiem, negatywnie wpływającym na ich pozycję rynkową jest znaczny udział „szarej strefy”, zarówno w obrocie surowcem, jak i w obrocie produktem końcowym. Działalność „szarej strefy” dotyczy przede wszystkim łańcucha technologicznego zboża-młyny-przechowywanie. Pojedyncze wypowiedzi dotyczyły zagrożeń wynikających z niskiej rentowności branży zbożowo-młynarskiej oraz wahań zarówno po stronie podaży, jak i popytu (ceny).

Po akcesji do Unii Europejskiej zdecydowana większość firm sektora zbożowego swoją działalność inwestycyjną skoncentrowała na wdrażaniu systemów zarządzania jakością. Wiązało się to również ze znaczną rozbudową oraz doposażeniem laboratoriów i centrów zarządzania jakością. Inwestycje dotyczyły przede wszystkim modernizacji zakładów, linii produkcyjnych oraz budowy nowych obiektów produkcyjnych, w tym głównie młynów i wytwórni. Powszechne było unowocześnianie ostatniej fazy procesów produkcyjnych, m.in. pakowania i paczkowania towarów.

Rysunek 4.4. Inwestycje firm sektora zbożowego przeprowadzone w latach 2003-2006 (procent wskazań)

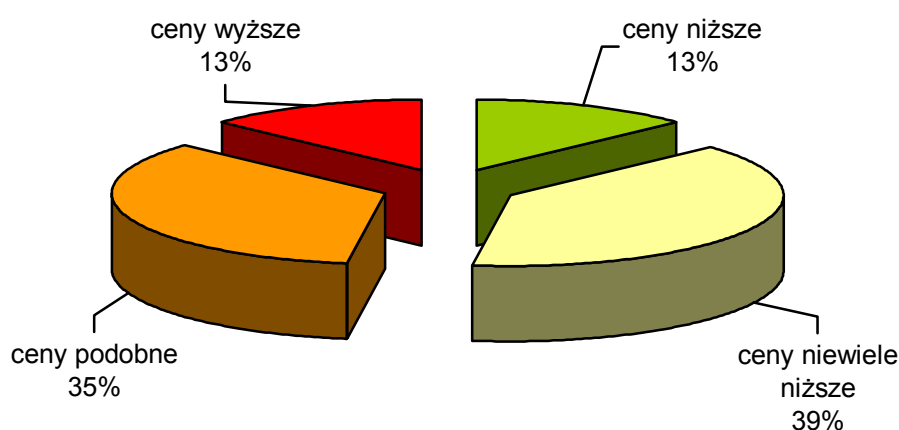


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Ponad 2/3 badanych przedsiębiorstw znaczne środki inwestycyjne przeznaczyło na poprawę jakości produktów i usług. Wprowadzono systemy kontroli ilości i jakości surowców, produktów oraz bezpieczeństwa produkcji (pomiary wilgotności, temperatury). W mniejszym stopniu inwestowano w komputeryzację, wprowadzanie nowych produktów i usług oraz wzrost zdolności produkcyjnych. Co trzecia firma skupiła się na wdrożeniu nowych technologii oraz rozwijaniu sieci sprzedaży (głównie w części paszowej). Nieliczne przedsiębiorstwa modernizowały także środki transportu oraz rozwijały spedycję. Tylko jedna firma przeznaczyła środki finansowe na przeprowadzenie badań mających na celu rozwój innowacyjności.

Zdecydowana większość firm uważa, że przewagi cenowe w zakresie wytwarzanych przez branżę produktów są niewielkie (39%) lub że poziom cen krajowych jest zbliżony do uzyskiwanego na obszarze Wspólnoty (35%). Przyczyną braku wyraźnych przewag cenowych jest fakt, iż decydujące dla konkurencyjności ceny surowca (w szczególności zbóż) wykazują tendencję wzrostową. Wyraźna redukcja cen zbóż miała miejsce jedynie w sezonie 2004/2005 (po rekordowych zbiorach zbóż). W kolejnych latach ceny zbóż bardzo się wyrównały, a w ubiegłym sezonie były dużo wyższe niż średnio w UE. Podobna sytuacja dotyczy cen śrut białkowych (głównie sojowej), które są u nas nieco droższe niż w innych krajach UE, ze względu na wyższy fracht.

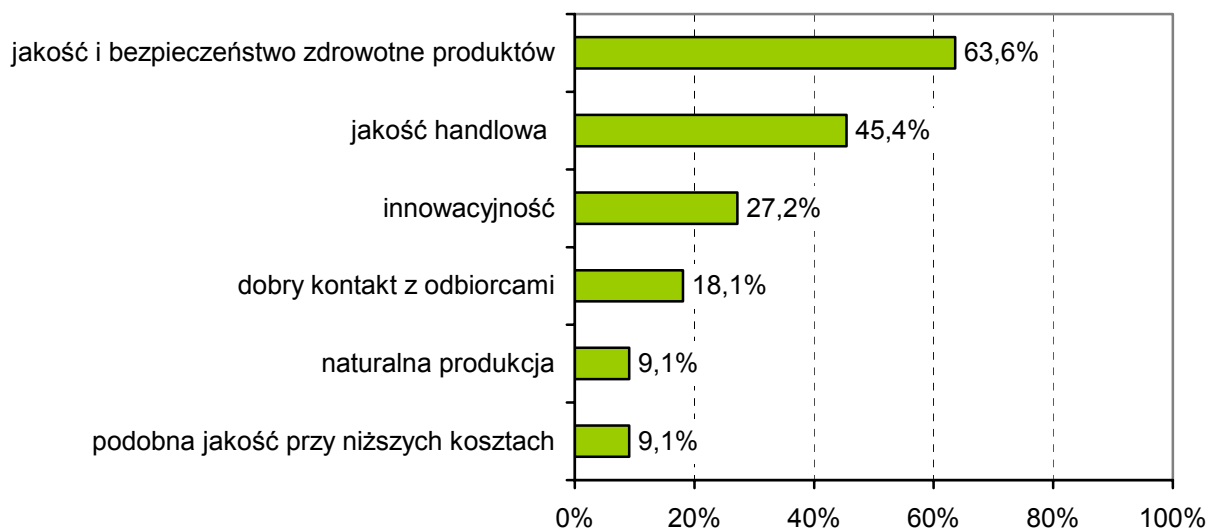
Rysunek 4.5. Stan przewag cenowych firm sektora zbożowego nad konkurentami z UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Analizując zdolność konkurowania na rynku unijnym 2/3 przedsiębiorstw oceniło, iż najwyższa jest ona pod względem jakości oraz bezpieczeństwa zdrowotnego produktów, w tym głównie surowców oraz pasz. Na długim miejscu wymieniano jakość handlową oraz takie walory, jak: dobry kontakt z odbiorcami, naturalną produkcję (bez stosowania środków chemicznych) oraz oferowanie wysokiej (porównywalnej) jakości produktów po niższych cenach niż u konkurentów z UE. Relatywnie niewielka liczba przedsiębiorstw (ok. 27%) zaznaczyła innowacyjność jako istotny czynnik konkurencyjności polskich firm na jednolitym rynku europejskim. Można to tłumaczyć stosunkowo mało złożoną i podobną (u nas i w UE) technologią produkcji młynarsko-paszowej, bardzo porównywalną charakterystyką produktów oraz jednolitością produkcji zbóż.

Rysunek 4.6. Czynniki wzrostu konkurencyjności firm sektora zbożowego na rynku UE (procent wskazań)



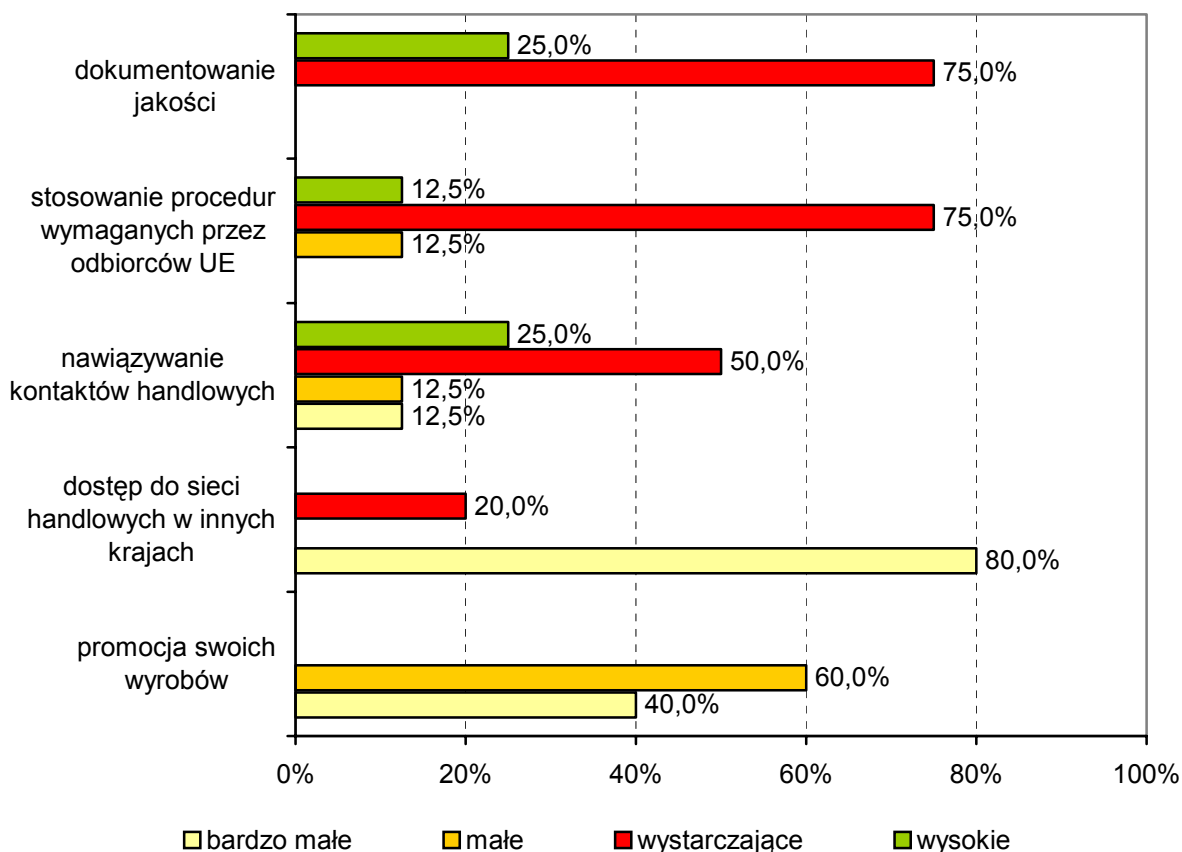
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Analizując zdolności konkurowania na rynku UE, przedsiębiorstwa najwyżej oceniają swoje umiejętności pod względem dokumentowania jakości oraz stosowania procedur wymaganych przez unijnych odbiorców. Blisko połowa respondentów uważa, iż posiada wystarczające umiejętności nawiązywania kontaktów handlowych. Jednocześnie przedsiębiorstwa zwracają uwagę na niewielkie możliwości promowania swoich wyrobów oraz zbyt mały dostęp do sieci handlowych w innych krajach.

Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być brak zainteresowania ze strony sieci handlowych działających w Polsce dostawami polskich produktów do swoich zagranicznych placówek. Jedynie co trzecia firma przyznała, że takie

zainteresowanie ma miejsce, jednakże jego zakres jest bardzo niewielki, dotyczy tylko dostaw mąki do Portugalii oraz pasz dla zwierząt domowych do naszych południowych sąsiadów.

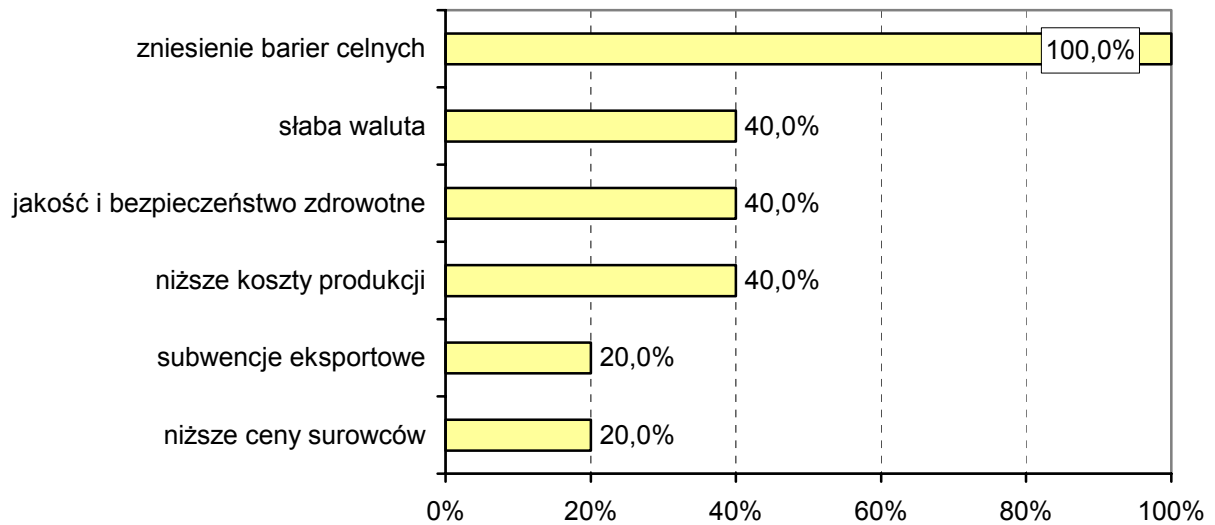
Rysunek 4.7. Ocena zdolności konkutowania firm sektora zbożowego na rynku UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

W ocenie wszystkich przedsiębiorstw sprzedających swoje produkty zagranicą, za główny impuls rozwoju eksportu należy uznać zniesienie barier celnych (tj. liberalizację handlu). W znacznie mniejszym stopniu na wzrost eksportu wpłynęły także takie czynniki, jak: słaba waluta (PLN w stosunku do EUR i USD), jakość i bezpieczeństwo zdrowotne produktów oraz niższe koszty produkcji. W jednostkowych przypadkach zachętą do zwiększenia eksportu była możliwość uzyskania subwencji eksportowych lub niższe ceny surowców. Żadna z badanych firm nie wskazała na łatwy dostęp do surowców z importu, co może wynikać z faktu, iż na rynku zbóż dominują zasoby krajowe, a w imporcie głównych surowców paszowych (np. śruty sojowej) już przed wejściem do UE nie stosowano ceł (bardzo deficytowy towar).

Rysunek 4.8. Najbardziej istotne czynniki wzrostu eksportu firm sektora zbożowego (procent wskazań)



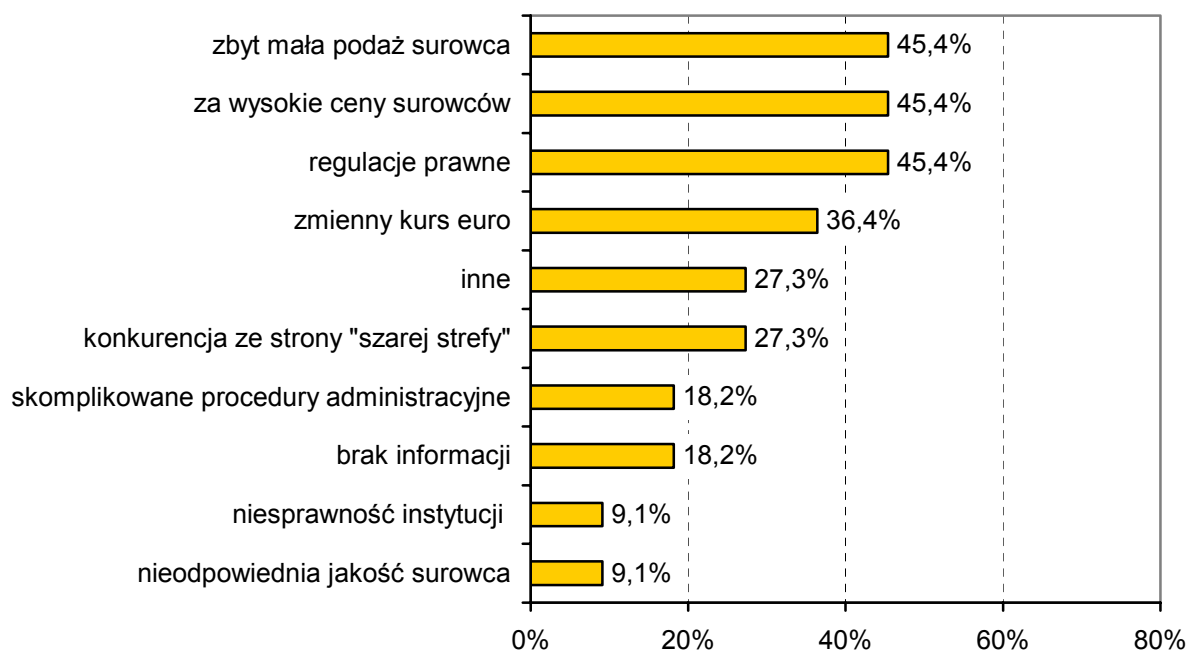
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Analizując wyniki ankiety należy stwierdzić, iż głównymi barierami rozwoju eksportu do innych krajów Wspólnoty są: zbyt mała podaż oraz za wysokie ceny surowców (przede wszystkim zbóż), jak również nieczytelne i niestabilne regulacje prawne, często nieprzyjemne dla przedsiębiorców. Ponad 1/4 respondentów jako źródło trudności w eksporcie podaje zmienny kurs euro oraz konkurencję „szarej strefy”. W mniejszym stopniu skarżono się na zawiłości procedur administracyjnych, wysokie koszty logistyczno-transportowe oraz brak informacji, w tym w szczególności o bieżącym i spodziewanym kształtowaniu się cen wyrobów i surowców w krajach UE. Pojedyncze przedsiębiorstwa wskazały na takie bariery, jak: nieodpowiednia jakość surowca oraz niesprawność instytucji.

W wynikach badań zaskakujące jest wyraźne nie docenienie ważnego ograniczenia (bariery eksportowej), jakim są koszty logistyczno-transportowe, czynnik niezmiernie istotny dla funkcjonowania całego sektora. Można przypuszczać, że wynika to z faktu, iż firmy globalne nie uczestniczyły w badaniu ankietowym.

W ocenie badanych przedsiębiorstw za główny czynnik utrudniający eksport do krajów poza UE należy uznać duże ryzyko handlowe i finansowe w obrotach zagranicznych, wynikające głównie z braku doświadczenia oraz wiedzy i umiejętności potrzebnych do sprawnego poruszania się w dziedzinie międzynarodowych finansów i rozliczeń. Podkreśla się przy tym np. nieprzewidywalność organów celnych w stosowaniu zasad i nadużywaniu „kruczków prawnych”.

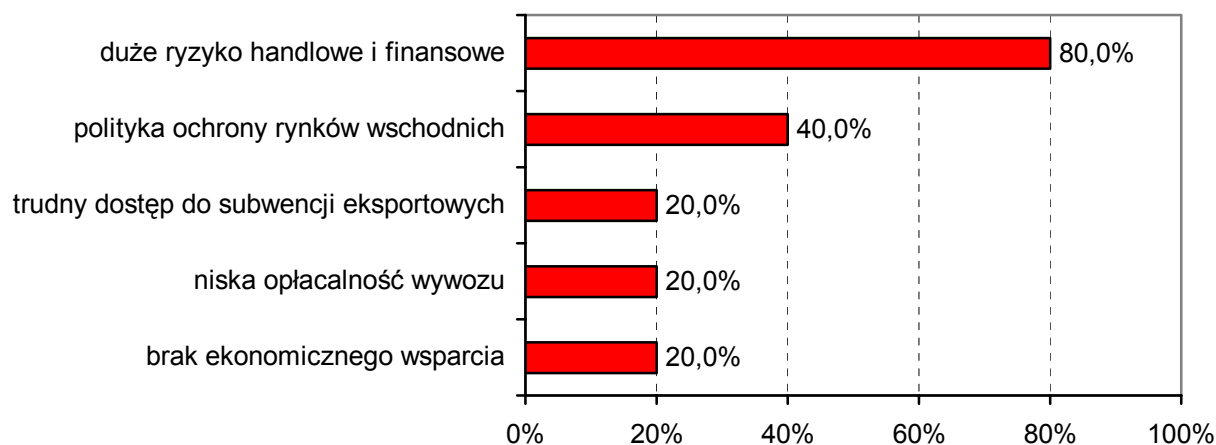
Rysunek 4.9. Główne bariery w eksporcie firm sektora zbożowego do innych krajów UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Ponad 1/3 respondentów przeszkód w realizacji eksportu upatruje w polityce ochrony rynków wschodnich, w szczególności Ukrainy i Rosji. Ograniczenia te powodowane są głównie przez mało precyzyjne i zmienne wymagania jakościowe oraz inne różnorodne wymagania. Pojedyncze odpowiedzi dotyczyły trudności w dostępie do subwencji eksportowych, niskiej opłacalności wywozu oraz braku ekonomicznego wsparcia ze strony rządu (promocji).

Rysunek 4.10. Główne bariery w eksporcie firm sektora zbożowego poza rynek UE (procent wskazań)

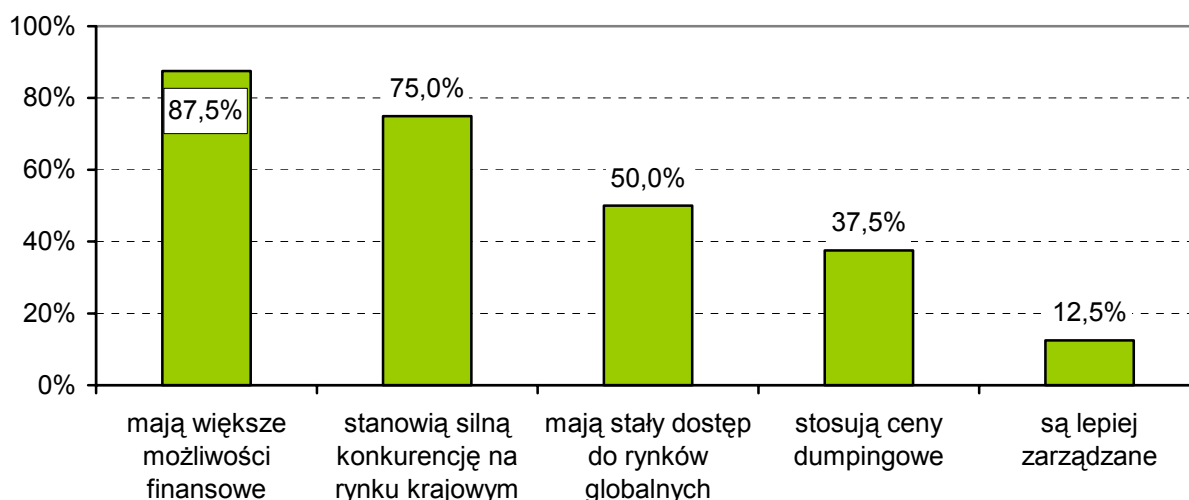


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Zdaniem przedsiębiorstw sektora zbożowego znaczącą rolę w rozwoju eksportu odgrywają krajowe firmy z udziałem kapitału zagranicznego. Połowa respondentów uważa, iż firmy te zwiększają wywóz towarów zarówno na rynek wspólnotowy, jak i do krajów trzecich, a ich zainteresowanie w tej dziedzinie systematycznie wzrasta.

Z analizowanych ankiet wynika także, iż firmy sektora zbożowego tylko w niewielkim stopniu odczuwają zagrożenie importem produktów z państw spoza UE. Co trzecie badane przedsiębiorstwo przyznało, iż takie zagrożenie jest realne – z uwagi na konkurencyjność cen w państwach trzecich, m.in. zbóż, rze-paku oraz mięsa.

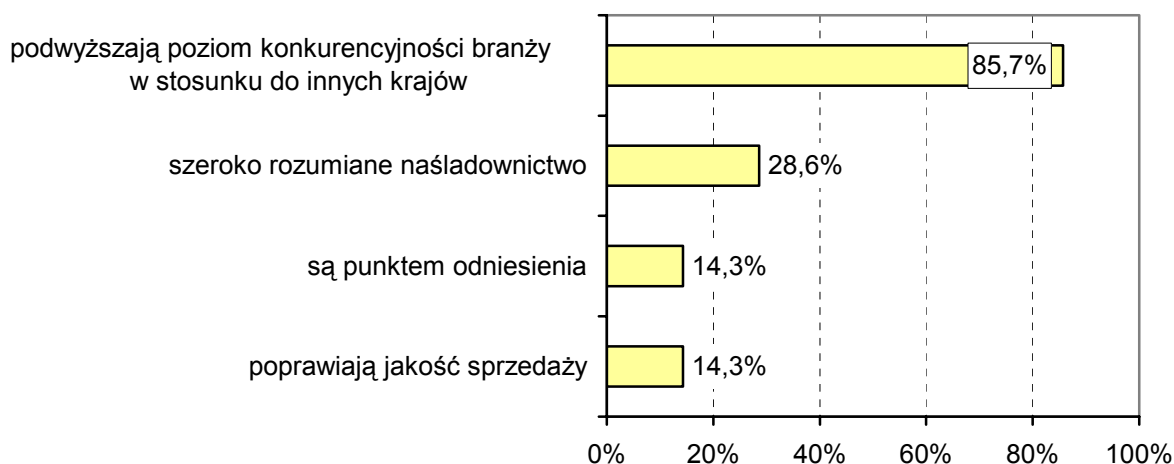
Rysunek 4.11. Zagrożenia dla firm sektora zbożowego płynące z obecności na rynku firm globalnych (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Odrębnej analizie poddano wpływ firm globalnych na pozostałe przedsiębiorstwa sektora zbożowego. Ponad 2/3 badanych firm postrzega ich obecność na rynku krajowym jako bezpośrednie zagrożenie dla swojej działalności. Według większości respondentów firmy te mają nieporównywalnie większe możliwości finansowe, przez co stanowią bardzo silną konkurencję dla reszty branży. Rodzime przedsiębiorstwa z obawą wskazują na stały dostęp firm globalnych do rynków światowych, jak również zarzucają im stosowanie cen dumpingowych (na rynkach lokalnych).

Rysunek 4.12. Korzyści dla firm sektora zbożowego płynące z obecności na rynku firm globalnych (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Korzystne aspekty funkcjonowania firm międzynarodowych na rynku krajowym dostrzega niewiele ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw. Powszechna jest opinia, iż ich obecność podwyższa ogólny poziom konkurencyjności sektora, zarówno w ujęciu krajowym, jak i globalnym. W mniejszym stopniu respondenci doceniają możliwość własnego rozwoju poprzez powielanie nowych, bardziej innowacyjnych rozwiązań. W jednostkowych przypadkach stwierdzono, iż firmy globalne stanowią dogodny punkt odniesienia do oceny własnej działalności oraz wywierają pozytywny wpływ na jakość produktów.

### 4.3. Analiza SWOT

Po trzech sezonach funkcjonowania szeroko rozumianego sektora zbożowego w strukturach Unii Europejskiej można pokusić się o sprecyzowanie negatywnych i pozytywnych stron integracji. Przedstawiają się one następująco:

#### I. Sukcesy i szanse:

- uruchomienie mechanizmu rynkowego, uspokojenie rynku oraz przewidywalność zachowań poprzez wieloletnią cenę interwencyjną znaną uczestnikom rynku, odejście od interwencji w okresie żniw, funkcjonowanie interwencji nie tylko na wejściu (w zakupach), ale i na wyjściu (w sprzedaży na eksport i na rynek wewnętrzny);
- ciągłość, łatwość i szybkość dostępu do zasobów surowcowych – głównie zbóż i śrut białkowych z rynku unijnego (tak wolnego, jak i interwencyjnego);
- dostęp do unijnych środków wsparcia finansowego na inwestycje modernizacyjne i restrukturyzację w ramach sektorowego programu operacyjnego;



- powstanie warunków do rozwoju towarowego obrotu zbożowego, a tym samym do poprawy wykorzystania potencjału magazynowego i rozwoju usług przechowalniczych (m.in. dla potrzeb interwencji);
- rozwój gospodarczy kraju i wzrost stopy życiowej, które prowadzą do wzrostu spożycia produktów białkowych (mięsa i jego przetworów oraz mleka i jego przetworów), a w efekcie do większego zapotrzebowania na pasze;
- wzmocnienie szans eksportowych, nie tylko surowców (zboż), ale i produktów finalnych, przede wszystkim produktów wtórnego przerobu;
- uproszczenie reguł formalno-prawnych oraz wymogów z zakresu bezpieczeństwa produkcji i jakości wyrobów, które prowadzą do uporządkowania gospodarki żywnościowej i stopniowej likwidacji „szarej strefy”.

## II. Trudności i zagrożenia:

- wzrost konkurencyjności ze strony firm zagranicznych, głównie z krajów unijnych (zwłaszcza sąsiedzkich), szczególnie w segmencie pasz przemysłowych i półproduktów;
- duża zmienność krajowej produkcji zbóż (ilościowa i jakościowa), a zwłaszcza duże wahania podaży towarowej ziarna zbóż dla przetwórstwa (pszenicy, żyta, jęczmienia i kukurydzy);
- spora zmienność produkcji zwierzęcej (zwłaszcza trzody chlewnej i drobiu), co wpływa na wahania opłacalności produkcji;
- niekorzystne położenie wobec głównych rynków zbytu oraz gorsze warunki korzystania z usług spedycyjno-transportowych;
- ciągle duży zakres przedmiotowy i podmiotowy firm funkcjonujących w „szarej strefie” – w całym łańcuchu technologicznym, tj. zboża-młyny-przetwórnice;
- niekorzystne regulacje formalno-prawne (głównie krajowe), takie jak np. zakaz obrotu materiałem siewnym roślin GMO lub zakaz obrotu i użycia w produkcji pasz surowców GMO.

Funkcjonowanie w ramach jednolitego rynku europejskiego korzystnie wpłynęło na unormowanie i uspokojenie rynku oraz przewidywalność jego zachowań. Integracja europejska stworzyła dogodne warunki do rozwoju towarowego obrotu zbożami, wzmocniła szanse eksportowe, przede wszystkim wymusiła korzystne zamiany porządkujące stan podmiotów branży poprzez narzucenie określonych wymogów bezpieczeństwa, higieny i jakości produkcji.

Tabela 4.2. Analiza SWOT sektora zbożowo-młynarskiego

<b>SILNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoki stopień samowystarczalności</li> <li>• duża produkcja globalna</li> <li>• duży udział upraw intensywnych</li> <li>• dobre zaplecze przechowalnicze</li> <li>• spora grupa znaczących przetwórców</li> <li>• dogodna lokalizacja wobec bazy surowcowej</li> <li>• dobry poziom techniczno-technologiczny</li> <li>• silne przywództwo grup kapitałowych (młynarstwo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozdrobniona produkcja</li> <li>• niski poziom towarowości</li> <li>• mała premia za przestrzeganie rygorów formalnych</li> <li>• duże wahania w ilości i jakości produkcji zbóż</li> <li>• dysproporcja przestrzenna podaży i popytu</li> <li>• mała alternatywność produkcji (młynarstwo)</li> <li>• brak markowych produktów w eksporcie</li> </ul>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• swobodny przepływ towarów wewnątrz UE</li> <li>• wzrost produkcji globalnej</li> <li>• stabilizacja jakości</li> <li>• wzrost stabilnego eksportu</li> <li>• rozwój produkcji biopaliw</li> <li>• alternatywność zagospodarowania</li> <li>• korekta zasad interwencji</li> <li>• perspektywa zmniejszenia cen interwencyjnych</li> <li>• rozwój sieci dystrybucji</li> <li>• rozwój grup producenckich (młynarstwo)</li> <li>• rozwój formalnych powiązań na wejściu (kontraktacja) i wyjściu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost cen środków produkcji</li> <li>• niestabilna sytuacja na rynku surowców</li> <li>• powolne tempo przemian strukturalnych</li> <li>• wzrost konkurencyjności, głównie ze strony państw ościennych oraz Rosji i Ukrainy</li> <li>• zmienność przepisów prawnych</li> <li>• istnienie „szarej strefy”</li> <li>• spadek popytu konsumpcyjnego (młynarstwo)</li> <li>• słabość ekonomiczno-finansowa w porównaniu do UE</li> <li>• małe wsparcie finansowe działań promocyjnych</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Ożywiona działalność inwestycyjna dodatkowo wpłynęła na stan techniczno-technologiczny zakładów, co poprawiło naszą konkurencyjność wobec producentów z innych krajów Wspólnoty. Bez wątpienia słabą stroną branży zbożowej pozostało jej rozdrobnienie, niski poziom towarowości produkcji, uzależnienie od warunków klimatycznych, jak również brak markowych produktów w eksporcie (brak działań promocyjnych).

Tabela 4.3. Analiza SWOT sektora paszowego

<b>SILNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• duży potencjał produkcyjny – stały wzrost produkcji</li> <li>• silna konsolidacja branży</li> <li>• dobry poziom techniczny produkcji</li> <li>• wysoka jakość produktów</li> <li>• duży stopień samowystarczalności surowcowej (zboża)</li> <li>• dobra kondycja ekonomiczno-finansowa</li> <li>• bogaty asortyment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbyt mała koncentracja produkcji</li> <li>• silne uzależnienie od importu surowców białkowych</li> <li>• słabe powiązania formalne z dostawcami surowców</li> <li>• brak markowych produktów w eksporcie</li> </ul>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany w strukturze produkcji pasz</li> <li>• rozwój współpracy surowcowej (także z zagranicą – np. z producentami z Czech)</li> <li>• stały wzrost zapotrzebowania na profesjonalne pasze przemysłowe</li> <li>• wzrost spożycia produktów zwierzęcych</li> <li>• rozwój krajowej produkcji surowców białkowych</li> <li>• konkurencja wewnętrzna</li> <li>• przyspieszenie rozwoju gospodarczego i wzrost stopy życiowej społeczeństwa</li> <li>• szanse rozwoju eksportu na Wschód</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurencja firm z zagranicy (głównie z Niemiec)</li> <li>• administracyjne blokady dla eksportu mięsa i przetworów</li> <li>• wzrost kosztów pozasurowcowych (transport i spedycja)</li> <li>• wahania kursu złotego (w stosunku do EUR i USD)</li> <li>• zakaz używania surowców GMO</li> <li>• niskie ceny skupu drobiu i trzody chlewnej</li> <li>• potencjalne zagrożenia dla produkcji zwierzęcej, takie jak: BSE, ptasia grypa</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Przyszłość branży zbożowej zależy przede wszystkim od wzrostu stabilnego eksportu (ograniczenia wahań kursowych i likwidacji blokad administracyjnych), większej możliwości alternatywnego zagospodarowania produkcji (biopaliwa, itp.), dalszego rozwoju grup producenckich (integrowania i koncentracji produkcji), zmniejszenia wysokości kosztów pozasurowcowych (transport, spedycja), wzrostu poziomu spożycia konsumpcyjnego oraz ograniczenia działań „szarej strefy”.

Można stwierdzić, iż wejście do Unii pozytywnie wpłynęło na sprawność działania, możliwości rozwoju oraz konkurencyjność podmiotów gospodarczych sektora zbożowo-młynarsko-paszowego.

## 5. Sektor chłodniczy

### 5.1. Wstęp<sup>21</sup>

Sektor chłodniczy tworzą przedsiębiorstwa o zdywersyfikowanej działalności obejmującej takie obszary, jak:

- produkcja wyrobów mrożonych wchodzących w skład innych grup asortymentowych tj. owoców i warzyw, wyrobów kulinarnych oraz lodów,
- świadczenie usług zamrażania i składowania towarów firm trzecich,
- dystrybucja własnych produktów na rynek krajowy oraz globalny,
- dystrybucja produktów zagranicznych na rynek krajowy.

Obecnie chłodnie wielobranżowe to w zdecydowanej większości (ok. 90%) chłodnie klasy I o zakresie temperatury składowania od  $-220^{\circ}\text{C}$  do  $-300^{\circ}\text{C}$ , co umożliwia długotrwałe przechowywanie towarów. Chłodni klasy II ( $-180^{\circ}\text{C}$  do  $-220^{\circ}\text{C}$ ) jest niewiele, gdyż są one systematycznie modernizowane i przeklasyfikowywane.

W branży chłodniczej bardzo popularne jest oferowanie usług zamrażania i składowania towarów firm obcych, które podlegają nadzorowi weterynaryjnemu, w tym głównie mięsa oraz masła. Niektóre zakłady specjalizujące się do tej pory w produkcji mrożonek owocowo-warzywnych, specjalnie dla celów usługowych przebudowały i wydzieliły część komór chłodniczych.

Oprócz działalności przechowalniczej sektor chłodniczy zajmuje się szeroko rozumianą produkcją własnych wyrobów mrożonych. W produkcji tej dominują warzywa i owoce. Na dalszych miejscach plasują się wyroby kulinarne, frytki, lody oraz mrożone desery.

Udział chłodni wielobranżowych w rynku mrożonych owoców wynosi ok. 14%, w rynku mrożonych warzyw ok. 25%, a w rynku lodów ok. 15%. Na rynku wyrobów kulinarnych udział ten jest trudny do oszacowania z uwagi na wysoki poziom produkcji „szarej strefy”. Większość chłodni wielobranżowych jest sprywatyzowana, a w strukturze własności dominuje kapitał polski.

Rynek mrożonek wyróżnia silna sezonowość sprzedaży. Współczynnik sezonowości średnio wynosi około 50-60%, przy czym jest on dość silnie zróżnicowany w poszczególnych segmentach tego rynku, największe wahania sezonowe występują w produkcji warzyw i owoców.

---

<sup>21</sup> Do opracowania wstępu wykorzystano ekspertyzę J. Jędrzejewskiej, *Stan i konkurencyjność chłodnictwa wielobranżowego w Polsce po wejściu do UE*, Warszawa, grudzień 2006.

Od kilku lat utrzymuje się znaczna dynamika wzrostu sprzedaży żywności mrożonej. Dotyczy ona w szczególności warzyw jednorodnych, dań gotowych i przetworzonych mieszanek warzywnych.

W segmencie mrozonek największą popularnością cieszą się warzywa pojedyncze i mieszanki, na które w ujęciu ilościowym przypada po ok. 30% udziału w sprzedaży. Na kolejnych miejscach plasują się mrożone zupy (20%) oraz mrożone owoce (jedynie 5%).

Segment mrozonek charakteryzuje się dużą innowacyjnością. Systematycznie maleje znaczenie mrozonek jedno- i dwuskładnikowych, natomiast zwiększa się oferta bardziej wzbogaconych i różnorodnych mieszanek. Coraz większą pozycję na rynku zdobywają mrożone dania gotowe, do których oprócz warzyw dodawane są inne składniki. Popyt na tego typu produkty systematycznie rośnie z uwagi na wygodę i szybkość przygotowania dań oraz coraz szerszy ich asortyment.

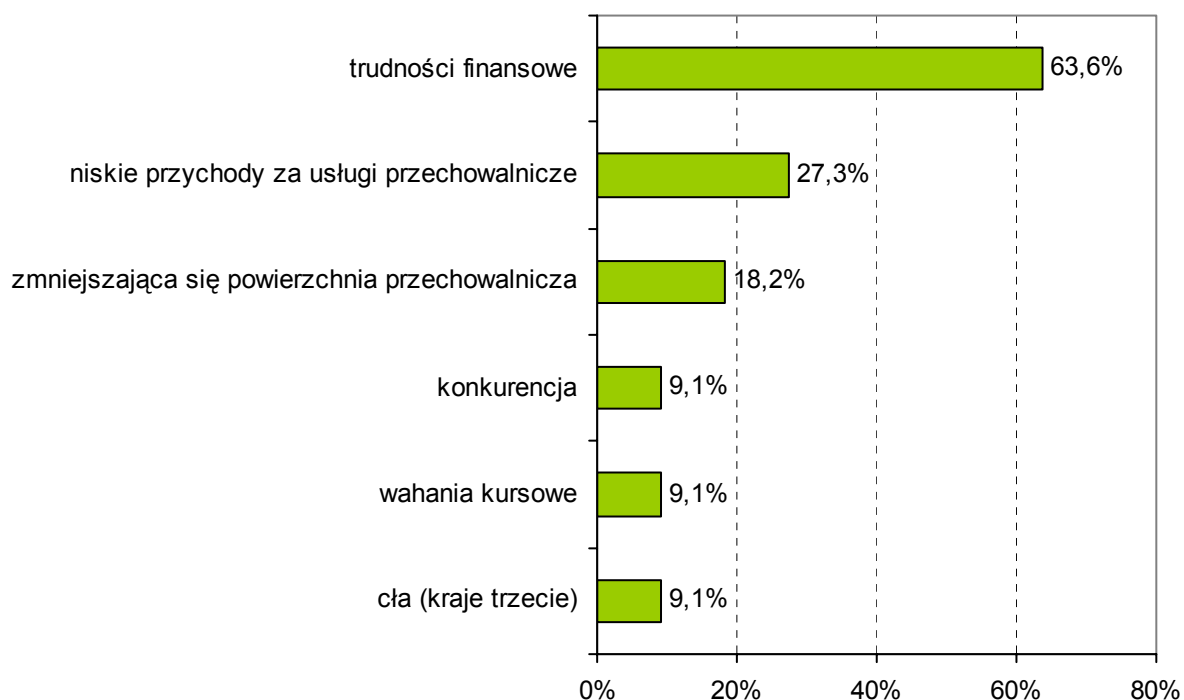
## **5.2. Wyniki badań ankietowych**

Firmy chłodnicze, które wzięły udział w badaniach ankietowych reprezentują wszystkie kierunki działań branży. Jednak najwięcej miejsca poświęcono w nich ocenie przedsiębiorstw produkujących mrożone warzywa i owoce, ze względu na realizowany przez nie eksport wyrobów własnych.

Wejście do Unii Europejskiej oraz funkcjonowanie w ramach wspólnego rynku przysporzyło firmom sektora chłodniczego szereg trudności. Ich zakres jest dość szeroki z uwagi na złożoność działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa. Bez wątplenia głównym problemem respondentów była konieczność dostosowania chłodni do unijnych wymogów sanitarnych i weterynaryjnych. Większość zakładów wybudowanych w latach 1960-1980 pod względem infrastruktury znacząco odbiegała od unijnych standardów. Złożoność oraz wysoki koszt działań dostosowawczych sprawił, iż do dnia dzisiejszego wiele przedsiębiorstw spona zaciągnięte na ten cel kredyty. Także zmniejszenie wykorzystania kubatury chłodniczej przy jednoczesnym obniżeniu stawek za działalność usługową, tj. mrożenie i przechowywanie produktów innych podmiotów rynkowych, było źródłem kłopotów finansowych. W pojedynczych przypadkach stwierdzono, że problemy finansowe dodatkowo pogłębił trudny dostęp do środków pieniężnych charakterystyczny dla okresu dostosować oraz brak refundacji nakładów na modernizację części przechowalniczej.

Innym problemem było zmniejszenie rezerw państwowych oraz zapasów interwencyjnych masła i mięsa będących własnością ARR. Przedsiębiorstwa przechowujące znaczne ilości tych towarów stały w obliczu zagrożenia utraty płynności finansowej.

Rysunek 5.1. Główne problemy firm sektora chłodniczego po wejściu do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Pozostałe czynniki utrudniające działalność firm sektora chłodniczego dotyczą głównie działalności eksportowej prowadzonej zarówno na rynku unijnym, jak i w państwach trzecich. Należą do nich: wahania kursowe, cła (szczególnie w eksporcie do USA i imporcie z WNP), obowiązek zdobycia odpowiednich certyfikatów jakości oraz istnienie szeroko pojętej konkurencji.

Analiza głównych sukcesów firm sektora chłodniczego po naszym wejściu do UE jest utrudniona z uwagi na pesymistyczne podejście respondentów do tego zagadnienia. Blisko połowa z nich nie wskazała żadnych sukcesów w swojej działalności. Kilka przedsiębiorstw stwierdziło, iż sukcesem jest, przy stałym wzroście konkurencji, utrzymanie się na rynku krajowym i eksportowym oraz systematyczne zwiększanie udziału w tym rynku. Jako sukces wymieniano także wejście na nowe rynki zbytu (w tym z produktami dotychczas nie eksportowanymi), zwiększenie sprzedaży wyrobów własnych oraz związany z nim wzrost zatrudnienia. Jednostkowo za sukces postrzegano działania z zakresu poprawy jakości poprzez wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania jakością, uzyskanie wymaganych certyfikatów UE oraz rozbudowę sieci sprzedaży detalicznej i hurtowej.

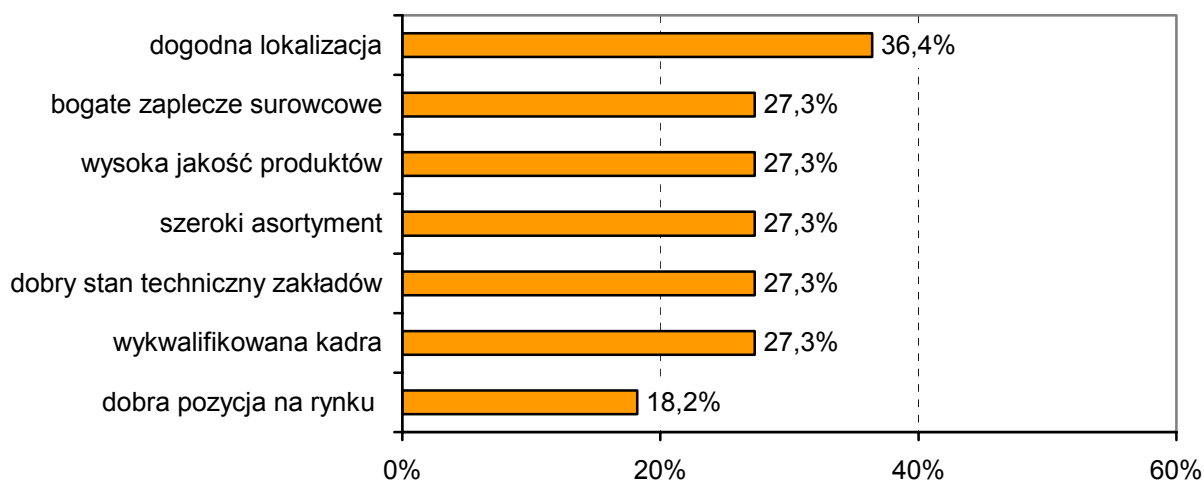
Rysunek 5.2. Najważniejsze sukcesy firm sektora chłodniczego po wejściu do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Powszechna dbałość o wysoką jakość oferowanych produktów sprawia, iż duża część firm sektora chłodniczego za swoje główne atuty uważa dogodną lokalizację zakładu oraz dostęp do bogatego zaplecza surowcowego. Według większości respondentów dobrą lokalizacją jest położenie zarówno w centralnej Polsce (co jest istotne z uwagi na logistykę), jak i w rejonach ekologicznie czystych, mało uprzemysłowionych. Pozwala to na pozyskanie dobrej jakości surowców, a co za tym idzie produkcję żywności mrożonej o wysokiej jakości, nie zawierającej związków chemicznych, co stanowi dodatkowy walor działalności wytwórczej danego przedsiębiorstwa.

Rysunek 5.3. Główne atuty firm sektora chłodniczego (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Blisko 1/3 badanych przedsiębiorstw jako swoją silną stronę postrzega posiadanie bogatej oferty asortymentowej. Dotyczy to głównie przedsiębiorstw z rozbudowaną siecią sprzedaży oraz nastawionych na systematyczne zwiększanie udziału w rynku krajowym. Natomiast firmy mniej rentowne próbują wyspecjalizować się w produkcji danego towaru, przy jednoczesnym rozszerzeniu oferty handlowej i wzroście obrotów wyrobami innych zakładów chłodniczych.

Powszechna modernizacja chłodni w okresie dostosowawczym oraz budowa nowych obiektów znacząco wpłynęły na poprawę ogólnego stanu technicznego zakładów. W opinii respondentów dobry stan infrastruktury jest silną stroną całego sektora chłodniczego oraz czynnikiem pozytywnie wpływającym na poziom jego konkurencyjności.

Równocześnie przedsiębiorcy doceniali fachowość własnej kadry (zarówno zarządzającej, jak i pracowniczej). W pojedynczych przypadkach firmy powoływały się na swoje doświadczenie w branży, zdolność szybkiego reagowania na zmiany otoczenia, troskę o odbiorców oraz spełnianie wymogów sanitarnych i prawnych zawartych w przepisach unijnych.

W analizie słabych stron sektora chłodniczego dominującą pozycję zajmują zagadnienia związane z nienajlepszą kondycją ekonomiczną. Powszechny brak funduszy niezbędnych do prowadzenia działalności inwestycyjnej znacznie utrudnia efektywne eliminowanie słabych stron branży. W opinii respondentów należą do nich m.in.: przestarzały niekiedy park maszynowy, kiepski dostęp do mediów (w tym szczególnie do wody), brak dostatecznej ilości komór chłodniczych. Pokonanie tych ograniczeń równocześnie przyczyniłoby się do zmniejszenia zagrożeń związanych z niskim poziomem produkcji oraz ze stale zwiększającą się konkurencją.

Powszechną słabością wymienianą głównie przez producentów mrożonych warzyw i owoców jest duże uzależnienie produkcji od warunków atmosferycznych. Wywierają one znaczny wpływ na podaż, jakość oraz ceny surowców, a w konsekwencji na końcowe wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

W jednostkowych przypadkach respondenci skarżyli się na wysokie koszty stałe (podatki, koszty energii), mało stabilne ceny surowców oraz na rozwój wielkopowierzchniowych sieci handlowych i ich dominującą pozycję wobec dostawców.

Wiele firm branży chłodniczej uskarża się ponadto na wysokie koszty pracy, w tym także związane z zatrudnieniem pracowników sezonowych (w UE opodatkowanie wynagrodzeń oraz ubezpieczenie tej kategorii pracowników jest dużo niższe niż zatrudnionych na dłuższy okres czasu). W Polsce niższe niż w innych krajach Wspólnoty są natomiast wynagrodzenia bezpośrednie. Powoduje to coraz bardziej powszechne przemieszczanie się pracowników do pracy zagranicą i wzrastający brak osób chętnych do pracy, w tym także w chłodniach.



Tabela 5.1. Słabe strony oraz główne zagrożenia firm sektora chłodniczego (procent wskazań)

SLABE STRONY	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• przestarzały potencjał produkcyjny (40%)</li> <li>• uzależnienie od warunków atmosferycznych (20%)</li> <li>• brak uprawnień eksportowych do UE (10%)</li> <li>• niski poziom produkcji (10%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost konkurencji (30%)</li> <li>• wysokie koszty stałe (20%)</li> <li>• rozwój sieci wielkopowierzchniowych (10%)</li> <li>• brak stabilnych cen surowców (10%)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Po akcesji do Unii Europejskiej zdecydowana większość przedsiębiorstw sektora chłodniczego (ponad 90%) swoją działalność inwestycyjną skoncentrowała na modernizacji zakładów, w tym głównie na budowie nowych obiektów produkcyjnych (nowych hal, komór chłodniczych), modernizacji linii produkcyjnych oraz na poprawie jakości produktów i usług. Powszechne było przeznaczanie środków na wdrażanie systemów zarządzania jakością, wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług, jak również na rozwój sieci sprzedaży. Ponad 1/3 respondentów inwestowała w modernizację środków transportu oraz komputeryzację. Zdecydowanie najmniej chętnie przedsiębiorstwa inwestowały we wdrażanie nowych technologii, poprawę zdolności produkcyjnych czy działalność badawczo-rozwojową.

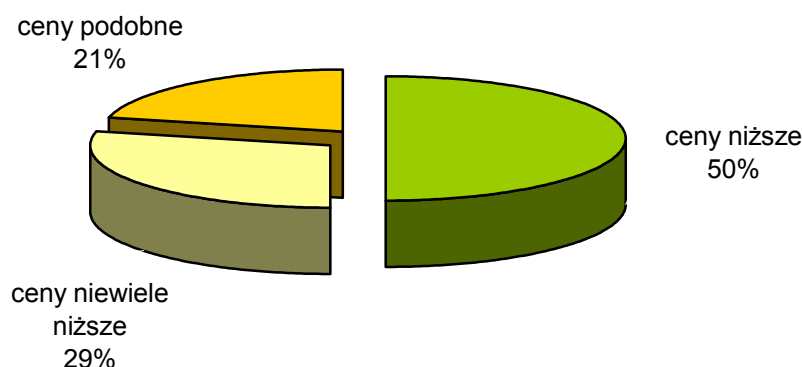
Rysunek 5.4. Główne kierunki inwestycji przeprowadzonych przez firmy sektora chłodniczego w latach 2003-2006 (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Stan przewag cenowych w sektorze chłodniczym jest bardzo zróżnicowany. Wpływa na to nie tylko bogactwo asortymentowe, ale także takie czynniki, jak: jakość eksportowanych produktów, umiejętności handlowe przedsiębiorców, zmienne ceny surowca, itp. W opinii połowy producentów żywności mrożonej, przewagi cenowe w porównaniu z cenami unijnymi są duże. Dotyczy to przede wszystkim mrożonych owoców (głównie porzeczek czarnych i czerwonych), lodów, zapiekanek, a także warzyw (głównie marchwi oraz cebuli). Mniejszą przewagą cenową charakteryzuje się produkcja pizzy klasycznej oraz mrożonych warzyw – szczególnie dobrej jakości, takich jak brokuły i kalafioły. Natomiast podobne ceny uzyskują producenci miękkich owoców i warzyw oraz pozostałych gatunków pizzy. Ceny za usługi składowania towarów są zbliżone do uzyskiwanych w innych krajach europejskich (Holandia, Portugalia).

Rysunek 5.5. Stan przewag cenowych firm sektora chłodniczego nad konkurentami z innych krajów UE (procent wskazań)



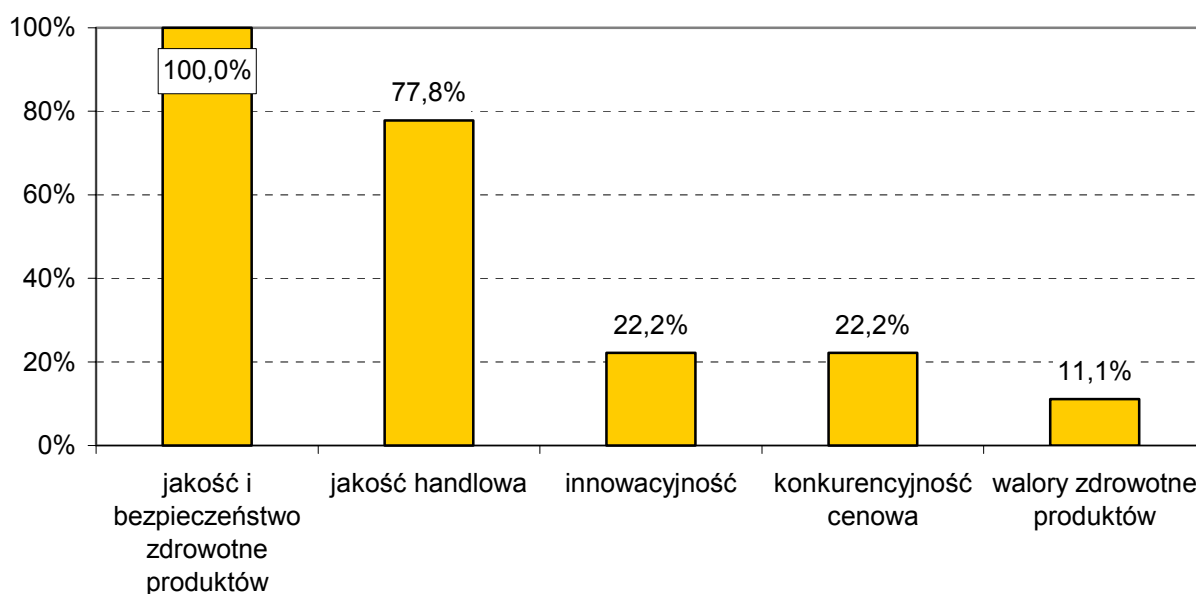
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Wszystkie przedsiębiorstwa realizujące eksport oceniając zdolność konkurencyjności krajowego chłodnictwa na rynku unijnym zgodnie uznały, iż najwyższą jest ona pod względem jakości oraz bezpieczeństwa zdrowotnego produktów. Na drugim miejscu wymieniano jakość obsługi handlowej. Relatywnie niewielka część (ok. 33%) respondentów wymieniała innowacyjność jako istotny czynnik konkurencyjności polskich zakładów na jednolitym rynku europejskim.

Żadne z badanych przedsiębiorstw nie podało grup towarowych, w których posiada zdolność konkurencyjności na rynku wspólnotowym. W opinii ekspertów produktami takimi są jednak bez wątpienia warzywa oraz owoce zawierające mniej związków chemicznych niż ich odpowiedniki w UE, co wynika z mniejszego wykorzystania w krajowym rolnictwie nawozów oraz pestycydów. W branży chłodniczej sporo miejsca poświęca się także bezpieczeństwu mikro-

biologicznemu żywności mrożonej, które systematycznie poprawia się dzięki licznym działaniom inwestycyjnym oraz powszechnemu wdrażaniu systemów kontroli jakości produktów. Wśród innych walorów mających wpływ na zdolność konkurencyjności na rynku unijnym respondenci wymieniali konkurencyjne ceny polskich wyrobów oraz wspomniane już wcześniej walory naturalne (zdrowotne) surowców i półproduktów.

Rysunek 5.6. Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw sektora chłodniczego na rynku UE (procent wskazań)



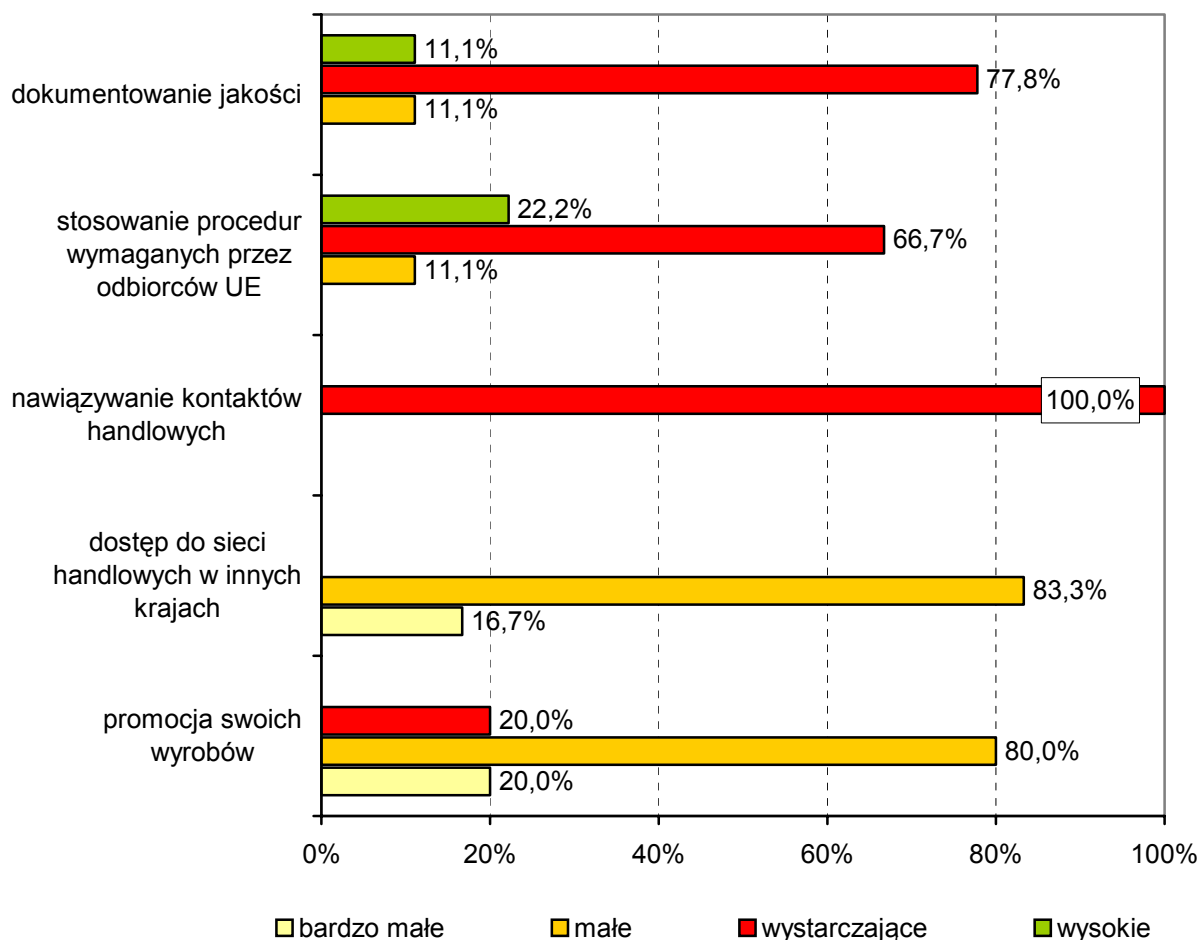
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Respondenci za wystarczające uznali swoje umiejętności dokumentowania jakości, nawiązywania kontaktów handlowych oraz stosowania procedur wymaganych przez odbiorców z UE. W sporadycznych przypadkach zdolności te były ocenione nawet jako wysokie. Ponad 3/4 producentów wskazała na ograniczony dostęp do sieci handlowych w innych krajach. Bez wątpienia jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest niski poziom umiejętności promowania własnych wyrobów, co stanowi słabą stronę wielu badanych przedsiębiorstw. W opinii ekspertów działalność promocyjna jest dobrze rozwinięta jedynie w tych firmach, które starają się prezentować swoje towary na rynku globalnym, poprzez m.in.: obecność na targach międzynarodowych lub kierowanie promocji bezpośrednio do firm zachodnich.

Ograniczony dostęp do sieci globalnych może wynikać także z braku zainteresowania sieci handlowych działających w naszym kraju dostawami polskich produktów do swoich zagranicznych placówek. Jedynie dwa z badanych

przedsiębiorstw potwierdziły, że takie zainteresowanie ma miejsce, jednakże jego zakres jest bardzo niewielki. Produktami dostarczanymi do zagranicznych supermarketów są głównie mrożone warzywa i owoce oraz pizza (wysyłana do Czech, Słowacji oraz na Węgry).

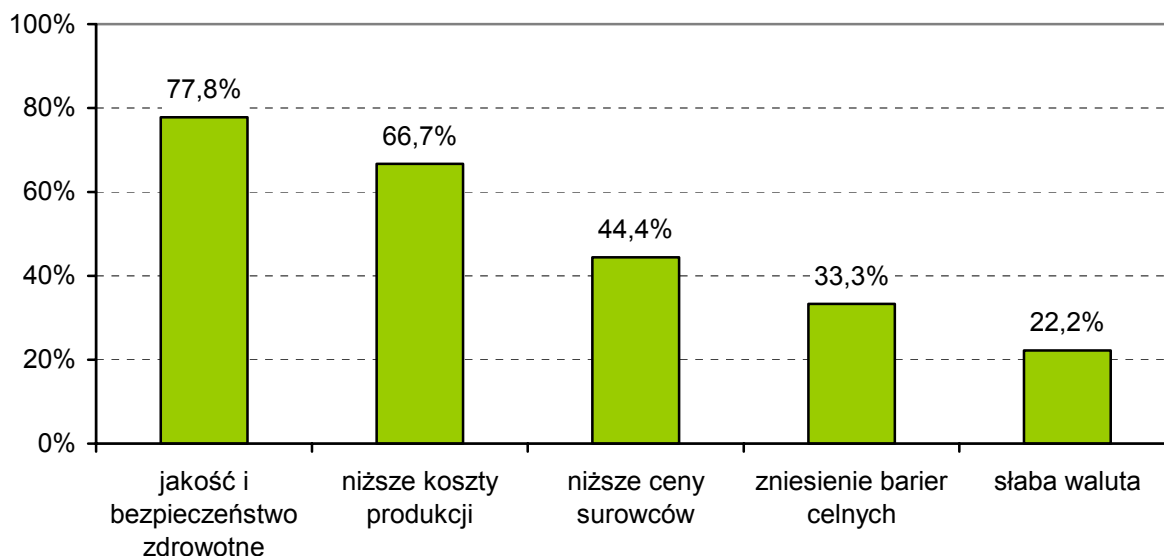
Rysunek 5.7. Ocena zdolności konkutowania przedsiębiorstw sektora chłodniczego na rynku unijnym (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Przedsiębiorstwa branży chłodniczej za główne czynniki wzrostu eksportu uznały jakość i bezpieczeństwo zdrowotne polskich produktów oraz niższe koszty wytwarzania. Mniej niż połowa respondentów wskazała na niższe ceny surowców oraz zniesienie barier celnych. Żadna z badanych firm nie wymieniła dostępu do tańszego surowca z importu jako istotnego impulsu do rozwoju działalności eksportowej, gdyż większość mrozonek produkowana jest na bazie surowców krajowych.

Rysunek 5.8. Najistotniejsze czynniki wzrostu eksportu firm sektora chłodniczego (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Główną barierą rozwoju eksportu do innych krajów Wspólnoty jest zmienny kurs euro. Blisko 1/3 respondentów za źródło utrudnień w eksporcie uznała także nieprzyjazne dla przedsiębiorców regulacje prawne, często mało zrozumiałe i niestabilne. W mniejszym stopniu skarżono się na zbyt szybką dewaluację złotego oraz niewystarczającą podaż surowca, która jest szczególnie odczuwalna przez producentów mrożonych owoców i warzyw (z uwagi na duże uzależnienie produkcji od warunków pogodowych). W podobnym stopniu działalność eksportową utrudnia brak dostatecznych informacji na temat obowiązujących przepisów i wymagań w zakresie parametrów jakościowych.

W pojedynczych przypadkach za istotne bariery rozwoju eksportu uznano: skomplikowane procedury administracyjne, wysokie ceny i nieodpowiednią jakość surowców, jak również konkurencję „szarej strefy” (głównie w zakresie mrożonych wyrobów kulinarnych), która w dużym stopniu została jednak wyeliminowana przez surowe wymagania sanitarno-weterynaryjne.

Po akcesji do Unii Europejskiej udział firm eksportujących żywność wysoko przetworzoną nieznacznie się obniżył. Silna pozycja półproduktów uległa osłabieniu na korzyść żywności nisko przetworzonej, która jest coraz chętniej eksportowana przez podmioty sektora. W opinii ekspertów dzieje się tak dlatego, iż wielu producentów zaczęło konfekcjonować swoje wyroby z przeznaczeniem do bezpośredniego handlu, zamiast do dalszego przerobu. Żywność wysoko przetworzoną zarówno przed, jak i po akcesji eksportuje tylko jedno z ankietowanych przedsiębiorstw.

Rysunek 5.9. Bariery eksportowe firm sektora chłodniczego w handlu z innymi krajami Wspólnoty (procent wskazań)



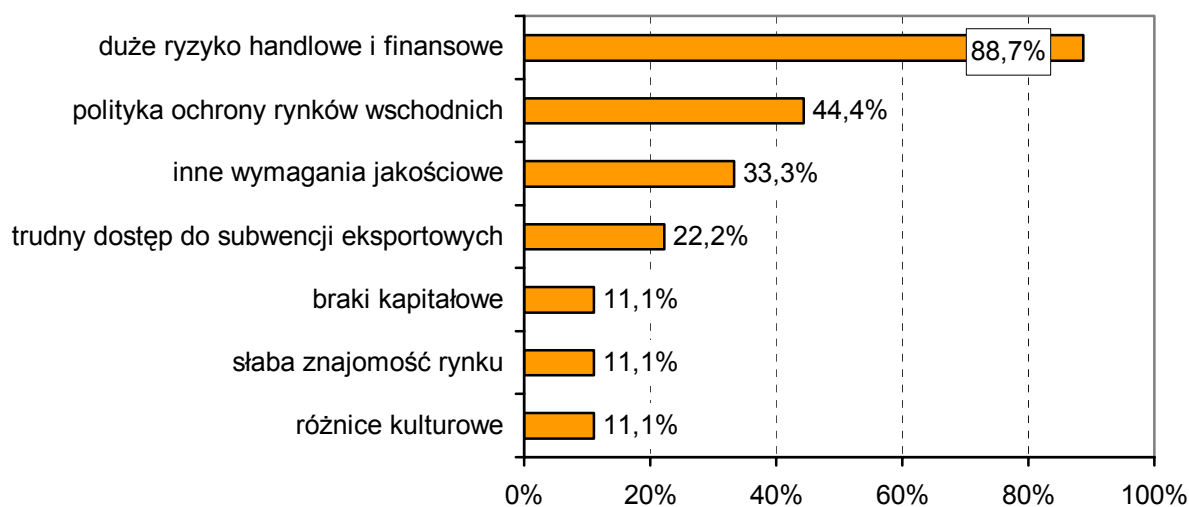
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

W wymianie handlowej z krajami trzecimi także występują liczne ograniczenia. Większość przedsiębiorstw sektora chłodniczego za najważniejsze z nich uważa duże ryzyko handlowe i finansowe, w tym głównie w kontaktach ze Wschodem. W szczególności podkreśla się korupcję oraz nieprzewidywalność ukraińskich służb celnych. Ponad 1/3 respondentów jako jedno ze zjawisk niekorzystnie wpływających na wywóz towarów podaje politykę ochrony rynków wschodnich, zwłaszcza Rosji i Ukrainy. Zdaniem producentów brak jest stałych i jasnych wymagań jakościowych, które w dużym stopniu ułatwiłyby wymianę handlową. Dwie z ankietowanych firm przyznały, iż mają trudności w dostępie do subwencji eksportowych.

W jednostkowych przypadkach jako trudności wymienione zostały takie czynniki, jak: bariery językowe, ograniczenia finansowe, inna mentalność ludności (głównie krajów arabskich), niewystarczająca wiedza o rynkach odbiorców oraz mała produkcja zakładu grożąca brakiem ciągłości dostaw.

Blisko połowa przedsiębiorstw stwierdziła, że firmy z kapitałem zagranicznym rozwijają swój eksport zarówno na rynek Wspólnoty, jak i do krajów trzecich. W opinii ekspertów przyczynami zwiększonego zainteresowania polskimi produktami mrożonymi jest ich wysoka jakość oraz ekologiczność oraz dogodna lokalizacja naszego kraju (środek Europy, tańszy transport).

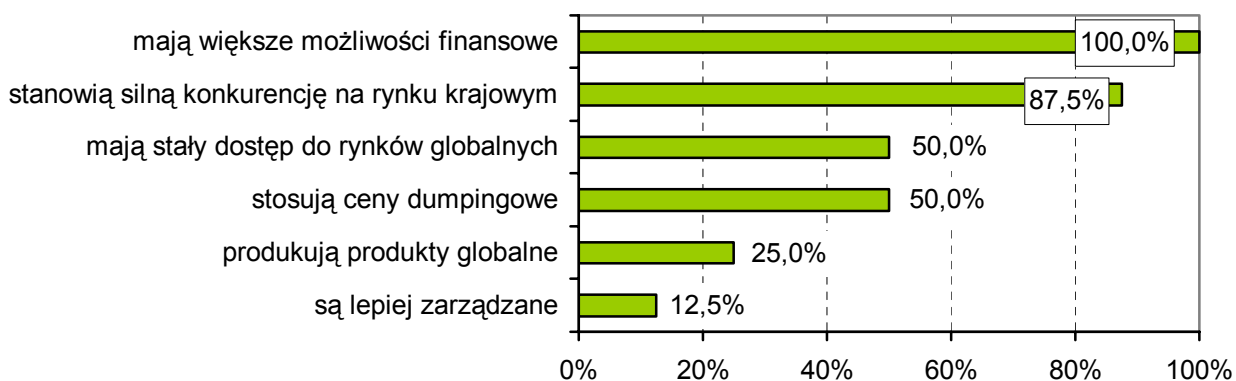
Rysunek 5.10. Bariery eksportowe firm sektora chłodniczego w wymianie z krajami trzecimi (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

W oparciu o wyniki ankiet można stwierdzić, że zdecydowana większość (ponad 80%) zakładów omawianej branży odczuwa duże zagrożenie importem produktów spoza Wspólnoty. Dotyczy to głównie importu owoców i warzyw, w tym szczególnie truskawek z Chin i Maroka. Zdaniem ekspertów zagrożenie ze strony Chin jest znacznie większe z uwagi na bardzo niskie ceny sprzedaży (w celu ochrony rynku wprowadzono cła antydumpingowe na przywóz truskawek przemysłowych z tego kraju). Obok wspomnianych już Chin i Maroka polscy producenci mrożonych owoców i warzyw są zmuszeni konkurować z Turcją, Rumunią, Bułgarią, a w eksporcie wiśni i malin także z Serbią. W opinii jednego z respondentów niższe koszty produkcji w tych krajach są skutkiem wyzysku pracowników oraz powszechnego występowania „szarej strefy”.

Rysunek 5.11. Zagrożenia dla firm sektora chłodniczego wynikające z obecności na rynku firm globalnych (procent wskazań)

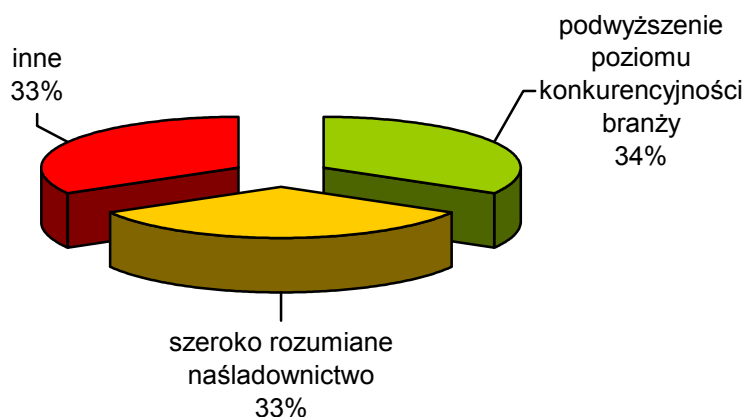


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.



Większość zakładów postrzega obecność firm globalnych na krajowym rynku jako bezpośrednie zagrożenie dla prowadzenia własnej działalności. Zdaniem respondentów firmy te mają większe możliwości finansowe oraz szerszy dostęp do rynków światowych. Równocześnie producenci żywności mrożonej obawiają się konkurencji produktów globalnych wytwarzanych przez korporacje transnarodowe, które często stosują ceny dumpingowe.

Rysunek 5.12. Korzyści dla firm sektora chłodniczego płynące z obecności firm globalnych (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Korzystne aspekty funkcjonowania na krajowym rynku firm globalnych są przez branżę chłodniczą praktycznie nie zauważalne. Tylko w pojedynczych przypadkach respondenci przyznali, że wpływają one dodatnio na poziom konkurencyjności sektora oraz stanowią punkt odniesienia dla oceny własnej działalności.

### 5.3. Analiza SWOT sektora chłodniczego

Przedsiębiorstwa branży chłodniczej pomimo wielu problemów potrafiły odnaleźć się na wspólnym rynku europejskim. Firmy systematycznie zwiększają swoją ofertę asortymentową, poprawiają jakość oferowanych wyrobów oraz pozyskują nowe rynki zbytu. Liczne działania inwestycyjne dodatnio wpłynęły na konkurencyjność poszczególnych podmiotów branży oraz przyczyniły się do wzrostu produkcji w całym sektorze. Słabą stroną branży chłodniczej jest natomiast brak stabilizacji produkcji (uzależnienie od warunków klimatycznych) oraz niewystarczająca promocja wytwarzanych produktów, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym.



Tabela 5.2. Analiza SWOT sektora chłodniczego

<b>SILNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dogodna lokalizacja – z uwagi na logistykę oraz możliwość pozyskiwania surowców z rejonów ekologicznie zdrowszych</li> <li>• szeroki asortyment produkcji</li> <li>• fachowa, stabilna i zaangażowana kadra</li> <li>• tańsza siła robocza</li> <li>• potencjalnie duży rynek zbytu</li> <li>• technika i technologia na poziomie porównywalnym z UE</li> <li>• wysoka wartość odżywcza mrożonej żywności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• małe i ekonomicznie słabe zakłady, działające w oparciu o kapitał krajowy</li> <li>• brak rozeznania na rynkach światowych</li> <li>• sezonowość produkcji (uzależnienie od pogody)</li> <li>• brak specjalizacji produkcji</li> <li>• niski i zmienny poziom produkcji</li> <li>• mało stabilne ceny surowców</li> </ul>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wejście na nowe rynki zbytu</li> <li>• zniesienie barier celnych</li> <li>• dalszy rozwój eksportu</li> <li>• rozbudowa sieci detalicznej i hurtowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rosnące koszty produkcji</li> <li>• niestabilność cen surowców</li> <li>• zmniejszenie stopnia wykorzystania kubatury chłodniczej i spadek stawek za usługowe mrożenie i przechowywanie</li> <li>• malejąca opłacalność eksportu do krajów UE (kurs PLN/EUR)</li> <li>• konieczność spłaty zaciągniętych kredytów</li> <li>• problemy finansowe – braki kapitałowe (zagrożenie utratą płynności finansowej)</li> <li>• wzrost konkurencji</li> <li>• liberalizacja handlu światowego i procesy globalizacji</li> <li>• protekcjonizm krajów silniejszych ekonomicznie</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.*

Przyszłość sektora chłodniczego uzależniona jest w dużym stopniu od czynników zewnętrznych, takich jak: otwarcie rynków wschodnich (głównie rosyjskiego), wzrost opłacalności eksportu, tj. korzystniejszy kurs złotego w stosunku do EUR i USD oraz skuteczność dalszych działań antydumpingowych prowadzonych przez KE względem Chin (truskawki). W ujęciu wewnętrznym rozwój sektora będzie zależał głównie od tempa rozbudowy sieci detalicznej i hurtowej, skuteczności działań promocyjnych oraz sytuacji ekonomiczno-finansowej zakładów.

## 6. Sektor cukierniczy

### 6.1. Wstęp

Produkcja wyrobów cukierniczych jest jedną z bardziej rozbudowanych gałęzi przemysłu spożywczego. W jej strukturze można wyróżnić trzy główne grupy asortymentowe tj.:

- wyroby czekoladowe, w tym czekolady i wyroby z wykorzystaniem czekolady (batony, praliny, cukierki czekoladowe, bombonierki, itp.),
- wyroby ciastkarskie (herbatniki, ciastka, pierniki, wafle, markizy, itp.),
- cukierki bez czekolady oraz lizaki.

Niemal we wszystkich grupach asortymentowych odnotowuje się znaczny i dość stabilny wzrost sprzedaży. W 2006 roku cała branża poprawiła sprzedaż o 5%, przy czym szczególnie dynamicznie rozwijał się rynek pralin, których sprzedaż wzrosła o blisko 20%. Największy udział w rynku słodczy, zarówno pod względem ilościowym, jak i wartościowym, mają ciastka (w tym wafle). Kolejne miejsca zajmują czekolady oraz lizaki i cukierki. Najmniejszym udziałem w rynku dysponują producenci chałwy i sezamków.

W strukturze podmiotowej sektora cukierniczego wyróżnić można ok. 270 producentów. Większość z nich (ok. 88%) stanowią zakłady średnie lub małe. Krajowy rynek zdominowany jest jednak przez liderów branży, z których część wchodzi w skład koncernów międzynarodowych. Pod względem wartości i wolumenu sprzedaży w poszczególnych segmentach dominują przeważnie jedna lub dwie duże firmy (liderzy). Brak zdecydowanego lidera charakterystyczny jest jedynie dla segmentu cukierków i lizaków.

W Polsce z roku na rok wzrasta konsumpcja słodczy, w tym głównie czekolad i pralin. Poziom spożycia słodczy wynosi obecnie ok. 5,7 kg na osobę. Jest to jednak wynik zdecydowanie gorszy od średniej dla Europy Zachodniej, gdzie konsumpcja jest znacznie wyższa (w Wielkiej Brytanii – 9,4 kg, w Holandii i Austrii – 8 kg). Szczególnym zainteresowaniem konsumentów cieszą się produkty o znanych markach oraz produkty mające ugruntowaną pozycję na rynku. Coraz częściej klienci poszukują bardziej ekskluzywnych produktów, ładnie opakowanych, o ciekawych połączeniach smakowych i kształtach. Niejednokrotnie cena przestaje mieć kluczowe znaczenie przy wyborze towaru. Przewiduje się, że w najbliższych latach wzrostowy trend spożycia słodczy nie zmieni się. Producenci mogą liczyć na dalszy wzrost sprzedaży.

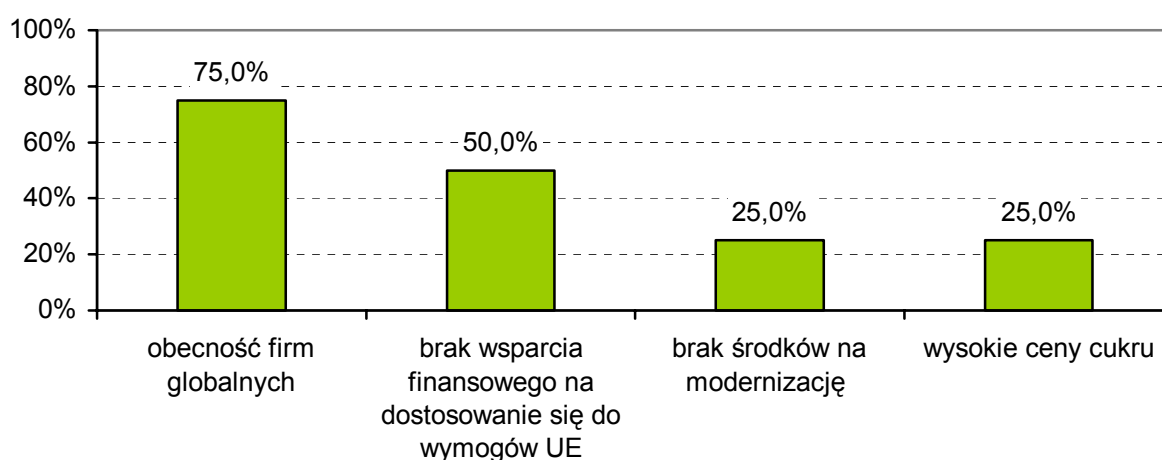
Struktura kanałów dystrybucji w sektorze jest ustabilizowana. Polacy najczęściej słodczy kupują w supermarketach, których udział w sprzedaży, w za-

leżności od grupy asortymentowej, mieści się w przedziale 23-34%. Kolejne miejsca zajmują średnie (19-23%) oraz małe (17-24%) sklepy spożywcze. Handel tradycyjny zdominowany jest przez nabywców dwóch grup produktów, tj. cukierków i pralin.

## 6.2. Wyniki badań ankietowych

Wejście Polski do Unii Europejskiej spowodowało, że podmioty branży cukierniczej zetknęły się z różnorodnymi problemami. Dotyczyły one przede wszystkim działań dostosowawczych do funkcjonowania w ramach wspólnego rynku. Zasadniczym problemem firm sektora cukierniczego było pojawienie się na rynku silnej konkurencji w postaci firm globalnych oraz zwiększony napływ konkurencyjnych produktów z innych państw członkowskich. Sporo trudności przysparzało firmom wdrażanie systemów zarządzania jakością (HACCP), w większości przypadków bez oczekiwanego wsparcia finansowego. Podmioty branży cukierniczej skarżyły się także na skomplikowane i kosztowne procedury certyfikacji zakładów produkcyjnych, częste nowelizacje przepisów prawnych oraz krótkie terminy dostosowawcze. Pojedyncze firmy wskazywały na utrudnienia związane ze znacznym wzrostem cen cukru oraz z brakiem wystarczających nakładów finansowych na modernizację zakładów i wprowadzenie nowych linii produkcyjnych. Tylko jedno przedsiębiorstwo biorące udział w ankiecie stwierdziło, iż funkcjonowanie w ramach zintegrowanego rynku nie przysporzyło mu żadnych problemów.

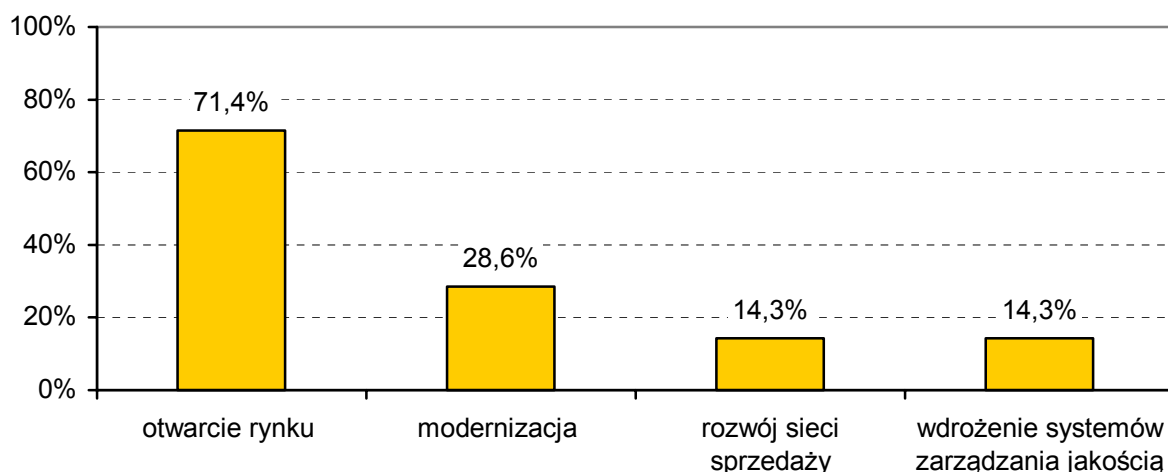
Rysunek 6.1. Główne problemy firm sektora cukierniczego po wejściu do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Zdaniem respondentów największym sukcesem sektora po przystąpieniu Polski do Wspólnoty było otwarcie rynku, rozumiane jako pojawienie się nowych możliwości zbytu towarów, brak barier celnych oraz zwiększenie wymiany zagranicznej i międzynarodowych powiązań handlowych. Za sukces uznano także zakup przez firmy nowych technologii, linii produkcyjnych oraz ich modernizację, często dzięki wykorzystaniu funduszy unijnych. W jednostkowych przypadkach za sukces postrzegano nawiązanie współpracy z nowymi partnerami handlowymi, rozwój sieci sprzedaży dzięki nowoczesnym systemom logistycznym, jak również wprowadzenie systemów zarządzania jakością (ISO, HACCP).

Rysunek 6.2. Najważniejsze sukcesy firm sektora cukierniczego po wejściu do UE (procent wskazań)

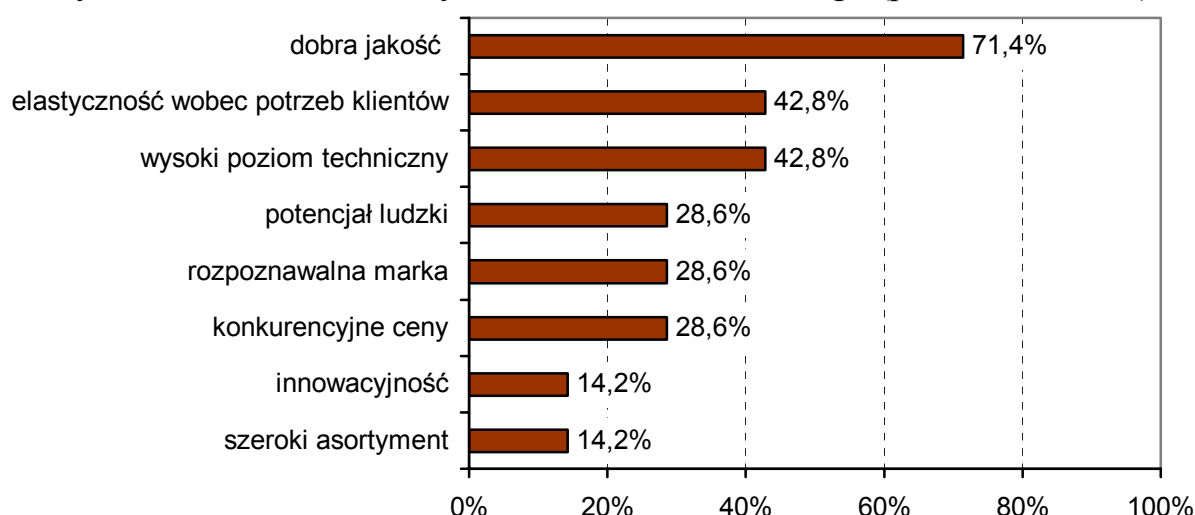


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Analiza głównych atutów branży jest utrudniona z uwagi na dużą różnorodność odpowiedzi udzielanych przez respondentów. Blisko 3/4 ankietowanych firm za swoją najsilniejszą stronę uznało umiejętność dbania o wysoką jakość oferowanych produktów. Co drugie przedsiębiorstwo jako swój atut wymieniało posiadanie nowoczesnych linii produkcyjnych oraz wysoki poziom techniczny i technologiczny zakładu gwarantujący najwyższą jakość wytwórczą. Nieliczne firmy swoją siłę upatrywały w elastyczności reagowania na oczekiwania klientów, rozpoznawalności marki oraz konkurencyjności cenowej oferowanych wyrobów.

Za walor respondenci uznali także posiadanie kompetentnej kadry pracowniczej, jak również wykwalifikowanej i doświadczonej kadry zarządzającej, co w dużym stopniu wpływa na dobrą organizację firmy oraz jej systematyczny rozwój. Pojedyncze przedsiębiorstwa jako atut wymieniały szeroką ofertę asortymentową, innowacyjność oraz niskie koszty bezpośrednie.

Rysunek 6.3. Główne atuty firm sektora cukierniczego (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Ankietowane przedsiębiorstwa dość niechętnie ujawniały swoje słabe strony. Jedynie dwóch respondentów za czynnik negatywnie wpływający na konkurencyjność firmy uznało brak wykwalifikowanej kadry menażerskiej oraz fachowej kadry technicznej. Żadne z przedsiębiorstw nie wskazało na niską rentowność branży. Rentowność sprzedaży, wynoszącą jedynie 3-5%, w opinii ekspertów jest zdecydowanie największą słabością sektora cukierniczego. Pominięta została także inna istotna wada, jaką jest znaczne rozdrobnienie podmiotów w branży.

Głównym zagrożeniem dla podmiotów sektora cukierniczego jest bardzo duża konkurencja na rynku, w tym szczególnie coraz mocniejsza pozycja „szarej strefy”. Respondenci podkreślali nieuczciwość działań „pseudo producentów słodczy” prowadzących agresywną politykę cenową poprzez oferowanie dużo tańszych produktów, często kosztem ich jakości. Wśród zagrożeń wymieniono także szybki rozwój techniczny firm konkurencyjnych oraz niestabilność przepisów prawnych, które są dużym utrudnieniem organizacyjnym.

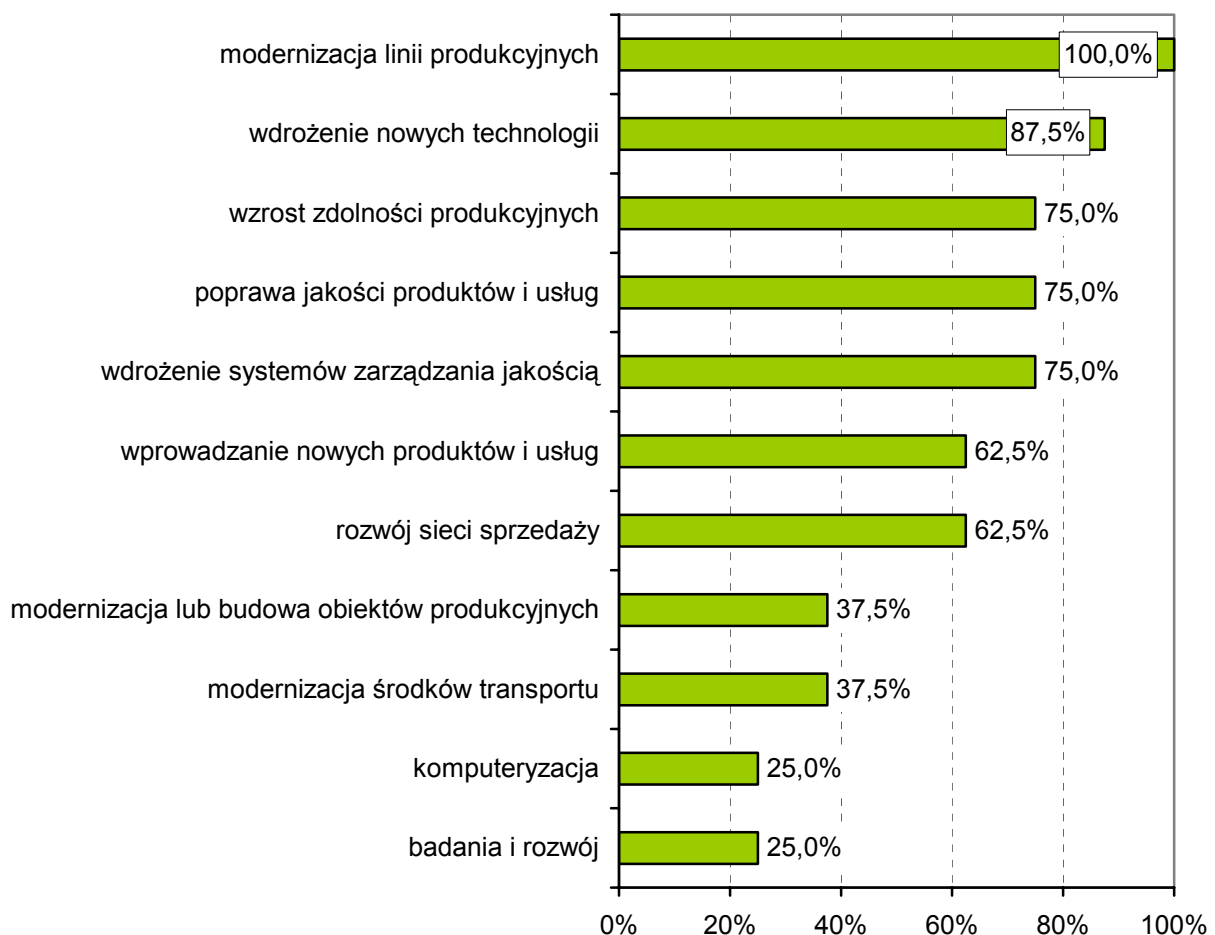
Tabela 6.1. Słabe strony oraz główne zagrożenia firm sektora cukierniczego (procent wskazań)

SŁABE STRONY	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedobór kadry menażerskiej i technicznej (40%)</li> <li>• niska rentowność branży (20%)</li> <li>• rozdrobnienie podmiotów sektora (20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• silna konkurencja „szarej strefy” (40%)</li> <li>• agresywna konkurencja na rynku wewnętrznym (40%)</li> <li>• szybki rozwój techniczny firm konkurencyjnych (20%)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Funkcjonowanie w ramach jednolitego rynku europejskiego wymusiło na przedsiębiorcach przeprowadzenie szeregu inwestycji zwiększających szanse i konkurencyjność nie tylko poszczególnych firm, ale i całej branży cukierniczej. W latach 2003-2006 większość przedsiębiorstw swoją działalność inwestycyjną skoncentrowało na modernizacji zakładów. Powszechne było modernizowanie linii produkcyjnych oraz wdrażanie nowych technologii. W mniejszym stopniu inwestowano w budowę nowych obiektów produkcyjnych. Dużą popularnością wśród przedsiębiorców cieszyły się inwestycje mające na celu wzrost potencjału produkcyjnego. W szerokim zakresie inwestowano w poprawę jakości produktów i usług, m.in. poprzez powszechne wdrażanie systemów zarządzania jakością. Blisko 2/3 respondentów przeznaczyło znaczne środki finansowe na rozwój sieci sprzedaży oraz wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług. Najmniej chętnie przedsiębiorstwa inwestowały w modernizację środków transportu, komputeryzację zakładu oraz działalność badawczo-rozwojową.

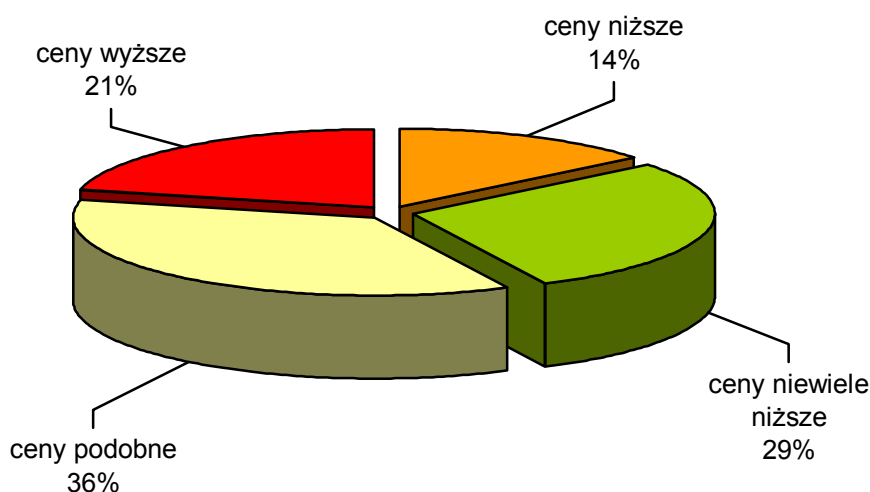
Rysunek 6.4. Główne kierunki inwestycji przeprowadzonych przez firmy sektora cukierniczego w latach 2003-2006 (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Konkurencyjność cenowa polskich producentów słodyczy na tle producentów z innych krajów Unii Europejskiej jest mało widoczna. Większość ankietowanych przedsiębiorstw uważa, że ceny wytwarzanych przez nie produktów są zbliżone (36%) lub w niewielkim stopniu niższe (29%) od cen uzyskiwanych na obszarze Wspólnoty. Dotyczy to w szczególności ciastek, w tym głównie wafli oraz herbatników. Wyższe od unijnych są ceny niektórych krajowych czekolad, a także pierników oraz rolad. Natomiast najbardziej konkurencyjne ceny oferują małe rodzinne zakłady produkujące praliny.

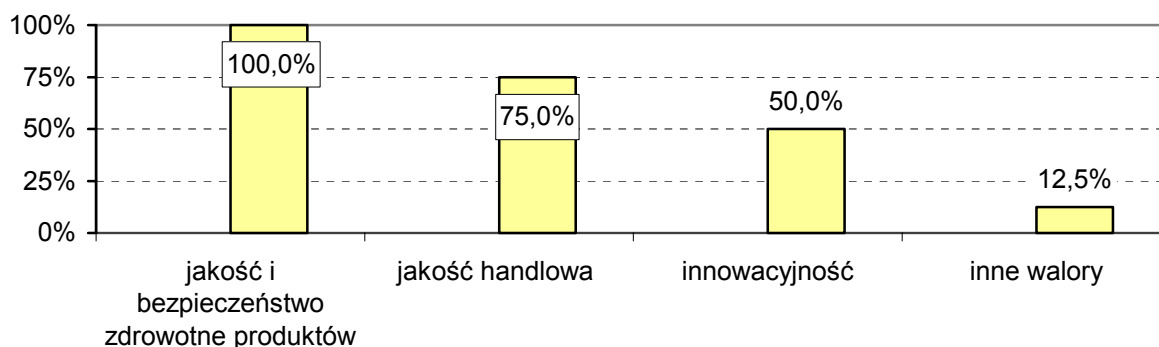
Rysunek 6.5. Stan przewag cenowych firm sektora cukierniczego nad konkurentami z innych krajów UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Krajowe firmy sektora cukierniczego skutecznie konkurują na wspólnym rynku europejskim. W opinii wszystkich respondentów największym atutem branży jest wysoka jakość i bezpieczeństwo zdrowotne oferowanych produktów. Większość przedsiębiorców podkreśla także wysoką jakość handlową sektora. Zdecydowanie najsłabszą pozycję zakłady zajmują pod względem innowacyjności. Jedynie co druga firma uznała ją za czynnik konkurencyjności na rynkach unijnych. Jedno z przedsiębiorstw jako dodatkowy walor wymieniło szybkość reagowania na zmieniające się potrzeby, zarówno rynku, jak i samych konsumentów.

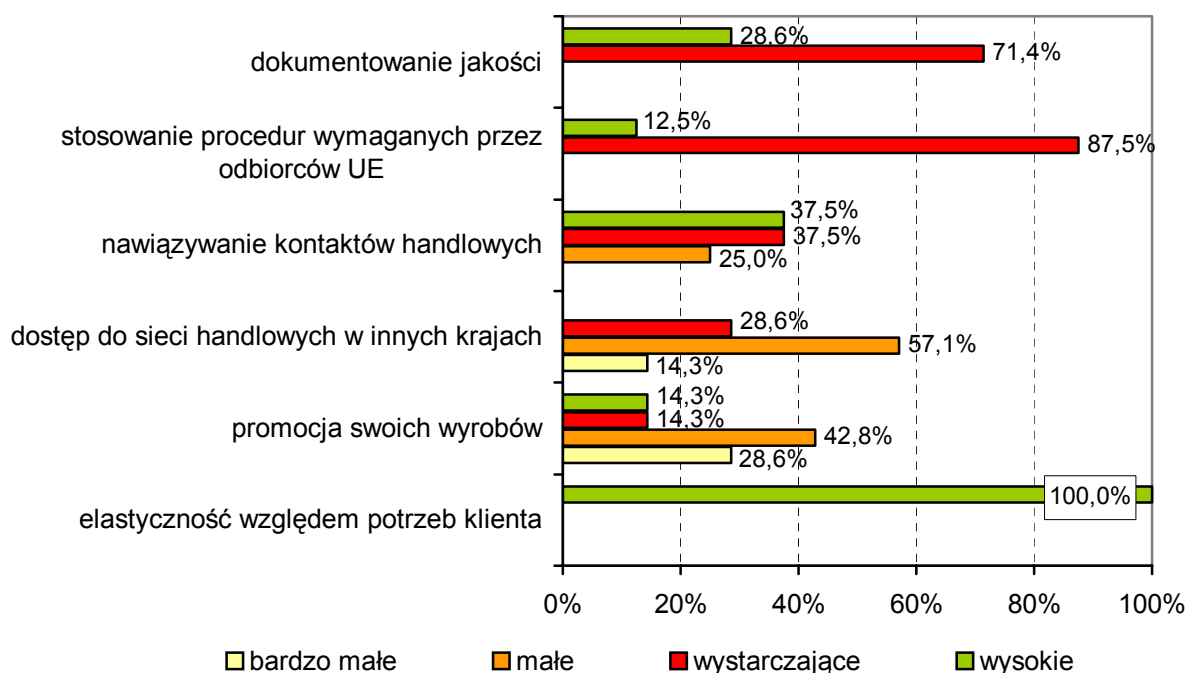
Rysunek 6.6. Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw sektora cukierniczego na rynku UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Oceniając swoją konkurencyjność na rynku UE przedsiębiorstwa za wystarczające uznały umiejętności w zakresie stosowania procedur wymaganych przez odbiorców UE oraz dokumentowania jakości. Ponad 1/3 respondentów oceniła, iż prezentuje wysokie umiejętności nawiązywania kontaktów handlowych. Podobny odsetek uznał je jedynie za wystarczające. Równocześnie przedsiębiorcy zwracali uwagę na ograniczony dostęp do sieci handlowych w innych krajach oraz ciągle niewystarczający poziom promocji własnych wyrobów. W pojedynczym przypadku doceniono wysoką elastyczność firmy w dostosowywania się do oczekiwań nabywców.

Rysunek 6.7. Ocena zdolności konkurowania przedsiębiorstw sektora cukierniczego na rynku unijnym (procent wskazań)

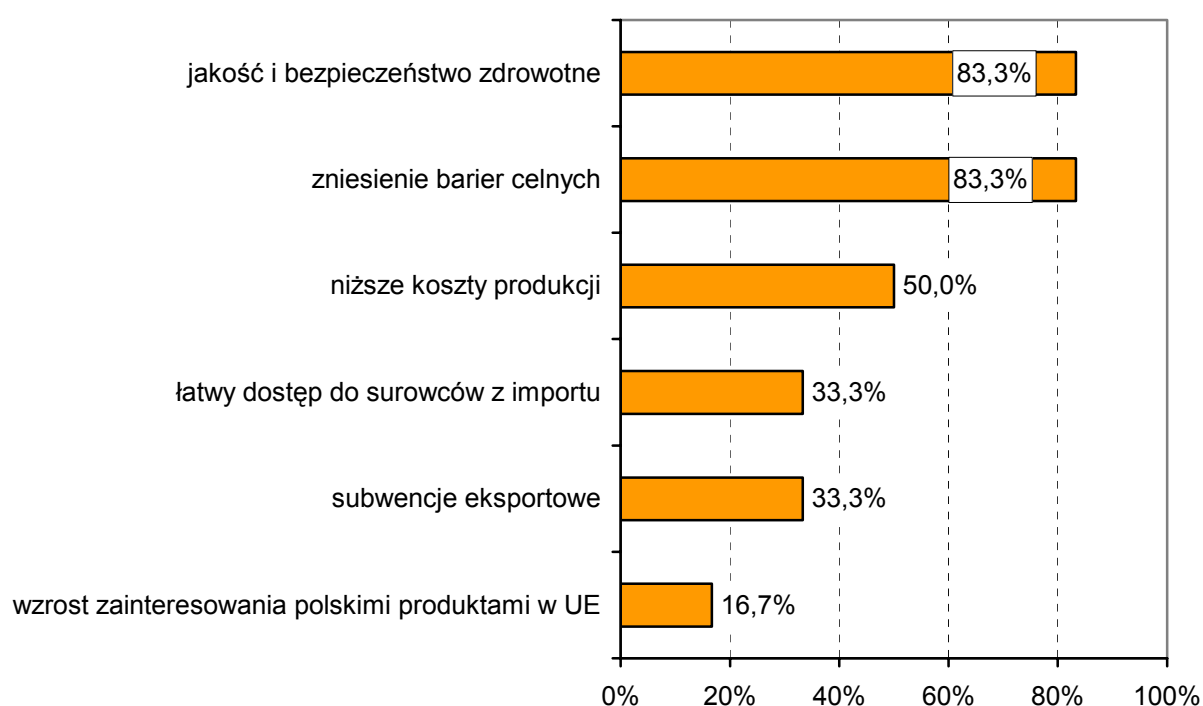


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.



W ocenie większości przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową za główny czynnik jej rozwoju należy uznać zniesienie barier celnych oraz wysoką jakość i bezpieczeństwo zdrowotne oferowanych towarów. Połowa respondentów wskazała na dobroczynny wpływ niższych kosztów produkcji. W znacznie mniejszym stopniu zachętą do rozwoju eksportu był łatwy dostęp do surowców z importu oraz możliwość uzyskania subwencji eksportowych. W opinii jednego przedsiębiorstwa tempo rozwoju eksportu uzależnione było od zainteresowania polskimi produktami na rynku wspólnotowym.

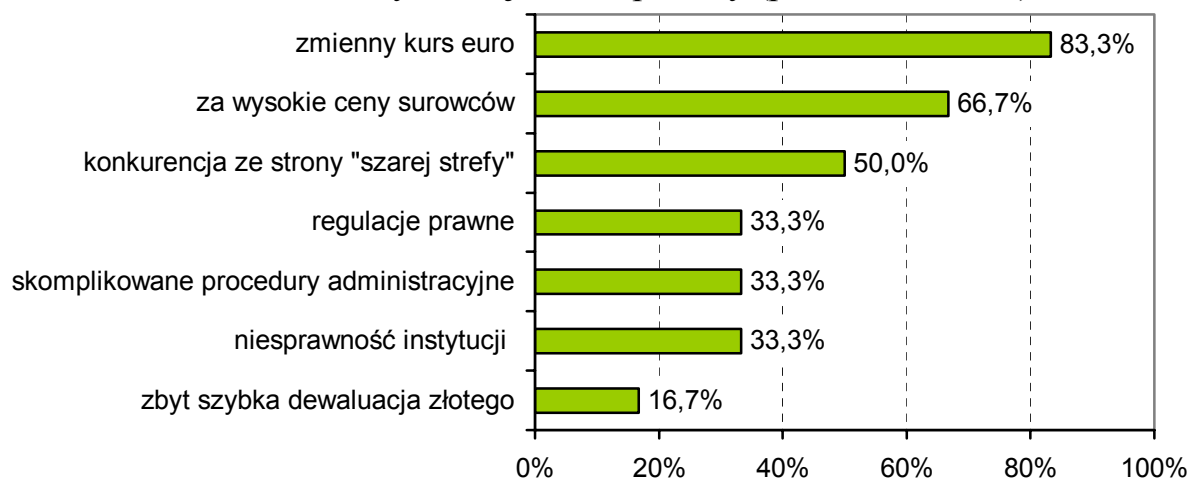
Rysunek 6.8. Najistotniejsze czynniki wzrostu eksportu firm sektora cukierniczego (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Analiza wyników ankiet pozwala stwierdzić, że główną barierą rozwoju eksportu do innych krajów Unii Europejskiej jest zmienny kurs euro. Blisko 2/3 respondentów za źródło utrudnień w eksporcie uznało także wysokie ceny surowców, głównie cukru. Połowa przedsiębiorstw skarżyła się na nieuczciwą konkurencję „szarej strefy”. W nieco mniejszym stopniu swobodny eksport utrudniały nieczytelne i niestabilne regulacje prawne, skomplikowane procedury administracyjne oraz niesprawność instytucji. Żadne z przedsiębiorstw nie wskazało na takie bariery, jak: zbyt mała podaż lub nieodpowiednia jakość surowca, czy też brak informacji o sytuacji na rynkach potencjalnych nabywców.

Rysunek 6.9. Bariery eksportowe firm sektora cukierniczego w handlu z innymi krajami Wspólnoty (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Po akcesji Polski do Unii Europejskiej zmniejszył się udział firm, w których eksporcie dominowała żywność wysoko przetworzona. Wyraźnie wzrósł udział przedsiębiorstw eksportujących półprodukty przy stabilnej pozycji żywności nisko przetworzonej.

W wymianie handlowej z krajami trzecimi przedsiębiorcy także napotykają na liczne ograniczenia. W ocenie respondentów największym utrudnieniem jest duże ryzyko handlowe i finansowe, głównie w kontaktach ze Wschodem, jak również utrudniony dostęp do subwencji eksportowych. Ponad 1/3 przedsiębiorstw za niekorzystne uważa zbyt wysokie ceny oraz inne wymagania jakościowe występujące poza Unią. Pojedyncze odpowiedzi dotyczyły trudności związanych ze specyfiką polityki ochrony rynków wschodnich oraz z wysokością ceł na niektóre produkty.

Rysunek 6.10. Bariery eksportowe firm sektora cukierniczego w handlu z krajami trzecimi (procent wskazań)

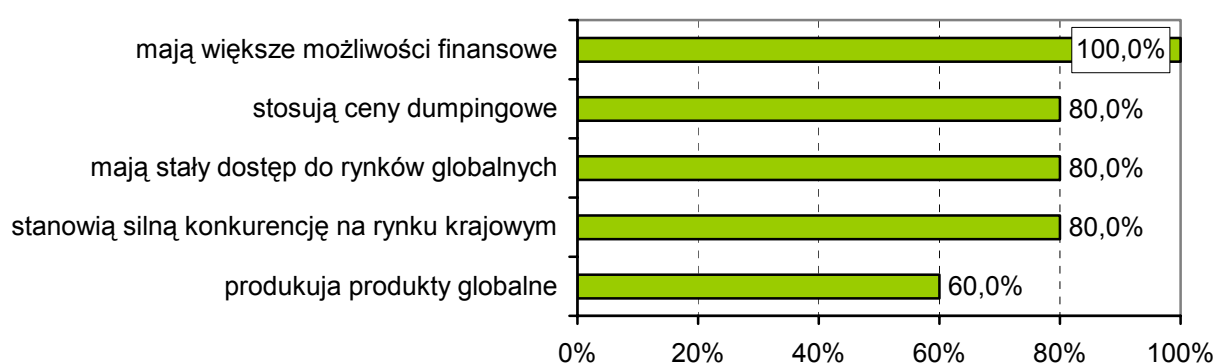


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Wyniki ankiet wskazują, że firmy branży cukierniczej w przeważającej większości nie odczuwają zagrożenia importem produktów spoza UE. Jedynie 1/4 respondentów przyznała, że takie zagrożenie istnieje. Dotyczy ono głównie ciastek (w tym wafli i herbatników) oraz samego cukru, który w krajach trzecich jest tańszy niż na obszarze Wspólnoty.

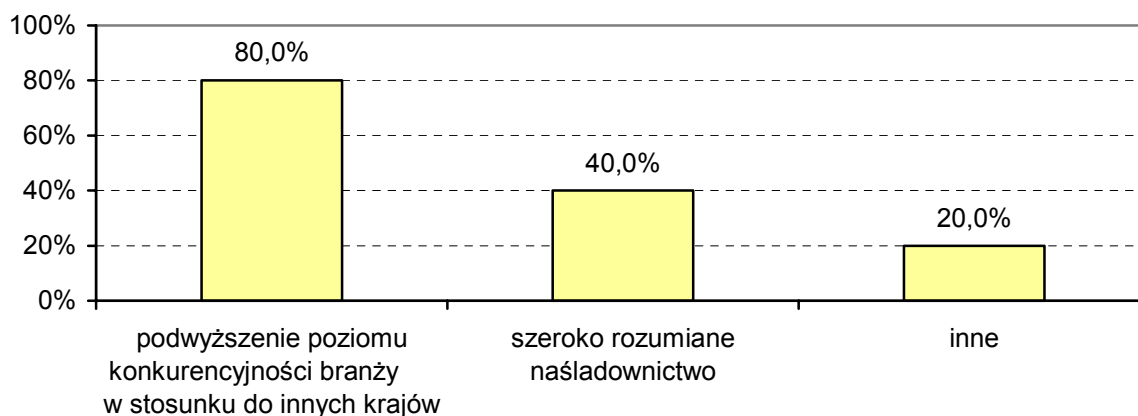
Zdaniem przedsiębiorstw branży cukierniczej polskie firmy z udziałem kapitału zagranicznego w niewielkim stopniu przyczyniają się do rozwoju eksportu na rynek globalny. Ich działalność eksportowa jest mało dynamiczna, brak jest wyraźnego wzrostu zainteresowania w tym zakresie.

Rysunek 6.11. Zagrożenia dla firm sektora cukierniczego płynące z obecności na rynku firm globalnych (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Rysunek 6.12. Korzyści dla firm sektora cukierniczego wynikające z obecności na rynku firm globalnych (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

W ramach ankiety analizowano także wpływ firm globalnych na pozostałych uczestników rynku słodczy. Zdecydowana większość producentów postrzega ich obecność na krajowym rynku jako bezpośrednie zagrożenie dla własnej działalności. Zdaniem respondentów firmy te mają dużo większe możliwości

finansowe oraz szerszy dostęp do rynków światowych, co sprawia, że stanowią silną konkurencję dla pozostałych podmiotów branży. Krajowi producenci zarzucają ponadto firmom międzynarodowym stosowanie cen dumpingowych.

Blisko 2/3 ankietowych przedsiębiorstw dostrzega także korzystne aspekty funkcjonowania firm globalnych na rynku krajowym. Powszechna jest opinia, że ich obecność wpływa pozytywnie na ogólny poziom konkurencyjności branży, zarówno w ujęciu regionalnym (krajowym), jak i globalnym. W mniejszym stopniu respondenci docenili możliwość rozwoju własnej działalności poprzez obserwowanie i naśladowanie nowych, bardziej efektywnych rozwiązań.

### **6.3. Analiza SWOT sektora cukierniczego**

Kondycja krajowego sektora cukierniczego w pierwszych trzech latach członkostwa w Unii Europejskiej zdeterminowana była przez procesy dostosowywania się poszczególnych przedsiębiorstw do funkcjonowania w ramach jednolitego rynku europejskiego. Procesy dostosowawcze oraz związane z nim liczne działania inwestycyjne dodatnio wpłynęły na efektywność sektora oraz na jego konkurencyjność. Rynek słodczy jest obszarem atrakcyjnym zarówno dla handlowców, jak i producentów. Widoczny jest stały wzrost popytu na produkty sektora, wywołany m.in. wzrostem spożycia słodczy przez konsumentów. Większa chłonność rynku jest szczególnie korzystna dla dużych producentów, którzy już przed integracją zdominowali polski rynek.

Stały wzrost efektywności sektora możliwy jest dzięki silnej konkurencji wewnętrznej, redukcji kosztów (w tym kosztów zatrudnienia) oraz rozpoczętej konsolidacji branży (restrukturyzacji). Integracja europejska wpłynęła szczególnie korzystnie na wyniki handlu zagranicznego. Polska odnotowuje dynamiczny wzrost eksportu słodczy, w tym szczególnie czekolady, wyrobów czekoladowych oraz wyrobów nie zawierających kakao (ciastek).

Słabą stroną sektora jest ciągle jeszcze niedostateczna konsolidacja branży oraz słaba rozpoznawalność marek polskich na rynku wspólnotowym, spowodowana głównie przez niewystarczające działania promocyjne producentów.

Dalszy wzrost konkurencyjności oraz rozwój branży cukierniczej uzależnione są w dużym stopniu od czynników zewnętrznych, takich jak: ceny cukru, kurs EUR (determinujący opłacalność eksportu) oraz siła koncernów zagranicznych. Spośród czynników wewnętrznych o przyszłości sektora decydować będą takie uwarunkowania, jak: efektywność działań promocyjno-marketingowych, skuteczność walki z „szarą strefą” oraz zdolność pozyskiwania i utrzymywania kontaktów handlowych.

Duże szanse rozwoju sektora cukierniczego stwarzają przepisy prawa unijnego w zakresie produktów regionalnych. Producenci takich wyrobów (np. pierników, sezamków, sękaczy) mają realną szansę zaistnienia oraz równorzędnego konkurowania na rynku wspólnotowym.

Tabela 6.2. Analiza SWOT sektora cukierniczego

<b>SILNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoka jakość polskich wyrobów</li> <li>• silne marki lokalne (polskie)</li> <li>• ciągły wzrost sprzedaży branży</li> <li>• niskie koszty produkcji</li> <li>• innowacyjność produktów</li> <li>• elastyczność wobec potrzeb klientów</li> <li>• konkurencyjność cenowa</li> <li>• szeroki asortyment produkcji</li> <li>• wysoka jakość potencjału ludzkiego (kadry zarządzającej i pracowniczej)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relatywnie niskie spożycie słodczy w Polsce, spowodowane niskimi dochodami społeczeństwa</li> <li>• mała rozpoznawalność marek polskich na rynkach UE</li> <li>• rozdrobnienie podmiotów w sektorze</li> </ul>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zniesienie ceł w handlu z krajami trzecimi</li> <li>• współpraca z nowymi partnerami handlowymi</li> <li>• zmodernizowanie linii produkcyjnych oraz wykorzystywanie nowych technologii</li> <li>• dalszy wzrost eksportu, głównie do innych krajów UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niski kurs euro</li> <li>• wysokie ceny cukru</li> <li>• skomplikowane procedury dostępu do funduszy unijnych</li> <li>• intensywna działalność promocyjna producentów z UE</li> <li>• brak stabilnych przepisów prawnych</li> <li>• konkurencja ze strony „szarej strefy”</li> <li>• konkurencja ze strony firm globalnych</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Prognozując rozwój rynku słodczy nie wolno zapominać o rosnących wymaganiach i coraz większej świadomości zdrowotnej konsumentów. Wpływ zachodnich trendów spożycia i towarzyszący mu wzrost dochodów ludności przyczyniają się do zwiększania zapotrzebowania na tzw. żywność funkcjonalną, charakteryzującą się m.in. ograniczoną wartością energetyczną wyrobów. Produkcja wyrobów typu „light” stanowi duże wyzwanie dla krajowych producentów. Wymaga ona przede wszystkim znacznych nakładów finansowych, ale również czasu na przeprowadzenie stosownych badań laboratoryjnych, jakościowych i rynkowych.

## 7. Syntetyczna ocena konkurencyjności badanych sektorów

### 7.1. Uwagi wstępne

Pierwsze lata funkcjonowania Polski w ramach Unii Europejskiej udowodniły, że polscy producenci żywności byli dobrze przygotowani do członkostwa w UE, i że znakomicie radzą sobie funkcjonując na tym trudnym rynku. W efekcie, ich pozycja na rozszerzonym rynku europejskim umocniła się. Był to okres niezwykle szybkiego wzrostu obrotów polskiego handlu zagranicznego artykułami rolno-spożywczymi, a zwłaszcza eksportu. W wyniku szybko rosnącego eksportu i wolniej rosnącego importu, Polska szybko osiągnęła dodatni bilans obrotów tą grupą artykułów i stała się ich poważnym eksporterem netto. Korzyści osiągnięte w pierwszych trzech latach członkostwa Polski w UE okazały się znacznie większe od prognozowanych. Polscy producenci nie dopuścili do przejęcia zbyt dużej części rynku krajowego przez producentów z innych państw członkowskich, a równocześnie okazali się niezwykle aktywni i skuteczni na rynkach innych państw członkowskich. W efekcie istotnie zwiększył się efektywny popyt na polskie produkty żywnościowe.

Podstawowe działy przemysłu spożywczego charakteryzują się bardzo zróżnicowaną konkurencyjnością. Relacja eksportu do sprzedaży wskazuje, że silną orientację eksportową wykazują takie działy przemysłu spożywczego, jak: przetwórstwo ryb, przetwórstwo ziemniaków, owoców i warzyw oraz produkcja karmy dla zwierząt domowych, produkcja pieczywa cukierniczego trwałego oraz czekolady i pozostałych słodczy, przetwórstwo kawy i herbaty, a także produkcja przypraw oraz odżywek i żywności dietetycznej. Po wejściu do UE te działy produkcji żywności z reguły utrzymały lub nieznacznie zwiększyły udział eksportu w sprzedaży swoich produktów. Swobodny dostęp do rynku unijnego umożliwił natomiast duży wzrost eksportu w takich działach gospodarki żywnościowej, jak: produkcja tłuszczów roślinnych, wyrobów tytoniowych i napojów bezalkoholowych, a w dalszej kolejności także podstawowych działów przetwórstwa spożywczego, tj. produkcji mleka, mięsa, cukru, napojów spirytusowych i wtórnego przetwórstwa zbóż. Powszechna poprawa wskaźnika orientacji eksportowej świadczy o wzroście zdolności polskiego sektora żywnościowego do sprzedaży na rynki zagraniczne i rosnącej jego specjalizacji eksportowej.

Wysoka konkurencyjność polskich producentów żywności wynika przede wszystkim z posiadania przez nich przewag konkurencyjnych, głównie o charakterze kosztowo-cenowym. Źródłem naszych przewag cenowych są niższe ceny czynników produkcji, w tym zwłaszcza kilkakrotnie niższa opłata pracy.

W całym okresie funkcjonowania w strukturach unijnych polska gospodarka żywnościowa utrzymała przewagi cenowe nad producentami żywności z innych krajów UE. Świadczy o tym nie tylko szybki wzrost eksportu, lecz także bardzo powolny proces zbliżania cen produktów rolnych w Polsce do cen unijnych.

Konkurencyjność na rynku unijnym i na rynkach światowych nie opiera się jednak tylko na konkurowaniu cenami. Wśród innych czynników wzrostu konkurencyjności szczególnie ważne są cechy jakościowe, które istotnie różnicują produkty, takie jak: jakość i innowacyjność produktów, umiejętność identyfikowania i zaspokajania indywidualnych potrzeb klientów, działania promocyjne oraz wizerunek firmy oparty na zaufaniu do jakości i niezawodności produktów oraz jakości obsługi klientów. Czynniki te mogą w przyszłości determinować naszą konkurencyjność i decydować o akceptacji polskich produktów przez konsumentów z innych krajów. Możliwości rozwoju polskiego sektora żywnościowego stwarza także objęcie polskiego rolnictwa Wspólną Polityką Rolną, która stabilizuje rynki rolne i zapewnia przetwórcom dostęp do podstawowych surowców po relatywnie niskich cenach. Dodatkowe szanse rozwoju stwarzają procesy liberalizacji światowego handlu rolno-spożywczego oraz dostęp do funduszy strukturalnych UE.

Przemiany w sektorze żywnościowym, jakie wystąpiły po wejściu Polski do UE, ujawniły także bariery ograniczające konkurencyjność tego sektora. Polska gospodarka żywnościowa odczuła szczególnie skutki kwotowania produkcji mleka, izoglukozy, skrobi ziemniaczanej i cukru. W tych sektorach występują zjawiska zmniejszania produkcji i eksportu produktów oraz zwiększonego importu komponentów surowcowych. Inną z barier rozwojowych sektora jest aprecjacja złotego, która zmniejsza nasze przewagi cenowe. Obniżyć to może konkurencyjność polskich producentów żywności na rynku unijnym, przy jednoczesnym zwiększeniu konkurencyjności importu. Tworzy to dodatkowe zagrożenia dla rozwoju sektorów, w których nasze przewagi cenowe są mniejsze.

Znaczącym zagrożeniem dla polskich producentów żywności, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw, są także zmieniające się regulacje unijne i coraz szerszy ich zasięg. Producentom żywności stawiane są coraz większe wymagania dotyczące ochrony konsumentów, konkurencji i środowiska oraz ich dokumentowania, co powoduje zwiększanie się kosztów produkcji. Tendencja do nadmiernego regulowania warunków produkcji i obrotu żywnością jest dodatkową barierą wejścia na rynki unijne, a równocześnie osłabia pozycję unijnych (także polskich) producentów na rynkach światowych.

Przedstawiona powyżej krótka ocena konkurencyjności polskich producentów na rynkach zagranicznych po wejściu do Unii Europejskiej jest efektem

dotychczasowych badań prowadzonych w ramach zadania badawczego Programu Wieloletniego pt. „Ocena zmian konkurencyjności polskich producentów żywności na Wspólnym Rynku Europejskim i na rynkach innych krajów” i pozwala autorom sformułować tezę o wysokiej konkurencyjności polskich producentów żywności na rynkach zagranicznych. W prowadzonych badaniach dotychczas wykorzystywane były przede wszystkim publikowane i niepublikowane dane statystyczne, pochodzące z GUS, MRiRW i CIHZ oraz bieżące doniesienia prasowe.

Wyniki tych badań wymagają jednak uzupełnienia o oceny konkurencyjności dokonane przez samych producentów. Mogą one jednocześnie stanowić podstawę zweryfikowania ocen formułowanych na podstawie danych wtórnych. Zrodziło się bowiem wiele pytań, w tym m.in. czy polscy producenci żywności również postrzegają swoją konkurencyjność jako wysoką, z jakimi spotykają się problemami, w jakich dziedzinach osiągają sukcesy, jakie są ich mocne i słabe strony, jakie podjęły działania służące wzrostowi ich konkurencyjności, jak oceniają swoje przewagi cenowe nad konkurentami z UE, jakie czynniki zewnętrzne sprzyjają wzrostowi ich konkurencyjności, a jakie go utrudniają, czy import produktów stanowi zagrożenie dla ich konkurencyjności, czy istnienie firm globalnych odczuwane jest jako zagrożenie czy jako szansa dla działalności krajowych producentów. Na te i inne pytania próbowano odpowiedzieć, zarówno przeprowadzając bezpośrednie badania ankietowe w wybranych 72 przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, jak i zasięgając konsultacji u ekspertów branżowych.

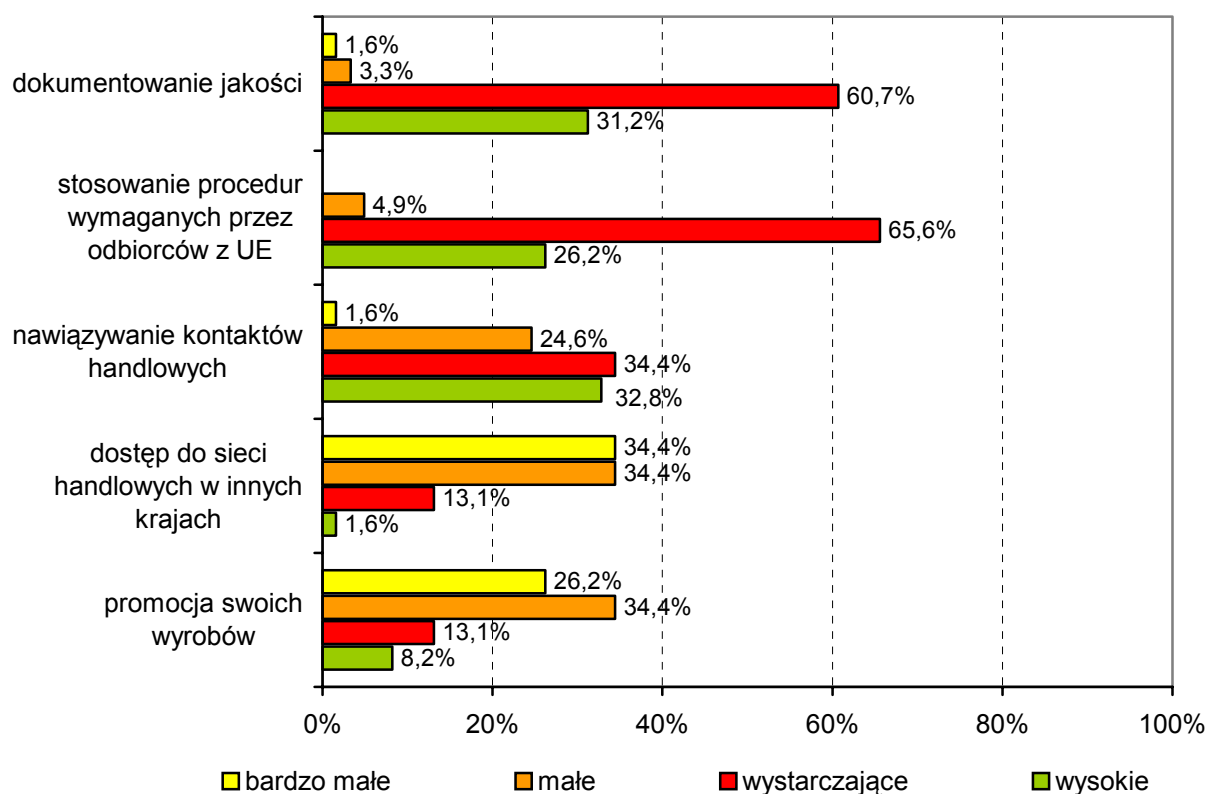
## **7.2. Ocena konkurencyjności przez producentów**

Odpowiedzi na pierwsze z postawionych powyżej pytań, tj. pytanie o ocenę przez firmę swoich zdolności konkurowania na rynkach UE, nie do końca przyniosło potwierdzenie postawionej tezy o wysokiej konkurencyjności polskich producentów żywności. Uzyskane odpowiedzi były bardzo zróżnicowane. Najwyżej przedsiębiorcy ocenili swoje zdolności konkurowania pod względem dostosowania do procedur wymaganych w UE oraz dokumentowania jakości (aż blisko 92% respondentów uznało je za wystarczające lub nawet wysokie). Dobrze wypadła również ocena konkurencyjności w nawiązywaniu kontaktów handlowych (ponad 67% firm oceniło ją jako wystarczającą lub wysoką). Gorzej ocenione zostały możliwości konkurowania firm na rynku unijnym w dostępie do zagranicznych sieci handlowych (blisko 69% przedsiębiorców uznało je za małe lub bardzo małe) oraz pod względem umiejętności promocji swoich wyrobów (są one małe lub bardzo małe w opinii ponad 60% respondentów). Ta ocena wskazuje wyraźnie, że polscy producenci żywności stali się konkurencyjni



w tych obszarach, w których chcąc pozostać na rynku nie mieli wyboru, zmuszeni przez przepisy unijne musieli spełnić określone wymogi produkcyjne (sanitarne, weterynaryjne, zarządzania jakością, itp.). Konkurencyjność w innych obszarach, wymagająca od przedsiębiorców większej świadomości, inwencji i pomysłowości oraz generalnie wyższego kapitału intelektualnego (ludzkiego, marketingowego i organizacyjnego) jest znacznie niższa.

Rysunek 7.1. Ocena zdolności konkurowania polskich producentów żywności na rynkach UE (procent wskazań)

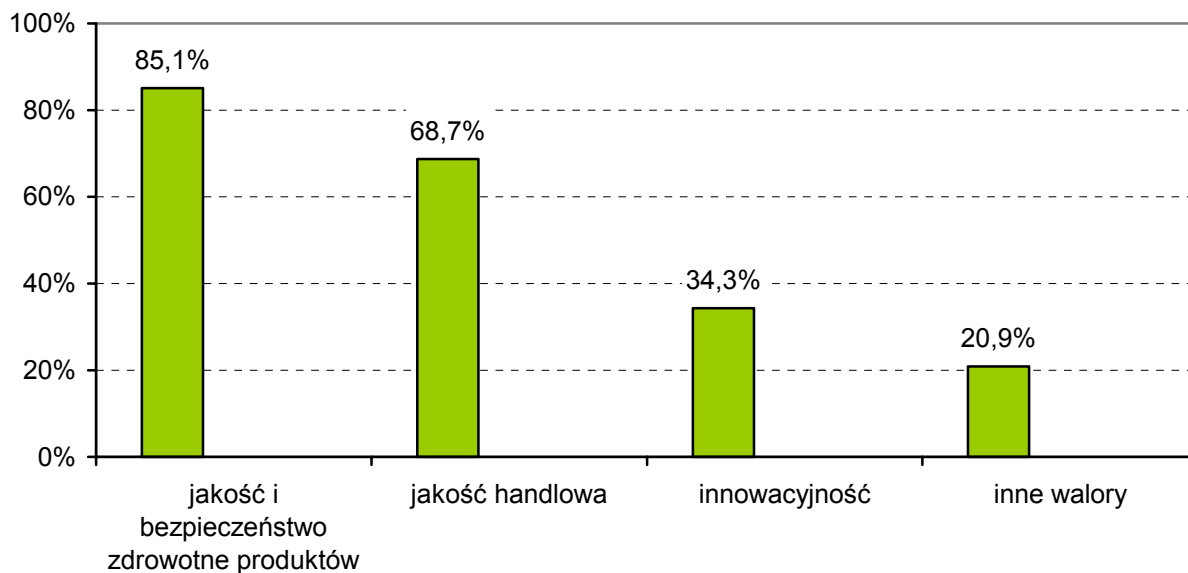


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Analizując dalej zdolności konkurowania na rynkach UE, zapytano polskich producentów żywności o czynniki, które determinują ich konkurencyjność. Abstrahując od kwestii cen, która wymaga osobnej analizy, przedsiębiorcy uznali, że najbardziej o ich konkurencyjności zdecydowała jakość i bezpieczeństwo zdrowotne produktów (ponad 85% wskazań), jakość handlowa (dostosowanie asortymentu, sposób obsługi klienta, kontakt z odbiorcami, itp.) – prawie 69% wskazań, a także – chociaż w mniejszym stopniu – innowacyjność (technologiczna, produktowa, organizacyjna) – przeszło 34% wskazań. Odpowiedzi te, wskazujące na szeroko rozumianą jakość i innowacyjność jako istotne czynniki wzrostu konkurencyjności są optymistyczne. Świadczą o docenianiu znaczenia

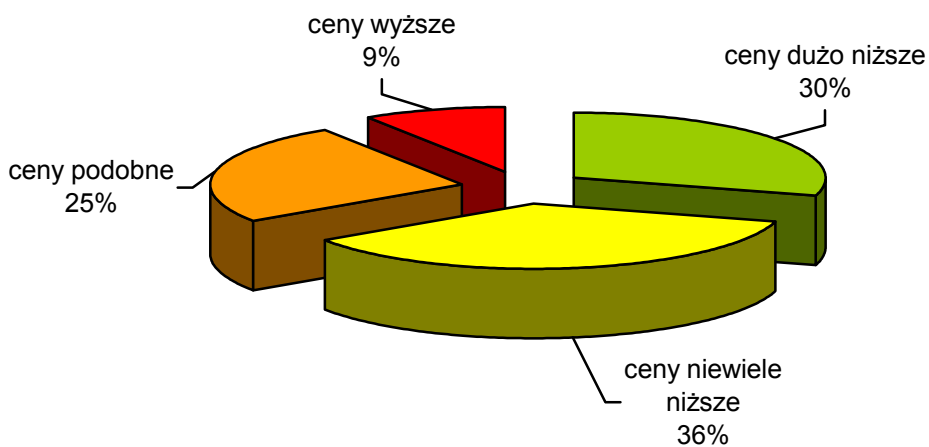
pozacenowych aspektów konkurencyjności i pozwalają mieć nadzieję, że polscy producenci żywności będą do nich w przyszłości przywiązywać jeszcze większą wagę.

Rysunek 7.2. Czynniki wzrostu konkurencyjności polskich producentów żywności na rynkach UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Rysunek 7.3. Stan przewag cenowych polskich producentów żywności nad konkurentami z UE (procent wskazań)



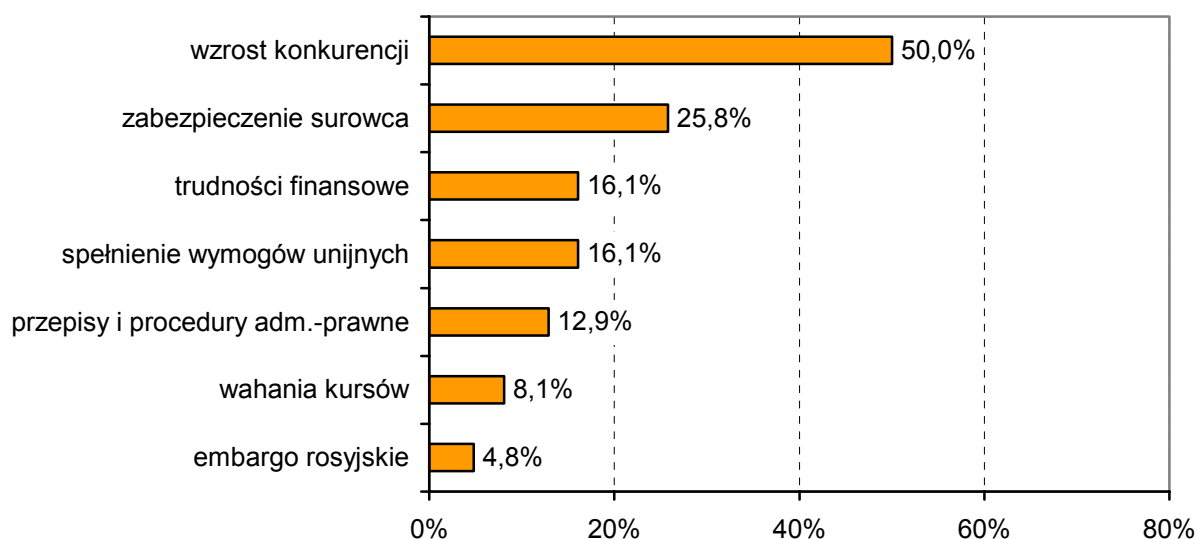
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Analiza relacji krajowych cen producenta na wybrane produkty żywnościowe do cen osiągniętych w niektórych krajach UE wskazuje, że ceny w sektorze rolno-spożywczym w Polsce są niższe niż w rozwiniętych krajach UE. Różnice cen zwiększają się przy tym w kolejnych ogniwach łańcucha żywnościowego – najmniejsze są na poziomie rolnictwa, mniejsze na poziomie przetwórstwa, a największe na poziomie konsumenta. Ankietowani przedsiębiorcy potwierdzili występowanie znacznych przewag cenowych na ich korzyść. I chociaż niewątpliwie wzrasta rola innych czynników, ceny nadal pozostają najważniejszym czynnikiem konkurencyjności polskich producentów żywności. Ponad 65% respondentów oceniło, że ceny wytwarzanych przez nich produktów są niższe niż u konkurentów z UE (w ok. 30% firmach są one nawet dużo niższe). Przeszło 25% przedsiębiorców uznało, że poziom ich cen jest zbliżony do cen unijnych, a tylko nieco ponad 9% określiło swoje ceny jako wyższe od średnich europejskich.

### **7.3. Sukcesy i główne problemy firm**

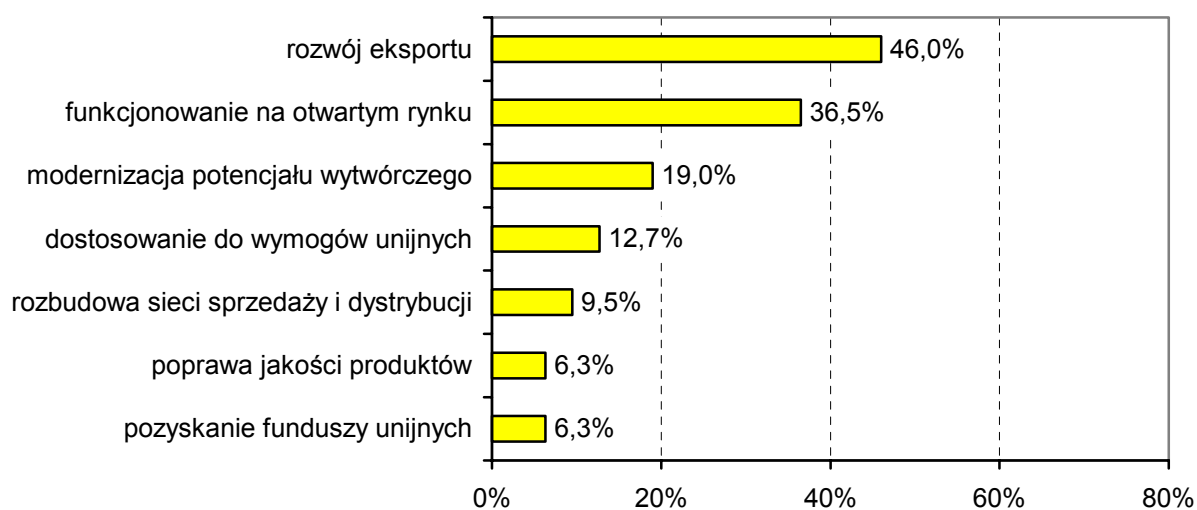
Uzyskanie przez Polskę członkostwa w Unii Europejskiej wiązało się dla producentów żywności z licznymi problemami, ale równocześnie oznaczało dla nich szansę osiągnięcia wielu sukcesów. Głównym problemem, z którym musiały zmierzyć się firmy był ogromny wzrost konkurencji na rynku (problem ten wskazało 50% respondentów). Otwarcie granic stworzyło bowiem swobodny dostęp do naszego rynku producentom z innych krajów UE. Artykuły wyprodukowane w tych krajach mogą bez przeszkód konkurować na polskim rynku z polskimi produktami. Zrodziło to wśród naszych przedsiębiorców obawę przed zalewem polskiego rynku żywnością importowaną z UE. Kolejnym problemem, z jakim zetknęli się polscy producenci to konieczność zabezpieczenia odpowiedniego surowca do produkcji (ten problem wskazało blisko 26% firm), tj. surowca spełniającego określone parametry jakościowe, w odpowiedniej ilości i w odpowiednim czasie, jak również w korzystnej cenie. Jako problem postrzegana była również konieczność spełnienia przez producentów wymaganych standardów unijnych oraz pozyskanie środków finansowych na niezbędne modernizacje i działania dostosowawcze ukierunkowane na spełnienie wymogów unijnych (z tymi problemami zetknęło się ponad 16% respondentów). Inne wymieniane problemy, to zmienne, niejasne i skomplikowane przepisy oraz procedury administracyjno-prawne, wahania kursów walutowych, a w przypadku sektora mięsnego także embargo rosyjskie na przywóz mięsa i jego przetworów.

Rysunek 7.4. Główne problemy polskich producentów żywności po wejściu do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Rysunek 7.5. Najważniejsze sukcesy polskich producentów żywności po wejściu do UE (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

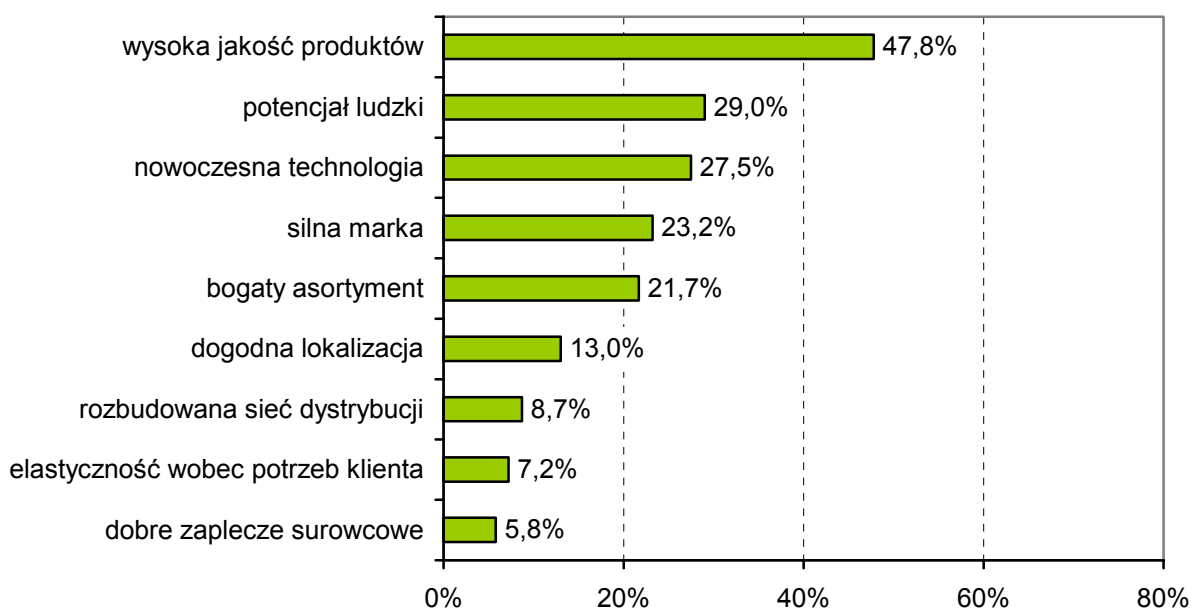
Wejście Polski w struktury unijne dla wielu producentów żywności, mimo związanych z tym problemów, okazało się być sukcesem. 46% przedsiębiorców jako swój sukces uznało rozwój eksportu produktów (jego zwiększenie lub uruchomienie). Dla blisko 37% przedsiębiorstw sukcesem – szerzej rozumianym – była w ogóle umiejętność funkcjonowania na otwartym rynku, tj. w warunkach wolnego przepływu towarów, kapitału i ludzi. Ta umiejętność firm radzenia

sobie na wymagającym rynku unijnym z jednej strony znajduje swój wyraz w rosnącej sprzedaży produktów zagranicą, a z drugiej strony w sprostaniu konkurencji produktów importowanych. Inne firmy swoje sukcesy uosabiają przede wszystkim z modernizacją potencjału wytwórczego (19% wskazań), dostosowaniem do unijnych wymogów produkcyjnych (blisko 13% wskazań) oraz rozbudową sieci sprzedaży i dystrybucji (ok. 10% wskazań). Rzadziej jako sukces wymieniane było pozyskanie funduszy unijnych i poprawa jakości produktów (tylko nieco ponad 6% wskazań).

#### 7.4. Mocne i słabe strony firm

Polscy producenci żywności nie mogliby odnosić tych sukcesów, gdyby nie posiadali licznych atutów. Za swoją szczególnie silną stroną uznali oni wysoką jakość produktów (blisko 48% wskazań), co cieszy, a jednocześnie koresponduje z dużą wagą przyznaną temu czynnikowi jako determinantowi konkurencyjności. Walorami w ocenie respondentów jest także jakość potencjału ludzkiego (29% wskazań), dysponowanie nowoczesną technologią (blisko 28%), posiadanie silnej marki handlowej (ponad 23%), bogaty asortyment produkcji (prawie 22%) i dogodna lokalizacja względem bazy surowcowej i rynków zbytu (13%). Rzadziej jako atuty wymieniane były takie czynniki, jak: rozbudowana sieć dystrybucji, elastyczność wobec potrzeb klientów i dobre zaplecze surowcowe.

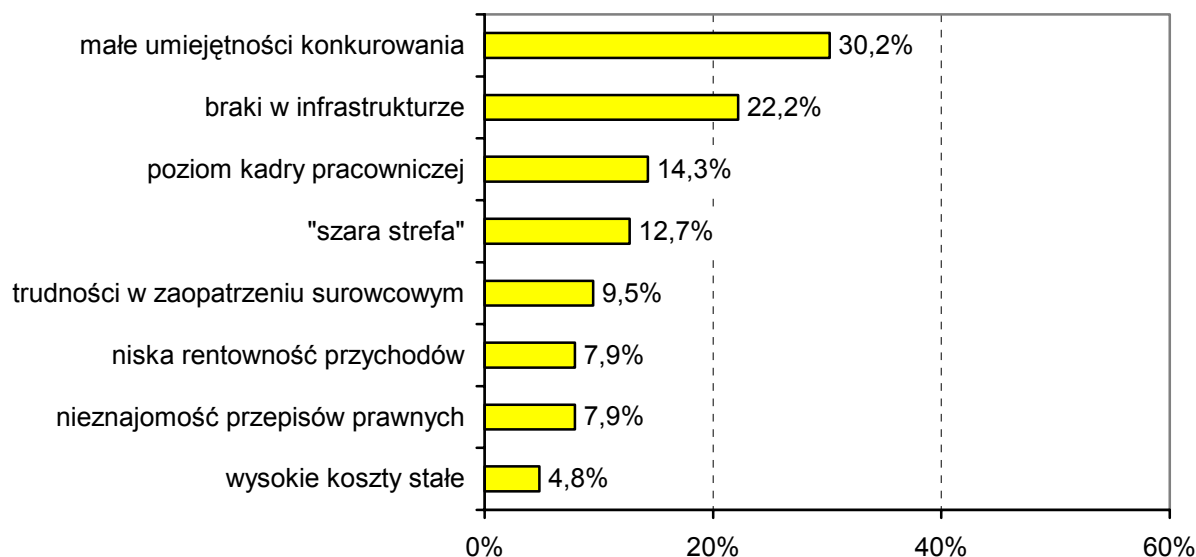
Rysunek 7.6. Silne strony polskich producentów żywności (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Silnym stronom przedsiębiorstw przeciwstawiono ich słabe strony, które stawały na przeszkodzie osiągnięciu sukcesów przez firmy poddane badaniu. Do najważniejszych z nich respondenci zaliczyli: niedostateczne umiejętności konkurowania na otwartym rynku (ponad 30% wskazań), braki w infrastrukturze technicznej (przeszło 22% wskazań), niski poziom kadry pracowniczej (ponad 14%), trudności w przeciwstawieniu się „szarej strefie” (blisko 13%) oraz trudności w zaopatrzeniu surowcowym (wahania podaży, nierówna jakość), wymieniane przez blisko 10% respondentów. Jako inne mankamenty przedsiębiorcy wskazali niską rentowność przychodów, nieznaną przepisów prawnych i wysokie obciążenie kosztami stałymi.

Rysunek 7.7. Słabe strony polskich producentów żywności (procent wskazań)

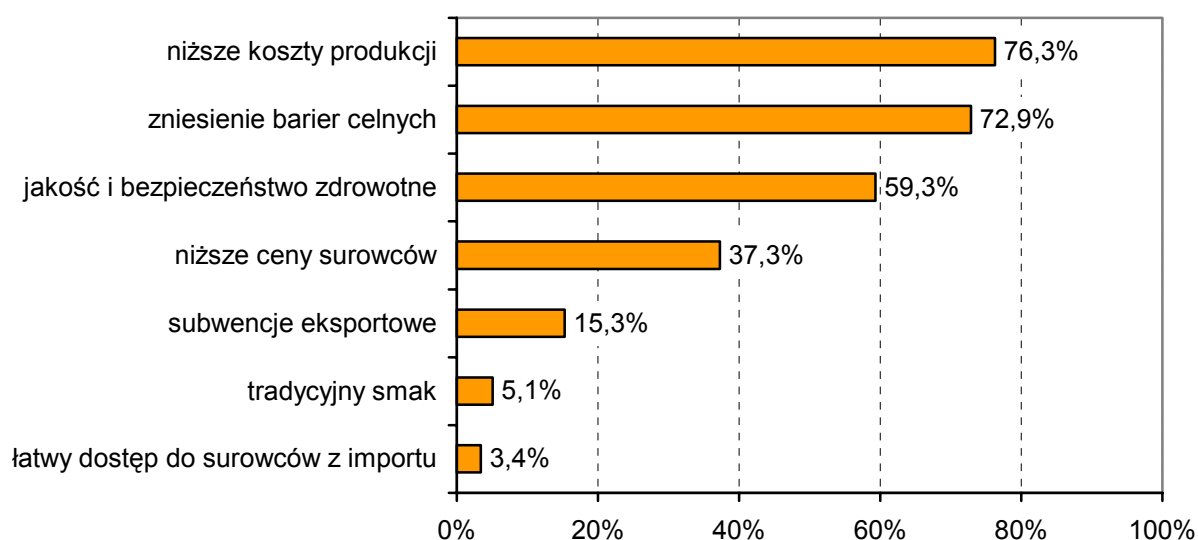


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Jak wspomniano wcześniej, najważniejszym sukcesem polskich producentów żywności po wejściu do UE był rozwój eksportu. Za główny czynnik wzrostu eksportu przedsiębiorcy uznali niższe koszty produkcji (aż 76% respondentów wymieniło ten czynnik), które są bezpośrednią przyczyną przewag cenowych, czyli podstawowego czynnika wzrostu konkurencyjności. Źródłem naszych przewag cenowych są niższe ceny czynników produkcji, w tym zwłaszcza kilkakrotnie niższa opłata pracy (nie tylko rolników, lecz także pracowników przetwórstwa). Kolejną, niemal równie ważną przyczyną rozwoju eksportu było zniesienie barier celnych (73% wskazań). Z dniem wejścia Polski do UE zostały bowiem zlikwidowane wszystkie ograniczenia we wzajemnym handlu artykułami rolno-spożywczymi, zarówno z dotychczasowymi, jak i nowymi członkami UE,

a Polska uzyskała swobodny dostęp do dużego i zamożnego rynku europejskiego. O wzroście eksportu polskiej żywności zdecydowały również takie cechy naszych produktów, jak jakość i bezpieczeństwo zdrowotne (59% wskazań). Jest oczywiste, że wykorzystanie powstałych możliwości lokowania żywności na rynkach państw członkowskich Unii było przede wszystkim zależne od ich akceptacji przez konsumentów z tych krajów. Rosnąca sprzedaż na wymagającym rynku unijnym świadczy o akceptacji polskiej żywności i jej walorów jakościowych przez konsumentów z innych krajów UE. Do rozwoju eksportu polskiej żywności przyczyniły się ponadto niższe niż w UE ceny surowców (produktów rolnictwa), subwencje do eksportu wybranych produktów na rynki pozaunijne oraz tradycyjny smak naszych produktów.

Rysunek 7.8. Czynniki wzrostu eksportu polskich producentów żywności po wejściu do UE (procent wskazań)

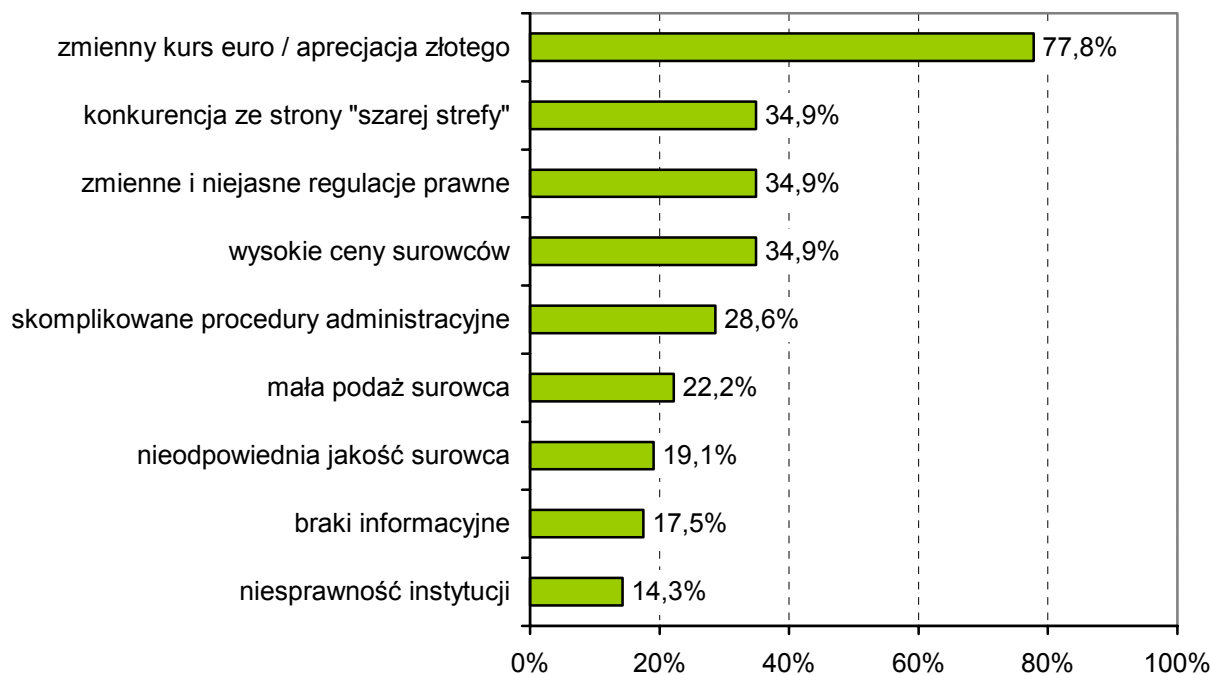


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Powszechny rozwój eksportu nie oznacza, że polscy producenci żywności nie napotykali na liczne bariery w tej dziedzinie. Za podstawową barierę rozwoju eksportu przedsiębiorcy uznali zmienny kurs euro, a w istocie znaczną aprecjację złotówki (78% wskazań). Zjawisko to jest niekorzystne dla eksporterów i znacząco pogarsza konkurencyjność krajowych produktów na rynkach zagranicznych. Skutkiem tego procesu może być bowiem zmniejszanie naszych przewag cenowych oraz różnic w kosztach pracy. Istotne jest ponadto to, że kontynuowanie procesu umacniania waluty krajowej zwiększa konkurencyjność importu, a to stwarza dodatkowe zagrożenia dla rozwoju sektorów (aż 43%

przedsiębiorców już teraz odczuwa zagrożenie ze strony importu produktów). Kolejne trzy bariery, które wskazało 35% respondentów, to: konkurencja ze strony „szarej strefy”, zmienne i niejasne regulacje prawne oraz za wysokie ceny surowców (zwłaszcza w sektorze zbożowym). Nieco rzadziej jako utrudnienia eksportowe wymieniano: skomplikowane procedury administracyjne (29% wskazań), małą podaż surowców (22%) oraz nieodpowiednią i nierówną jakość surowców (19%). Jako bariery wskazywane były również: braki informacyjne i niesprawność instytucji. Sukces, jakim był niewątpliwie wzrost eksportu osiągnięty przez polskich producentów żywności wskazuje jednak, że przedsiębiorcy umieli pokonywać wymienione bariery i z powodzeniem radzili sobie z niekorzystnymi zjawiskami rynkowymi.

Rysunek 7.9. Bariery rozwoju eksportu polskich produktów rolno-spożywczych do UE (procent wskazań)



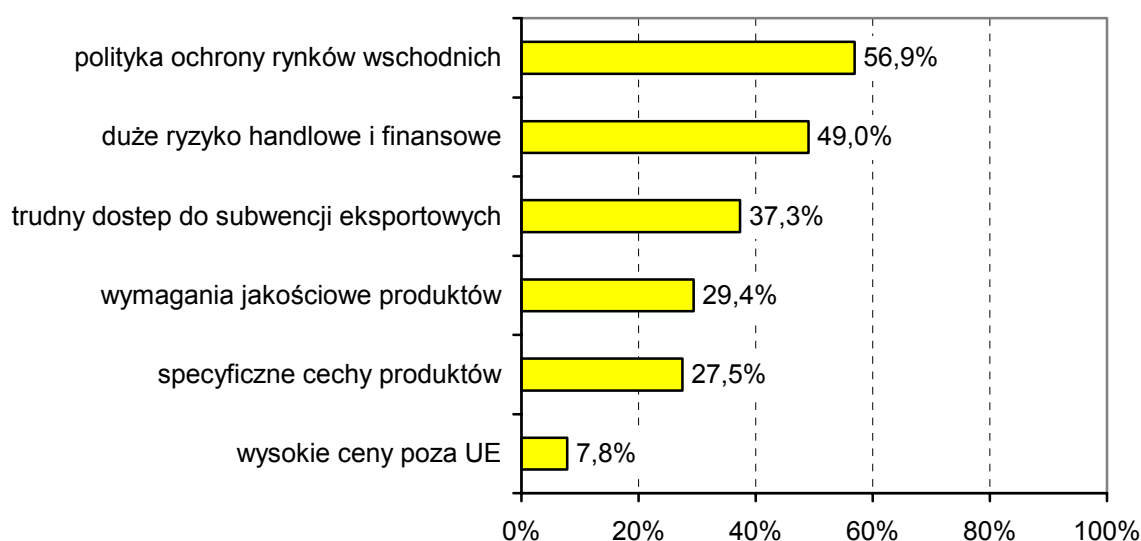
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

W ocenach konkurencyjności nie można pominąć roli sprzedaży na rynki pozaunijne. Eksport na te rynki zwiększa się znacznie wolniej niż na rynki unijne. Opłacalność polskiego eksportu produktów rolno-spożywczych do krajów trzecich oraz zdolność konkurowania na tych rynkach z dostawcami z innych krajów UE zapewnia objęcie Polski unijnym systemem subsydiów eksportowych. Polscy przedsiębiorcy na ogół dobrze radzą sobie z wykorzystaniem unijnych dopłat eksportowych.



W rozwoju eksportu na rynki poza UE przedsiębiorcy również napotykają jednak na liczne bariery. Respondenci przede wszystkim wymieniali politykę ochrony rynków wschodnich, w tym głównie embargo rosyjskie (57% wskazań). Częściowa utrata „rynków wschodnich” jest bardzo dotkliwa dla polskiego sektora rolno-spożywczego. Embargo na polskie produkty odbija się bezpośrednio na poziomie naszego eksportu, a w konsekwencji na sytuacji ekonomicznej części przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Zakaz importu z Polski może także w długim okresie wpłynąć ograniczająco na poziom produkcji niektórych dziedzin polskiego rolnictwa (przede wszystkim trzody chlewnej oraz owoców i warzyw). Jako inne bariery, związane ze specyfiką pozaunijnych rynków, wymieniano: duże ryzyko handlowe i finansowe działalności na tych rynkach (49% wskazań), wymagania jakościowe produktów (29%) oraz inne ich specyficzne cechy (27%). 37% respondentów narzekało również na utrudniony dostęp do subwencji eksportowych.

Rysunek 7.10. Bariery rozwoju eksportu polskich produktów rolno-spożywczych na rynki poza UE (procent wskazań)

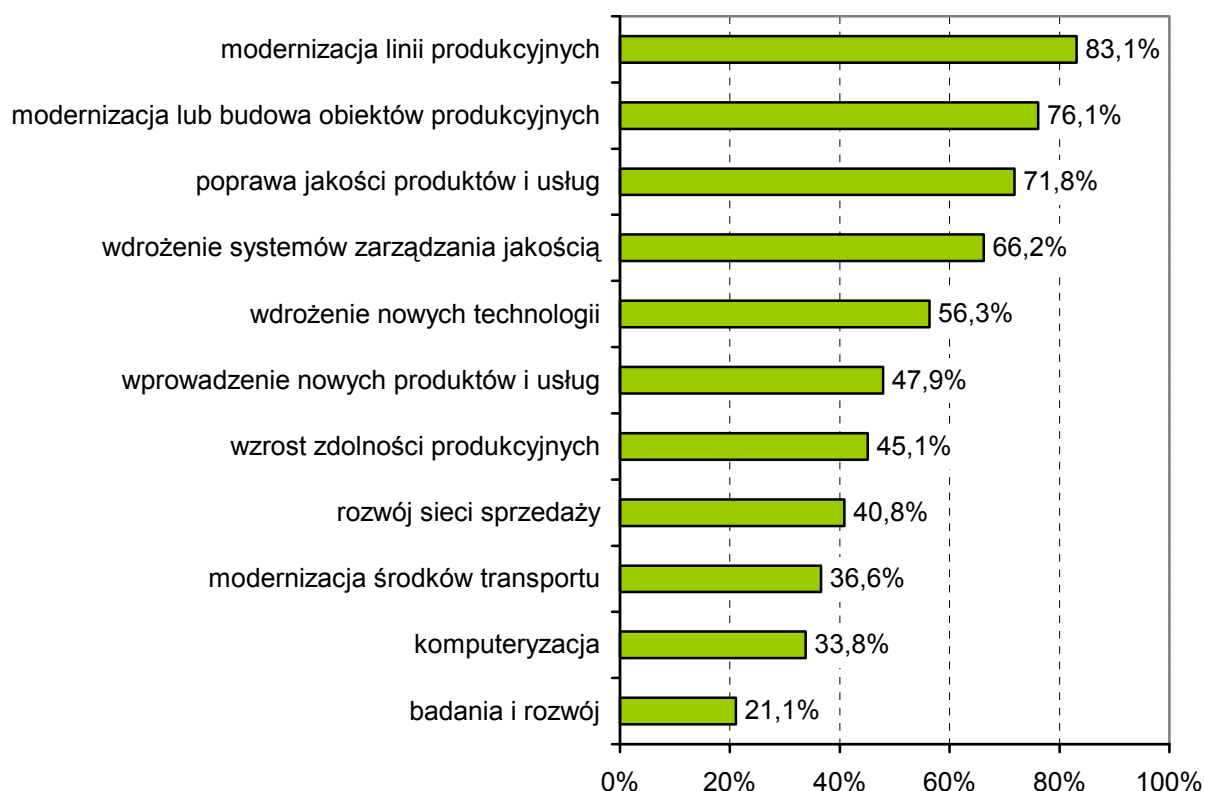


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Wejście Polski do Unii Europejskiej i związana z tym konieczność realizacji wielu działań dostosowawczych wymusiły na przedsiębiorcach przeprowadzenie poważnych inwestycji. Do wielu naszych przedsiębiorstw napłynął kapitał zagraniczny, przez co stały się one częściami firm zagranicznych, zostając tym samym automatycznie włączone w procesy globalizacji i specjalizacji międzynarodowej.

Polscy producenci żywności w latach 2003-2006 inwestowali przede wszystkim w: modernizację linii produkcyjnych (83% wskazań), modernizację lub budowę obiektów produkcyjnych (76%), urządzenia służące poprawie jakości produktów i usług (72%), wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania jakością (66%), wdrażanie nowych technologii (56%), wprowadzanie nowych produktów i usług (48%), wzrost zdolności produkcyjnych (45%) oraz rozwój sieci sprzedaży (41%). Rzadziej inwestowano w modernizację środków transportu, komputeryzację czy działalność badawczo-rozwojową. Inwestycje te (często mające charakter innowacji) przede wszystkim ukierunkowane były na spełnienie unijnych standardów produkcyjnych. Niewątpliwie przyczyniły się one do zmniejszenia luki technologicznej między przemysłem spożywczym w Polsce a przemysłem spożywczym w krajach UE-15, spowodowały upowszechnienie nowoczesnych systemów zarządzania jakością, jak również wprowadzenie nowych rozwiązań marketingowych i rozwój kapitału ludzkiego. Tym samym wpłynęły na wzrost zdolności konkurowania polskich producentów żywności.

Rysunek 7.11. Główne kierunki inwestowania polskich producentów żywności w latach 2003-2006 (procent wskazań)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Kolejnym zjawiskiem zewnętrznym, które ma wpływ na funkcjonowanie i konkurencyjność polskich producentów żywności jest działalność na naszym rynku firm globalnych, zarówno koncernów spożywczych, jak i sieci handlowych. Oddziaływanie tych firm jest w ocenie respondentów bardzo zróżnicowane, ale generalnie aż 73% przedsiębiorców uważa, że obecność firm globalnych jest dla nich korzystna. Według blisko 53% przedsiębiorców międzynarodowe koncerny spożywcze sprzyjają rozwojowi eksportu polskich produktów do UE i do krajów trzecich. Prawie 38% przedsiębiorców uważa, że globalne sieci handlowe również zainteresowane są dostawami polskich produktów do swoich zagranicznych placówek, stając się tym samym często swoistymi ambasadorami polskiej żywności. Firmy globalne sprzyjają również wzrostowi ogólnego poziomu konkurencyjności sektora żywnościowego (75% wskazań) oraz mogą stanowić dla rodzimych producentów wzór do naśladowania (25%).

Ostatnie pytanie zadane polskim producentom żywności dotyczyło zagrożeń związanych z obecnością firm globalnych. Otóż zdecydowana większość (ponad 82%) respondentów dostrzega takie zagrożenia, wskazując na liczne źródła przewag konkurencyjnych tych firm. Przede wszystkim wymieniano: większe możliwości finansowe tych firm (80% wskazań), ich stały dostęp do rynków globalnych (59%), praktykę stosowania cen dumpingowych (32%) oraz powszechną znajomość i popularność marek globalnych (21%). Wskazywano również na wyższy poziom rozwoju systemów organizacji i zarządzania firm globalnych (18%).

To zestawienie korzyści i zagrożeń wynikających z funkcjonowania na naszym rynku firm globalnych wskazuje, że korzyści te przeważają nad zagrożeniami. Same zaś zagrożenia mogą w istocie stanowić czynnik wzrostu konkurencyjności naszych producentów żywności. Z całą pewnością oznaczają one bowiem nowe wyzwania dla naszych przedsiębiorców, mobilizują ich do większej aktywności oraz prowokują do podpatrywania i naśladowania działań konkurentów.

## **7.5. Uwagi końcowe**

Konkurencyjność gospodarki żywnościowej przyjęliśmy określać jako zdolność lokowania się krajowych producentów żywności na rynkach zagranicznych – zarówno na rynku unijnym, jak i na rynkach trzecich – oraz zdolność rozwijania efektywnego eksportu.

Niniejsze badanie pozwoliło przeanalizować i ocenić, w oparciu o opinie przedsiębiorców, tak rozumianą konkurencyjność wybranych sześciu sektorów

gospodarki żywnościowej. Analiza danych ankietowych przeprowadzona zarówno dla całej próby badawczej, jak i w układzie poszczególnych sektorów wskazuje, że polscy producenci żywności są świadomi swoich przewag konkurencyjnych i potrafią je wykorzystywać. Co prawda ich oceny są nieraz ostrożne i bywają oni pełni obaw, ale swoje zdolności konkurowania na rynkach UE w większości oceniają jako wystarczające lub wysokie. Optymistyczna zwłaszcza jest opinia przedsiębiorców na temat determinantów ich konkurencyjności. Otóż, mimo iż cena jest i będzie nadal czynnikiem najważniejszym w budowaniu pozycji konkurencyjnej polskich producentów żywności, przedsiębiorcy w coraz większym stopniu dostrzegają znaczenie czynników o charakterze jakościowym. Duży nacisk kładą na jakość i bezpieczeństwo zdrowotne produktów, jakość handlową oraz innowacyjność. Cena, jakość i innowacyjność mają zapewnić im trwały wzrost konkurencyjności. Znaczenie pozostałych czynników jest dużo mniejsze i rozproszone.

O wysokiej konkurencyjności badanych przedsiębiorstw świadczy przede wszystkim dynamiczny rozwój eksportu rolno-spożywczego do krajów UE (który dokonuje się w warunkach rosnącego popytu wewnętrznego). Jest on postrzegany jako największy sukces badanych firm po wejściu do Unii. Widać wyraźnie, że czynniki które bezpośrednio przyczyniły się do wzrostu tego eksportu (niższe koszty produkcji, zniesienie barier celnych, jakość i bezpieczeństwo zdrowotne produktów) istotnie przeważały nad jego barierami (aprecjacja złotówki, konkurencja „szarej strefy”, zmienne i niejasne regulacje prawne, wysokie koszty surowców, skomplikowane procedury administracyjne). Eksport do krajów poza UE zwiększał się znacznie wolniej, a na przeszkodzie jego rozwojowi stawały przede wszystkim takie czynniki, jak: polityka ochrony rynków wschodnich, duże ryzyko handlowe i finansowe oraz specyfika tych rynków. Zdolnościom konkurowania rodzimych producentów na rynkach pozaunijnych sprzyjało jednak objęcie Polski unijnym systemem subsydiów eksportowych.

Integracja Polski z UE okazała się silnym impulsem rozwojowym dla polskich producentów żywności. Zmuszeni do przeprowadzenia działań dostosowawczych, zrealizowali oni szeroki zakres inwestycji (najwięcej inwestowali w: modernizację linii produkcyjnych, modernizację lub budowę obiektów produkcyjnych, urządzenia służące poprawie jakości produktów i usług, wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania jakością, wdrażanie nowych technologii). Aktywność inwestycyjna i skłonność do innowacji – przede wszystkim ukierunkowane na spełnienie unijnych standardów produkcyjnych – istotnie przyczyniły się do wzrostu zdolności konkurowania rodzimych producentów.

Przeprowadzone badania ankietowe pozwoliły ocenić także wpływ firm globalnych na konkurencyjność polskich producentów żywności. Otóż, mimo wielu przewag konkurencyjnych, jakie mają firmy globalne, większość respondentów uznała, że ich obecność sprzyja rozwojowi polskiego sektora żywnościowego. Przede wszystkim przyczyniają się one do rozwoju eksportu polskich produktów oraz do wzrostu ogólnego poziomu konkurencyjności rodzimego sektora żywnościowego.

Reasumując, wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, bazujące na ocenach samych producentów, w większości potwierdzają oceny sformułowane dotychczas na podstawie danych wtórnych i obserwacji rynkowych. Z całą pewnością konkurencyjność polskich producentów żywności po wejściu do UE zwiększyła się, a ich przewagi konkurencyjne są znaczące. Przyszłe sukcesy wymagać jednak będą od przedsiębiorców jeszcze większej aktywności i jeszcze wyższych umiejętności. Dalsza aprecjacja złotego, zmieniające się regulacje unijne i coraz szerszy ich zasięg, rosnące wymagania dotyczące ochrony konsumentów, konkurencji i środowiska oraz ich dokumentowania mogą bowiem wpłynąć ograniczająco na naszą konkurencyjność.