

**UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W KRAKOWIE
WYDZIAŁ EKONOMII I STOSUNKÓW
MIĘDZYNARODOWYCH**

Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji

Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno- spożywczego w Polsce

Numer tematu: 024/WE-KSZ/01/2013/S/3024

Autorzy:

Krzysztof Firlej - redakcja naukowa i kierownik zespołu

Tomasz Bober

Janusz Fudański

Magdalena Gorzelany – Dziadkowiec

Ewa Kozień

Józef Machaczka

Krzysztof Misiołek

Halina Smutek



Kraków 2013

Spis treści

str.

Wprowadzenie.....	2
1. Charakterystyka przemysłu spożywczego w Polsce oraz metodologia badań (Krzysztof Firlej).....	5
2. Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w analizie strategicznej na przykładzie branży piekarniczo - cukierniczej (Magdalena Gorzelany - Dziadkowiec).....	26
3. Wybrane metody analizy strategicznej branży mleczarskiej (Tomasz Bober).....	44
4. Analiza strategiczna branży owocowo - warzywnej (Ewa Kozień).....	54
5. Analiza konkurencyjności w sektorze mięsnym (Krzysztof Misiołek).....	65
6. Analiza sektora piwowarskiego (Janusz Fudaliński).....	85
7. Analiza międzynarodowej konkurencyjności wybranych branż sektora rolno - spożywczego (Halina Smutek).....	110
Spis tabel.....	124
Spis rysunków.....	125
Spis wykresów.....	125
Literatura.....	126

Wprowadzenie

Skracający się czas życia wyrobów i rosnąca konkurencja powodują, że kierownicy przedsiębiorstw zastanawiają się jak postępować, aby wzmocnić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Zarządzanie przedsiębiorstwem stało się obecnie trudniejsze, ponieważ otoczenie jest coraz bardziej dynamiczne i zmienne. Dyscyplina zarządzania strategicznego od ponad dwóch dekad poszukuje w swoich badaniach i teoriach odpowiedzi na następujące pytania:¹

1. od czego zależy sukces organizacji;
2. jak są zorganizowane i wykorzystywane zasoby firmy;
3. jak organizacja reaguje na zmiany w swoim otoczeniu, np. przełomy technologiczne;
4. jak wygląda proces budowy strategii i jakie znaczenie mają w nim kreatywność i innowacje;
5. jakie są strategiczne konsekwencje największych decyzji inwestycyjnych o fuzjach, akwizycjach i dezinwestycjach.

W Katedrze Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji podjęta została próba odpowiedzi na wyżej postawione pytania. Tematyka niniejszej pracy dotyczy analizy poszczególnych branż przemysłu spożywczego. Praca składa się z siedmiu części.

Część pierwsza stanowi wprowadzenie do badań. W tej części opracowania dokonana została charakterystyka sektora spożywczego w Polsce. Opisana i scharakteryzowana została metodologia prowadzonych badań.

W części drugiej opracowania dokonano charakterystyki branży piekarniczo – cukierniczej. Celem niniejszej części opracowania była możliwie szeroka identyfikacja czynników stymulujących i hamujących funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstw piekarniczo - cukierniczych. W tej części przyjęto następującą hipotezę badawczą: identyfikacja determinantów rozwoju branży piekarniczo – cukierniczej może stanowić podstawy skoordynowanych działań na rzecz przedsiębiorstw działających w analizowanej branży zarówno dla właścicieli jak i instytucji publicznych.

Mleczarstwo to jeden z podstawowych sektorów polskiej gospodarki żywnościowej, dlatego analiza tej branży stała tematem trzeciej trzęśli opracowania.

¹ Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii, Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Klasyka biznesu, New Media s.r.l., Warszawa 2010, s. 17.

Mleko, którego udział w towarowej produkcji rolnictwa wynosi około 18%, jest jednym z najważniejszych produktów rolniczych. Jego produkcja stanowi źródło dochodów dla około 495 tys. gospodarstw rolnych. Przemysł mleczarski jest liczącym się działem przetwórstwa żywności, gdyż jego udział w zatrudnieniu wynosi 12%, w przychodach ze sprzedaży około 18%, oraz 10% eksporcie rolno-spożywczym.

Kolejną część opracowania stanowiła charakterystyka branży owocowo – warzywnej. Celem analizy strategicznej branży owocowo – warzywnej była diagnoza i ocena możliwości funkcjonowania i rozwoju producentów i przetwórców owoców i warzyw. Analiza sytuacji strategicznej branży owocowo – warzywnej została opracowana z wykorzystaniem modelu pięciu sił Portera, który obejmuje: konkurencje podmiotów branży, zagrożenie ze strony substytutów, zagrożenie ze strony nowych podmiotów wchodzących do branży, siłę przetargową nabywców i dostawców. Analiza dotyczyła sytuacji strategicznej w zakresie przetwórstwa oraz produkcji świeżych owoców i warzyw.

Piątą część opracowania stanowiła analiza sektora mięsnego. Sektor mięsny w Polsce w okresie po przystąpieniu do Unii Europejskiej był jednym z najszybciej rozwijających się działów polskiej gospodarki. Wzrosło spożycie mięsa i popyt krajowy, istotnie wzrosły obroty handlu zagranicznego mięsem i jego przetworami, dokonała się restrukturyzacja i modernizacja sektora przemysłu mięsnego. Gwałtownie wzrósł eksport zarówno w ramach Unii, jak i na rynku trzecim. Aktualnie w związku z barierami popytu krajowego, tempo wzrostu sektora zależy głównie od eksportu. Równocześnie Polska jest też znaczącym importerem żywca zwierzęcego oraz mięsa (np. w asortymencie wieprzowym, jesteśmy importerem netto). Coraz większy wpływ na kierunki zmian w kraju mają zmiany cen konkurentów regionalnych (np. niemiecka, duńska wieprzowina), czasami również światowych (np. sezonowana wołowina kulinarna południowoamerykańska). Przemysł mięsny jest ściśle powiązany z bazą surowcową i rynkami zbytu, które w znacznym stopniu determinują rynek mięsa. Celem tej części opracowania była analiza konkurencyjności branży mięsnej, określenie sił konkurowania, wskazanie ramowych założeń strategii i kluczowych kompetencji niezbędnych do ich realizacji.

Celem szóstej części opracowania było dokonanie przeglądowej analizy sektora piwowarskiego w gospodarce Polski oraz wskazanie zarysu stopnia jego rozwoju, a także przedstawienie kontekstu działalności podmiotów w tej branży w ujęciu globalnym, ponieważ niewątpliwie ograniczenie perspektywy analitycznej jedynie do

poziomu krajowego wydawałoby się działaniem zbyt uproszczonym. O ile jednak w procesie diagnozowania w działalności organizatorskiej diagnoza jest z reguły wkomponowana w całościowe koncepcje metodyczne doskonalenia organizacji, które oprócz oceny zawierają zadania związane z projektowaniem usprawnień oraz ich wdrażaniem, o tyle przy diagnozowaniu rozwoju sektora ocena sprowadza się do rejestracji stanu rzeczywistego i konsekwencji stąd wynikających. Jako wtórny, ale nie mniej istotny cel, przyjęto także nakreślenie analizy porównawczej tej branży odniesionej do wybranych krajów europejskich, co stwarza przesłanki do porównania stopnia rozwoju polskiego sektora piwowarskiego oraz trendów w nim zachodzących w ujęciu globalnym. Ważnym jest także (co można traktować jako cele cząstkowe) przedstawienie ogólnej sytuacji w sektorze piwowarskim, prognoza możliwości rozwojowych sektora oraz ocena poziomu jego rozwoju.

W obecnych realiach procesy internacjonalizacji i globalizacja mogą stwarzać warunki zapewniające przetrwanie i rozwój firmy pod warunkiem nowego spojrzenia na sposób jej przeprowadzania i dostrzeżenia konieczności zmian w tym zakresie. Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku krajowym, zwłaszcza jeśli ten nie zalicza się do dużych, stanowiłoby czynnik ograniczający jego możliwości rozwojowe ukierunkowane na poprawę pozycji konkurencyjnej poprzez między innymi wykorzystanie środków produkcji z różnych krajów. Globalna konkurencja zmusiła firmy do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Tradycyjne koncepcje strategiczne, takie jak strategiczne dopasowanie zasobów i możliwości, czy tradycyjnie pojmowane strategie konkurencyjne w globalnych warunkach tracą na znaczeniu. Dlatego analiza konkurencyjności wybranych branż sektora rolno – spożywczego stała się tematem ostatniej (siódmej) części opracowania.

1. CHARAKTERYSTYKA PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO W POLSCE ORAZ METODOLOGIA PROWADZONYCH BADAŃ

Wprowadzenie

Przemysł spożywczy należy do najważniejszych i najszybciej rozwijających się dziedzin w polskiej gospodarce. Rozwój produkcji, integracja i progresywnie rozszerzająca się globalizacja - to nowe szanse, ale i zagrożenia, które mogą pomagać zarówno we wzroście, ale także negatywnie kształtować jego stan.

Istotnym czynnikiem wzrostu przemysłu spożywczego było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Omawiając rolę przemysłu spożywczego we współczesnej światowej gospodarce należy podkreślić, że przyczynia się on do niwelowania zagrożeń związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa żywnościowego na świecie, które nasila się w związku ze wzrostem liczby ludności oraz globalnego popytu na produkty żywnościowe. Bezpieczeństwo żywnościowe znajduje się na drugim miejscu wśród potrzeb bezpieczeństwa w hierarchii Masłowa i należy obok bezpieczeństwa ekonomicznego, socjalnego i ekologicznego - do najważniejszych form bezpieczeństwa we współczesnym świecie.

Zmniejszające się zasoby wody, użytków rolnych, zmiany klimatyczne, pojawiające się choroby roślin i zwierząt, marnotrawstwo żywności, alternatywne wykorzystywanie gruntów i surowców żywnościowych oraz zataczająca coraz szersze kręgi inżynieria finansowa na rynkach żywności, wywierają coraz większy i niekorzystny wpływ na zapewnienie globalnego bezpieczeństwa żywnościowego.

Przemysł spożywczy jest działem gospodarki, który zajmuje się wytwarzaniem produktów i półproduktów przeznaczonych do spożycia, takich jak: produkty mięsne i mleczne, pieczywo, artykuły cukiernicze, napoje alkoholowe i bezalkoholowe, i wiele innych. W przemyśle spożywczym najbardziej konkurencyjne branże to: mięsna, mleczarska, owocowo-warzywna, cukiernicza, wtórne przetwórstwo zbóż oraz produkcja wyrobów tytoniowych. Wielokrotne badania analityczne i empiryczne dowiodły, że w ostatniej dekadzie konkurencyjność polskich przedsiębiorstw spożywczych określana jest na rynku unijnych i światowych producentów jako znacząca. Zdaniem J. Seremak-Bulge sytuacja na światowym rynku będzie miała decydujący wpływ na polski rynek żywnościowy, a przyspieszenie rozwoju gospodarczego krajów rozwijających się oraz wzrost liczby ludności, będą w następnej

dekadzie najważniejszymi czynnikami zwiększającymi popyt na żywność w skali świata².

W większości przypadków źródłem przewag konkurencyjnych jest stosowanie przez przedsiębiorstwa strategii kosztowo-cenowych. W naszym kraju jest to możliwe dzięki niższym cenom produktów rolnictwa, niższym kosztom pracy (wynagrodzenia pracowników przemysłu spożywczego kształtują się poniżej przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce w przypadku produkcji artykułów spożywczych, a powyżej w przypadku produkcji wyrobów tytoniowych) i pozostałym czynnikom produkcji oraz niższym marżom przetwórczym. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w miarę postępowania procesów konwergencji gospodarki Polski w ramach rynku Unii Europejskiej, znaczenie przewag, które daje stosowanie strategii kosztowo-cenowych będzie spadać. Istotne znaczenie będzie miało wykorzystanie innowacyjnych strategii do zdobywania przewagi konkurencyjnej. Właściwe sformułowanie strategii działania w aspekcie wykorzystania nowych środków finansowych pochodzących z budżetu Unii Europejskiej na lata 2014 - 2020, stanowić będzie główne wyzwanie dla ekonomistów i praktyków zajmujących się przemysłem spożywczym. Funkcjonowanie tego przemysłu w okresie poakcesyjnym dowiodło, że posiada on znaczący potencjał rozwojowy, gdyż nasz kraj w 2012 roku był szóstym producentem żywności w Unii Europejskiej, z ogólnym udziałem w jej produkcji wynoszącym 7,4% i około 30-sto procentowym eksportem³.

1.1. Metodyczne podstawy badań

Zbiór działań diagnozujących organizację i jej otoczenie, wytyczający możliwość sformułowania odpowiedniej strategii oraz zbudowanie i realizację planu strategicznego to analiza strategiczna. W polskiej literaturze przedmiotu analiza strategiczna dotyczy dwóch podstawowych obszarów, które diagnozują otoczenie i wewnętrzną strukturę organizacji. W przypadku analizy otoczenia badamy otoczenie bliższe (konkurencję, klientów, dostawców, i in.) oraz otoczenie dalsze (środowisko polityczne, prawne, ekologiczne, społeczne itp.). Przy dokonywaniu analizy wewnętrznej badamy następujące obszary funkcjonalne organizacji: finanse, personel, logistykę, marketing, sprzedaż, produkcję itd. Niezbędne w ogólnej analizie

² J. Seremak-Bulge, *Perspektywy rynku żywnościowego. Cz. I. Przyczyny wzrostu cen żywności*, "Przemysł Spożywczy" 2013, nr 12, s. 16-19; ; *Perspektywy rynku żywnościowego. Cz. II. Zmiany popytu na żywność*, "Przemysł Spożywczy" 2013, nr 2, s. 2-5.

³ *Polska w czołówce producentów żywności*, <https://wpolityce.pl/>, dostęp: 20.12.2013.

strategicznej jest holistyczne podejście do badanej organizacji, przejawiające się w globalnym spojrzeniu na badane przedsiębiorstwo uwzględniające zarówno otoczenie, jak i stan wewnętrzny. Analiza strategiczna stanowi najważniejszy element zarządzania strategicznego, ponieważ od trafności wniosków skonstruowanych na tym etapie, będzie zależała przyjęta do realizacji strategia działania.

G. Gierszewska i M. Romanowska uważają, że wśród analiz wykorzystywanych w zarządzaniu organizacji, analiza strategiczna wyróżnia się ze względu na następujące dwie cechy:

1. Łączenie dwóch sposobów spojrzenia na zarządzanie i dwóch źródeł informacji: jednoczesne badanie otoczenia i samej organizacji oraz konfrontowanie wyników tych badań. Jest to sposób postępowania mający korzenie w sztuce strategii wojennej, zupełnie zaś obcy tradycyjnej analizie;
2. Interdyscyplinarny charakter analizy strategicznej, czyli wykorzystywanie metod zarówno ilościowych, jak i jakościowych z dziedziny statystyki, ekonomii, finansów, socjologii, psychologii, statystyki i marketingu⁴.

Nie ma jednego uniwersalnego sposobu przeprowadzania analizy strategicznej, dlatego ważne jest, aby znać metody i techniki, które można wykorzystać do diagnozy organizacji. Dla zrealizowania celu pracy wykorzystano następujące metody i techniki badawcze: analizę ekonomiczną, analizę strategiczną wybranych branż przemysłu spożywczego, analizę danych statystycznych przedsiębiorstw, kwerendę źródłową literatury polskiej i zagranicznej. Jako wiodące zastosowano procedury wyjaśniania przyczynowo – skutkowego. Połączono podstawy teoretyczne z badaniami analitycznymi, co pozwoliło autorom na szczegółowe wnioskowanie. Zastosowano metody z zakresu statystyki matematycznej: współczynniki określające siłę i kierunek związków pomiędzy wybranymi zmiennymi, analizę czynnikową oraz metody taksonomiczne. Zakres czasowy badań obejmował lata 2010-2012, natomiast podmiotowy przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego funkcjonujące w jego wybranych branżach w Polsce.

1.2. Cel pracy, cele szczegółowe, hipotezy i zakresy badawcze

Przemysł spożywczy w Polsce prężnie się rozwija, ale w jego bieżącym działaniu pojawiają się istotne dylematy dotyczące skutecznego i efektywnego

⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 18.

zarządzania funkcjonującymi przedsiębiorstwami. W Katedrze Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji podjęta została próba analizy strategicznej wybranych branż tego przemysłu. Celem badań było wskazanie, że myślenie strategiczne jest niezbędnym elementem rozwoju organizacji, gdyż wprowadza do niego planowość i racjonalność. Dokonując analizy strategicznej wybranych branż przemysłu spożywczego uwaga została skupiona na analizie trendów w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, jak również dokonano analizy atrakcyjności branż oraz pozycji konkurencyjnej funkcjonujących w nim podmiotów. Badanie trendów w otoczeniu biznesowym rozpatrywanych branż obejmowało analizę następujących grup czynników: polityczno-prawnych, ekonomicznych, społeczno-demograficznych, technologicznych oraz międzynarodowych, ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na zachowania i potrzeby klientów. Celem podjętych działań była identyfikacja możliwości i zagrożeń związanych ze zmianami w bezpośrednim otoczeniu przedsiębiorstw (perspektywa makrootoczenia) badanej branży. Celem oceny atrakcyjności branży oraz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (mikrootoczenia) było pogłębienie wiedzy dotyczącej możliwości i zagrożeń, które znajdują się w otoczeniu konkurencyjnym (konkurencja, substytuty, dostawcy, klienci, nowe produkty), a także wewnętrznych sił i słabości przedsiębiorstw. W tym obszarze istnieje duże instrumentarium składające się z narzędzi i technik, które można w tym celu wykorzystać, ale bardzo istotne znaczenie ma umiejętny ich dobór do bieżącej sytuacji, w jakiej znalazły się przedsiębiorstwa danej branży i ich realne potrzeby.

W realizacji badań analitycznych wykorzystano wybrane metody wspierające analizę strategiczną badanej branży, jakie uznano za najbardziej przydatne. Poniżej została sporządzona ogólna lista metod przydatnych do przeprowadzenia tego rodzaju badań.

I. Metody analizy otoczenia:

1. Analiza "pięciu sił" Portera,
2. Profil ekonomiczny sektora (branży),
3. Punktowa ocena atrakcyjności sektora (branży),
4. Mapa grup strategicznych.

II. Metody zintegrowane:

1. Analiza SWOT,
2. Pozycjonowanie strategiczne,
3. Krzywa doświadczeń.

III. Metody analizy przedsiębiorstwa:

1. Analiza kluczowych czynników sukcesu,
2. Bilans strategiczny,
3. Analiza łańcucha wartości.

Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu spożywczego obejmuje następujące zagadnienia:

1. Charakterystykę przemysłu spożywczego w Polsce i istotę jego analizy strategicznej, która zostanie podparta jej implementacją w wybranych branżach;
2. Wykorzystanie KCS w analizie branży piekarniczo - cukierniczej;
3. Wybrane metody analizy strategicznej branży mleczarskiej;
4. Analizę strategiczną branży owocowo – warzywnej;
5. Analizę sił konkurencyjności w sektorze mięsnym;
6. Analizę branży piwowarskiej;
7. Analizę międzynarodowej konkurencyjności wybranych branż sektora rolno – spożywczego

Mając na uwadze burzliwość otoczenia i zachodzące zmiany w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, należy założyć, że mogą one adaptować się do zachodzących przemian i tworzyć nowe strategie działania. Koniecznym wydaje się zbadanie wybranych celów przedsiębiorstw, wśród których należy uwzględnić takie, jak: ekonomiczne, czyli optymalizację kosztów i poprawę wyników ekonomicznych; rynkowe - poprawę pozycji konkurencyjnej i zwiększenie skali działalności, wejście na nowe rynki i segmenty; strategiczne – zwiększenie elastyczności działania, koncentracja na wybranych, strategicznych obszarach działania przedsiębiorstw, zwiększenie skuteczności działania, dostęp do zewnętrznego know-how; operacyjne – podniesienie jakości realizowanych procesów operacyjnych; organizacyjne – uproszczenie struktur organizacyjnych; motywacyjne – łatwość porównywania wyników skuteczności działania pracowników.

Menedżerowie przedsiębiorstw spożywczych powinni sobie odpowiedzieć na wiele pytań, takich, jak np.: jakie są silne i słabe strony firmy, jakie okoliczności zapewniły firmie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i czy ta koniunktura da się utrzymać. Należy także przeprowadzić analizę otoczenia konkurencyjnego, ocenę modeli biznesu konkurencji, zbadać pięć sił wpływających na atrakcyjność branży (model Portera), prawdopodobne działania i kontr-działania rywali. Istotne jest wyeksponowanie czynników tworzących wartość w branży oraz określenie, jakie są

główne czynniki tworzące koszty i źródła zróżnicowania produktu. Zbadanie otoczenia makroekonomicznego powinno wskazać szanse i zagrożenia z niego płynące przez pryzmat sił ekonomicznych, społecznych, technicznych, demograficznych i politycznych. Uwzględnione powinny być także aktywa komplementarne oraz zbadane i oszacowane poprzez: markę, potencjał wytwórczy, funkcje marketingowe, kanały dystrybucji, reputację, asortyment produktów, relacje z klientami i dostawcami, technologie komplementarne.

Główną hipotezą badawczą opracowania jest stwierdzenie, że przewagę konkurencyjną w badanych branżach osiągną przedsiębiorstwa kierujące się podejściem holistycznym i potrafiące umiejętnie dokonywać analiz zarówno makro, jak i mikrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego.

Efektom naukowym i praktycznym niniejszego opracowania będzie wskazanie, że dla osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej przez polskie branże przemysłu spożywczego muszą przekształcać tradycyjne modele zarządzania, wprowadzając elastyczność działania, jak również stosować strategie globalne, aby dostrzec szanse i zagrożenia w różnorodności kulturowej odbiorców ich produktów.

Efektom praktycznym będą wskazówki i rekomendacje dla właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw funkcjonujących w wybranych branżach.

1.3. Faktografia przemysłu spożywczego w Polsce w sektorze agrobiznesu, analiza ekonomiczna - organizacyjna i finansowa w latach 2010- 2012

Przemysł rolno – spożywczy jest najważniejszym ogniwem agrobiznesu, który w łańcuchu żywnościowym jest finalnym odbiorcą surowców gospodarstw rolniczych. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład przemysłu spożywczego integrują ogniwa agrobiznesu, gdyż surowce są kontraktowane i skupowane od rolników, a następnie przetwarzane i uszlachetniane na produkty żywnościowe. W dalszej kolejności są one sprzedawane na rynku wewnętrznym i eksportowane. Bardzo istotne znaczenie mają zakłady przetwórcze funkcjonujące w przemyśle, które spełniają funkcję produkcyjną i przetwórczą. W nowoczesnie zorganizowanych zakładach przetwórczych dokonywane jest zabezpieczenie nietrwałych surowców roślinnych i zwierzęcych, w celu ich spożycia w późniejszym terminie lub ich przetworzenie. W obecnych czasach wiele produktów posiada długi okres przechowywania przez nawet kilka miesięcy i z tego powodu wymagają zastosowania właściwego opakowania oraz zastosowania przy ich produkcji złożonych metod technicznych i kontrolno – analitycznych. Już w okresie

ostatniej dekady XX wieku wzrost inwestycji i przekształceń własnościowych poprawił stan wyposażenia technologicznego i wpłynął na poszerzenie oferty asortymentowej polskiego przemysłu spożywczego⁵. W obecnych czasach, gdy zakłady przetwórstwa spożywczego muszą bezwzględnie stosować wytyczne systemu HACCP - trwałość, jakość higieniczna, odżywcza i smakowa produktów spożywczych jest bardzo wysoka. Przemysł rolno – spożywczy jest traktowany w sektorze agrobiznesu, jako zespół procesów tworzących jedno z najistotniejszych ogniw i zajmujący trzy podstawowe pod względem oddziaływania obszary⁶:

- zakres najwęższy obejmuje tylko przetwórstwo produktów rolniczych, co stanowi treść jego branż (gałęzi);
- zakres średni, który zaczyna się u „wrót farmy”, a kończy na „talerzu konsumenta”, obejmuje oprócz samego przetwórstwa, zagadnienia przechowywania i skupu surowców, obrotu żywności oraz technologii i higieny przyrządzania potraw;
- zakres najszerszy obejmuje wiele zagadnień produkcyjno – rolniczych (np. odmian, nasion, ochrony roślin, zwłaszcza w związku z możliwością chemicznych skażeń żywności) oraz problematykę żywieniową, z jej fizjologicznymi, higienicznymi i ekonomicznymi aspektami.

Przemysł rolno – spożywczy jest podzielony na następujące działy (według Europejskiej Klasyfikacji Działalności wprowadzonej do stosowania w 1991 r.)⁷:

- produkcję, przetwórstwo oraz konserwowanie mięsa i produktów mięsnych,
- przetwórstwo i konserwowanie ryb i produktów rybołówstwa,
- przetwórstwo owoców i warzyw,
- produkcję olejów i tłuszczów pochodzenia roślinnego lub zwierzęcego,
- produkcję artykułów mleczarskich,
- wytwarzanie produktów przemiału zbóż, skrobi i produktów skrobiowych,
- produkcję gotowych pasz dla zwierząt,
- produkcję pozostałych artykułów spożywczych,
- produkcje napojów.

⁵ S. Urban, *Rola przemysłu rolno – spożywczego w kształtowaniu jakości życia współczesnych Polaków* [w:] *Rola agrobiznesu w kształtowaniu jakości życia*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, nr 901, s. 513-520.

⁶ Z. Brodziński, E.K. Chylek, *Doradztwo w agrobiznesie*, Wydawnictwo ART, Olsztyn 1999, s. 133.

⁷ Klasyfikacja została opracowana na podstawie wydawnictwa Biura Statystycznego Wspólnot Europejskich EUROSTAT.

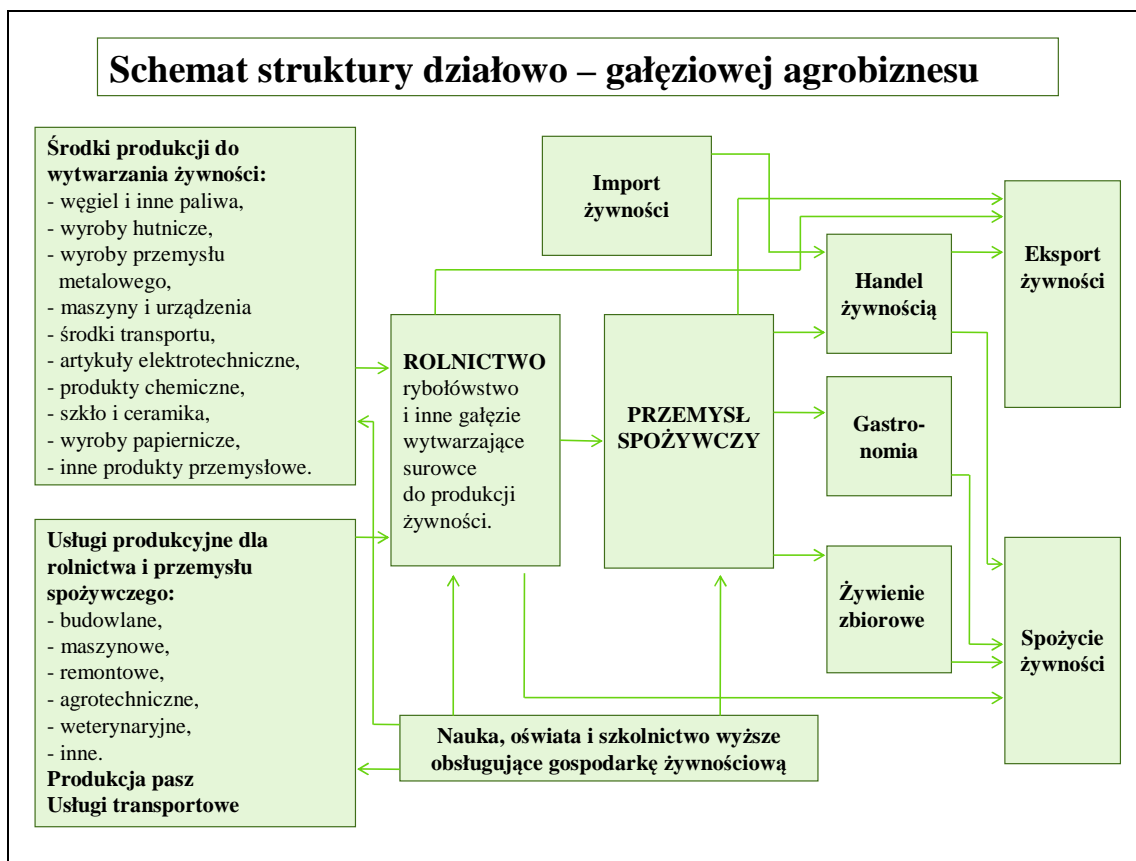
Powiązania przemysłu spożywczego w łańcuchu agrobiznesu zostały przedstawione na rys. 1. Schemat obejmuje związki wszystkich zasadniczych sfer oddziaływania występujących w procesie wytwarzania produktów finalnych żywności i napojów przeznaczonych do konsumpcji. Przemysł spożywczy jest niezwykle wysoko uzależniony od stanu i koniunktury w rolnictwie. Surowce produkowane w rolnictwie, ich ceny i jakość warunkują funkcjonowanie zakładów przetwórczych oraz ich wyniki ekonomiczne.

W strukturze działowo - gałęziowej polskiego agrobiznesu oprócz przemysłu spożywczego i rolnictwa znajdują się także:

- przemysły wytwarzające środki produkcji dla rolnictwa oraz związane z nim usługi;
- przemysły wytwarzające środki produkcji dla przemysłu spożywczego oraz związane z nimi usługi;
- rybołówstwo, leśnictwo i inne nierolnicze jednostki gospodarcze, które wytwarzają surowce do produkcji żywności oraz związane z nimi usługi;
- przetwórstwo rolno - spożywcze obejmujące przemysł spożywczy i rzemiosło spożywcze, wraz ze świadczonymi usługami;
- obrót surowcami rolnymi oraz finalnymi produktami żywnościowymi, obejmujący zwłaszcza handel hurtowy i detaliczny (strefa marketingu);
- usługi materialne świadczone przez inne gałęzie i działy gospodarki narodowej na rzecz jednostek sfery agrobiznesu (w szczególności usługi transportu, łączności, budownictwa, nauki, oświaty itp)⁸.

Dobra i usługi przeznaczone na eksport i pochodzące z importu są zaliczane do struktury agrobiznesu w zależności od tego, czy są związane z produkcją produktów żywnościowych, czy też środków wykorzystywanych do produkcji żywności itp.

⁸ *Encyklopedia agrobiznesu*, red. A. Woś, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 16 - 17.



Rys. 1.1. Schemat struktury agrobiznesu i jego podział na działy
 Źródło: *Encyklopedia agrobiznesu*, red. A. Woś, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 17,
 [za:] A. Woś, J. St. Zegar, *Gospodarka żywnościowa, Problemy ekonomiki i sterowania*,
 PWE, Warszawa 1983.

Na potrzeby niniejszego opracowania dokonano syntetycznej charakterystyki stanu funkcjonowania przemysłu spożywczego w latach 2010 - 2012. W 2014 roku minie pierwsza dekada przynależności Polski do struktur unijnych, w której zdecydowanie pozytywnie oceniane jest jego funkcjonowanie i rozwój przez ekonomistów zajmujących się problematyką agrobiznesu, a przede wszystkim przemysłu spożywczego. Szczególnie w ostatnich latach nastąpił znaczny rozwój wymiany handlowej produktami wytwarzanymi w przemyśle rolno - spożywczym. Jak zauważa M. Tereszczuk w całym okresie członkostwa Polski we Wspólnocie Europejskiej, wartość eksportu produktów rolno-spożywczych zwiększyła się czterokrotnie, a importu trzyipółkrotnie, natomiast saldo obrotów wzrosło aż siedmiokrotnie⁹. Polski przemysł spożywczy dobrze poradził sobie z kryzysem gospodarczym, gdyż za jego skutek można uznać tylko niewielkie spowolnienie produkcji, które miało miejsce w 2008 roku. Polska żywność stała się rozpoznawalna,

⁹ M. Tereszczuk, *Rośnie polski eksport produktów rolno-spożywczych*, "Przemysł Spożywczy" 2013, nr 12, s. 2-5.

a dzięki niej wzrosła pozycja konkurencyjna jej producentów na arenie międzynarodowej. Pomimo kryzysu wciąż następował rozwój przemysłu spożywczego i zwiększało się jego znaczenie w gospodarce Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwa nadrobiły dystans dzielący je w stosunku do funkcjonujących w wysoko rozwiniętych krajach Unii Europejskiej, takich jak: Niemcy, Wielka Brytania, Francja i Hiszpania. Należy podkreślić, że było to skutkiem zachodzenia w polskich przedsiębiorstwach procesów dostosowawczych oraz działalnością inwestycyjną, wzmacniającą w pierwszych latach członkostwa ich konkurencyjność i efektywność. Dynamiczny wzrost wymiany handlowej pozycjonuje polski przemysł spożywczy wśród głównych i rozpoznawalnych gałęzi naszej gospodarki na arenie międzynarodowej, co powinno być zapowiedzią rozwoju i permanentnego podnoszenia jego konkurencyjności. Zmieniła się struktura organizacyjna tego przemysłu, gdyż funkcjonując w ogólnej strukturze unijnej, zmuszony był stosować zasady działania zgodne z unijnymi. Pomimo tego, że polskie przedsiębiorstwa posiadają wymagane certyfikaty jakości świadczące o produkcji bezpiecznej i zdrowej żywności, to niestety na rynkach europejskich wciąż konkurują ceną produktu i niskimi kosztami ich wytworzenia. W pierwszej połowie 2013 roku zaobserwowano spowolnienie rozwoju polskiego przemysłu spożywczego, co było skutkiem słabnącego popytu krajowego. Przyczynami tego stanu były pogorszenie koniunktury gospodarczej, nasilenie negatywnych tendencji na rynku pracy i kontynuowanie procesu ograniczania nierównowagi fiskalnej, co skutkowało obniżeniem tempa wzrostu dochodów ludności i konsumpcji indywidualnej w Polsce¹⁰. Badania przeprowadzone w IERiGŻ w Warszawie przez K. Świetlik dowiodły, że w latach 2010-2012 w Polsce realnie uległy zmniejszeniu wydatki na żywność oraz ilościowa konsumpcja artykułów żywnościowych w gospodarstwach domowych¹¹. J. Drożdż i R. Urban uważają, że wpływ tego czynnika może osłabiać wciąż rosnący eksport żywności i napojów, który przyczynia się do utrzymania niewielkiego wzrostu poziomu produkcji tego sektora. Zauważalne było niewielkie obniżenie aktywności inwestycyjnej firm spożywczych, niemniej jednak w latach 2010-2012, pomimo wysokich cen surowców, wyniki finansowe przemysłu były na podobnych poziomach, a stan finansowy firm w większości branż bezpieczny¹².

¹⁰ K. Świetlik, *Malejąca konsumpcja żywności*, "Przemysł Spożywczy" 2013, nr 12 s. 6-8.

¹¹ Ibidem.

¹² J. Drożdż, R. Urban, *Przemysł spożywczy w Polsce rozwija się mimo kryzysu*, "Przemysł Spożywczy" 2013, nr 8, s. 24-29.

Na szczególną uwagę zasługuje struktura podmiotowa polskiego przemysłu spożywczego, w której dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, a w tylko w niektórych branżach duże, co sprzyja zjawisku konkurencyjności.

Tabela 1. 1.
Liczba podmiotów gospodarczych wpisana do rejestru REGON zgodnie z PKD, Sekcja C, Dział 10,11,12 - stan na dzień 30.10.2012 r.

Sekcja C Przetwórstwo przemysłowe	Liczba podmiotów
Dział 10 Produkcja artykułów spożywczych	31 946
Dział 11 Produkcja napojów	1 673
Dział 12 Produkcja wyrobów tytoniowych	43
Ogółem	33 662

Źródło: opracowanie własne na podstawie rejestru REGON

Małe i średnie firmy muszą dbać o wzrost wydajności produkcji oraz wyższą efektywność, aby sprostać firmom globalnym, które coraz aktywniej zadławiają się na polskim rynku. Ogółem liczba podmiotów gospodarczych wpisana do rejestru REGON (zgodnie z PKD, Sekcja C, Dział 10,11,12 stan na dzień 30.10.2012 r.) wynosiła 33 662, w tym produkcją artykułów spożywczych zajmowało się 31 946, produkcją napojów 1 643, a produkcją wyrobów tytoniowych 43 (tab. 1.1.).

Oceniając wybrane wskaźniki charakteryzujące funkcjonowanie przemysłu spożywczego w Polsce w latach 2010-2012 zauważamy zarysowującą się stagnację w dynamice produkcji sprzedanej artykułów spożywczych w całym badanym okresie, wyraźny wzrost dynamiki produkcji sprzedanej napojów w 2011 roku i jego stagnację w 2012 roku (tab.1.2.). Zmniejszeniu uległa natomiast dynamika produkcji sprzedanej wyrobów tytoniowych w 2011 roku, by w 2012 roku wzrosnąć o niespełna 10 %. Świadczy to o wyraźnej stabilizacji popytu na artykuły spożywcze i o wyraźnym jego wzroście, w stosunku do okresu sprzed dwóch lat na napoje i wyroby tytoniowe. W badanym okresie niewielkim wahaniom uległy także wskaźniki cen, które w przypadku artykułów spożywczych wzrosły o niespełna 5 %, a w przypadku napojów i wyrobów tytoniowych nie przekroczyły 2,8 %. Na wskaźniki cen produkcji sprzedanej artykułów spożywczych i napojów wpływały niestabilne ceny surowców pochodzenia rolniczego, a w przypadku wyrobów tytoniowych coroczny wzrost stawek akcyzy na papierosy i inne wyroby tytoniowe.

Tabela 1.2.

Charakterystyka wybranych wskaźników przemysłu spożywczego w latach 2010 - 2012

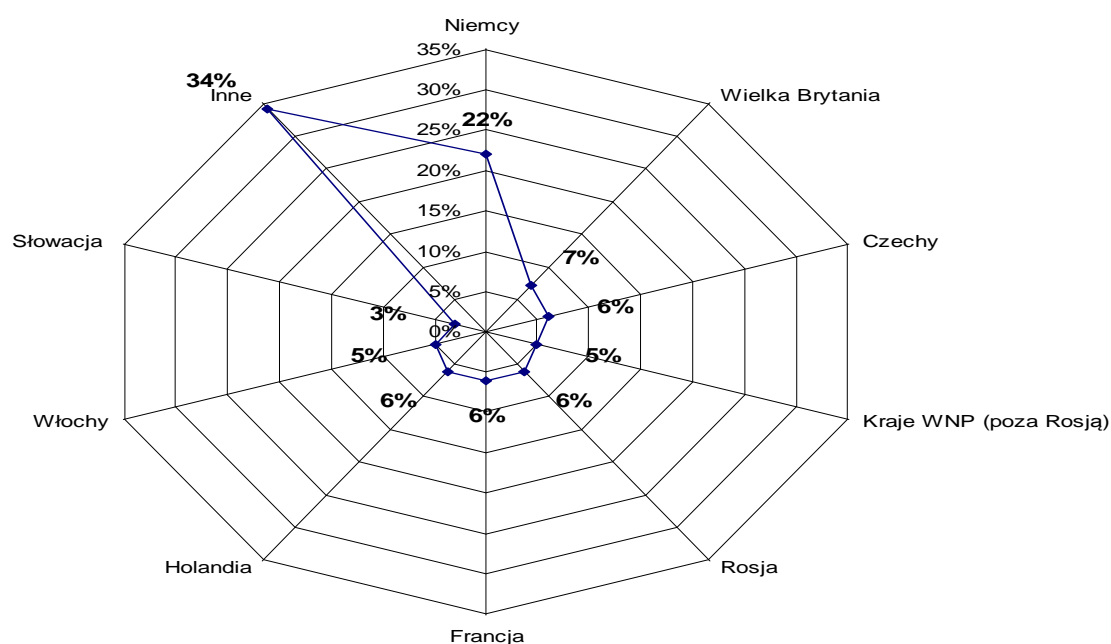
Wskaźnik	2010	2011	2012
Dynamika produkcji sprzedanej artykułów spożywczych (w %)	104,6	104,1	104,1
Dynamika produkcji sprzedanej napojów (w %)	91,5	101,8	100,0
Dynamika produkcji sprzedanej wyrobów tytoniowych (w %)	98,5	97,2	107,1
Wskaźniki cen produkcji sprzedanej artykułów spożywczych (w %)	99,6	109,5	104,5
Wskaźniki cen produkcji sprzedanej napojów (w %)	100,0	102,8	101,4
Wskaźniki cen produkcji sprzedanej wyrobów tytoniowych (w %)	104,3	103,7	104,3
Udział artykułów spożywczych w produkcji sprzedanej przemysłu ogółem (w % i mln zł)	14,3	14,1	15,9 (191 956)
Udział napojów w produkcji sprzedanej przemysłu ogółem (w %)	1,8	1,6	1,7
Udział wyrobów tytoniowych w produkcji sprzedanej przemysłu ogółem (w %)	0,3	0,3	0,3
Eksport przetworów spożywczych (w mln zł)	5,2	5,2	5,6
Eksport produktów rolno - spożywczych (w mld euro)	13,5	15,2	17,5
Import produktów rolno - spożywczych (w mld euro)	10,9	12,6	13,3
Saldo handlu zagranicznego produktami rolno - spożywczymi (w mld euro)	2,6	2,6	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Zwiększeniu o ponad półtora procent uległ udział artykułów spożywczych w produkcji sprzedanej przemysłu ogółem, co było związane z coraz większym zainteresowaniem polską żywnością na międzynarodowych rynkach, dalszą modernizacją przedsiębiorstw oraz wyraźnie odczuwalnymi efektami reorganizacji i dostosowania struktury organizacyjnej polskiego przemysłu spożywczego do wymagań unijnych. Udział napojów i wyrobów tytoniowych w produkcji sprzedanej przemysłu ogółem był stabilny, przy czym w przypadku napojów zmiany nie przekraczały 0,2 %, a w przypadku wyrobów tytoniowych nie wystąpiły żadne zmiany.

Podobnie wyglądała sytuacja w eksporcie przetworów spożywczych, gdzie zmiany oscylowały w granicach 0,4 %. Wyraźnie natomiast rósł poziom eksportu

i importu produktów rolno - spożywczych, który w przypadku eksportu powiększył się w badanym okresie o 4 mld euro, a w przypadku importu o 2,4 mld euro. Saldo handlu zagranicznego produktami rolno - spożywczymi w pierwszych dwóch latach ukształtowało się na podobnym poziomie, by w 2012 roku wzrosnąć o 1,6 mld euro. Jak wynika z danych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi wartość polskiego eksportu żywności w 2012 roku wyniosła 17,5 mld euro, co oznaczało wzrost o 14,8 proc. w porównaniu z 2011 rokiem. Udział produktów rolno-spożywczych w całkowitej wartości polskiego eksportu wyniósł zatem 12,33 proc w 2012 roku, co pozwoliło uznać ten sektor za jeden z fundamentów polskiego eksportu¹³. Od momentu akcesji do struktur unijnych, a więc od 2004 roku, gdy eksport polskich produktów spożywczych wynosił niewiele ponad 5 mld euro, został on ponad trzykrotnie powiększony. Z kolei nadwyżka handlu zagranicznego w 2012 roku w stosunku do roku poprzedniego wzrosła o 62%.



Rys. 1.2. Kierunki polskiego eksportu żywności w 2012 roku

Źródło: *Polska żywność - fundament polskiego eksportu - 2012 kolejnym rokiem rekordowego eksportu żywności*, Ministerstwo Skarbu Państwa, <http://inwestor.msp.gov.pl/si/polska-gospodarka/wiadomosci-gospodarcze>, dostęp: 20.12.2013.

Dodatkowej analizie wymagają też główni partnerzy handlowi Polski, którzy tworzyli rynek zbytu dla polskiej żywności za granicą (rys. 1.2.). Były to przede

¹³ *Polska żywność - fundament polskiego eksportu - 2012 kolejnym rokiem rekordowego eksportu żywności*, Ministerstwo Skarbu Państwa, <http://inwestor.msp.gov.pl/si/polska-gospodarka/wiadomosci-gospodarcze>, dostęp: 20.12.2013.

wszystkim kraje Unii Europejskiej, a prym wśród nich wiodły Niemcy, gdzie sprzedano towary o łącznej wartości za 3,8 mld euro, drugim rynkiem była Wielka Brytania (1,3 mld euro), a na trzecim miejscu uplasowały się Czechy (1,1 mld euro). Zauważalny jest dynamiczny rozwój handlu z Rosją, gdzie eksport wzrósł rok do roku o 30 %, wynosząc również 1,1 mld euro oraz na rynki Azji, Bliskiego i Dalekiego Wschodu. Uzgodnione zostały też warunki dostępu polskich produktów żywnościowych do rynków m.in. Japonii, Chin, Wietnamu, Singapuru”¹⁴.

Analizując udział poszczególnych produktów rolno spożywczych okazuje się, że najwięcej w latach 2011 i 2012 wyeksportowano wyrobów tytoniowych (odpowiednio za 1179 i 1327 mld euro), mięsa drobiowego (904 i 1017 mld euro), czekolady i wyrobów z kakao (789 i 852 mld euro), wołowiny (807 i 852 mld euro) i wieprzowiny (585 i 760 mld euro)¹⁵.

W 2012 r. (w cenach bieżących) zdecydowanie wzrosła produkcja globalna zwierzęca, natomiast minimalnie spadła produkcja globalna roślinna, co przełożyło się na ogólny wzrost globalnej produkcji rolniczej. W 2012 r. ważniejsze kategorie produkcji rolniczej w cenach bieżących na tle dwóch poprzednich lat kształtowały się następująco:

- globalna produkcja rolnicza wyniosła 103,1 mld zł i była wyższa o 2,4% niż w 2011 r. (100,7 mld zł) i o 22,1% niż w 2010 r. (84,5 mld zł),
- końcowa produkcja rolnicza wyniosła 81,7 mld zł i była większa o 3,3% niż w roku poprzednim (79,1 mld zł) i o 22,8% niż w 2010r. (66,5 mld zł),
- towarowa produkcja rolnicza wyniosła 75,0 mld zł i była wyższa o 5,2% niż przed rokiem (71,3 mld zł) i o 26,3% niż w 2010 r. (59,4 mln zł)¹⁶.

Interesująco na tle wyników eksportowych wygląda sytuacja dotycząca wielkości produkcji produktów przemysłu spożywczego w badanym okresie (tab. 1.3.). Okazuje się, że wiodące we wzroście wśród rozpatrywanych i wybranych do porównań rodzajów produkcji były następujące: mięsa drobiowego, uboju bydła i cieląt, margaryn i produktów do smarowania, cukru, sera świeżego niedojrzewającego i twarogu, piwa otrzymywanego ze słodu oraz papierosów z tytoniu lub jego mieszanek. Wyraźnemu zmniejszeniu uległa natomiast produkcja i ubój trzody chlewnej, która spowodowana jest pojawianiem się na rynku dużej ilości surowca, jak również wysokimi kosztami

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ B. Drewnowska, *Eksport żywności będzie rósł, ale wolniej*, "Rzeczpospolita" 2013, nr 75.

¹⁶ *Produkcja i handel zagraniczny produktami rolnymi w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, s. 18.

produkcji wpływającymi na zmniejszanie się jej rentowności. Pomimo tego, że poziom produkcji określany jest jako stabilny, niemniej jednak jego fluktuacje wystąpiły w przypadku takich produkcji, jak: wędlin, soków z owoców i warzyw, mleka płynnego przetworzonego, masła i pozostałych tłuszczów do smarowania, wódki czystej, i wina gronowego. Wielkość amplitudy wahań w tych przypadkach można uznać za niewiele znaczącą dla ich producentów, gdyż wynikają one najczęściej z występujących różnic cenowych w poszczególnych latach, zmian legislacyjnych oraz trendów rynkowych kształtujących ich koniunkturę. Zwykle poziomy te powracają do poprzednich wartości, co zostało potwierdzone przez niektóre dane obejmujące 2013 rok.

Tabela 1.3.

Charakterystyka wielkości produkcji produktów przemysłu spożywczego w latach 2010 - 2012

Rodzaj produkcji	2010	2011	2012
Produkcja i ubój bydła i cieląt (w tys. t)	186	188	198
Produkcja i ubój trzody chlewnej (w tys. t)	847	821	778
Produkcja mięsa drobiowego (w tys. t)	1368	1440	1630
Produkcja wędlin (w tys. t)	666	746	720
Produkcja soków z owoców i warzyw (w tys. hl)	6497	5895	6835
Produkcja margaryn i produktów do smarowania (w tys. t)	375	380	404
Produkcja mleka płynnego przetworzonego (w mln l)	2612	2618	2560
Produkcja masła i pozostałych tłuszczów do smarowania (w tys. t)	175	168	171
Produkcja cukru (w tys. t)	1574	1943	1998
Produkcja sera świeżego niedojrzewającego i twarogu (w tys. t)	360	368	377
Produkcja wódki czystej w przeliczeniu na 100% (w mln l)	104	103	103
Produkcja wina gronowego (w mln l)	7,3	7,5	5,9
Produkcja piwa otrzymywanego ze słodu (w mln hl)	36,6	37,9	39,3
Produkcja papierosów z tytoniu lub jego mieszanek (w mld szt.)	143	150	156

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Oceniając potencjał ekonomiczny przemysłu spożywczego warto jeszcze rozpatrzyć spożycie podstawowych produktów w przeliczeniu na 1 mieszkańca, których poziom w poszczególnych latach przedstawia tabela 1.4. Z zamieszczonej w niej danych wynika, że nie wystąpiły żadne różnice w spożyciu zbóż, podobnie

w przypadku spożycia ziemniaków, a tylko w przypadku warzyw i owoców zanotowano niewielkie i mało znaczące amplitudy wahań.

Tabela 1.4.

Spożycie podstawowych produktów w przeliczeniu na 1 mieszkańca w latach 2010 - 2012 (w kg/osobę)

Produkt	2010	2011	2012
Zboża	108	108	108
Ziemniaki	110	111	111
Warzywa	106	104	103
Owoce	44	42	46

Źródło: *Produkcja i handel zagraniczny produktami rolnymi w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013, s. 22.

Różnie też kształtowało się w rozliczeniu bilansowym spożycie produktów pochodzenia zwierzęcego w przeliczeniu na 1 mieszkańca w latach 2010-2012, co zobrazowano w tabeli 1.5.

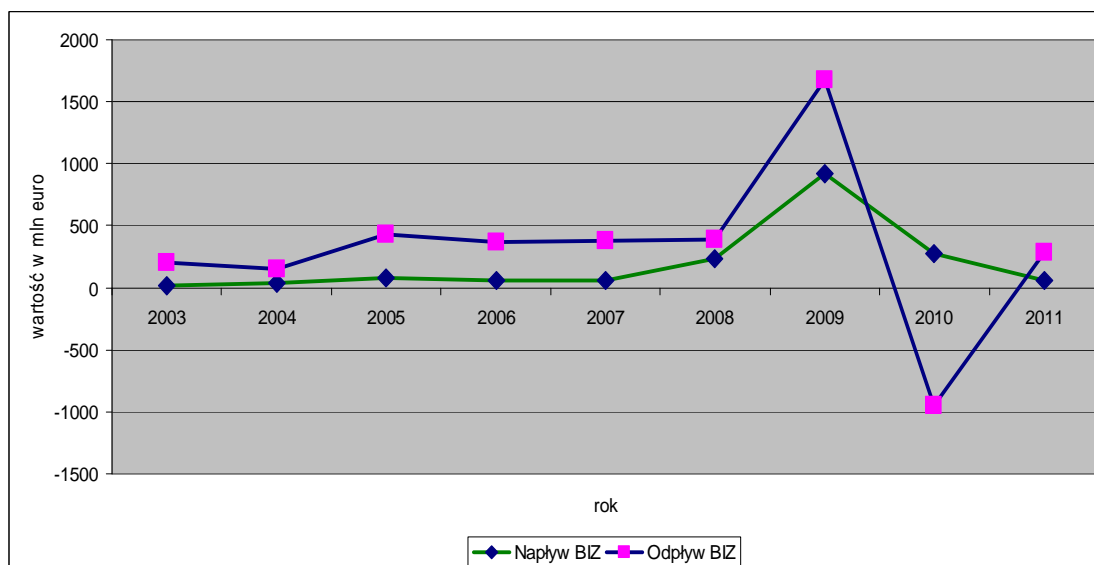
Tabela 1.5.

Spożycie produktów pochodzenia zwierzęcego w przeliczeniu na 1 mieszkańca w latach 2010-2012

Produkt	2010	2011	2012
Mięso i podroby, łącznie z mięsem i podrobami przeznaczonymi na przetwory w wadze schłodzonej (w kg)	73,7	73,4	71,0
Mleko krowie, łącznie z mlekiem przeznaczonym na przetwory, ale bez mleka przerobionego na masło (w litrach)	189	194	193
Jaja kurze (w szt.)	202	172	140

Źródło: *Produkcja i handel zagraniczny produktami rolnymi w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013, s. 29.

Z przedstawionych danych wynika, że spożycie mięsa i podrobów (łącznie z mięsem i podrobami przeznaczonymi na przetwory w wadze schłodzonej) uległo zmniejszeniu o 2,7 kg w 2012 roku do okresu sprzed dwóch lat, wzrosło natomiast spożycie mleka krowiego (łącznie z mlekiem przeznaczonym na przetwory, ale bez mleka przerobionego na masło) o 4 litry, ale wyraźnie zmalało spożycie jaj kurzych o 62 sztuki, co stanowi zmianę ponad 30-sto procentową.



Rys.1.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w przemyśle spożywczym – napływ i odpływ w latach 2003 -2011 (w mln euro)

Źródło: Ł. Ambroziak, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w przemyśle spożywczym – inwestycje zagraniczne w Polsce i inwestycje polskie za granicą*, <http://www.ierigz.waw.pl/>; dostęp 28.12.2013 r.

Jak twierdzi Ł. Ambroziak dynamiczny rozwój polskiego eksportu rolno-spożywczego pozwala przypuszczać, że firmy krajowe z branży spożywczej będą coraz chętniej dokonywać inwestycji za granicą. Z początkiem napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych spotkaliśmy się na początku ostatniej dekady XX wieku, by na przełomie wieków na stałe zadomowiły się w one przemyśle spożywczym, natomiast ekspansja polskich firm za granicą była widoczna w pierwszych latach po akcesji (rys. 1.3.). Jako kraj przyjmujący implementujemy o wiele więcej tego rodzaju działań, aniżeli czynimy ich za granicą. Nasi główni inwestorzy zagraniczni w przemyśle spożywczym to: Niemcy, Francja, Dania, Holandia, USA, natomiast główne kierunki ekspansji naszych przedsiębiorstw to: W. Brytania, Ukraina, Czechy, Rosja, Norwegia, Słowacja, Węgry, Rumunia. Rozpatrując możliwości i potrzeby zatrudnienia w polskim przemyśle spożywczym należy podkreślić spadającą w nim tendencję w badanych latach, co wynika z radykalnego obniżania kosztów przez przedsiębiorstwa oraz stałej ich modernizacji, która stymuluje zastępowanie kapitału ludzkiego nowoczesnymi technologiami. Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 1.6., w badanym okresie zmniejszeniu uległo zatrudnienie we wszystkich grupach pracowniczych przemysłu spożywczego, tj. produkcji artykułów spożywczych, napojów i wyrobów tytoniowych.

Tabela 1.6.

Zatrudnienie i przeciętne wynagrodzenie oraz ich dynamika w przemyśle spożywczym w latach 2003 -2011

Zatrudnienie / Wynagrodzenie	2010 (ilość)	2010 (dynamika)	2011 (ilość)	2011 (dynamika)	2012 (ilość)	2012 (dynamika)
Zatrudnienie w przemyśle spożywczym (w os.):						
- produkcja artykułów spożywczych,	421 767	101,3	406 960	0,96	371 522	0,91
- produkcja napojów,	26 514	0,89	26 605	100,3	23 968	0,90
- produkcja wyrobów tytoniowych.	6 024	0,95	5 612	0,93	5 581	0,99
Przeciętne wynagrodzenie w przemyśle spożywczym (w zł.):						
- produkcja artykułów spożywczych,	2 809,09	104,7	2950,02	105,0	3021,92	102,4
- produkcja wyrobów tytoniowych.	5287,61	101,5	5730,29	108,4	5830,01	101,7

Źródło: Dane GUS, *Pracujący w gospodarce narodowej w 2009,2010,2011,2012; Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej 2009,2010,2011,2012.*

Pozytywna tendencja zachodzi w przypadku kształtowania się przeciętnego wynagrodzenia w przemyśle spożywczym, które od 2010 roku systematycznie rośnie i dotyczy ona, nie tylko zatrudnionych przy produkcji artykułów spożywczych, ale także zatrudnionych przy produkcji wyrobów tytoniowych. Porównując płace zatrudnionych w przemyśle spożywczym w stosunku do stawek wynagrodzeń płaconych w innych sektorach gospodarczych, zauważamy, że są one wyższe o około 12 % w badanym okresie, co świadczy o korzystnie kształtującym się wizerunku tego rodzaju miejsca pracy.

Omawiając przemysł spożywczy należy przyjrzeć się też spółkom giełdowym należącym do indeksu WIG Spożywczy, obliczanym na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. WIG Spożywczy jest indeksem sektorowym, a w jego skład wchodzi spółki notowane w głównym indeksie WIG i jednocześnie zakwalifikowane są do indeksu „przemysł spożywczy”. Datą rozpoczęcia notowań, a więc bazową dla indeksu jest 31 grudnia 1998 r. Metodologia subindeksu jest tożsama z indeksem WIG, to znaczy, że jest on indeksem dochodowym i przy jego obliczaniu uwzględnia się zarówno ceny zawartych w nim akcji, jak i dochody z dywidend, i praw poboru¹⁷. Wartość tego indeksu wzrosła w badanym okresie o 17,69%, co można uznać za zmianę

¹⁷ Najważniejsze indeksy giełdowe, <http://amerbroker.pl/>, dostęp: 28.12. 2013.

pozytywną, gdyż w tym samym czasie wartość indeksu WIG 20, a więc najlepszych spółek notowanych na warszawskiej giełdzie zmieniła się o 5,18% (rys. 1.4.).



WIG 20 - kolor zielony, WIG Spożywczy - kolor niebieski
Rys. 1.4. Przebieg zmienności wartości indeksu WIG Spożywczy i WIG 20 od 1 stycznia 2010 do 31 grudnia 2012

Źródło: <http://inwestycje.pl/gielda/profil/>

W skład indeksu WIG Spożywczy wchodzi obecnie 25 spółek, czyli: Agrotan Public Limited w Ługańsku (AGT), Ambra SA w Warszawie (AMB), Astarta Holding NV z siedzibą w Amsterdamie (AST), Belvedere SA w Beaune (BVD), Polski Koncern Mięsny Duda SA w Warszawie (DUD), Elstar Oils SA w Elblągu (ELS), Graal SA w Wejherowie (GRL), Industrial Milk Company SA w Kijowie (IMC), Indykpol SA w Olsztynie (IND), Jutrzenka Holding SA w Opatówku (JTZ), Kernel Holding SA w Luksemburgu (KER), Kofola SA w Warszawie (KFL), KSG Agro SA w Luksemburgu (KSG), Zakłady Tłuszczowe Kruszwica SA w Kruszwicy (KSW), Makarony Polskie SA w Rzeszowie (MAK), Mispol SA w Suwałkach (MIP), Milkiland NV w Kijowie (MLK), Zakłady Przemysłu Cukierniczego Mieszko SA w Warszawie (MSO), Zakłady Przemysłu Cukierniczego Otmuchów SA w Otmuchowie (OTM), PBS Finanse SA w Sanoku (PBF), Pamapol SA w Ruścu (PMP), Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES SA w Łomży (PPS), Seko SA w Chojnicach (SEK), Tarczyński SA w Trzebnicy (TAR), Wilbo SA we Władysławowie (WLB), Wawel SA w Krakowie (WWL). Komponenty indeksu WIG-Spożywczy z uwzględnieniem profili działalności, wartości rynkowej oraz procentowego udziału w całości portfela zawarto w tabeli 1.7.

Tabela 1.7.

Komponenty indeksu WIG-Spożywczy z uwzględnieniem profili działalności, wartości rynkowej oraz procentowego udziału w całości portfela (stan na 3.01.2014 r.)

Lp	Instrument	Pakiet	Wartość rynkowa pakietu (PLN)	Udział w portfelu (%)	Udział w obrotach akcjami i PDA na sesji (%)
1	KERNEL	49,072,000	2,021,766,400	36.215	1.64
2	WAWEL	717	896,250,000	16.054	0.17
3	ASTARTA	9,256,000	629,408,000	11.274	0.08
4	KOFOLA	13,088,000	483,863,360	8.667	0.01
5	COLIAN	48,853,000	182,710,220	3.273	0.06
6	OVOSTAR	1,725,000	165,617,250	2.967	0.04
7	DUDA	198,411,000	164,681,130	2.950	0.14
8	KRUSZWICA	2,418,000	150,520,500	2.696	0.01
9	IMCOMPANY	9,809,000	125,162,840	2.242	0.00
10	AMBRA	9,800,000	102,998,000	1.845	0.02
11	TARCZYNSKI	7,000,000	102,410,000	1.834	0.00
12	MILKILAND	8,276,000	97,656,800	1.749	0.00
13	KANIA	18,504,000	72,165,600	1.293	0.01
14	OTMUCHOW	6,256,000	60,683,200	1.087	0.01
15	MIESZKO	13,935,000	57,690,900	1.033	0.00
16	KSGAGRO	5,093,000	53,985,800	0.967	0.01
17	GRAAL	3,611,000	51,817,850	0.928	0.01
18	INDYKPOL	1,165,000	42,242,900	0.757	0.02
19	PEPEES	60,343,000	31,981,790	0.573	0.00
20	PAMAPOL	6,642,000	19,926,000	0.357	0.00
21	MAKARONPL	4,712,000	18,753,760	0.336	0.01
22	SEKO	2,500,000	18,000,000	0.322	0.00
23	PBSFINANSE	37,362,000	13,450,320	0.241	0.00
24	AGROTON	3,353,000	7,276,010	0.130	0.19
25	SOBIESKI	171	6,532,200	0.117	0.01
26	AGROWILL	5,347,000	5,079,650	0.091	0.00

Należy także pamiętać, że polski przemysł spożywczy wciąż korzysta z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, a w latach 2007-2013 jego przedsiębiorcy mogli się ubiegać o środki z następujących Programów Operacyjnych: 5 Ogólnokrajowych Programów Operacyjnych - Infrastruktura i Środowisko, Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki, Rozwój Polski Wschodniej, Pomoc Techniczna; 16 Regionalnych Programów Operacyjnych; Programów Europejskiej Współpracy Regionalnej. Ponadto przedsiębiorcy korzystali ze zwolnień z podatku od osób prawnych CIT (stopa 19%) i dostępności specyficznych warunków, pod względem prowadzenia działalności gospodarczej w Specjalnych Strefach Ekonomicznych, tj. w wybranych regionach Polski, gdzie działalność gospodarcza prowadzona jest na specjalnych warunkach. Zwolnienia z podatku dochodowego wynoszą w nich 30%-50%

nakładów inwestycyjnych, albo dwuletnich kosztów zatrudniania pracowników - w zależności od tego, które są wyższe. W badanym okresie możliwe było także korzystanie ze zwolnień w podatku od nieruchomości.

2. WYKORZYSTANIE KLUCZOWYCH CZYNNIKÓW SUKCESU W ANALIZIE STRATEGICZNEJ NA PRZYKŁADZIE BRANŻY PIEKARNICZO -CUKIERNICZEJ

Wprowadzenie

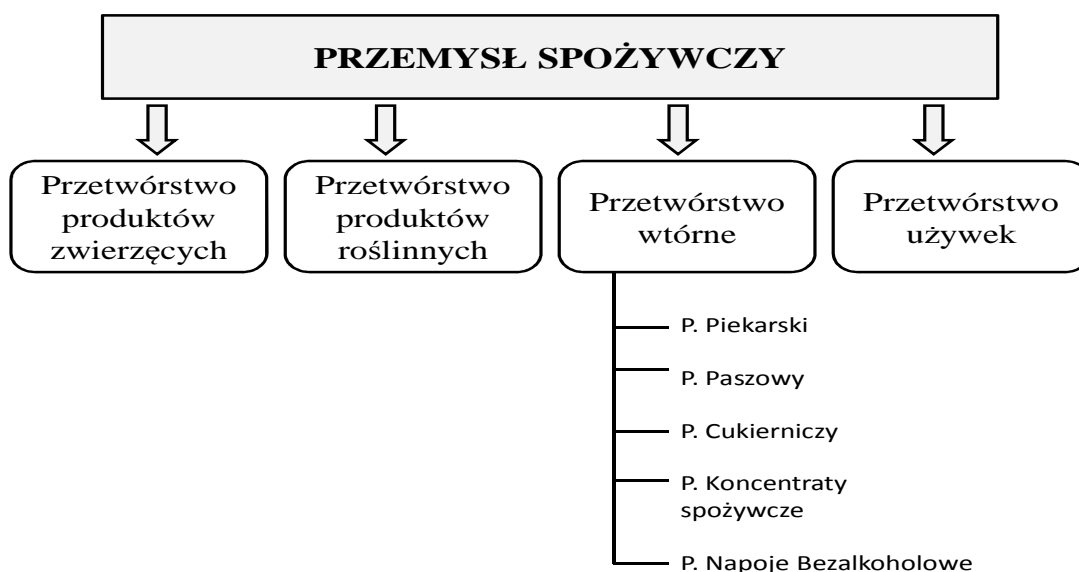
Branża piekarniczo – cukiernicza stanowi bardzo istotną gałąź sektora rolno-spożywczego. Albowiem około 43% ogółu przedsiębiorstw działających w sektorze rolno – spożywczym stanowią przedsiębiorstwa piekarnicze (które w swojej ofercie mają również wyroby ciastkarskie). Sytuacja w branży piekarniczo – cukierniczej jest trudna i z roku na rok się pogarsza. Zmiany w nawykach żywieniowych, spadek spożycia pieczywa utrzymujący się od kilku lat i zmieniające się warunki w otoczeniu wymuszają na przedsiębiorstwach branży piekarniczo – cukierniczej wprowadzania zmian, gdyż oczekiwania konsumentów wciąż rosną.

Z wyżej wymienionych względów celem niniejszej części opracowania jest charakterystyka branży piekarniczo – cukierniczej oraz możliwie szeroka identyfikacja czynników stymulujących i hamujących funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstw piekarniczo - cukierniczych. W pracy przyjęto następującą hipotezę badawczą: Identyfikacja determinantów rozwoju branży piekarniczo – cukierniczej może stanowić podstawy skoordynowanych działań na rzecz przedsiębiorstw działających w analizowanej branży zarówno dla właścicieli jak i instytucji publicznych.

Dla zrealizowania celu pracy oraz zweryfikowania hipotezy badawczej przeprowadzono badania wśród 30 przedsiębiorstw piekarniczo – cukierniczych. Do badań wykorzystano wywiad oraz kwestionariusz.

2.1. Charakterystyka branży piekarniczo – cukierniczej w Polsce

Dla branży piekarniczo – cukierniczej rok 2012 był przełomowy, ostatnie trzy kwartały wyraźnie pokazały w jakim kierunku podąża ta branża oraz z jakimi wyzwaniem i zagrożeniami będzie musiał się zmierzyć w najbliższym czasie. W branżowym podziale sektora spożywczego wg. PKD produkcja wyrobów piekarniczych (10.7) znajduje się w sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) w produkcji artykułów spożywczych (rysunek 2.1.)

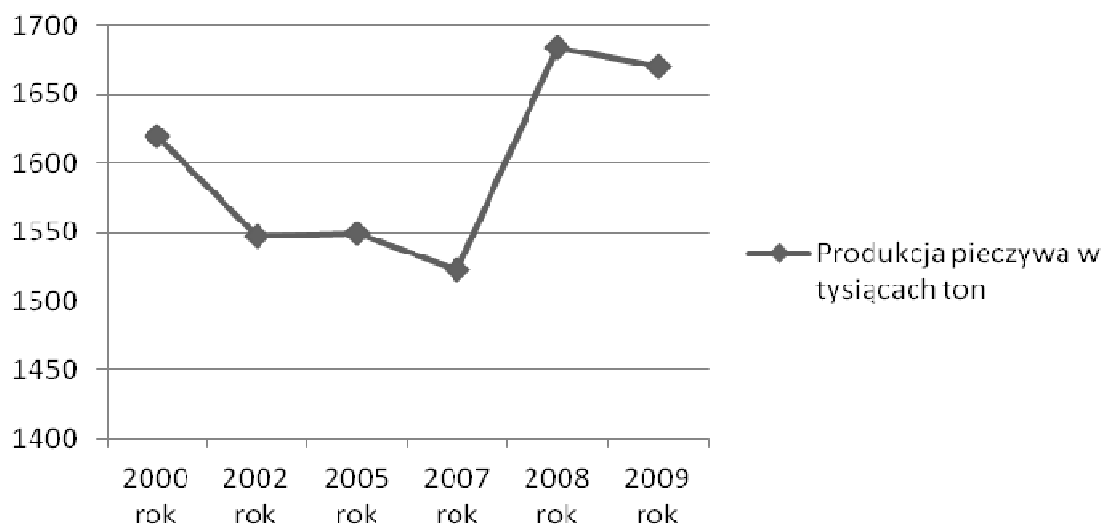


Rys. 2.1. Branżowy podział sektora spożywczego
 Źródło: Sektor spożywczy w czasie i przestrzeni, www.bcc.pl - 17.01.2014.

Aktualna sytuacja w polskiej branży piekarniczej jest zdecydowanie niekorzystna. Pogarszająca się kondycja piekarni przejawia się obniżaniem się wolumenu sprzedaży i wolnymi mocami produkcyjnymi, słabnącą rentownością oraz brakiem środków i zdolności do prowadzenia inwestycji. Rynek piekarniczy w Polsce jest bardzo rozdrobniony, według danych Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów żaden z liderów nie kontroluje nawet 2% rynku. W roku 2009 liczbę piekarń w Polsce szacowano na ponad 11 tysięcy, obecnie funkcjonuje w niej około 8800 podmiotów w roku 2012 funkcjonowało w branży tej około 9000 podmiotów. W roku 2009 dużych przedsiębiorstwach piekarniczych zatrudniających ponad 50 osób było niespełna 300. Obok dużych przedsiębiorstw działają liczne małe piekarnie, które stopniowo przechodzą w niebyt. Szacuje się, że rocznie upada około 300 piekarni i jak twierdzą eksperci tendencja ta będzie się utrzymywała. Wśród upadających przedsiębiorstw są niestety zakłady, które miały długoletnią tradycję lecz nie wytrzymały konkurencji. W sektorze piekarniczym również można zauważyć brak chętnych do pracy w tej branży, jak i również brak chętnych do nauki tego zawodu. Według danych GUS na koniec trzeciego kwartału 2011 roku w Polsce istniało około 29 tysięcy podmiotów działających w sektorze spożywczym. Najliczniejszą grupę z nich stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się piekarnictwem (43% ogółu).¹⁸

W latach 2000-2009 sektor piekarniczy charakteryzowały dość różnorodne trendy rozwojowe. Trendy te zobrazowano na wykresie 2.1.

¹⁸ Sektor spożywczy w Polsce, PAIiZ S.A., Warszawa 2011, s.5-6.

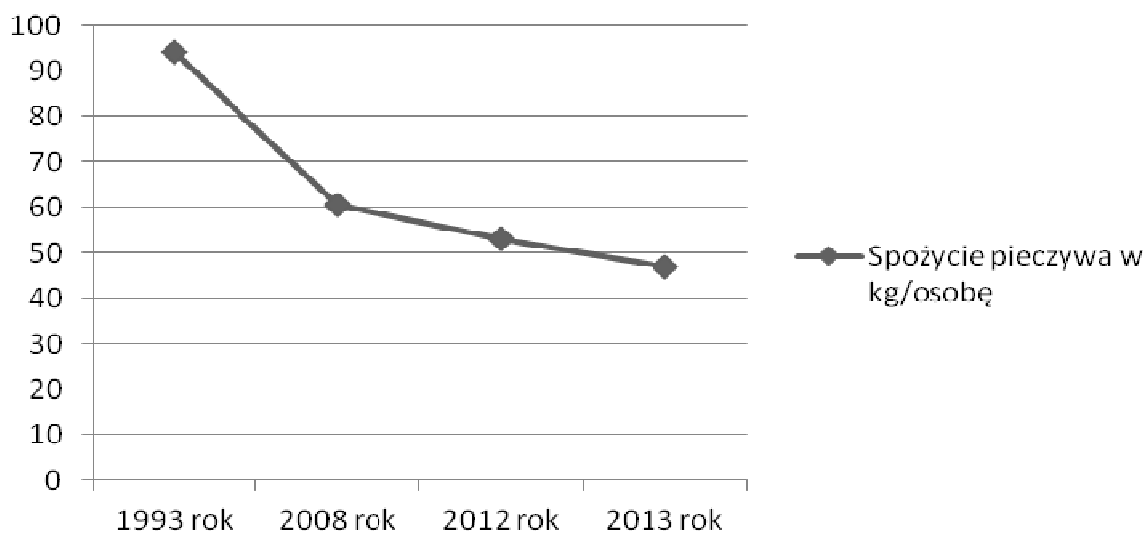


Wykres 2.1. Produkcja pieczywa w latach 2000-2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Dokonując analizy wykresu 2.1. zauważyć można tendencję spadkową w produkcji pieczywa. Od roku 2000 do 2007 widoczny był systematyczny spadek produkcji, w roku 2008 odnotowany był wzrost produkcji pieczywa i znów widoczna jest tendencja spadkowa, która się utrzymuje¹⁹.

Główna determinanta takiego stanu rzeczy to ograniczenie spożycia chleba przez ludzi. Piekarze podkreślają, że ich branża jest w coraz gorszym stanie. Zdaniem piekarzy polski konsument nie ma wiedzy na temat atutów chleba dobrej jakości. Struktura spożycia chleba w Polsce została zobrazowana na wykresie 2.2.



Wykres 2.2. Spożycie pieczywa w latach 1993-2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych portalu spożywczego, www.portalspozywczy.pl – 20.01.2014.

¹⁹ Sektor Spożywczy w czasie i przestrzeni – www.bcc.org.pl – 20.01.2014.

Analizując wykres 2.2. stwierdzić można, że widoczny jest systematyczny spadek spożycia pieczywa w Polsce (od roku 1993 o 47 kg na osobę). Największy spadek spożycia pieczywa widoczny jest w latach 1993 – 2008. Tendencja spadkowa w spożyciu pieczywa ma charakter strukturalny i spowodowana jest wieloma przyczynami. Zmiany w nawykach żywieniowych, zwyczajach konsumenckich i modelach dokonywania zakupów postępują z roku na rok, podczas gdy reakcją branży piekarniczej jest brak reakcji, nie dostosowuje się ona do zachodzących zmian. Kulturowo pieczywo Polakom jest bliskie niemniej jednak to już nie wystarcza, aby utrzymać prawidłowe relacje z klientami. W świadomości społecznej i mediach nakreśla się błędne przekonanie na temat roli jaką odgrywa pieczywo w żywieniu, a sektor piekarniczy zostaje bierny, co powoduje odwracanie się konsumentów od pieczywa.

Zmiany w strukturze żywienia mogą wynikać ze zmiany sytuacji materialnej Polaków, jak również z coraz wyraźniejszego dążenia do zdrowego trybu życia, w tym racjonalnego odżywiania. Świadczyć może o tym wzrost zapotrzebowania na pieczywo żytnie, uważane za bogatsze w składniki odżywcze. Kolejny czynnik mający wpływ na zmiany w strukturze żywienia to zmiany w stylu życia. Następują one nie tylko w miarę wzrostu dochodów Polaków, którzy liczniej i częściej korzystają z usług sieci gastronomicznych, ale także są skutkiem otwarcia granic oraz rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Również nie bez znaczenia jest zwiększająca się popularność kuchni etnicznych, co sprzyja, że pieczywo coraz częściej nie jest traktowane jako podstawowy produkt spożywczy, lecz jako składnik różnych atrakcyjnych dań. Dowodem na to jest szybko rosnąca sprzedaż pieczywa mrożonego o przedłużonej trwałości, które na razie trafia do placówek gastronomicznych, ale też często używane jest w przygotowywaniu posiłków w domu.²⁰

Zmiany w strukturze żywienia wywołały pojawienie się substytutów, które są coraz częściej masowo reklamowane jako produkty o niskiej wartości odżywczej (słodkie lub słone przekąski) oraz produkty wysoko przetworzone lub gotowe (w tym wysoko kaloryczne fast-foody). Szczególnie jest to widoczne w nawykach żywieniowych dzieci i młodzieży. Rośnie pokolenie, któremu pieczywo nie jest już czymś bliskim, znanym i dobrze kojarzonym z dzieciństwem. Uczniom coraz rzadziej towarzyszą domowe kanapki, a kieszonkowe przeznaczone jest na zakup batonika, żelek, chipsów, czy napoi gazowanych. Pieczywo przegrywa walkę konkurencyjną jaka

²⁰ Kryzys czy rozwój? Raport o rynku pieczywa – październik 2008.

toczy się na sklepowych półkach. Bardzo często pieczywo pozostaje dla konsumenta anonimowe, trudnością jest nawet ustalenie producenta, czy nazwy samego konkretnego bochenka, czy bułki. Z tych względów bardzo istotne znaczenie ma promowanie spożycia pieczywa²¹, jako że jest to podstawowy artykuł spożywczy w diecie każdego człowieka. Pieczywo stanowi bardzo dobre źródło węglowodanów złożonych, które są głównym źródłem energii dla organizmu.

Suche pieczywo (chrupkie) stanowi bardzo duże zagrożenie dla pieczywa tradycyjnego. Rośnie popularność tego segmentu, jak również wysokie jest tempo sprzedaży tego segmentu. Odsetek osób spożywających pieczywo chrupkie zwiększył się w ciągu ostatnich czterech lat z 23 do 28%. Do wzrostu sprzedaży pieczywa chrupkiego i lekkiego przyczyniają się wspomniane zmiany w nawykach żywieniowych. Polacy coraz częściej sięgają po produkty dostarczające organizmowi wiele wartości odżywczych i jednocześnie takie, które łatwo się przechowuje i szybko przygotowuje. Pieczywo chrupkie spełnia wszystkie te wymagania i z tych względów rośnie jego popularność. Typowym konsumentem pieczywa chrupkiego są kobiety w wieku 20-49 lat, które dbają o wygląd, interesują się wartościami odżywczymi produktów spożywczych, chcą jeść dobrze nawet jedząc szybko. Pieczywo chrupkie zdobywa coraz więcej zwolenników również wśród mężczyzn i dzieci. Jak wynika z danych statystycznych szczególnym powodzeniem cieszą się wafle, promowane jako nowy dietetyczny i prozdrowotny produkt, następnie pieczywo lekkie, pieczywo chrupkie, sucharki, chipsy chlebowe, maca. Również warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że dzięki dobrej reklamie i promocji ludzie zaczynają spożywać makarony i tortille, jak również bagietki z masłem czosnkowym, czy innymi dodatkami, które po odpieczeniu w piekarniku są gotowe do spożycia. Jak można zauważyć z powyższej analizy, zagrożenie dla setora piekarniczego czycha również w innych sektorach i dlatego ważnym jest, aby osoby zarządzające piekarniami dostrzegały zmiany rynkowe zarówno w swoim sektorze, jak również w sektorach pokrewnych.

Pomimo, że sektor piekarniczy jest w kryzysie to na pieczywo świeże, czyli tradycyjny chleb i bułki oraz wyroby ciastkarskie przypada blisko 65% produkcji sprzedanej przemysłu piekarniczego. Tempo zmian w spożyciu tej grupy jest zróżnicowane. O ile popyt na świeże bułki spada, o tyle wyroby ciastkarskie cieszą się powodzeniem. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że piekarnie rezygnują

²¹ G. Nowakowski, *Stan branży piekarniczej w Polsce*, Piekarnictwo, nr 1, 2012, s. 24-25.

z produkcji chleba i bułek na rzecz wypieku ciastek. Postawienie na segment cukierniczy to jedna ze strategii przetrwania. Wyroby cukiernicze takie jak pączki, eklery, czy torty pozwalają uzyskiwać wyższe o 20-30% marże od osiągniętych na rynku pieczywa. Jak wynika z wywiadów z piekarzami marża na pieczywie wynosi około 1%. Coraz trudniejsza sytuacja piekarzy to również efekt wybierania przez Polaków tańszego pieczywa produkowanego przez większość dużych sieci handlowych. Co ciekawe sieci przyznają, że na pieczywie nie zarabiają, ale chcą przyciągnąć klientów. Piekarnie są w każdym większym sklepie (Tesco, Carrefour, Auchan), a w mniejszych placówkach, gdzie nie ma własnych piekarni odpiekane są mrożone produkty. Taka strategia dużych graczy odnosi sukcesy. Eksperti szcują, że do dużych sieci należy nawet około 80% rynku. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że pieczywo produkowane w supermarketach to wyrób chlebobodobny, pozbawione jest naturalnego zakwasu²². Jak twierdzą specjaliści oferowane pieczywo w sieciach handlowych nie ma wiele wspólnego z pieczywem wytwarzanym w piekarni rzemieślniczej.

Na zakończenie charakterystyki branży piekarniczo-cukierniczej warto dodać, że według danych BGŻ branża przetwórstwa owocowo-warzywnego, przetwórstwa zbóż i piekarnictwo to branże sektora rolno – spożywczego, które wykazują największe zainteresowanie kredytami inwestycyjnymi głównie na powiększenie mocy produkcyjnych²³.

2.2. Stymulanty i destymulanty rozwoju branży piekarniczo-cukierniczej w Polsce

Jak już wspomniano we wcześniej przeprowadzonych rozważaniach branża piekarniczo-cukiernicza znajduje się w bardzo trudnej sytuacji. Efekty złej kondycji tej branży widoczne są w wolumenie sprzedaży, jak również w słabnącej rentowności piekarni. Niezbędne są zatem zmiany w podejściu przedsiębiorstw analizowanej branży do klientów i zajęcie się przyczynami kryzysu w taki sposób, aby w sposób świadomy i zorganizowany odbudować spożycie pieczywa.

Do najważniejszych barier rozwoju przedsiębiorstw omawianej branży należą: szara strefa, brak prawidłowej współpracy wewnątrz branży oraz zła współpraca

²² R. Miętus, *Piekarze rezygnują z chleba. Teraz czas na pączki i eklery*, Dziennik Gazeta Prawna, www.polskiepieczywo.pl – 20.01.2014.

²³ Wiceprezes BDŻ: *Kilka branż spożywczych chce mocno inwestować*, www.portalspozywczy.pl – 20.01.2014.

przedsiębiorstw tego sektora z hipermarketami. W związku z powyższym warto przyjrzeć się bliżej wymienionym barierom rozwoju.

Pod pojęciem szarej sfery należy rozumieć nie ewidencjonowanie (w całości lub częściowo) zakupu surowców i sprzedaży produktów, nie spełnianie wymogów zdrowotnych i jakościowych (nie respektowanie norm oraz nie ponoszenie kosztów w tym zakresie), przewaga (poprzez łapówki) w uzyskaniu dobrej lokalizacji punktów handlowych, często nie spełniających norm sanitarnych, nie płacenie podatków i świadczeń społecznych od pracowników oraz nie płacenie innych rodzajów podatków (zwłaszcza Vat). Jak podaje Zespół Badawczy Integracja nie ma danych, które określałyby jednoznacznie całkowitą wielkość rynku pieczywa w Polsce. Szacunkowe wartości podawane w raportach są różne i wskazują na znaczne rozbieżności w ocenie wartości polskiego piekarnictwa niemniej jednak z badań przeprowadzony przez ZBI wynika, że szara strefa jest bardzo poważnym problemem zarówno dla branży, jak i budżetu państwa. Wśród przyczyn, które nie pozwalają skutecznie zlikwidować szarej strefy należy wymienić²⁴:

- działania podejmowane są zazwyczaj przez pojedyncze firmy (najwyżej przez kilka firm), co nie tworzy odpowiedniej siły wpływu,
- walka przeciw szarej strefie jest podejmowana na poziomie lokalnym, a nie ogólnokrajowym, problem z jakim można spotkać się w tym obszarze to taki, że przedstawiciele szarej strefy lokalnego zazwyczaj nie są prawdziwymi decydentami lub mają mały wpływ na podejmowane decyzje,
- istnieje powszechna świadomość i akceptacja społeczna dotycząca szarej strefy, wynika to częściowo z nawyków poprzedniego systemu, a częściowo ze społecznej oceny rządu, a zwłaszcza z niewiedzy społeczeństwa, w społeczeństwie panuje bowiem przekonanie, że walka z szarą strefą powoduje zwolnienia pracowników.

Brak prawidłowej współpracy wewnątrz branżowej to kolejna bariera hamująca rozwój przedsiębiorstw działających w analizowanym sektorze. Głównymi przyczynami niepowodzeń współpracy przedsiębiorstw analizowanej branży są:²⁵ mentalność nierozwojowa wśród niektórych piekarzy, która nastawia ich przeciwko wspólnym przedsięwzięciom, mentalność taką charakteryzuje podejście zasadniczo nieufne, trzeba być zdanym jedynie na samego siebie, skłócenie z innymi piekarzami,

²⁴ *Diagnoza branży piekarniczej cz. 1.*, www.polskiepieczywo.pl – 20.01.32014.

²⁵ *Diagnoza branży piekarniczej cz. 2.*, www.polskiepieczywo.pl – 20.01.32014.

brak rozróżnienia między konkurentem a wrogiem; wielu piekarzy ma złe doświadczenia z nieudanych przeszłych prób współpracy, co powoduje nienajlepsze obecne nastawienie; spotkania często nie zostały gruntownie przygotowane pod względem merytorycznym, co skutkowało dyskusjami na temat nie związanej ze sprawą; do prób integracyjnych dopuszczane były wszystkie piekarnie w związku z powyższym pojawiały się sprzeczne spostrzeżenia i w rezultacie nie można było dojść do porozumienia; motorem napędowym spotkań byli piekarze i pomimo, że nikt nie miał wątpliwości co do uczciwości ich zamiarów, po pewnym czasie byli oni odbierani jako jednocześnie sędzia i strona sprawy, w związku z tym pozytywne nastawienie innych piekarzy do tego przedsięwzięcia malało.

Kolejną dużą barierą jest zła współpraca z hipermarketami, zdecydowana większość piekarzy twierdzi, że współpraca z hipermarketami nie układa się im prawidłowo. Na taki stan rzeczy wpływa kilka czynników, po pierwsze hipermarkety wykorzystują pieczywo jako produkt do przyciągania klientów, w związku z powyższym nie oczekują zysków z tej sprzedaży i stosują niskie ceny, po drugie hipermarkety mają dość duże obroty i posiadają tak dużą siłę przetargową, że są w stanie wymusić na niektórych piekarzach stosowanie bardzo niskich cen, po trzecie pomimo zawierania różnych porozumień wśród piekarzy, zawsze znajdzie się taki który ulegnie presji hipermarketu i dostosuje się do ich wymogów. Niemniej jednak warto i należy zwrócić uwagę w tym miejscu na fakt, że pieczywo odpiekane w hipermarketach, a pieczywo wypiekane w piekarniach tradycyjnych to dwa różne światy pieczywa. W sklepach wielko powierzchniowych piecze się ciasto w piecach obrotowych, brak fachowców do wypieku, uproszczone są receptury, głównie bazuje się na mące pszennej, gotowych mieszankach lub odpiekane jest ciasto z głębokiego mrożenia. To zupełnie inna jakość (gorsza) i walory organoleptyczne (niższe) w porównaniu z pieczywem z tradycyjnych zakładów piekarniczych, wykorzystujących piece wsadowe, zatrudniających piekarzy z doświadczeniem, a do produkcji używane są różne rodzaje mąki (głównie żytniej). W obu przypadkach poziom kosztów jest więc całkowicie inny – bo i oferowane produkty są w istocie inne. W piekarniach tradycyjnych jest to pieczywo, a w hiperpamrketach to raczej wyroby chlebowopodobne. Zniżanie cen w dół jest zatem z założenia niewłaściwe, a przy tym z góry skazane na niepowodzenie.²⁶

²⁶ G. Nowakowski, *op. cit.*, s. 24.

Wymienione wyżej destymulanty są tymi, które są najbardziej uwypuklane przez piekarzy. Niemniej jednak istnieją jeszcze inne bariery utrudniające funkcjonowanie przedsiębiorstw w analizowanym sektorze takie jak²⁷: rozwiązanie prawno ekonomiczne (wysokość podatków, regulacje prawne dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, regulacje prawne dotyczące branży, zatrudnienia pracowników, wysokie koszty zatrudnienia pracowników); pojawienie się zagranicznych przedsiębiorstw konkurencyjnych dysponujących dużym kapitałem; sprawność działania instytucji publicznych; warunki współpracy z instytucjami finansowymi.

Pomimo występujących barier perspektywy branży piekarniczo – cukierniczej nie są wcale najgorsze pomimo dość znacznego spadku spożycia pieczywa. Spożycie będzie spadało i to wymusi na piekarniach rozszerzenie asortymentu i pójście w kierunku produkcji wysokiej jakości pieczywa. Sytuacja będzie się rozwija podobnie jak na zachodzie. Małe piekarnie przetrwają, wciąż będą miały rację bytu, ale nie mogą być traktowane jako konkurencja dla producentów wielkoprzemysłowych, lecz jako uzupełnienie ich oferty. Duże piekarnie nie będą dbały o tzw. galanterię to pozostawią małym przedsiębiorstwom. Małe piekarnie natomiast będą musiały zadbać o zapewnienie wysokiej jakości produkty, których wypiek będzie oparty na sprawdzonych i tradycyjnych recepturach. Oparcie strategii działania na tradycyjnych i sprawdzonych recepturach związane będzie z wyższą ceną, ale piekarze muszą zapomnieć o konkurowaniu ceną, a skupić się na jakości i dotarciu do świadomości klientów. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że atutem polskiego piekarnictwa jest tradycyjna produkcja pieczywa oparta na technologii zakwaszania mąki żytniej. Pieczywo wypiekane według metod tradycyjnych zyskuje coraz większe uznanie w kraju i za granicą i jest uważane za prozdrowotne. Wiedza na ten temat jest jednak marginalna.

Kolejną stymulantą dla rozwoju branży piekarniczej jest wykorzystanie funduszy na inwestowanie w nowe technologie i stosowanie ich do produkcji. Również w ostatnich latach powodzeniem cieszy się pieczywo mrożone, konkurencja na tym rynku stale rośnie, coraz więcej piekarń oferuje pieczywo mrożone. Dotychczas kluczem do sukcesu mrożonego pieczywa była jego różnorodność i szybkie dostosowanie się producentów do zmian w zapotrzebowaniu.

²⁷ *Diagnoza branży piekarniczej cz. 2.*, www.polskiepieczywo.pl – 20.01.32014.

Szansą dla rozwoju branży piekarniczej jest również rozwój technologii wydłużających okres przydatności do spożycia, a tym samym rosnące możliwości eksportu oraz rozwój infrastruktury drogowej w Polsce zwiększa szanse na ekspansję geograficzną²⁸.

Dla lepszego zobrazowania stanu analizowanej branży czynniki wpływające na jej rozwój zestawiono w tabeli 2.1.

Tabela 2.1.

Czynniki wpływające na rozwój branży piekarniczo-cukierniczej

Stymulanty	Destymulanty
<p>Wzrost eksportu; Wykorzystanie rosnącego popytu na pieczywo mrożone; Postrzeganie małych piekarni jako podmiotów uzupełniających ofertę hipermarketów, a nie ich konkurentów; Konkurowanie jakością, strategią marketingową, a nie jedynie ceną; Wykorzystanie tradycyjnych, sprawdzonych receptur; Wykorzystanie szans w otoczeniu (np.: nowoczesne technologie, rozwój infrastruktury drogowej);</p>	<p>Szara strefa; Brak współpracy wewnątrz branży; Zła współpraca z hipermarketami; Spadek spożycia pieczywa; Niewłaściwa wiedza dotycząca walorów pieczywa; Rozwiązania prawno-ekonomiczne; Substytuty; Działania instytucji państwowych; Warunki współpracy z instytucjami finansowymi; Rozdrobnienie branży; Konkurowanie ceną;</p>

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy zestawienia zawartego w tabeli 2.1. podsumowując stan branży piekarniczo-cukierniczej stwierdzić można, że pomimo występujących czynników wpływających niekorzystnie na rozwój analizowanej branży, istnieją również czynniki, które właściwie wykorzystane przez przedsiębiorstwa działające w analizowanej branży mogą wpływać bardzo korzystnie na ich rozwój.

W zestawieniu zawartym w tabeli 2.1. zauważyć można, że sprawność działania instytucji państwowych hamuje rozwój analizowanej branży. Dlatego warto temu problemowi poświęcić więcej uwagi. Piekarze mają zastrzeżenia przede wszystkim co do braku równego traktowania podmiotów przez urzędników państwowych. mniej surowo ocenili rzetelność ich pracy, a częstość kontroli nie wzbudziła zastrzeżeń. Najgorzej przez branżę piekarniczo-cukierniczą ocenione zostało Ministerstwo Rolnictwa, Urzędy Wojewódzkie i Urzędy Marszałkowskie. W ocenie instytucji finansowych natomiast piekarze najlepiej oceniają współpracę z firmami leasingowymi. W porównaniu z nimi PARP i RIF (Regionalna Instytucja Finansująca) są oceniane jako

²⁸ Raport 2012, W poszukiwaniu sprzyjającego wiatru, Bank BGZ, s.30.

funkcjonujące mniej poprawnie. Podobnie oceniono współpracę z bankami. Piekarze uwypuklają przede wszystkim wielkość i rodzaj zabezpieczenia jako najgorsze elementy tej współpracy. Zawarte w tabeli 2.1. stymulanty będą wykorzystane w formułowaniu rekomendacji dla analizowanej branży w dalszej części pracy z tych względów w tym miejscu nie są szczegółowo omawiane.

2.3. Kluczowe czynniki sukcesu dla branży piekarniczo-cukierniczej

Przeprowadzona powyżej analiza pozwoliła przejść do empirycznej części opracowania, która to ma charakter badawczy. Celem prowadzonych badań było wyłonienie kluczowych czynników sukcesu dla sektora piekarniczo-cukierniczego ze sfer zasobowo funkcjonalnych. Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) są bardzo pomocne do określania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu metody KCS.²⁹

Badaniem objęto 30 przedsiębiorstw sektora piekarniczo-cukierniczego działających w województwie Małopolskim i Dolnośląskim. W zamiarze badania miały być przeprowadzone na większej grupie przedsiębiorstw, niemniej jednak nie wszystkie piekarnie były zainteresowane nawiązaniem współpracy. Większość przedsiębiorstw, które odmówiły współpracy jako przyczyny podawały: brak czasu, reorganizację lub brak kadry, niechęć do wypełniania ankiet, nadmiar spraw. Do badań został wykorzystany wywiad oraz kwestionariusz z pięciostopniową skalą Likerta. Przeprowadzenie badań składało się z sześciu następujących po sobie etapów:

- rozmowa telefoniczna podczas której przeprowadzony był wywiad (jeśli osoba zarządzająca – rozmówca- wyraził zgodę na rozmowę);
- na podstawie wywiadu i analiz sektora piekarniczo-cukierniczego (przedstawionych w rozdziale 1 i 2 niniejszego opracowania) określono pytania do kwestionariusza oraz przyporządkowano skalę odpowiedzi;
- rozesłano kwestionariusz pocztą i drogą emailową do objętych badaniem przedsiębiorstw;
- zebrano wypełnione kwestionariusze i poddano analizie wyniki badań;
- zestawiono tabelarycznie wyniki badań;
- dokonano analizy wyników i ich interpretacji.

²⁹ metoda ta jest szerzej opisana w niepublikowanej pracy doktorskiej, M. Gorzelany – Dziadkowiec, *Pozycja konkurencyjna jako element zarządzania strategicznego w sektorze (na przykładzie firm deweloperskich woj. małopolskiego)*, Akademia Ekonomiczna Kraków, Kraków 2006, s. 102-107.

Kwestionariusz badań składał się z metryczki oraz pytań kwestionariuszowych. W metryczce pytania dotyczyły wielkości przedsiębiorstwa, profilu działalności, obszaru na jakim działa przedsiębiorstwo. W kwestionariuszu natomiast zawarte były czynniki stymulujące rozwój branży piekarniczo – cukierniczej i respondent w pięciostopniowej skali odpowiadał, czy dany czynnik decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa. Skala odpowiedzi była od 1-5 przy czym 1 oznaczało, że dany czynnik zupełnie nie decyduje o sukcesie, 2 że nie decyduje, 3 jest obojętny, 4 determinuje sukces przedsiębiorstwa, 5 determinuje sukces w bardzo dużym stopniu.

Dokonując analizy pytań w metryczce stwierdzić można, że wśród 30 analizowanych przedsiębiorstw w dwudziestu zatrudnienie wynosiło do 50-ciu osób. We wszystkich dziesięciu przedsiębiorstwach, w których zatrudnienie było powyżej 50-ciu osób występował profil działalności piekarniczo - cukierniczy. Wśród pozostały dwudziestu przedsiębiorstw pięć było o profilu cukierniczym, natomiast piętnaście o profilu piekarniczo – cukierniczym. Przeprowadzone badania potwierdziły tezę, że zmiany rynkowe wymusiły na piekarniach rozpoczęcie produkcji ciastek, natomiast żadna cukiernia nie produkuje pieczywa. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa cukiernicze to ich właściciele twierdzą, że produkcja pieczywa nie jest opłacalna. Po drugie cukiernicy również twierdzą, że cukiernictwo i piekarnictwo to nie to samo i rzadko kiedy piekarz umie wyprodukować dobrą drożdżówkę, czy inne ciastka i odwrotnie. Według cukierników piekarnie, które rozpoczynają produkcję ciastek powinni zadbać o zatrudnienie cukierników, którzy zajęli by się produkcją ciastek lecz zwiększyło by to koszty. Z tych względów w większości przedsiębiorstw o profilu piekarniczo – cukierniczym zatrudnieni są piekarze i uczniowie tego zawodu. Dwadzieścia spośród przebadanych przedsiębiorstw działa na rynku lokalnym, natomiast dziesięć na rynku regionalnym, żadne z analizowanych przedsiębiorstw nie zajmuje się eksportem.

Wyniki badania kwestionariuszowego zostały przedstawione w tabeli 2.2.

Tabela 2.2.

Kluczowe czynniki sukcesu dla branży piekarniczo – cukierniczej wyniki badań

Czynniki wpływające na rozwój branży piekarniczo - cukierniczej	OCENA				
	1	2	3	4	5
1. Współpraca wewnątrz branży	0	0	33,3	50	16,6
2. Likwidacja szarej strefy (lobbing na rzecz uczciwego handlu)	0	33,3	66,6	0	0
3. Silna promocja pieczywa (aby obniżyć pozycję substytutów)	0	0	33,3	53,3	13,3

4. Dostęp do nowych technologii piekarniczych (w zakresie produkcji, transportu, sprzedaży, itp.)	0	0	0	83,3	16,7
5. Poprawa regulacji prawnych dotyczących branży	0	86,7	13,3	0	0
6. Ścisła współpraca z głównymi producentami – dostawcami surowców piekarniczych	0	0	0	83,3	16,7
7. Działania organizacji branżowych (np.: cech)	0	6,67	93,3	0	0
8. Łatwiejszy dostęp do finansowania z zewnątrz	0	33,3	46,7	20	0
9. Organizacja targów oraz imprez wystawienniczych	0	50	50	0	0
10. Wykorzystanie nowych surowców (np.: mieszanki mączne, półprodukty)	0	0	23,3	76,7	0
11. Pobudzanie świadomości społecznej o walorach pieczywa	0	20	0	80	0
12. Produkcja dietetycznych produktów (np.: bez cukru, glutenu)	0	20	0	50	30
13. Produkcja bez konserwantów i spulchniaczy	0	0	23,3	70	6,7
14. Produkcja w oparciu o tradycyjne i sprawdzone receptury	0	0	0	60	40
15. Badanie preferencji klientów	0	0	33,3	46,7	20
16. Tworzenie nowych produktów	0	0	36,7	30	33,3
17. Bieżąca obserwacja rynku	0	0	26,7	66,7	6,6
18. Wiedza i doświadczenie pracowników	0	0	0	60	40
19. Ogłoszenia w prasie branżowej lub regionalnej	0	36,7	36,7	26,6	0
20. Internet	0	0	13,3	76,7	10
21. Pozyskiwanie (wymienianie) informacji z dostawcami (np.: dotyczące trendów)	0	10	20	70	0
22. Informacje pochodzące od pracowników pierwszej linii	0	56,7	26,7	16,6	0
23. Informacje pochodzące od klientów (np.: wywiady, ankiety)	0	30	20	50	0
24. Współpraca z jednostkami naukowo-badawczymi, czy z instytutem żywienia	30	30	40	0	0
25. Współpraca z hipermarketami	60	20	20	0	0
26. Promocje na każdy dzień	0	0	66,7	26,7	6,6
27. Wysoka jakość produktów	0	0	0	23,3	76,7
28. Niska cena	0	0	53,3	46,7	0
29. Szeroka gama produktów	0	0	0	23,3	76,7
30. Wizerunek przedsiębiorstwa	0	0	0	56,7	43,3
31. Wykorzystywana technologia	0	0	0	80	20
32. Relacje z klientami	0	0	0	83,3	16,7
33. Sprawność działań marketingowych	0	0	33,3	50	16,7
34. Wystrój sklepów, atmosfera zakupów	0	0	0	56,7	43,3
35. Miła obsługa	0	0	0	56,7	43,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dokonując analizy czynników wpływających na rozwój branży piekarniczo-cukierniczej zestawionych w tabeli 2.2. stwierdzić można, że czynniki najbardziej wpływające na sukces badanych przedsiębiorstw to: dostęp do nowych technologii,

ściśła współpraca z głównymi producentami – dostawcami surowców piekarniczych, produkcja w oparciu o tradycyjne receptury, wiedza i doświadczenie pracowników, wysoka jakość produktów, szeroka gama produktów, wizerunek przedsiębiorstwa, wykorzystywana technologia, relacje z klientami, wystrój sklepów, miła obsługa (100 % badanych przedsiębiorstw wymienione wyżej czynniki oceniło jako determinujące i determinujące w dużym stopniu sukces przedsiębiorstwa), również w dużym stopniu wpływają na sukces badanych przedsiębiorstw takie czynniki jak: Internet (86,7 % badanych przedsiębiorstw oceniło ten czynnik jako wpływający, natomiast 13,3% uznało, że czynnik ten jest obojętny), produkcja dietetycznych produktów 50% oceniło na 4, 30% na 5, natomiast 20% na 2 - co oznacza, że nie czynnik ten nie wpływa na sukces badanych przedsiębiorstw, produkcja bez konserwantów i spulchniaczy 70% badanych przedsiębiorstw oceniło ten czynnik na 5 (czyli determinujący sukces w bardzo dużym stopniu, 6,7% na 4 oraz 23,3% badanych przedsiębiorstw czynnik ten uznało za obojętny, badanie preferencji klientów 46,7% oceniło ten czynnik jako determinujący sukces, 20% jako determinujący w bardzo dużym stopniu oraz 33,3% jako obojętny, bieżąca obserwacja rynku 66,7% badanych przedsiębiorstw oceniło ten czynnik jako determinujący sukces, 6,6% jako determinujący w bardzo dużym stopniu oraz 26,7% jako obojętny. Czynniki mające mniejszy wpływ na rozwój analizowanej branży to: wykorzystanie nowych surowców (76,7% badanych przedsiębiorstw oceniło ten czynnik jako determinujący sukces, 23,3% oceniło ten czynnik jako obojętny), pobudzanie świadomości społecznej o walorach pieczywa (80% badanych przedsiębiorstw oceniło ten czynnik jako determinujący sukces, 20% jako nie determinujący sukcesu), tworzenie nowych produktów (30% badanych przedsiębiorstw oceniło ten czynnik jako determinujący sukces, 33,3% jako determinujący w bardzo dużym stopniu oraz 36,7% jako obojętny).

Porównując wyniki przeprowadzonych badań z analizami przeprowadzonymi w rozdziale 3.1. oraz 3.2. stwierdzić można, że szara strefa oraz zła współpraca z hipermarketami, które to oceniane były jako czynniki hamujące rozwój branży piekarniczo – cukierniczej ocenione przez piekarzy i cukierników zostały zupełnie inaczej. Otóż 33,3% badanych przedsiębiorstw istnienie szarej strefy oceniło jako czynnik nie determinujący sukcesu przedsiębiorstwa natomiast 66,6% jako czynnik obojętny. W związku z powyższym stwierdzić można, że czynnik ten nie wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw branży piekarniczo – cukierniczej. Podobnie sytuacja wygląda jeśli chodzi o współpracę z hipermarketami 60% badanych przedsiębiorstw

uznało ten czynnik jako nie mający żadnego wpływu na sukces przedsiębiorstw, 20% oceniło jako nie mający wpływu, natomiast 20% jako obojętny. W wywiadzie piekarze twierdzili, że nie można mówić o tym, że złą współpraca z hipermarketami to czynnik osłabiający analizowaną branżę. Wszyscy piekarze są zgodni, że każde przedsiębiorstwo określa sobie, czy chce współpracować z sieciami, czy nie jednogłośnie właściciele analizowanych przedsiębiorstw twierdzą, że nie są zainteresowani współpracą ze sklepami wielko powierzchniowymi. Po pierwsze dlatego, że taka współpraca wymusiła by zmianę linii produkcyjnych i wiązała by się z kosztami, po drugie współpraca taka nie jest ekonomiczna, gdyż cena jaką hipermarkety proponują jest zbyt niska, ponadto wypiekają oni swoje pieczywo, co stanowi konkurencję dla pieczywa dostarczanego z zewnątrz. Kolejny problem o którym się nie mówi to jest długi okres płatności (około 3 miesięcy) więc pieniądze są zamrożone. Właściciele badanych przedsiębiorstw twierdzą, że zdecydowanie wolą działać na tych rynkach zarówno produktowych, jak i geograficznych na których działają, a rozwój swoich przedsiębiorstw opierają głównie na produkcji pieczywa i ciastek wysokiej jakości.

Analizując wyniki badań zawarte w tabeli 3.2. po określeniu wpływu danego czynnika na sukces przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej w kolejnym etapie zostały wyłonione kluczowe czynniki sukcesu (KCS). KCS mogą być wykorzystane do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wykreślenie profilu konkurencyjnego³⁰ KCS stanowią te czynniki, które ocenione zostały jako determinujące lub determinujące w bardzo dużym stopniu sukces analizowanych przedsiębiorstw. KCS dla branży piekarniczo – cukierniczej wraz ze znaczeniem strategicznym zostały zobrazowane w tabeli 2.3.

Tabela 2.3.

KCS branży piekarniczo-cukierniczej wraz ze znaczeniem strategicznym

KCS	Znaczenie strategiczne
Dostęp do nowych technologii	Większa efektywność działania
Ścisła współpraca z głównymi producentami – dostawcami surowców piekarniczych	Możliwość wynegocjowania lepszej oferty
Produkcja w oparciu o tradycyjne receptury	Jakość produktów lepsza niż u konkurentów
Wiedza i doświadczenie pracowników	Tworzenie produktu trafiającego do klienta
Wysoka jakość produktów	Zaspokajanie potrzeb klientów

³⁰ Niepublikowana praca doktorska, M. Gorzelany, *op. cit.*, s. 102-107.

Szeroka gama produktów	Pozyskiwanie i utrzymywanie klientów
Wizerunek przedsiębiorstwa	Zaufanie i lojalność klientów
Wykorzystywana technologia	Efektywny i skuteczny proces produkcyjny
Relacje z klientami	Tworzenie i umacnianie wizerunku
Wystrój sklepów	Tworzenie i umacnianie relacji z klientami
Miła obsługa	Zwiększanie jakości obsługi

Zródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie KCS w formułowaniu strategii rozwoju oraz wykreślanie profili konkurencyjnych przez organizację zwiększa ich efektywność i skuteczność działania, jak również wpływa na ich konkurencyjność. Dokonanie powyższych analiz pozwoliło na sformułowanie wniosków i rekomendacji dla przedsiębiorstw działających w branży piekarniczo – cukierniczej.

2.4. Zalecenia i rekomendacje dla sektora piekarniczo-cukierniczego w Polsce

Przeprowadzone w niniejszej pracy analizy pozwoliły dokonać charakterystyki branży piekarniczo – cukierniczej oraz wyłonione zostały czynniki determinujące rozwój omawianej branży. Przeprowadzone badania natomiast pozwoliły na określenie KCS dla analizowanej branży. W raportach dotyczących analizowanej branży wymieniane są cztery główne czynniki hamujące rozwój analizowanej branży: spadek spożycia pieczywa, szara strefa, brak współpracy wewnątrz branży, zła współpraca z hipermarketami. W związku z występującymi barierami należy podjąć działania zmierzające do polepszenia obecnego stanu. Działania powinny zmierzać do zapewnienia równych warunków w prowadzeniu działalności gospodarczej, powinny pojawić się regulacje prawno ekonomiczne, które pobudzą by działalność przedsiębiorstw omawianej branży. Brak współpracy wewnątrz branżowej sprawia, że nie tylko nie można przeciwstawić się negatywnym zjawiskom tkwiącym w branży, ale również podjąć aktywnych, ogólnopolskich kampanii o walorach pieczywa, które by umacniały pozycję pieczywa w koszyku klienta. Ponadto pojedyncze piekarnie nie są w stanie samodzielnie rozwiązać problemów branżowych, ani wpływać na trendy żywieniowe. Tylko przez podjęcie wspólnych działań możliwe jest świadome i skuteczne wpływanie na obecną i przyszłą sytuację w branży. Zalecenia i rekomendacje dla przedsiębiorstw działających w branży piekarniczo – cukierniczej zostały zobrazowane na rysunku 2.2.



Rys. 2.2. Zalecenia i rekomendacje dla przedsiębiorstw działających w branży piekarniczo – cukierniczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy rysunku 2.2. stwierdzić można, że podjęcie działań przez przedsiębiorstwa branży piekarniczo – cukierniczej we wskazanych na rysunku obszarach przyczyni się do poprawy spożycia pieczywa, zwiększenia jakości produktu, obsługi, jak również wzmocni ich wizerunek i wpłynie na budowę relacji z klientami. Pomimo, że piekarze podejmowanie działań marketingowych nie uważają za konieczne należy zwrócić uwagę tutaj na fakt, że brak reklamy pieczywa bardzo osłabia analizowaną branżę. Problem analizowanej branży tkwi w tym, że rynek ten psuje się (szara strefa, hipermarkety), a z drugiej strony się kurczy (zmiana nawyków żywieniowych). Dlatego bardzo istotne znaczenie ma promowanie spożycia pieczywa jako zdrowego, posiadającego wartości odżywcze i zalecanego w każdej diecie. Bardzo mocny akcent powinien być położony na zaakcentowanie jego walorów zdrowotnych i żywieniowych z jednej strony. Z drugiej strony natomiast ważne jest budowanie świadomości klienta poprzez kreowanie, wzmacnianie i upowszechnianie regionalnych marek piekarni i cukierni. Potrzebne jest wyjście z anonimowości i zapewnienie

wyróżnialności pieczywa wypiekanego tradycyjnymi metodami w oparciu o sprawdzone receptury na tle innych artykułów spożywczych.

Strategię rozwoju piekarnie i cukiernie powinny oprzeć na produkcji pieczywa i ciastek wysokiej jakości oraz promocji swoich wyrobów. Małe przedsiębiorstwa muszą pamiętać, że nie konkurują z hipermarketami lecz oferta tradycyjnych piekarni stanowi uzupełnienie dla oferty hipermarketu.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania niniejszej części opracowania stwierdzić można, że branża piekarniczo – cukiernicza jest w trudnej sytuacji. Podstawowe czynniki, które wpływają na taki stan rzeczy to spadające spożycie pieczywa chleba, pojawienie się substytutów, wypiek pieczywa w sklepach hipermarketach. Aby ten stan rzeczy zmienić osoby zarządzające przedsiębiorstwami działającymi w analizowanej branży lub ich właściciele powinny podjąć działania mające na celu wprowadzanie zmian. Wykorzystanie zaleceń i rekomendacji przez przedsiębiorstwa analizowanej branży powinno służyć poprawie obecnego stanu branży piekarniczo-cukierniczej.

3. WYBRANE METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ BRANŻY MLECZARSKIEJ

Wstęp

Mleczarstwo to jeden z podstawowych sektorów polskiej gospodarki żywnościowej³¹. Mleko, którego udział w towarowej produkcji rolnictwa wynosi około 18%, jest jednym z najważniejszych produktów rolniczych. Jego produkcja stanowi źródło dochodów dla około 495 tys. gospodarstw rolnych. Przemysł mleczarski jest liczącym się działem przetwórstwa żywności, gdyż jego udział w zatrudnieniu wynosi 12%, w przychodach ze sprzedaży około 18%, oraz 10% w eksporcie rolno-spożywczym.

Polski rynek mleka charakteryzuje się nadwyżką podaży nad popytem³². Od wielu lat produkcja utrzymuje się na stabilnym poziomie około 12 mln t, a popyt krajowy waha się w przedziale 10,5-11 mln t. Wskaźnik samowystarczalności wykazuje tendencję wzrostową, obecnie wynosi ok. 115% co oznacza istotną nadwyżkę podaży do zużycia krajowego. W związku z tym Polska jest eksporterem netto produktów mleczarskich. Ekspert nadwyżek podaży odgrywa decydującą rolę w równoważeniu i stabilizacji rynku wewnętrznego. Integracja z UE oraz postępujące procesy globalizacji i liberalizacji handlu spowodowały zasadnicze zmiany uwarunkowań handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi. Zmiana ta stanowi duże wyzwanie dla podmiotów sektora mleczarskiego w zakresie restrukturyzacji, której celem jest poprawa międzynarodowej konkurencyjności w kontekście wykorzystania potencjału eksportowego oraz rosnącej konkurencji na rynku krajowym.

3.1. Rynek mleka

W Polsce, sukcesywnie zmniejsza się liczba krów mlecznych oraz gospodarstw rolnych zajmujących się produkcją mleka³³. Według danych GUS w czerwcu 2013 r. pogłowie krów mlecznych wynosiło 2.356 tys. szt. i w porównaniu z czerwcem 2012 r. zmniejszyło się o około 85 tys. szt. Wysokie ceny skupu mleka przyczynią się jednak do zmniejszenia dynamiki spadku liczby krów, jednocześnie wzrost mleczości rekompensuje w dużej mierze spadek pogłowia krów. Ograniczona podaż mleka przekłada się na produkcję artykułów mleczarskich. Krajowi przetwórcy zmniejszają

³¹ P. Szajner, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego sektora mleczarskiego w kontekście wyników handlu zagranicznego*, ZN SGGW w Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego 11/ 2011, s. 159.

³² *Ibidem*, s. 160-163.

³³ *Prognoza cen rynkowych podstawowych produktów rolno-żywnościowych*, Agencja Rynku Rolnego, Warszawa 2013, s. 20-21.

produkcję m.in. OMP (odtłuszczonego mleka w proszku) i masła, a zwiększają produkcję artykułów o większej opłacalności (o wyższym stopniu przetworzenia): serów świeżych (w tym twarogów) oraz serwatki.

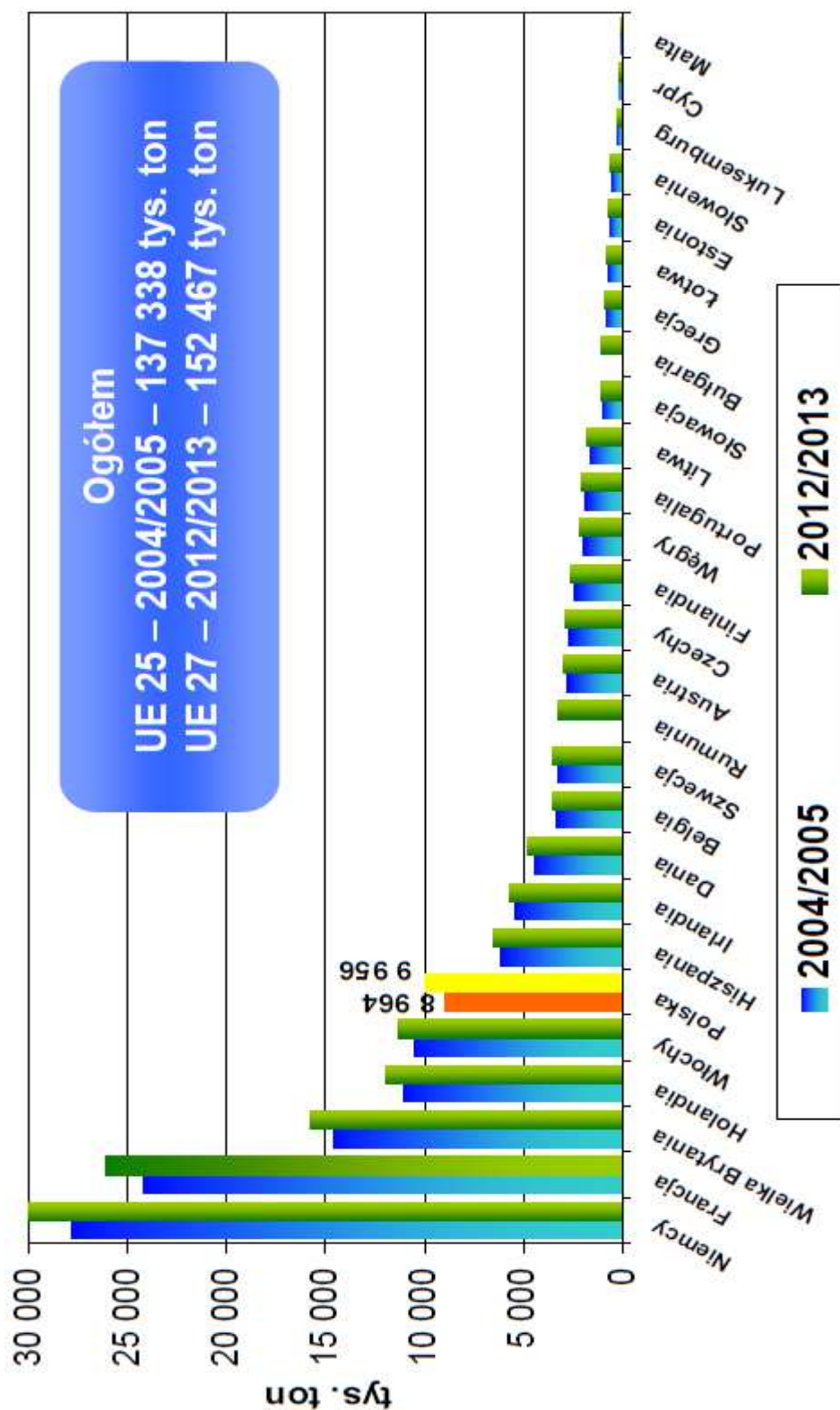
Polska należy do największych producentów mleka w Unii Europejskiej³⁴. Pod względem wielkości skupu mleka większe wartości odnotowuje jedynie pięć krajów: Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Holandia i Włochy. Mimo że Unia Europejska jest jednym z największych konsumentów mleka na świecie, produkcja znacznie przekracza potrzeby rynku wewnętrznego. Za zachowanie równowagi pomiędzy popytem i podażą na rynku mleka odpowiada system kwotowania produkcji, który ma zapewnić rolnikom rentowność poprzez blokowanie nadpodaży. Za przekroczenie przyznanego limitu grożą sankcje 27,83 € za każde dodatkowe 100 kg mleka. W roku kwotowym 2012/2013, w związku z przekroczeniem limitu Polska musiała zapłacić 3,7 mln € opłaty. Do pozostałych instrumentów regulacji rynku mleka należą³⁵:

- Zakupy interwencyjne masła i odtłuszczonego mleka w proszku oraz dopłaty do prywatnego przechowywania tych produktów oraz serów, tworzące siatkę bezpieczeństwa zapobiegającą nadmiernemu spadkowi cen w okresach wzmożonej podaży.
- Instrumenty stymulujące popyt wewnętrzny, a więc:
 - subsydiowanie tłuszczu mlecznego wykorzystywanego w przetwórstwie i do bezpośredniej konsumpcji,
 - dopłaty do odtłuszczonego mleka w proszku (OMP) wykorzystywanego na pasze,
 - dopłaty do przetwarzania chudego mleka na kazeinę i jej pochodne,
 - sprzedaż masła po obniżonych cenach organizacjom nie nastawionym na zysk i charytatywnym
 - subsydiowanie mleka dla szkół.
- Regulacje handlu zagranicznego.
- Dopłaty bezpośrednio.

Wysokość krajowej kwoty mlecznej, przysługującej Polsce, na tle innych Państw Unii Europejskiej przedstawia rys. 3.1.

³⁴ J. Seremak–Bulge, *Przemysł mleczarski*, Fundusz Współpracy, Warszawa 2004, s. 2.

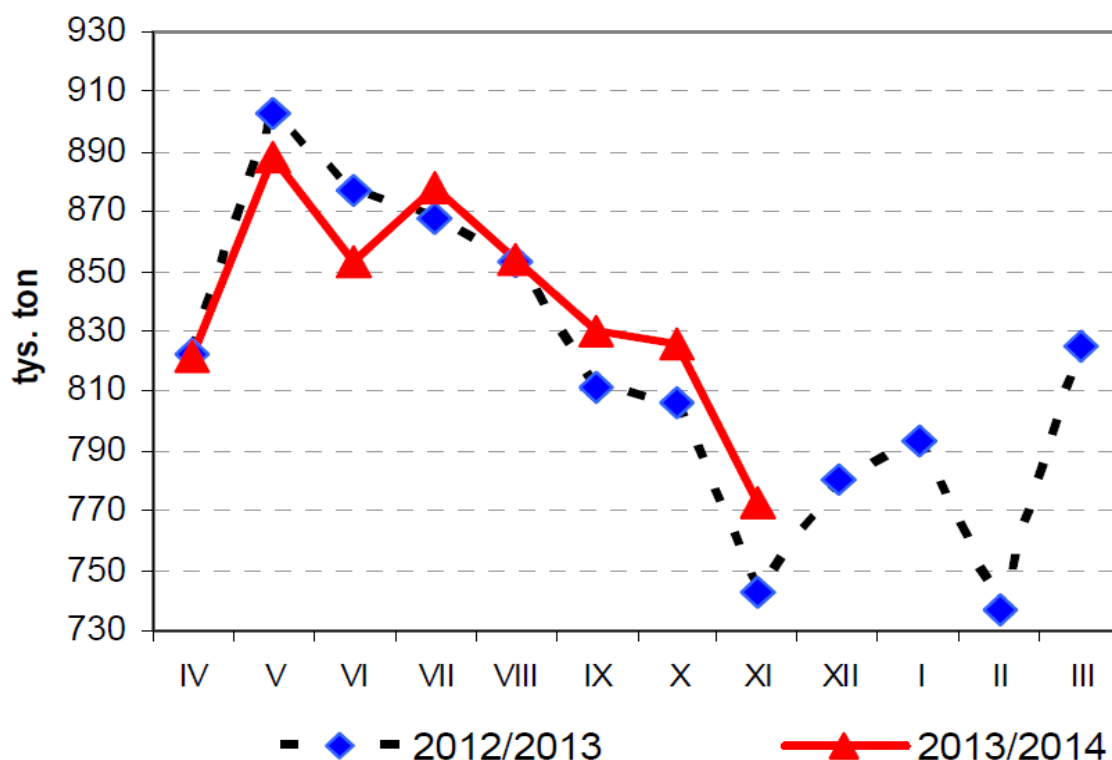
³⁵ *Ibidem*, s. 3.



Rys. 3.1. Krajowe kwoty mleczne przysługujące państwom członkowskim UE w latach kwotowych 2004/2005 i 2012/2013

Źródło: *Sprawozdanie z działalności Agencji Rynku Rolnego w 2012 roku*, Agencja Rynku Rolnego, Warszawa 2013, s. 50.

Stopień wykorzystania kwot indywidualnych, przysługujących dostawcom hurtowym, po ośmiu miesiącach bieżącego roku kwotowego (kwiecień 2013 – marzec 2014) wyniósł około 68%, a szacunkowy stopień wykorzystania kwoty krajowej dostaw – 67,85%³⁶. Łącznie w miesiącach styczeń–listopad 2013 r. do podmiotów skupujących dostarczono 8,8 mld litrów mleka, nieznacznie (o 0,2%) więcej niż w tym samym okresie 2012 r. Przedstawia to rys. 3.2.



Rys. 3.2 Referencyjne dostawy mleka do skupu

Źródło: *Raport miesięczny o sytuacji na rynku rolno-żywnościowym z elementami tendencji rozwojowej, Rynek mleka Nr 12/2013*, Agencja Rynku Rolnego, Warszawa 2013, s. 1.

Komisja Europejska zapowiedziała, że jeżeli w połowie 2014 r. sytuacja na rynku mleka będzie stabilna to od kwietnia 2015 r. zlikwidowane zostaną kwoty mleczne. W zamian za nie ma obowiązywać tzw. Pakiet mleczny, którego przepisy umożliwią organizacjom zrzeszającym producentów mleka negocjowanie w ich imieniu cen sprzedaży surowego mleka. W związku z tym, że spółdzielnie mleczarskie nie wykorzystują w pełni swojego potencjału produkcyjnego należy się spodziewać wzrostu produkcji artykułów mleczarskich, szczególnie część z nich przy systemie kwotowym musi ograniczać eksport, gdyż w przeciwnym wypadku nie byli by w stanie zaspokoić popytu krajowego.

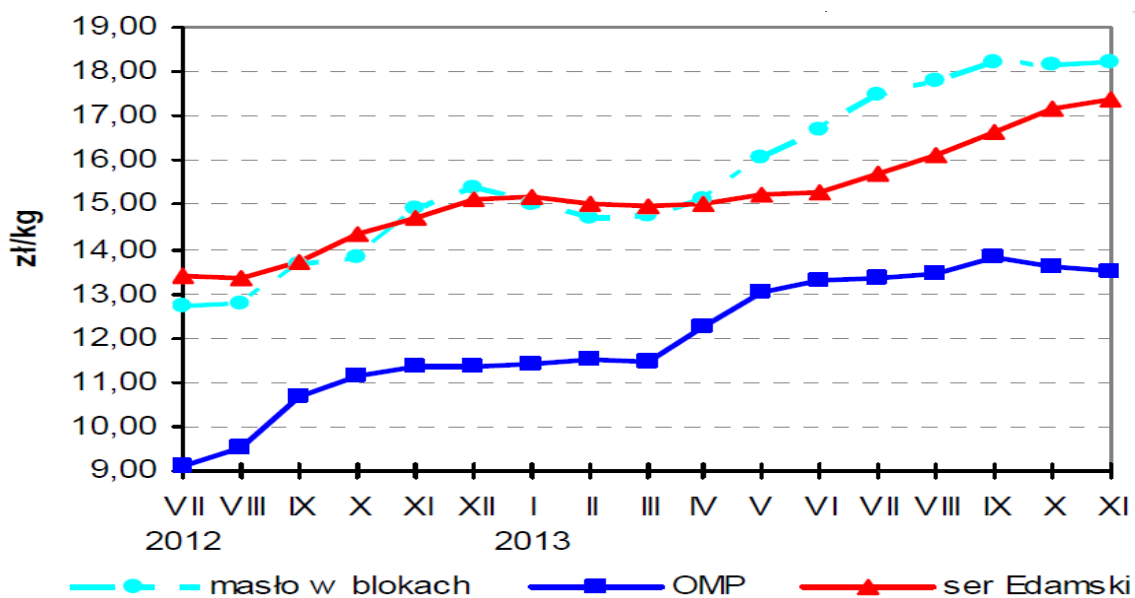
³⁶ *Raport miesięczny o sytuacji na rynku rolno-żywnościowym z elementami tendencji rozwojowej, Rynek mleka Nr 12/2013*, Agencja Rynku Rolnego, Warszawa 2013, s. 1.

3.2. Analiza asortymentowa przemysłu mleczarskiego

Polska na tle Europy, a nawet Świata wyróżnia się szerokim zastosowaniem produktów przemysłu mleczarskiego. Polska specjalność to kefir, maślanki i twarożki, ale w ostatnich latach popularność zyskują również produkty typowe dla kuchni zachodnioeuropejskiej i śródziemnomorskiej: sery pleśniowe, feta i mozzarella.

Od początku 2013 r. w Polsce zanotowano dynamiczny wzrost cen skupu mleka. W listopadzie 2013 r. ceny surowca osiągnęły poziom 150,03 zł/hl i były o 5% wyższe niż miesiąc wcześniej i o ponad 23% wyższe niż w tym samym okresie 2012 r. Przełożyło się to na wzrost cen artykułów mleczarskich.

W 2013 r. nastąpił wzrost cen serów dojrzewających. W listopadzie 2013 r. za ser Gouda uzyskiwano średnio 17,15 zł/kg (z VAT), a za Edamski 17,39 zł/kg (z VAT), w obu przypadkach o 18% więcej niż rok wcześniej. W 2013 r. wzrosły również ceny zbytu masła. Za masło konfekcjonowane średnio uzyskiwano 18,47 zł/kg (z VAT). W tym samym okresie średnia cena masła w blokach wyniosła 18,19 zł/kg (z VAT). W odniesieniu do notowań z listopada 2012 r. masło konfekcjonowane było droższe o 15%, a masło w blokach o 22%. Cena odtłuszczonego mleka w proszku w listopadzie 2013 r. przeciętnie wyniosła 13,50 zł/kg (z VAT) i była o około 19% wyższa niż rok wcześniej. Dynamikę zmian poziomu cen wybranych artykułów mleczarskich przedstawia rys. 3.3.



Rys. 3.3. Ceny zbytu masła w blokach, odtłuszczonego mleka w proszku i sera Edamskiego (z VAT)

Źródło: Raport miesięczny o sytuacji na rynku rolno-żywnościowym z elementami tendencji rozwojowej, Rynek mleka Nr 12/2013, Agencja Rynku Rolnego, Warszawa 2013, s. 26.

W tym samym okresie wzrosły również ceny mleka spożywczego³⁷. W przypadku mleka pasteryzowanego o 2% zawartości tłuszczu w 2012 r. cena zbytu (bez VAT) utrzymywała się na stabilnym poziomie 1,73 zł/kg, natomiast w drugiej połowie 2013 roku nastąpił dynamiczny wzrost cen do poziomu 1,89 zł/kg (listopad 2013 r.) co w ujęciu rocznym oznacza wzrost cen o 9%. W przypadku mleka pasteryzowanego o 3,2% zawartości tłuszczu w 2012 r. cena zbytu (bez VAT) utrzymywała się na przeciętnym poziomie 1,77 zł/kg, natomiast w drugiej połowie 2013 roku nastąpił wzrost cen do poziomu 2,02 zł/kg (listopad 2013 r.) co w ujęciu rocznym oznacza wzrost cen o 13,6%. Analogiczna zmiana cen wystąpiła w przypadku mleka UHT. Dla mleka o 2% zawartości tłuszczu wzrost cen wyniósł w ujęciu rocznym 14,4% (do poziomu 2,12 zł/kg w listopadzie 2013 r.), a dla mleka o 3,2% zawartości tłuszczu wzrost cen wyniósł w ujęciu rocznym 15,2% (do poziomu 2,17 zł/kg w listopadzie 2013 r.).

W 2013 r. odnotowano wzrostowe tendencje w eksporcie serów wytworzonych w Unii Europejskiej³⁸. W miesiącach styczeń–październik 2013 r. z UE wyeksportowano 657 tys. ton serów (o 4% więcej niż w analogicznym okresie roku poprzedniego). Zmniejszeniu uległ natomiast eksport masła. Ogółem w okresie dziesięciu miesięcy poza obszar celny UE wywieziono 83 tys. ton masła (3% spadek). Na niższym poziomie utrzymywał się również eksport mleka w proszku. W miesiącach styczeń–październik 2013 r. wywóz odtłuszczonego mleka w proszku był o 28% mniejszy niż rok wcześniej i wyniósł 338 tys. ton, a pełnego mleka w proszku 316 tys. ton (o 7% mniej). W 2013 r. na poziomie istotnie wyższym niż rok wcześniej utrzymywał się popyt eksportowy na polskie sery dojrzewające oraz serwatkę. W okresie pierwszych dziesięciu miesięcy 2013 r. z Polski (łącznie do UE i krajów trzecich) wywieziono 124 tys. ton serów dojrzewających (o 14% więcej niż przed rokiem) oraz 194 tys. ton serwatki (o 26% więcej). Na poziomie niższym niż w 2012 r. kształtował się natomiast eksport mleka w proszku. Wywóz pełnego mleka w proszku zmniejszył się o 6,5%, do 15 tys. ton, a proszku odtłuszczonego o 24%, do 53 tys. ton. Od maja 2013 r. odnotowano również istotne ograniczenie wywozu masła. Łącznie w miesiącach styczeń–październik 2013 r. eksport masła był o ponad 4% mniejszy niż w tym samym okresie 2012 r. i wyniósł 25 tys. ton.

³⁷ *Raport miesięczny, op. cit.*, s. 31.

³⁸ *Raport miesięczny, op. cit.*, s. 24.

Import do UE produktów mleczarskich jest marginalny i stanowi jedynie uzupełnienie produkcji wewnętrznej³⁹. W miesiącach styczeń–październik 2013 r. do UE przywieziono 23 tys. ton masła i 62 tys. ton serów, mniej niż przed rokiem odpowiednio o 47% i o 3%. W 2013 r. notowano natomiast zwiększony przywóz mleka w proszku. Jednak wolumen importu tego produktu był niewielki i w okresie pierwszych dziesięciu miesięcy wyniósł 7,9 tys. ton wobec 3,3 tys. ton w 2012 r. W 2013 r. wzrósł przywóz większości monitorowanych artykułów mleczarskich do Polski. Ogółem w okresie styczeń–październik 2013 r. zaimportowano 31 tys. ton serów dojrzewających (o 25% więcej niż przed rokiem), 7,6 tys. ton masła (o 12% więcej) oraz 5,5 tys. ton PMP (o 7% więcej). Od początku 2013 r. obserwowany był natomiast ograniczony przywóz OMP i jogurtów. W ciągu pierwszych dziesięciu miesięcy 2013 r. do Polski przywieziono 16 tys. ton OMP i 17 tys. ton jogurtów, odpowiednio o 2% i o 11% mniej niż w tym samym okresie 2012 r.



3.3. Analiza strategiczna branży mleczarskiej

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej znacząco wpłynęło na polski przemysł mleczarski⁴⁰. Konsolidacja w przetwórstwie mleczarskim odbywa się jednak mniej gwałtownie niż w innych branżach ze względu na dominującą formę własności jaką są spółdzielnie mleczarskie. Mimo to wyróżniają się na rynku wyraźnie największe gracze. Na liście 500 największych polskich firm, tygodnika „Polityka” na 87. miejscu znajduje się SM Mlekpól z Grajewa (przychody ze sprzedaży w 2012 r.: 3,21 mld zł), na 91. Miejscu Grupa Mlekovita (3,03 mld zł), na 186. Uplasowała się OSM Łowicz (1,37 mld zł). Do największych producentów przemysłu mleczarskiego należą jeszcze OSM Piątnica (0,82 mld zł przychodu ze sprzedaży) oraz SM Spomlek (0,56 mld zł przychodu).

Na przykładzie zróżnicowania oferty produktowej największych firm w branży widać wyraźnie odmienną realizowanych strategii w zakresie specjalizacji produkcji, segmentacji rynku oraz integracji poziomej, które w branży mleczarskiej odgrywają kluczową rolę. Ilustruje to rys. 3.4.

³⁹ *Ibidem*, s. 24-25.

⁴⁰ A. Tarczyńska, J. Kowalik, *Analiza systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności w branży mleczarskiej*, Zarządzanie i Finanse, 3/2012, s. 19.

Najwięksi producenci branży mleczarskiej		Mleko UHT	Mleko pasteryzowane	Mleko zagęszczone	Śmietana	Kefir/Maślanka	Jogurt/Deser mleczny	Ser biały w kostkach	Twarożek	Ser topiony	Ser żółty	Masło	Margaryna
1 Mlekpól SM		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2 Mlekovita GK		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3 Danone Sp. z o.o.					X	X	X						
4 Grupa Polmlek Sp. z o.o.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5 Łowicz OSM		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6 Lacpol PHZ SM Sp. z o.o.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
7 Piątnica OSM			X		X	X	X	X	X		X	X	X
8 Hochland Polska Sp. z o.o.									X	X	X		
9 Polindus		X										X	X
10 Spomlek SM		X	X		X	X		X	X		X	X	

Rys. 3.4. Przykład zróżnicowania oferty 10 największych producentów w branży
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.forummleczarskie.pl/FIRMY/TOP/2011/>

Większość czołowych producentów stawia na szeroką specjalizację asortymentową. Standardem jest rozciąganie uznanych marek na wiele kategorii

produktów oraz maksymalne wykorzystanie posiadanych kanałów zbytu. Wśród liderów wyjątkami są natomiast firmy Danone (jej domeną są jogurty i desery mleczne) i Hochland (firma specjalizuje się w produkcji serów żółtych i topionych). Obsługują relatywnie wąski segment rynku osiągając jednak wysokie obroty dzięki temu, że są to produkty o ponadprzeciętnych marżach, silne marki i skuteczne wsparcie marketingowe. Zupełnie odmienną strategię stosuje natomiast firma Polindus, której oferta asortymentowa kierowana bezpośrednio na rynek konsumpcyjny jest bardzo ograniczona (mleko spożywcze, masło i margaryna), są to w dodatku produkty o niskiej rentowności. Firma ta specjalizuje się jednak głównie o ofercie półproduktów: odtłuszczonego mleka w proszku, serwatki w proszku, preparatów serwatkowo-tłuszczowych i proszku mlecznego, eksportując je nie tylko na rynek Unii Europejskiej, ale również do Ameryki Północnej i Południowej, Afryki i Azji.

W ostatnich latach konsumpcja mleka w Polsce kształtuje się w granicach 170-190 litrów na mieszkańca (łącznie z mlekiem przeznaczonym na przetwory, bez mleka przerobionego na masło), a konsumpcja masła – na poziomie 4,0-4,5 kg. Dynamicznie wzrosło spożycie jogurtów. Na stabilnym poziomie utrzymuje się spożycie mleka zagęszczonego i w proszku, serów dojrzewających i twarogowych, śmietany i śmietanki, a także napojów mlecznych. Zmiana oczekiwań konsumenckich oraz zniesienie ograniczeń w dostępie polskich produktów do rynku wspólnotowego spowodowały, że krajowe zakłady przetwórcze dostosowały profil produkcji do zapotrzebowania i poprawiły jakość swoich produktów. Obecnie pod względem nowoczesności, różnorodności produktów i zapewnienia standardów sanitarnych, polski przemysł mleczarski nie ustępuje zachodnioeuropejskiemu, a liderzy tego sektora dysponują technologiami na wysokim światowym poziomie. Poczynione inwestycje pozwoliły również na zwiększenie potencjału produkcyjnego. Przy rosnącym popycie krajowym i eksportowym wzrosła produkcja serów i twarogów, jogurtów i napojów mlecznych oraz serwatki. Na relatywnie wysokim poziomie utrzymuje się produkcja masła.

Podsumowanie

Wyrost konkurencyjności polskiego przemysłu mleczarskiego widać wyraźnie po zmianach jakie nastąpiły w strukturze towarowej i geograficznej eksportu⁴¹.

⁴¹ *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego sektora mleczarskiego, op. cit., s. 164.*

Producenci zwiększyli w nim udział produktów o dużym udziale wartości dodanej. Sery i twarogi, masło oraz jogurty i lody generują obecnie 60% wpływów walutowych. Podstawową grupą towarową w eksporcie są sery (35%). Przed integracją z UE dominujący udział w eksporcie miały natomiast półfabrykaty (np. odtłuszczone mleko w proszku). Zwiększenie eksportu produktów przetworzonych jest bardzo korzystne w kontekście wykorzystania zasobów oraz promocji branży na rynkach zewnętrznych. Głównym rynkiem zbytu są kraje UE, których udział wynosi około 80%. Największym rynkiem zbytu dla polskich produktów są Niemcy (20-25%). Zwiększenie sprzedaży finalnych produktów konsumpcyjnych na rynek UE wskazuje, że przemysł mleczarski był dobrze przygotowany do akcesji. W sektorze mleczarskim, poza Wspólną Polityką Rolną bazującą na systemie kwot mlecznych i subsydiowaniu produkcji, podobnie jak w innych sektorach, obowiązują zasady Wspólnej Polityki Handlowej, chroniące rynek wspólnotowy przed konkurencją spoza UE⁴². Szeroki zakres interwencjonizmu rynkowego na rynkach rolnych jest przedmiotem sporu na forum Światowej Organizacji Handlu. W wyniku negocjacji z WTO Unia Europejska doprowadza do stopniowej liberalizacji handlu na rynku artykułów rolnych, co będzie miało istotny wpływ na sytuację ekonomiczną i konkurencyjną producentów żywności w krajach UE.

⁴² E. Kiryluk-Dryjska, A. Baer-Nawrocka, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich produktów mleczarskich w warunkach liberalizacji rynku mleka*, *Gospodarka Narodowa* 3/2013, s. 102.

4. ANALIZA STRATEGICZNA BRANŻY OWOCOWO – WARZYWNEJ

4.1. Charakterystyka branży owocowo – warzywnej w Polsce

W Polsce przemysł owocowo – warzywny należy do jednej z głównych branż przemysłu spożywczego. Branżę tworzą producenci i przetwórcy owoców i warzyw.⁴³ Obok indywidualnych producentów owoców i warzyw funkcjonują zorganizowane grupy producenckie. W Polsce działa 1130 grup producentów rolnych z tego 330 w branży owocowo – warzywnej (w województwie mazowieckim - 104, wielkopolskim - 47, kujawsko – pomorskim – 45). Grupy producenckie działają na podstawie ustawy z dnia 15 września 2000 roku grupach producentów rolnych i ich związkach (Dz. U. z 2000r., Nr 88, poz. 983 z późniejszymi zmianami. W zakresie przetwórstwa owocowo - warzywnego funkcjonuje 1363 przedsiębiorstw, których działalność opiera się na krajowej i zagranicznej (owoce południowe) bazie surowcowej pozyskanej w wyniku kontraktacji, zakupów na giełdach, targowiskach i od pośredników. Pod względem wielkości są to małe i średnie przedsiębiorstwa. Działalność przetwórcza ma charakter sezonowy związany z cyklem wzrostu i dojrzewania owoców i warzyw.

Przemysł owocowo – warzywny obejmuje pierwotny i pogłębiony przerób owoców i warzyw w zakresie:

- mrożonki owocowo – warzywne,
- soki i napoje owocowo – warzywne,
- zagęszczone soki owocowo – warzywne,
- wyroby skrzepłe (dżemy, powidła, marmolady, konfitury),
- susze owocowo – warzywne,
- marynaty owocowe i warzywne, kompoty, konserwy warzywne,
- wina owocowe i miody pitne.

Do największych producentów przetworów owocowo – warzywnych należą następujące przedsiębiorstwa: Frosta, Polski ogród (marki Hortex i Wiosenny Przysmak), Marki własne, Hortino, Rolnik, Kotlin, Krakus, Jamar, Heinz, marki Łowicz Stovit.

Na wynik ekonomiczny branży owocowo – warzywnej mają wpływ warunki atmosferyczne, polityka krajowa i unijna oraz określona strategia rozwoju.

⁴³ informacje i przeprowadzona analiza branży owocowo – warzywnej została przeprowadzona w oparciu o: dane GUS; Analizy Rynkowe; Rynek owoców i warzyw, Stan i perspektywy, nr 38-43, Instytutu Ekonomiki Rolnictwa I Gospodarki Żywnościowej; ARR; MRiRW, Warszawa - <http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/>; informacji uzyskanych od grup producenckich i przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo – warzywnego.

Sytuacja w branży jest zróżnicowana ze względu na jej różnorodny asortyment, ogólnie według danych GUS z września 2013 zbiory owoców w Polsce były wyższe w stosunku do roku poprzedniego o 2.7%, produkcja warzyw gruntowych obniżyła się o 5,9%. Produkcja przetworów owocowych w 2013r. utrzymała się na poziomie ok. 975tys. ton, a przetworów warzywnych spadła o 2%. Eksport świeżych owoców i warzyw obniżył się o 4%. Wiodącą pozycję w eksporcie świeżych produktów zajmują jabłka, a w eksporcie przetworów mrożonki owocowe i warzywne oraz soki zagęszczone.

W Polsce w 2012/2013 roku rynek producentów i przetwórców owoców i warzyw charakteryzował się:

- wzrostem zbiorów owoców z około 426 tys. ha zebrano 3947 tys. ton,
- spadkiem cen większości owoców,
- dobrą sytuacją finansową przedsiębiorstw przemysłu owocowo – warzywnego 67% firm odnotowało zyski netto, rentowność brutto była niższa niż w 2012r., dobre wyniki finansowe odnotowali producenci soków oraz napojów owocowych i warzywnych,
- inwestycje przedsiębiorstw przemysłu owocowo – warzywnego w 2012/2013 wyniosły około 475 mln zł, stopa inwestycji była porównywalna z poprzednim rokiem,
- nastąpił wzrost produkcji większości przetworów owocowych,
- nastąpił niewielki spadek wolumenu i wartości eksportu owoców i ich przetworów,
- zwiększył się import (ok.5%) owoców południowych,
- saldo handlu owocami i ich przetworami z krajami UE i krajami WNP było dodatnie (wzrosło o 27%),
- zbiory warzyw gruntowych były niższe w porównaniu z rokiem poprzednim o ok. 5.9% i wyniosły 4,28 mln ton, wpływ na to miały warunki pogodowe (mokra wiosna, suche lato),
- nastąpił wzrost cen skupu warzyw,
- wzrosła opłacalność produkcji warzyw,
- wyższa była produkcja warzyw spod osłon o 2% w porównaniu z poprzednim rokiem,
- niewielki spadek produkcji przetworów warzywnych,

- pomimo spadku wolumenu sprzedaży przetworów warzywnych wpływy z eksportu wzrosły,
- w wyniku spadku zbiorów krajowych warzyw zwiększył się import warzyw i ich przetworów,
- nastąpiła poprawa salda obrotów produktami warzywnymi z krajami UE (zmniejszyło się saldo ujemne) i krajami WNP (zwiększyło się saldo dodatnie),
- w wyniku niższej podaży warzyw i ich przetworów wzrosły ceny detaliczne,
- spożycie warzyw wzrosło w gospodarstwach domowych.

Działania Agencji Rynku Rolnego w zakresie rozwoju rynku owoców i warzyw ukierunkowane są na

- wspieranie konsumpcji poprzez cyklicznie realizowany program „Owoce w szkole”. Celem programu jest zmiana nawyków żywieniowych dzieci i młodzieży. Grupa docelowa liczy 1 163,7 tys. dzieci. Oceny akcji potwierdzają jej skuteczność,
- wspieranie działań promocyjnych i informacyjnych tj. „Jabłka każdego dnia”. „Pięć porcji warzyw, owoców lub soku”,
- powstał Fundusz Promocji Owoców i Warzyw, w celu wsparcia działań marketingowych,
- funkcjonuje branżowy program promocji polskich specjalności żywieniowych na targach międzynarodowych World Food Moscow, SIAL China w Szanghaju, SIAL w Zjednoczonych Emiratach Arabskich

4.2. Analiza strategiczna branży owocowo – warzywnej

Celem analizy strategicznej branży owocowo – warzywnej jest diagnoza i ocena możliwość funkcjonowania i rozwoju producentów i przetwórców owoców i warzyw.

Analiza sytuacji strategicznej branży owocowo – warzywnej została opracowana z wykorzystaniem modelu pięciu sił Portera, który obejmuje: konkurencje podmiotów branży, zagrożenie ze strony substytutów, zagrożenie ze strony nowych podmiotów wchodzących do branży, siłę przetargową nabywców i dostawców. Analiza dotyczy sytuacji strategicznej w zakresie przetwórstwa oraz produkcji świeżych owoców i warzyw.

Konkurencja wewnątrz branży

W branży funkcjonuje duża liczba producentów indywidualnych, którzy częściowo zorganizowani są w grupy producenckie. Produkty branży owocowo – warzywnej cechują się krótkim terminem przydatności do spożycia, stąd duża presja czasowa na ich sprzedaż, co wpływa na poziom kształtowania się cen. Korzystniejsza jest sytuacja producentów dysponujących zapleczem technicznym (chłodniami) umożliwiającym przechowywanie owoców i warzyw. Nie dotyczy to owoców miękkich (np. maliny).

W branży funkcjonuje 1363 przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem owocowo –warzywnym. Zdecydowanie są to małe i średnie firmy. W większości przedsiębiorstwa koncentrują się na produkcji zagęszczonych soków i dżemów. Analizując dynamikę rozwoju sektora zauważalny jest wzrost produkcji o około 5% rocznie. Większą dynamikę produkcji wykazują przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją mrozonek warzywnych i przetworów pomidorowych. Konkurowanie podmiotów w branży wiąże się z ich możliwościami pozyskania kapitału na inwestycje w nowoczesne wyspecjalizowane linie technologiczne oraz zakup urządzeń chłodniczych. Z uwagi na niską trwałość produktów przedsiębiorstwa ponoszą wysokie koszty stałe, związane z magazynowaniem przetworzonych produktów w chłodniach. Konkurencję zwiększają koszty związane ze zmianą produktu, asortymentu przetwórstwa jak również jego transportu. Powstanie i przedmiot działalności małych przedsiębiorstw związany jest z rodzajem upraw na danym obszarze rolnym (kontraktacja). Przedsiębiorstwa w branży są zróżnicowane pod względem strategii i celów działania. Poniżej w tabeli 1 przedstawiono profil konkurencji wewnątrz branży owocowo – warzywnej.

Tabela 4.1.

Konkurencja wewnątrz branży owocowo –warzywnej

Elementy konkurencji wewnątrz branży	Mały	Średni	Duży
Stopień rozproszenia przedsiębiorstw w branży	kilka	kilkanaście	kilkadziesiąt
Dynamika wzrostu branży	wysoka	niska	stagnacja
Zapewnienie zbytu (obniżanie cen)	Produkty trwałe, niskie koszty stałe w stosunku	Produkty średniej trwałości, średnie koszty stałe w	Produkty nietrwałe, wysokie koszty

	do wartości dodanej	stosunku do wartości dodanej	stałe w stosunku do wartości dodanej
Możliwości konkurowania marką, jakością, innowacyjnością oraz walorami zdrowotnymi	duża	średnia	niewielka
Zróźnicowanie konkurentów pod względem zasobów	niewielkie	umiarkowane	duże
Bariery wejścia	niewielkie	umiarkowane	duże

Zródło: opracowanie własne.

Konkurencja wewnątrz branży ze strony producentów jak i przetwórców jest duża.

Zagrożenie ze strony substytutów

Poziom spożycia świeżych owoców i warzyw oraz ich przetworów został utrwalony w społeczeństwie poprzez promowanie zdrowego sposobu odżywiania. Przetwory owocowo – warzywne stanowią stały element jadłospisu. Cechą branży owocowo – warzywnej jest komplementarność świeżych i przetworzonych produktów. Skłonność zastępowania konsumpcji przetworów owocowych i warzywnych innymi produktami spożywczymi jest niewielka. Również niewielkie jest zagrożenie ze strony importu, którego dostawy zdecydowanie dotyczą owoców południowych. Przetwórcy swoją produkcję opierają na krajowej bazie surowcowej. Jedynie uzupełnieniem są produkty importowane, które nie są przedmiotem upraw krajowych producentów z uwagi na warunki klimatyczne.

Tabela 4.2.

Zagrożenia ze strony substytutów w branży owocowo –warzywnej

Elementy zagrożenia ze strony substytutów	Stopień zagrożenia		
	mały	średni	duży
Skłonność nabywców do zmiany produktowej	mała	umiarkowana	wysoka
Koszty zastąpienia produktu (owoców i warzyw) innymi produktami	wysokie	umiarkowane	małe
Kształtowanie się cen produktów (owoców i warzyw) do cen substytutów	wyższa cena substytutów	porównywalna cena substytutów	tańsze substytuty

Występowanie substytutu w stosunku do produktów branży owocowo - warzywnej	brak substytutów	ograniczona substytucja	pełna substytucja
--	------------------	-------------------------	-------------------

Zródło: opracowanie własne.

Zagrożenie ze strony substytutów w obszarze produkcji i przetwórstwa owoców i warzyw można ocenić jako średnio - niskie.

Siła przetargowa dostawców

Dostawcy owoców i warzyw na rynku krajowym są rozproszeni, choć można wskazać koncentrację obszarów sadowniczych specjalizujących się w produkcji jabłek. Koszty związane ze zmianą dostawców surowców niezbędnych do produkcji są małe, a oferta pozyskania surowca od innego producenta jest możliwa. Funkcja produkcyjna oraz przetwórcza w branży owocowo- warzywnej nie jest zintegrowana.

Lokowanie surowca poza branżą owocowo – warzywną jest znikome. Przetwórstwo zdecydowanie bazuje na krajowych dostawcach surowca, których oferta jest urozmaicona pod względem asortymentu oraz cen.

Tabela 4.3.

Siła przetargowa dostawców w branży owocowo –warzywnej

Stopień siły przetargowej dostawców	mały	średni	duży
Elementy przetargowe dostawców			
Unikalność oferty	standardowa	umiarkowanie zróżnicowana	unikalna oferta
Stopień koncentracji dostawców surowca	ponad kilkadziesiąt	kilkunastu	kilku
Koszty zmiany dostawcy	wysokie	średnie	niskie
Możliwość zbytu poza sektorem	niewielkie	średnie	duże
Możliwości integracji	niewielkie	częściowe	znaczące
Znaczenie jakości surowca	małe	średnie	duże

Zródło: opracowanie własne.

Siła przetargowa dostawców produktów i przetworów owocowo – warzywnych jest mała.

Siła przetargowa nabywców

Nabywcami są organizacje handlowe, żywienia zbiorowego oraz indywidualni konsumenci. Konsumenci kierują się ceną i jakością świeżych owoców i warzyw, a w zakresie asortymentu przetworów ceną i wygodą w przygotowaniu do konsumpcji. Duża liczba producentów i bogata oferta przetwórnictwa owoców i warzyw umożliwia organizacją handlowym łatwą zastępowalność dostawcy. Siłę nabywców może osłabiać niski stopień koncentracji handlu. Duża siła przetargowa nabywców wynika z przewyższającej popyt podaży świeżych owoców i warzyw i ich przetworów na rynku.

Tabela 4.4.

Siła przetargowa nabywców w branży owocowo –warzywnej

Stopień siły przetargowej nabywców Elementy przetargowe nabywców	mały	średni	duży
Stopień koncentracji odbiorców	sprzedaż rozproszona pomiędzy kilkudziesięciu odbiorców	sprzedaż umiarkowanie rozproszona pomiędzy kilkunastu odbiorców	sprzedaż ograniczona do kilku odbiorców
Elastyczność cenowa do dochodów	wysokie dochody niewielki udział produktów w wydatkach	średnie dochody średni udział produktów w wydatkach	niskie dochody wysoki udział produktów w wydatkach
znaczenie poza cenowych parametrów produktów (jakość, walor zdrowotny, marka, wygoda itp.	duża	średnia	mała
Koszty zmiany dostawcy	wysokie	średnie	niskie

Źródło: opracowanie własne.

Siła oddziaływania nabywców produktów i przetworów owocowo - warzywnych można ocenić jako średnio-dużą.

Bariery wejścia do branży

Zagrożenie ze strony powstania nowych gospodarstw ogrodniczych nie jest duże, wynika to ze zmiennej opłacalności produkcji świeżych owoców i warzyw. Powstanie i rozwój gospodarstw zorientowanych na produkcję owoców i warzyw

uzależnione jest od doświadczenia sadowników i rolników, zapotrzebowania na ryku krajowym i zagranicznym na surowce oraz polityki krajowej i unijnej.

Zagrożenie ze strony konkurentów w obszarze przetwórstwa wchodzących do branży owocowo - warzywnej jest realne. Analizują mechanizmy funkcjonowania w branży (brak ścisłego powiązania producentów owoców i warzyw z przetwórcami) oraz łatwy dostęp do bazy surowcowej ułatwia wejście na rynek nowych konkurentów. Ponadto konsumenci w mniejszym stopniu są przywiązani do marek firm działających na rynku. Utrudnieniem wejścia nowych konkurentów do branży owocowo – warzywnej jest niewielki wzrost popytu na większość jej produktów. Wejście do branży wiąże się z ponoszeniem wysokich nakładów kapitałowych na uruchomienie procesu produkcji oraz promocję przetworów. Mniejsze nakłady kapitałowe wymagają proste technologie związane z produkcją warzyw kwaszonych oraz suszy owocowych i warzywnych. Dla nowego konkurenta w branży problem może stanowić dystrybucja produktów oraz poszukiwanie odbiorców na rynku zbytu krajowym jak i zagranicznym, w sposób szczególny dotyczy to mrożonek z owoców i warzyw oraz zagęszczonych soków owocowych.

Tabela 4.5.

Zagrożenia ze strony konkurentów wchodzących do branży owocowo –warzywnej

Elementy zagrożeń ze strony konkurentów	Stopień zagrożenia		
	mały	średni	duży
Dostęp do surowców	trudny	umiarkowanie trudny	łatwy
Dynamika rynku	niska	niska spodziewany jest wzrost	wysoka
Wymagane zasoby kapitałowe	bardzo duże	duże	niewielkie
Przeciętna rentowność branży	niska	niska z tendencją wzrostową	wysoka
Dostęp do sieci dystrybucji	trudny	umiarkowanie trudny	łatwy
Lojalność odbiorców wobec istniejących marek	wysoka	umiarkowana	niska
Polityka państwa oraz UE	restrykcyjna, ostre normy jakościowe, ograniczenia kwotowe	umiarkowane normy jakościowe	brak ograniczeń

Źródło: opracowanie własne.

Zagrożenie ze strony konkurentów w zakresie produkcji można ocenić jako małe, a w przetwórstwie średnie.

Reasumując duża siła przetargowa nabywców oraz możliwość pojawienia się konkurencji w zakresie przetwórstwa owocowo - warzywnego wpływa na niską siłę oddziaływania producentów w tworzeniu wartości dodanej.

Na podstawie dostępnych analiz rynkowy branży owocowo - warzywnej, danych statystycznych oraz zestawienia szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron w wybranych organizacjach producenckich i przetwórczych przedstawiono ogólną sytuację w branży. Analizę SWOT opracowano oddzielnie dla producentów owoców i warzyw oraz ich przetwórców.

Tabela 4.6.

Analiza SWOT produkcji owoców i warzyw

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie areálu rolnego oraz powstanie nowych sadów - tworzenie grup producenckich w celu koncentracji produkcji - wykorzystanie środków unijnych z funduszu spójności w celu wzrostu koncentracji produkcji - możliwość korzystania z funduszy strukturalnych UE w celu modernizacji wyposażenia technicznego gospodarstw - zniesienie ceł i uproszczenie procedur eksportowych - znaczenie tworzenia centrów dystrybucyjnych produktów - rola organizacji pośredniczących w eksporcie świeżych owoców i warzyw - promocja zdrowego odżywiania, co przyczynić się może do wzrostu spożycia owoców i warzyw - troska o jakość i ekologiczność produktów - wzrost konkurencyjności produktów w wyniku przestrzegania wymogów wspólnotowych - rosnące zapotrzebowanie na polskie owoce i warzywa na rynku UE - możliwości wzrostu zapotrzebowania na owoce i warzywa na rynku krajów WNP - wzrost eksportu produktów owoców i warzyw w wyniku promocji polskiej 	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost konkurencji produktów pochodzących z innych stref klimatycznych - wzrost importu owoców i warzyw - wahania koniunktury na rynku owoców i warzyw - ograniczenia zbytu na rynku krajów WNP - wzrost kosztów będący następstwem dostosowania się do wymogów jakościowych rynku UE - obniżenie konsumpcji świeżych owoców i warzyw na rynku krajowym i zagranicznym - wahania (wyrównywanie) cen krajowych w stosunku do cen europejskich owoców i warzyw - mała elastyczność dochodowa popytu na owoce i warzywa pomimo zwiększenia dochodów konsumentów - wzrost znaczenia sieci wielkopowierzchniowych w handlu owocami i warzywami - nałożenie wymogu dla grup producenckich planu dojścia do pełnego uznania

marki na rynku unijnym	
Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> – niższe ceny owoców i warzyw w porównaniu z krajami europejskimi – wzrost powierzchni upraw i rozwój sadownictwa – powiązanie organizacji producenckich z ośrodkami badawczo rozwojowymi – różnicowanie oferty podażowej poprzez wprowadzanie nowych odmian – troska o jakość owoców i warzyw, szczególnie niska zawartość związków chemicznych w porównaniu z producentami europejskimi – troska o podaż produktów ekologicznych – nawiązanie stałej kooperacji z podmiotami krajów UE i WNP – tradycja i doświadczenie polskich producentów owoców i warzyw może stanowić przewagę konkurencyjną 	<ul style="list-style-type: none"> – rozproszenie produkcji – niski stopień zorganizowania producentów owoców i warzyw – niedostosowanie asortymentu produkcyjnego do potrzeb odbiorców – brak kontraktacji produktów – niski poziom ekspansji rozwojowej gospodarstw – niedostateczny stan wyposażenia technicznego gospodarstw np. budowa przechowalni i chłodni – niewyspecjalizowana sieć dystrybucji – niewystarczające dostosowanie produkcji do wymogów unijnych

Zródło: opracowanie własne.

Grupy producenckie w branży owoców i warzyw są bardzo dobrze zorganizowane, w wymiarze ekonomicznym wpływają na dodatni bilans w handlu zagranicznym żywnością (np. eksport jabłek deserowych wyniósł w 2012/2013 1,2 mln ton).

Aktualnie obawy grup producentów owoców i warzyw jako zagrożenie postrzegają projekt rozporządzenia ministerstwa rolnictwa dotyczący dojścia do pełnego uznania. Założeniem projektu jest całościowe zrealizowanie wszystkich zaplanowanych działań dotyczących inwestycji w określonym czasie. Nie wykonanie planu przez grupy producenckie w wyniku zmian w otoczeniu gospodarczym skutkuje utratą znacznej części unijnego dofinansowania w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich.

Tabela 4.7.

Analiza SWOT branży przetwórstwa owoców i warzyw

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – zabezpieczenie dostaw surowca niezbędnych do przetwórstwa owoców i warzyw poprzez wsparcie tworzenia grup producenckich lub kontraktację – duże zapotrzebowanie na przetwory owocowe i warzywne w krajach WNP 	<ul style="list-style-type: none"> – wahania koniunktury na rynku owoców i warzyw – wzrost konkurencji przetworów pochodzących z importu – niestabilność wschodnich rynków zbytu – wzrost wymagań unijnych związanych z

<ul style="list-style-type: none"> – konkurencyjność polskich przetworów owocowych i warzywnych w zakresie jakości i cen – możliwości rozszerzenia eksportu na nowe rynki zbytu – upowszechniony zdrowy styl odżywiania w krajach UE – wykorzystywanie przez firmy przetwórcze możliwości pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju pozyskanych z funduszy unijnych 	<ul style="list-style-type: none"> dostosowaniem przedsiębiorstw do norm unijnych – wzrost wymagań odbiorców zagranicznych związanych z zagwarantowaniem jakości przetworów – obniżenie popytu krajowego z uwagi na obniżenie dochodów społeczeństwa – postępujący proces wyrównywania się cen na przetwory w Polsce krajach UE
Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> – rosnące zapotrzebowanie na polskie przetwory na rynkach krajów UE – niska zawartość substancji chemicznych w polskich przetworach – niższe koszty pozyskania surowca w porównaniu z krajami UE – niższe koszty pracy – duże i zróżnicowane zaplecze surowcowe – wzrost udziału surowców ekologicznych – dynamiczny rozwój przedsiębiorstw przetwórczych w obszarze wykorzystania technologii i zabezpieczenie jakości – stałe kontrakty handlowe w zakresie przetwórstwa owoców i warzyw nawiązane z importerami z krajów UE – zróżnicowana oferta przetworów polskich przedsiębiorstw – systematyczne działania w dostosowywaniu procesu produkcji do norm rynku unijnego – rosnące możliwości poszerzenia o nowe rynki zbytu – rozwój przedsiębiorstw przetwórczych poprzez internacjonalizację 	<ul style="list-style-type: none"> – zróżnicowana jakość surowców – niestabilność ekonomicznych parametrów produkcji wynikająca z wahań wielkości plonów i zapotrzebowania na rynku – średni poziom integracji producentów i przetwórców – zmienna kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw przetwórczych – brak wspólnych strategii działania przedsiębiorstw przetwórczych – uzależnienie rozwoju przetwórstwa od pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania – średnio rozwinięta baza przechowalnicza surowca wpływa na obniżenie jego jakości

Źródło: opracowanie własne.

5. ANALIZA SIŁ KONKURENCYJNOŚCI W SEKTORZE MIĘSNYM

Wejście Polski do Unii Europejskiej spowodowało wielkie zmiany w sektorze żywnościowym i miało niebagatelny wpływ na rozwój rolnictwa i przemysłu spożywczego.

Stało się podstawowym czynnikiem wpływającym na wzrost konkurencyjności całej polskiej gospodarki żywnościowej. Sektor rolno-spożywczy stanowi o 10-procentowym udziale w wytwarzaniu produkcji globalnej kraju z przychodami rządu 250 mld zł i około 7% udziałem w wartości dodanej brutto. Był i jest jednym z największych i najważniejszych sektorów polskiej gospodarki, mającym znaczący udział zarówno w produkcji, jak i w wytwarzaniu produktu krajowego brutto⁴⁴. Polska jest 6 producentem żywności w UE, jej udział wynosi 7,4 % produkcji całej Unii⁴⁵. W 2012 roku Polska wyeksportowała żywność za 17,8 mld euro, co stanowi ok. 30% produkowanej żywności, uzyskując dodatnie saldo w wysokości 4,3 mld euro. Najwięksi odbiorcy to Niemcy, Wielka Brytania i Rosja. Eksport żywności stanowi 12,5% całości eksportu (2011; 11%). Członkostwo w UE przyczyniło się do znaczącego wzrostu inwestycji w sektorze spożywczym⁴⁶. W 2012 nakłady na środki trwale przekroczyły 6,7 mld złotych.

Sektor mięsny w Polsce w okresie po przystąpieniu do Unii Europejskiej był jednym z najszybciej rozwijających się działów polskiej gospodarki. Wzrosło spożycie mięsa i popyt krajowy, istotnie wzrosły obroty handlu zagranicznego mięsem i jego przetworami, dokonana została restrukturyzacja i modernizacja sektora przemysłu mięsnego. Gwałtownie wzrósł eksport zarówno w ramach Unii, jak i na rynku trzeciej⁴⁷. Polska jest ważnym producentem w Unii Europejskiej, w 2011 roku zajmowała czwarte miejsce w produkcji mięsa wieprzowego, jak i drobiowego, była siódma pod względem

⁴⁴ Konkurencyjność i znaczenie rolnictwa oraz sektora rolno-spożywczego w województwach Polski Wschodniej, Ekspertyza wykonana na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego na potrzeby aktualizacji Strategii rozwoju społeczno – gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020. Kierownik zespołu dr inż. Lech Goraj, Warszawa 2011 (XI), s.158, cyt. za: http://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_regionalna/Strategia_rozwoju_polski_wschodniej_do_2020/Dokumenty/Documents/rolnictwo1.pdf

⁴⁵ PAP, wypowiedź wiceministra rolnictwa (T. Nalewajk) na posiedzeniu komisji sejmowej, cyt. za: www.portalspozywczy.pl (20.11.2013)

⁴⁶ Przemysł mięsny mógł skorzystać z przedakcesyjnego programu SAPARD, w ramach którego zakłady mięsne mogły współfinansować dostosowanie swoich mocy produkcyjnych do standardów UE (budowa nowych zakładów, modernizacje linii produkcyjnych, wdrażanie systemów zarządzania jakością np. HCCAP, itp.).

⁴⁷ R. Urban, Sektor mięsny w Polsce po wejściu do UE, Agro Trendy, 27.01.2009, cyt. za: http://www.pkmduda.pl/pub/File/relacje_inwestorskie/rynek_miesny/agro_trendy_2009_01_27_sektor_miesny_w_polsce_po_wejsciu_do_ue_pdf

produkcji wołowiny. Dodatkowo saldo w handlu zagranicznym wyniosło 530 tys. ton, w stosunku do 2010 roku wzrosło o 23 tys. ton, tj. o 4,5%⁴⁸. Mięso i jego przetwory stanowią największy udział w eksporcie żywności. Aktualnie w związku z barierami popytu krajowego, tempo wzrostu sektora zależy głównie od eksportu. Równocześnie Polska jest też znaczącym importerem żywca zwierzęcego oraz mięsa (np. w asortymencie wieprzowym, jesteśmy importerem netto). Coraz większy wpływ na kierunki zmian w kraju mają zmiany cen konkurentów regionalnych (np. niemiecka, duńska wieprzowina), czasami również światowych (np. sezonowana wołowina kulinarna południowoamerykańska). Przemysł mięsny jest ściśle powiązany z bazą surowcową i rynkami zbytu, które w znacznym stopniu determinują rynek mięsa.

5.1. Analiza strategiczna branży mięsnej – metoda badań

Analiza strategiczna w znaczeniu narzędziowym jest zestawem różnych metod badania, oceny i przewidywania przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia w celu określenia zdolności do przetrwania i rozwoju⁴⁹. Branżę można zdefiniować jako grupę firm wytwarzających podobne produkty albo wykorzystujących podobny zestaw tworzenia wartości lub zasobów⁵⁰. Analiza branży (sektora) ma pozwolić na określenie jego atrakcyjności, dostarczyć informacji na temat szans i zagrożeń występujących w sektorze, dynamiki jego zmian, natężenia konkurencji, zachowań uczestników rynku, dostawców i odbiorców. Analiza wymaga wskazania ram geograficznych, (rynek lokalny, krajowy, międzynarodowy, globalny). Istotne jest określenie czynników napędzających (nowe kompetencje konkurujących przedsiębiorstw, innowacje dostawców, występowanie substytutów, zmiana potrzeb nabywców), lub hamujących rozwój branży (specyfik branży, poziom integracji branży, struktury władzy, niechęć do ryzyka, branżowe stereotypy, naciski instytucjonalne)⁵¹.

Można wskazać zestaw powszechnie uznanych metod analiz sektorowych⁵²:

- analiza sektorowej luki strategicznej,
- analiza pięcioczynnikowa M. Portera,

⁴⁸ Sytuacja na rynku mięsa, Biuletyn informacyjny 8-9/2012, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW), Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR), s. 4-7.

⁴⁹ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa, 2007, s.17.

⁵⁰ B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa, 2007, s. 150 .

⁵¹ Ibidem, s. 262-265.

⁵² A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN, Warszawa, s. 151-162, I. Penc-Pietrzak, Analiza strategiczna zarządzaniu firmą, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2003, s. 52-56. .

- metoda punktacji ważonej w ocenie atrakcyjności sektora,
- mapa grup strategicznych,
- krzywa doświadczeń.

W badaniu branży mięsnej wykorzystana zostanie pięcioczynnikowa analiza M. Portera⁵³.

Cel badawczy to analiza konkurencyjności branży mięsnej, określenie sił konkurencyjnych, wskazanie ramowych założeń strategii i kluczowych kompetencji niezbędnych do ich realizacji.

Analiza wymaga wskazania kontekstu, w którym funkcjonuje branża, a w szczególności charakterystyki rynku mięsa (dostawcy) oraz rynku konsumentów mięsa i jego przetworów (odbiorcy). Natężenie konkurencji w sektorze i jego rentowność wyznacza pięć sił konkurencyjnych:

- rywalizacja obecnych konkurentów,
- groźba nowych wejść,
- groźba substytucji,
- siła przetargowa dostawców
- siła przetargowa klientów (nabywców).

Strategie konkurencyjne w sektorze wskazują siły najmocniejsze.

5.2. Branża mięsna i sektory przemysłu mięsnego.

Branża mięsna (rynek mięsa) to pojęcie bardzo szerokie i trudno dokonać prostej jego kwalifikacji. Może dotyczyć zarówno działalności o charakterze rolniczym (chów i hodowla zwierząt), jak i przemysłowym (przetwarzanie i konserwowanie mięsa, produkcja wyrobów z mięsa), związane jest również działalnością dystrybucyjną, handlem zagranicznym, itp.)

Według Głównego Urzędu Statystycznego (GUS)⁵⁴ chów i hodowla zwierząt to grupa 01.4 działu 01 uprawy rolne, chów i hodowla zwierząt, łowiectwo, włączając działalność usługową, będącego częścią sekcji A: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo.

⁵³ M. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa, 1992.

⁵⁴ Schemat Klasyfikacji GUS, PKD 2007, s.25, 27. Polska Klasyfikacja Działalności (PKD 2007) została wprowadzona Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 251, poz.1885).
http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pkd_07.htm

Grupa 01.4 to chów i hodowla zwierząt:

- chów i hodowla bydła mlecznego,
- chów i hodowla pozostałego bydła i bawołów,
- chów i hodowla koni i pozostałych zwierząt koniowatych,
- chów i hodowla wielbłądów i zwierząt wielbłądowatych,
- chów i hodowla owiec i kóz,
- chów i hodowla świń,
- chów i hodowla drobiu,
- chów i hodowla pozostałych zwierząt.

Sekcja C klasyfikacji PKD GUS to przetwórstwo przemysłowe, w którym dział 10 dotyczy produkcji artykułów spożywczych. Zawarta w nim grupa 10.1 to przetwarzanie i konserwowanie mięsa oraz produkcja wyrobów z mięsa, podzielona na następujące części:

- przetwarzanie i konserwowanie mięsa, z wyłączeniem mięsa z drobiu,
- przetwarzanie i konserwowanie mięsa z drobiu,
- produkcja wyrobów z mięsa, włączając wyroby z mięsa drobiowego,

Przedmiotem badań jest przemysł mięsny, więc mogłoby wydawać się celowe zawężenie badań do przedsiębiorstw zaliczanych do grupy 10.1 działu 10 sekcji C klasyfikacji GUS.

5.3. Przemysł mięsny – rywalizacja dotychczasowych konkurentów

Działające w Polsce przedsiębiorstwa przemysłu mięsnego do końca 2009 r. dzieliły się na trzy podstawowe grupy. Pierwsza, która obejmowała przedsiębiorstwa mające uprawnienia do sprzedaży mięsa i jego przetworów do krajów UE, druga grupa przedsiębiorstw mogła prowadzić tzw. działalność marginalną, lokalną i ograniczoną, a trzecia to podmioty zakwalifikowane do działalności na rynku krajowym. Z końcem 2009 roku skończył się okres przejściowy i obecnie działające podmioty mogą należeć jedynie do dwóch pierwszych grup, albo spełniają wymogi UE, albo prowadzą marginalną, lokalną działalność. Przemysł mięsny w Polsce to około 1,6 tys. przedsiębiorstw, z tego niespełna 800 zatrudniających ponad 9 osób. Przedsiębiorstwa charakteryzują się bardzo zróżnicowanym zakresem działalności, a zdecydowana większość z nich to podmioty małe. Przedsiębiorstwa najbardziej znaczące przedstawia

tabela 5.1. Na przemysłowe przetwórstwo mięsa⁵⁵ silny wpływ wywiera tendencja spadkowa ubojów trzody, niewielki spadek produkcji wędlin, stabilizacja ubojów bydła, przy szybkim wzroście produkcji konserw mięsnych i wolniejszym wzroście produkcji pozostałych przetworów mięsnych. Rośnie import mięsa wieprzowego i przerób mięsa drobiowego, co uzupełnia ubytki produkcji z tytułu mniejszych ubojów trzody. W przypadku dużych przedsiębiorstw o specjalistycznym charakterze działalności wpływa to wzrost wartości produkcji i utrzymywanie dobrych wyników finansowych. Koniunktura na rynku mięsa jest jednak obecnie nieprzewidywalna⁵⁶, część przedsiębiorstw nie poradzi sobie i w ciągu najbliższych lat zostanie przejęta w ramach konsolidacji branży lub zniknie z rynku.

Podstawowym źródłem problemów wielu firm przetwarzających mięso jest m.in. nadwyżka mocy produkcyjnych. W okresie przedakcesyjnym i w po przystąpieniu do UE wiele przedsiębiorstw zainwestowało w modernizację i rozwój swoich mocy produkcyjnych, wykorzystując wsparcie finansowe. Wymagało to współfinansowania, często na kredyt, co obecnie znacząco wpływa na poziom kosztów związanych ze spłatą zobowiązań z tytułu inwestycji poczynionych w kilku ostatnich latach. Większość przedsiębiorstw popełniła te same błędy, jakimi było np. jednoczesne inwestowanie w krótkim czasie na zbyt wielu polach (ubój, hurt, sprzedaż detaliczna swoich wyrobów). Brak skupienia wysiłków i zaangażowania inwestycyjnego, powoduje że inwestycje były zbyt rozdrobnione na poszczególne obszary działalności takiej firmy. Generuje to znaczne koszty, a nie pozwala jednocześnie w wystarczającym stopniu odczuć korzyści wynikających z efektu skali tych inwestycji. Na rynku panuje bardzo duża konkurencja cenowa, co dodatkowo potęguje rosnący udział sieci i dyskontów w strukturze sprzedaży żywności, a to oznacza nieustanną presję na obniżkę cen. Zakłady mięsne operują obecnie na niskiej, bo jedynie 1-2-procentowej marży, co ma niebagatelny wpływ na postrzeganie branży jako trudnej i zagrożonej kryzysem. Wiele firm zostało postawione w stan upadłości (ostatnie głośne przypadki to m.in. PMB Białystok i ZM MAT).

Liderami branży są zajmujące się zarówno mięsem, jak i wędlinami Animex (kapitał amerykański) oraz Sokołów (kapitał skandynawski) z przychodami

⁵⁵ Rynek mięsa. Stan i perspektywy. Nr 44, 06/2013, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy (IER i GŻ- PIB), Agencja Rynku Rolnego (ARR), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MR i RW), s.3.

⁵⁶ www.upemi.pl/o-nas/media/item/393-sytuacja-na-rynku-miеса-jest-skomplikowana. UPEMI to Unia Producentów i Pracodawców Przemysłu Mięsnego, organizacja zrzeszająca na zasadzie dobrowolności osoby prawne i fizyczne zaangażowane w sektorze mięsnym.

odpowiednio 3,6 mld zł (2011 rok) i 2,4 mld zł. W związku z ich wpływem na rynek pojawiają się obiegowe opinie o duopolu tych dwóch przedsiębiorstw, co jednak patrząc na poniższą tabelę nie wydaje się do końca uprawnione.

Poniższa tabela zawiera najważniejsze podmioty rynku mięsa w Polsce, ich przychody w ostatnich latach oraz procentowe udziały w rynku i ROE.

Tabela 5.1.

Najważniejsze podmioty rynku mięsa w Polsce wraz z przychodami

Wyszczególnienie	Przychody ze sprzedaży [mln zł]		Udział w obrotach branży [%]	ROE
	2008 r.	2011 r.		
Produkcja oraz przetwórstwo mięsa białego i czerwonego	39 287,9	48 842,2	-	11,06
Firmy z Listy 2000 (51 firm na liście) w tym:	18 252,5	26 639,6	54,5	13,16
Animex Sp. z o.o. GK, Warszawa	3 100,0	3 615,0	7,4	b.d.
Sokołów SA GK, Sokołów Podlaski	1 904,7	2 462,5	5,0	73,25
ZRP Farmutil HS SA, Śmiłowo	1 406,7	1 788,6	3,7	8,98
Polski Koncern Mięсны Duda SA GK, Warszawa	1 463,1	1 670,0	3,4	11,19
Cedrob SA, Ciechanów	b.d.	1 376,5	2,8	b.d.
PINI Polonia Sp. z o.o., Kutno	b.d.	1 274,4	2,6	92,13
Indykpól SA GK, Olsztyn	765,4	978,4	2,0	5,21
Drosed SA, Siedlce	676,5	789,6	1,6	b.d.
CM Makton SA ⁵⁷ , Warszawa	b.d.	745,8	1,5	20,48
Pamapol SA, GK Rusiec	378,9	664,2	1,4	-2,34

Źródło: J. Drożdż, Polskie firmy spożywcze na rankingowej Liście 2000⁵⁸, Gospodarka, styczeń 2013, tom 67, s.22.

Animex sp. z o.o. GK⁵⁹ to od 1999 roku własność Smiethfield Foods, największego na świecie producenta mięsa wieprzowego i przetwórstwa wieprzowiny oraz lidera

⁵⁷ w 2013 roku PKM DUDA przejął Makton SA Warszawa, który od 2004 był częścią jego grupy kapitałowej i włączył w swoje struktury jako oddział, konsolidując wyniki finansowe.

⁵⁸ Lista 2000 najważniejszych polskich przedsiębiorstw publikowana przez dziennik Rzeczpospolita; <http://www.rp.pl/rankingi>(15.11.2013).

⁵⁹ www.animex.com.pl/;(25.11.2013)

w przetwórstwie mięsa indyczego. Animex dzieli się na trzy grupy: mięsa czerwonego, białego oraz grupę paszy. Główne obszary działania to produkcja i przetwórstwo mięsa (wieprzowina i wołowina), produkcja i przetwórstwo drobiu (indyk, kurczak, gęś), sprzedaż krajowa i zagraniczna produktów mięsnych oraz produkcja paszy, pierza i puchu. Główne marki to Krakus, Morliny, Morlinki, Berlinki, Mazury, Yano oraz marki eksportowe.

Sokołów SA GK⁶⁰ jest w 100% własnością Spółki Saturn Nornic Holding AB z siedzibą w Goteborgu, której właścicielami są duński koncern mięsny Danish Crown oraz fiński HKSCAN. Danish Crown to największy eksporter mięsa na świecie, prowadzi działalność ubojową trzody chlewnej (lider w Europie) i bydła, oraz jest największą firmą przetwórstwa mięsnego w Europie. HKSCAN ma mocną pozycję w Europie północnej, produkuje i sprzedaje wieprzowinę i wołowinę, produkty drobiowe, produkty przetworzone oraz dania gotowe. Sokołów SA posiada siedem zakładów produkcyjnych, produkuje świeże mięso wieprzowe i wołowe, półtusze wieprzowe i ćwierćtusze wołowe, mięso kulinarne, mięso do pieczenia, wyroby wędliniarskie, dania gotowe oraz konserwy. Najbardziej znana marka to Sokołów. Bierze udział w programie hodowli zarodowej i tuczu trzody „Razem w Przyszłość”.

ZRP Farmutil HS SA⁶¹. Działalność firmy obejmuje skup i ubój żywca wieprzowego, rozbiór mięsa i przetwórstwo. Oferta firmy obejmuje ok. 200 asortymentów. Rozwija własną sieć dystrybucji poprzez hurtownie oraz sklepy firmowe prowadząc sprzedaż skierowaną bezpośrednio do końcowego klienta. Zajmuje się zbiórką, transportem i unieszkodliwianiem ubocznych produktów pochodzenia zwierzęcego. Grupę tworzą również Zakłady Drobiarskie Koziegłowy sp. z o.o., które są obecnie jednym z największych w Polsce zakładów produkcyjnych mięsa drobiowego i jego przetworów oraz Zakłady Mięsne Łmeat Łuków SA które należą do największych i najnowocześniejszych producentów żywca wieprzowego i wołowego w Polsce. W skład grupy kapitałowej wchodzi również inne podmioty zajmujące się m. in. produkcją rolniczą, chowem i hodowlą bydła, trzody chlewnej, uprawą zbóż, działalnością badawczą. Elementem grupy jest również największa w Europie stacja unasienniania loch.

⁶⁰ www.sokolow.pl;(25.11.2013)

⁶¹http://www://farmutil-hs.pl/zaklady_miesne(25.11.2013)

Polski Koncern Mięсны Duda SA GK⁶², to największa w Polsce firma zajmująca się ubojem i rozbiorem mięsa czerwonego, kontroluje ponadto około 30 firm z branży rolno-spożywczej z Polski, Ukrainy oraz Niemiec. Grupa Kapitałowa jest m.in. liczącym się dystrybutorem mięs i wędlin w kraju, posiada 1/5 rynku dziczyzny, rozpoczęła przygotowania pod ekspansję na rynku przetwórstwa (w 2007 roku przejęto producenta wędlin klasy premium firmę Stół Polski). PKM DUDA SA to również duży producent rolny zajmujący się uprawą zbóż, handlem zbożem oraz jego przechowywaniem.

CEDROB SA⁶³ to lider w produkcji drobiu (brojlery, kury mięsne, gęsi owsiane) i przetworów drobiowych. W strukturze CEDROB S.A. funkcjonują: zakłady produkcyjne, fermi produkcyjne, wytwórnie pasz, zakłady wylęgu drobiu oraz sklepy firmowe. Spółka ściśle współpracuje z producentami żywca drobiowego na podstawie wieloletnich umów.

PINI Polonia sp. z o.o.⁶⁴ W chwili obecnej to największy i najnowocześniejszy zakład w Polsce w zakresie uboju trzody chlewnej i rozbioru mięsa wieprzowego (w ciągu jednej godziny w zakładzie można dokonać uboju i rozebrać 1000 szt. trzody chlewnej). Właścicielami są Włosi, będący również właścicielami włoskiej firmy BresaolaPini. W 2013 roku zainwestowali w rynek mięsa wołowego w Polsce.

Indykpol SA GK⁶⁵, specjalizuje się w hodowli i przemysłowym tuczu indyków, sprzedaży hurtowej i detalicznej tuszek, elementów z drobiu, mięsa indyczego i jego przetworów. Jest największym w Polsce producentem mięsa i przetworów indyczych z 20% udziałem w tym segmencie rynku. Indykpol SA jest liderem pionowo zintegrowanej grupy kapitałowej zainteresowanej ciągłym wzrostem możliwości wytwórczych. W chwili obecnej własne fermi dostarczają około 20% surowca przetworzonego przez spółkę. Indykpol S.A. konsoliduje rynek drobiarski w Polsce. Po zakupie akcji spółek Eldrob SA i Lubdrob SA jest podmiotem wiodącym grupy kapitałowej przedsiębiorstw drobiarski

DROSED SA⁶⁶ jest jednym z głównych przedsiębiorstw na rynku produktów drobiowych w Polsce. Działalność Grupy DROSED obejmuje 4 obszary: dostarczanie surowca poprzez kontrakty z hodowcami, wyrób pasz, wylęg piskląt), produkcję drobiu

⁶² <http://www.pkmduda.pl>(25.11.2013)

⁶³ <http://www.cedrob.com.pl/>(25.11.2013)

⁶⁴ <http://www.pinipolonia.com>(26.11.2013)

⁶⁵ <https://www.indykpol.pl/>(25.11.2013)

⁶⁶<http://www.droсед.com.pl/>(26.11.2013)

i elementów z drobiu (kurczak, gęś, kaczka, perliczka, kura), wędliny drobiowe, konserwy drobiowe (główna marka Podlaski). Od 2000 roku DROSED SA należy do Grupy LDC, francuskiego producenta drobiu świeżego i jednego z europejskich liderów tej branży, z obrotami na poziomie 2,8 miliarda Euro. W skład Grupy DROSED wchodzi m.in. spółki: DROSED SA specjalizujący się w produkcji konserw drobiowych i drobiu świeżego, Roldrob SA producent drobiu oraz jego przetworów, m.in. wielokrotnie nagradzanej, eksportowanej w większości do Niemiec gęsi owsianej.

Centrum Mięśne MAKTON SA⁶⁷ to jeden z największych w Polsce dystrybutorów mięsa i wędlin, należący do Grupy Kapitałowej Polski Koncern Mięśny DUDA S.A. Firma działa na rynku od 1990 r., specjalizując się w hurtowej sprzedaży produktów, dostarczanych bezpośrednio do sklepów odbiorców. Firma poprzez wieloletnią współpracę z najlepszymi zakładami branży mięsnej oraz sprawną logistykę, własną rozbieralnią mięs oraz zakład produkcyjny buduje swoją ofertę.

Pamapol SA GK⁶⁸, prowadzi działalność w branży przetwórstwa spożywczego. Spółką dominującą w Grupie Kapitałowej jest Pamapol SA, wiodący na rynku polskim producent dań mięsno-warzywnych. Poprzez spółkę Mitmar prowadzi handel mięsem, konfekcjonowanie mrożonych mieszanek warzywnych i warzywno-mięsnych.

Niektóre przedsiębiorstwa przemysłu mięsnego są obecne na GPW. Należą do nich wymienione już PKM Duda SA, Indykpol SA oraz Zakłady Mięsne Henryk Kania SA, oraz Tarczyński SA. Przedsiębiorstwa przemysłu mięsnego można odnaleźć na liście rankingowej 500 największych polskich firm⁶⁹ na koniec 2012 roku. Przedstawione zostaną następujący sposób: kolejność na liście 500, nazwa przedsiębiorstwa, przychody ze sprzedaży (mln. zł.), zysk netto (mln. zł.), zatrudnienie (tys.).

59	Grupa ANIMEX SA:	3.805;	b.d.;	7,3
95	Sokołów SA:	2.870;	b.d.;	6,3
133	PKM DUDA SA:	2.104;	-19,9;	1,65
144	GF Farmutil SA:	1.886;	45,9;	5,67
247	Indykpol SA:	986;	-3,3;	1,25
260	Drosed SA:	882;	b.d.;	1,62
313	FermyDrobieWoźniak sp. z o.o.	690;	17,1;	1,1
342	Pamapol SA	616;	-0,86;	1,39
356	KZD EXDROB SA	589;	b.d.;	0,95

⁶⁷[http://www.makton.pl/\(26.11.2013\)](http://www.makton.pl/(26.11.2013))

⁶⁸ [http://www.grupapamapol.pl/\(26.11.2013\)](http://www.grupapamapol.pl/(26.11.2013))

⁶⁹ [http://www.lista500.polityka.pl/rankings/show/industry:15\(10.12.2013\)](http://www.lista500.polityka.pl/rankings/show/industry:15(10.12.2013))

393	SUPERDROB SA	520;	10,8;	1,4
410	HiltonFoods sp. z o.o.	494;	b.d.;	0,49
420	ZM Zakrzewscy sp.j.	473;	15,6;	0,22
461	ZM Silesia SA	421;	13,5;	1,1
463	ZM GZELLA sp. z o.o.	400;	25,3;	0,28
479	GK Tarczyński SA	391;	10,8;	0,8
485	ZPM Henryk Kania	384;	6,5;	0,65

Przedsiębiorstwa przemysłu mięsnego stosują różne strategie konkurowania, ale podstawowe z nich to konkurencja cenowa (bardzo niskie, na granicy opłacalności marże), wojny reklamowe, wprowadzenie nowych wyrobów, optymalizowanie procesów produkcyjnych. Konkurencja cenowa prowadzi do pogorszenia sytuacji całego sektora. Najważniejsi rywale stosunkowo szybko i łatwo dostosowują się do obniżek cen, a po ich uwzględnieniu w swoich strategiach obniżają przychody wszystkich firm. Wzmoczona rywalizacja pojawia się powodu wielkiej ilości konkurentów i ich różnorodności, choć biorąc pod uwagę wielkie zintegrowane grupy kapitałowe, trudno je porównywać z przedsiębiorstwami średniej wielkości i małymi, których jest zdecydowana większość. Na wzmoczoną konkurencję wpływa powolny wzrost sektora, a nawet jego stagnacja wynikająca z omówionej w dalszej części pracy wielkości spożycia mięsa i sytuacji dochodowej konsumentów. Nie rośnie również liczba konsumentów (bardzo słabe wskaźniki demograficzne), rośnie natomiast emigracja (co akurat jest szansą na eksport wyrobów przemysłu mięsnego z Polski). Po inwestycji w moce przerobowe firmy generują duże koszty stałe, co jest jednym z powodów procesów konsolidacyjnych i poszukiwania efektów synergii międzyorganizacyjnych, a docelowo znacznego obniżania kosztów jednostkowych (nie jest to jednak możliwe dla firm mniejszych rozmiarów). Na rynku pojawiają się również nowi gracze wnoszący skokowy wzrost zdolności produkcyjnej (np. PiniPolonia), co dodatkowo komplikuje sytuację działających w branży podmiotów. Dla wielu podmiotów charakterystyczne są wysokie stawki strategiczne (zagrożenie bankructwem lub konieczność zgody na przejęcie przedsiębiorstwa), co nie pozwala na rezygnację z walki konkurencyjnej. Z powodu wyspecjalizowanych zasobów wielką rolę odgrywają bariery wyjścia, a w przypadku małych podmiotów mogą to być również przeszkody emocjonalne (tradycja rodzinnego biznesu).

5.4. Bariery wejścia do sektora.

Groźba wejścia istnieje, wchodzący do sektora wnoszą nowe zdolności produkcyjne, choć aktualnie szacuje się 20-30% nadwyżkę mocy przetwórczej i bardzo niskie marże (1-2%) co powoduje, że liczba podmiotów będzie spadać w związku z niezbędną konsolidacją branży wokół największych przedsiębiorstw i upadłością firm najsłabszych. Nie ma barier wejścia związanych z ekonomią skali, na rynku funkcjonują podmioty bardzo małe i bardzo duże, tak więc również potrzeby kapitałowe są różne, adekwatne do skali prowadzonej działalności. Koszty zmiany dostawcy nie odgrywają istotnej roli, choć w przypadku największych przedsiębiorstw, potrzebujących dużych ilości surowca, bazą są długoterminowe relacje z dostawcami, bądź uczestnictwo w rozwoju tej bazy. Dostęp do kanałów dystrybucji może być barierą wejścia. Przedsiębiorstwa często są zmuszone do tworzenia własnej sieci dystrybucji. Obecnie duże grupy kapitałowe kreują rozwój własnej bazy surowcowej tworząc zintegrowane pionowo sieci spółek, docelowo tworząc konglomeraty rolno – przemysłowo – dystrybucyjne, a mniejsze tworzą lokalne sieci dystrybucji. Gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali działalności właściwie nie występuje. Nikt nie ma wyłączności techniki produkcji, lokalizacje nie odgrywają szczególnej roli, dostęp do surowców jest podobny, krzywa uczenia się i krzywa doświadczenia nie odgrywają istotnej roli kosztowej.

Polityka państwa jest taka sama w całej branży, w odniesieniu do poszczególnych rynków mięsa.

Oczekiwane działania odwetowe są pewne w związku z nasiloną konkurencją i bardzo niskimi marżami. Najwięksi gracze na rynku konsolidują branżę, inwestują duże środki, przy świadomości małej płynności zaangażowanych zasobów, mających specjalistyczne przeznaczenie, projektowane na specjalne zamówienie poszczególnych zakładów Ponadto należy zauważyć, że sektor jako całość jest w stagnacji na rynku krajowym, wspomagany eksportem na rynki zagraniczne. Wpływ na ograniczenie możliwości wejścia nowych podmiotów, mają niskie ceny i marże, które ich zniechęcają. Podobnie jak niechęć sektora finansowego do inwestycji na rynku mięsa. Na podkreślenie zasługuje to, że zasoby i umiejętności, szczególnie w zakresie innowacyjności i optymalizacji kosztowej oraz z powodu wielkiej skali działalności pozwalają jednym firmom, łatwiej niż innym pokonywać bariery wejścia (dotyczy to firm największych). Branża mięsna z jednej strony odwołuje się do tradycji, starych receptur, i wydaje się to właściwą strategią dla firm niszowych, które mogą przy

niewielkiej skali działalności, poszukiwać możliwości sprzedaży wyrobów po wyższych cenach. Doświadczenie takich firm, własność marki, może stanowić wyłączną wartość firmy i stać się barierą wejścia dla innych.

5.5. Naciski związane z wyrobami substytucyjnymi.

Substytutów mięsa dla jego konsumentów, którzy nie są wegetarianami lub weganami, właściwie nie ma, jeżeli identyfikacja wyrobów substytucyjnych jest wskazaniem innych wyrobów, które mogą spełniać taką samą funkcję jak wyroby danego sektora. Wówczas wyroby substytucyjne mogłyby wyznaczyć poziom cen, który firmy w sektorze musiałyby brać pod uwagę w swojej polityce cenowej. Wyrobów substytucyjnych które skutecznie mogą zastępować wyroby sektora pod względem cenowo efektywnościowym i wolumenowym nie ma. Korzystanie z innych produktów niż mięso określonego gatunku może być spowodowane względami religijnymi (koszerność mięsa, halal), osobistymi przekonaniem i modą na ograniczanie spożycia mięsa (np. ze względów humanitarnych), z powodów afer w sektorze (fałszowanie mięsa, problemy z jakością), szerzeniem się niektórych chorób (choroba „szalonych krów”, świńska lub ptasia grypa), przekonaniem konsumentów o coraz większym wykorzystaniu antybiotyków w chowie zwierząt oraz niezdrowej chemii w wyrobach mięsnych.

Naciski związane z substytucją występują i mają podstawowe znaczenie dla funkcjonowania branży mięsnej, poprzez konkurowanie poszczególnych sektorów mięsa pomiędzy sobą. Przedsiębiorstwa branży mięsnej, nieustannie analizują opłacalność kosztową i oczekiwania konsumentów w zakresie wykorzystania poszczególnych gatunków mięsa. Zostanie to przedstawione w części dotyczącej dostawców (rynku mięsa) oraz jego konsumentów (nabywców).

5.6. Rynek mięsa – siła przetargowa dostawców

W 2012 roku produkcja trzech podstawowych rodzajów żywca w wadze bitej ciepłej (bez podrobów) wyniosła 3 687 tys. ton i była taka sama jak rok wcześniej⁷⁰. Spadek produkcji mięsa czerwonego (wieprzowiny i wołowiny oraz baraniny) został zrekompensowany wzrostem produkcji drobiu. Produkcja wieprzowiny wyniosła 1734 tys. ton, a wołowiny 371 tys. ton. W stosunku do poprzedniego roku, produkcja

⁷⁰ Rynek mięsa. op. cit. s.3.

wieprzowiny zmniejszyła się o 8%, a wołowiny o 4%. Produkcja drobiu wyniosła natomiast 1582 tys. ton i była o 11% większa niż w 2011 roku. Zmiany w produkcji mięsa znalazły odzwierciedlenie w obrotach handlu zagranicznego i w spożyciu. W dobie coraz bardziej swobodnego handlu międzynarodowego powiązanie cen mięsa i żywca z poziomem krajowej produkcji i konsumpcji uległo rozluźnieniu⁷¹. Opłacalność produkcji zwierzęcej jest zależna nie tylko od cen uzyskiwanych za żywiec, ale od relacji tych cen do cen pasz, które są główną składową kosztów produkcji.

Przedmiotem analizy są rynki: mięsa wieprzowego, mięsa wołowego oraz mięsa drobiowego, czyli te, które w Polsce odgrywają najważniejszą rolę. Rynek baraniny ma zupełnie marginalne znaczenie (ułamek procenta).

Rynek wieprzowy

Pogłowie trzody chlewnej w 2004 roku gdy Polska wchodziła do Unii Europejskiej wynosiło 22 mln sztuk.. Obecnie sięga ono poziomu około 11 mln sztuk. . Spadek pogłowia o połowę i jego mniejsza dostępność sprawiły, że na rynku zaostrza się konkurencja o surowiec, a ceny surowca wieprzowego rosną. Na rynku trzody chlewnej w ostatnich latach podstawowe znaczenie mają wysokie ceny pasz w relacji do ceny skupu żywca. Produkcja żywca wieprzowego załamała się w 2008 roku⁷², od tego roku Polska pozostaje importerem netto produktów wieprzowych (głównie z Niemiec, Danii, Holandii, Belgii). Deficyt na rynku mięsa wieprzowego w latach 2008–2012 wahał się w granicach 210–370 tys. ton i 440–700 mln euro. Spadek pogłowia łagodzony jest przez wzmożony import prosiąt i warchlaków, wpływa to jednak na spadkową tendencję w produkcji wieprzowiny w Polsce.

Rynek wołowy

Pogłowie bydła ogółem w Polsce wynosi 5867 tys. sztuk (połowa 2013) i jest większe o 1,5% niż w ubiegłym roku. Po przystąpieniu do Unii Europejskiej szybko wzrósł eksport żywca i mięsa wołowego. W Europie istniał deficyt produkcji wołowiny przy istniejących znaczących ograniczeniach importu bydła i wołowiny spoza krajów UE, co spowodowało silny popyt na mięso wołowe z nowo przyjętych krajów. Ponadto występowały duże różnice cen pomiędzy Polską, a krajami „starej unii” co spowodowało mocny wzrost cen wołowiny i cielęciny w Polsce. Stało się to w ostatnich

⁷¹J. Kossakowska, Rynek mięsa – kierunki zmian, Biuletyn Informacyjny nr 2/2012, Agencja Rynku Rolnego, s.9.

⁷² J. Kossakowska, Wybrane czynniki wpływające na poziom konsumpcji wieprzowiny w Polsce (1990–2012), Biuletyn Informacyjny 2/2013, Agencja Rynku Rolnego, s.4.

latach przyczyną zupełnego załamania spożycia wołowiny w Polsce. Aktualnie mamy do czynienia ze spadkiem eksportu wołowiny z Polski (ponowne przywrócenie wysokich ceł importowych na obiecującym rynku tureckim, brak zgody na ubój rytualny, uwarunkowany politycznie eksport do Rosji). Ponadto Komisja Europejska obniżyła stawki refundacji do wywozu wołowiny. Spadek podaży wołowiny na rynku europejskim jest większy niż spadek popytu, co powoduje dalszy wzrost cen wołowiny i cielęciny.

Rynek drobiu

W Polsce istnieje od wielu lat nowoczesna baza produkcyjna (również w okresie przedakcesyjnym) spełniająca najwyższe standardy (kurniki, wylęgarnie, ubojnie, zakłady przetwórcze). Wysokie wymagania jakościowe stawiane producentom drobiu, konkurencyjne ceny krajowego asortymentu drobiowego oraz nieograniczony barierami celnymi dostęp do rynku dwudziestu czterech państw członkowskich Unii Europejskiej były stimulatorem dynamicznego rozwoju tej branży. Produkcja mięsa drobiowego w 2013 r. wzrosła o 6,5 proc. wobec 2012 r. i wyniesie 1 mln 685 tys. ton - prognozuje w raporcie Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. W 2014 r. produkcja drobiu wzrosła o kolejne 7-7,5 proc. Szybki wzrost produkcji drobiarskiej odbywał się na tle wahań, a w ostatnich latach spadku produkcji wieprzowiny, przy niewielkich zmianach w wielkości produkcji wołowiny. W latach 2004–2012 krajowa produkcja drobiu w wadze żywej wzrosła o około 73%

Import będzie prawdopodobnie o 7 proc. mniejszy, a eksport o ok. 10 proc. większy niż w 2012 roku. Możliwy jest silny wpływ na rynek drobiu ew. umowy o wolnym handlu UE-USA, co spowoduje silny wzrost konkurencji na rynku europejskim, możliwe obniżenie cen i wyparcie polskich eksporterów.

Rynek baraniny

W 1989 pogłowie owiec wynosiło 4,4 mln szt., w 2000 roku 362 tys. a obecnie ok. 215 tys. sztuk. W 2011 roku produkcja żywca baraniego wyniosła 3,6 tys. ton. Głównym odbiorcą mięsa są Węgry, a owiec Włochy. Eksport w 2011 roku wyniósł ponad 1 tys. ton, a import, głównie z Nowej Zelandii i Niemiec (mięso) oraz Słowacji i Hiszpanii (owce) około 800 ton.

Siła przetargowa dostawców.

Siła przetargowa dostawców jest niewielka. Nie jest zdominowana przez kilka firm i nie jest bardziej skoncentrowana niż sektor któremu sprzedaje, wybór dostawcy nie jest ważnym nakładem w działalności nabywcy. Polski rynek jest wyjątkowo

rozdrobiony, tak więc dostawcy nie mogą wykorzystywać siły przetargowej wobec nabywców mięsa, grożąc podniesieniem cen lub obniżeniem jakości sprzedawanych towarów czy usług. Opłacalność produkcji nie jest duża, wielu producentów jej zaniechało co przedstawiono powyżej. Pomimo braku podaży krajowej, ceny nie rosną z powodu wzrastającego importu. Coraz większe znaczenie ma wzrost cen pasz oraz wzrastające obroty handlu zagranicznego.

Istnieje realna groźba integracji w przód w przypadku niektórych dostawców, ale znacznie poważniejsze znaczenia ma integracja wstecz ze strony przedsiębiorstw przemysłu mięsnego (szczególnie tych największych), które zapewniają sobie na wielką skalę własne dostawy surowców, rozwijając wszystkie etapy produkcji lub równocześnie nawiązują na wyłączność umowy z dostawcami.

Należy zwrócić uwagę na stosunkowo silne znaczenie pracowników jako dostawcy w sektorze. Dotyczy to wysoko wykwalifikowanych specjalistów, których duża część wyemigrowała po otwarciu rynków pracy w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Niemiec i Holandii.

5.7. Spożycie mięsa, kanały dystrybucji - siła przetargowa nabywców

Spożycie mięsa lekko spada. Wg. IER i GŹ PIB spożycie wieprzowiny spada do średnio 36 kg w 2013. Wieprzowina traci udziały na rzecz drobiu, którego statystyczny Polak zje 27 kg. Spożycie drobiu w Polsce jest wyższe niż średnia europejska. Spożycie wołowiny w latach 80-tych dwudziestego wieku wynosiło w Polsce ok.18 kg na osobę, a obecnie spadnie do 1,8 kg, przy średniej w Unii Europejskiej wynoszącej 19 kg.

Inne dane podaje Euromonitor. Rozbieżność z danymi IER i GŹ jest znacząca. Raport Euromonitor International podaje, że konsumpcja mięsa w Polsce powoli rośnie⁷³ i na koniec 2013 roku wyniesie 75 kg na osobę (2012; 74,6). Spożycie wołowiny i cielęciny wyniesie 5,8 kg (2012; 5,7kg), wieprzowiny 41,3 (2012; 41,5 kg), drób 27,5 kg (2012; 27,1kg).

Poniższa tabela przedstawia dokładny wagowy i procentowy udział poszczególnych rodzajów mięsa w spożyciu.

⁷³ www.portalspozywczy.pl 21.11.2013. wg. IER i GŹ spożycie mięsa w Polsce od 2007 roku systematycznie spada i na koniec 2013 wyniesie 71,5 kg na osobę.

Tabela 5.2.

Bilansowe spożycie mięsa w Polsce w latach 2003–2012

Rok	Spożycie mięsa (kg)				% udział poszczególnych gatunków mięsa w konsumpcji mięsa ogółem		
	ogółem (mięso i podroby)	Wieprzowina	Wołowina	drób	wieprzowina	wołowina	Drób
2003	72,1	41,2	5,8	19,7	57,1	8,0	27,3
2004	71,8	39,1	5,3	22,2	54,5	7,4	30,9
2005	71,2	39,0	3,9	23,4	54,8	5,5	32,9
2006	74,3	41,4	4,5	23,7	55,7	6,1	31,9
2007	77,6	43,6	4,0	24,0	56,2	5,2	30,9
2008	75,3	42,7	3,8	24,1	56,7	5,0	32,0
2009	75,0	42,4	3,6	24,0	56,5	4,8	32,0
2010	73,7	42,2	2,4	24,6	57,5	3,3	33,4
2011	73,4	42,5	2,1	25,0	57,9	2,9	34,1
2012	71,7	39,0	1,8	26,6	54,4	2,5	37,1

Źródło: GUS, cyt.za: M. Mieczkowski, Krajowa konsumpcja mięsa drobiowego w latach 2004–2012, Biuletyn Informacyjny 2/2013, Agencja Rynku Rolnego, s. 18.

Na siłę przetargowa nabywców oprócz konsumpcji mięsa określonej przez różne czynniki wskazane powyżej, istotny wpływ ma kanał dystrybucji. Kanały dystrybucji możemy podzielić na dwie grupy:

1. dystrybucja własna do ostatecznego odbiorcy (konsumenta),
2. dystrybucja obca poprzez pośredników.

Wiele przedsiębiorstw rozwija równoległe obydwa kanały dystrybucji, zarówno własne jak i obce. Przedstawione powyżej grupy kapitałowe, tworzą własne sieci dystrybucyjne (hurtowe, detaliczne) oraz korzystają z dystrybucji obcej, przedsiębiorstwa mniejsze często nie mają dostępu do dystrybucji obcej (zbyt mała skala działalności, trudności logistyczne, itp.) i z konieczności tworzą lokalną sieć sprzedaży. Nad dystrybucją własną mają kontrolę i nie jest ona zagrożeniem, możliwości sprzedaży określa popyt konsumenta końcowego.

Dystrybucja obca gdy na rynku panuje duża konkurencja i odbiorcy wyrobów mięsnych mogą w łatwy sposób zastępować jednego dostawcę innym, powoduje że siła przetargowa nabywców radykalnie rośnie. Dotyczy to tradycyjnych kanałów dystrybucji takich jak B2B (business to business), HoReCa (hotele, restauracje, kawiarnie), centra dystrybucyjne, hurtownie, sklepy detaliczne. Firmy przemysłu mięsnego zmuszone sytuacją podejmują często nadmierne ryzyko i współpracują z odbiorcami o wątpliwej wiarygodności.

Na rynku pojawili się nowi odbiorcy, których siła przetargowa jest przytłaczająca i którzy wręcz dyktują warunki cenowe, asortymentowe, jakościowe i właściwie wszystkie inne. Te podmioty to wielkie sieci dyskontowe (m.in. Biedronka, Lidl, Kaufland) i sieci hipermarketów. Dyskonty i hipermarkety stają się główną siłą sprzedażową, dodatkowo wzmacniając swoje znaczenie kreując własne marki, tym samym pozbawiając tożsamości marki swoich dostawców.

Trzeci kanał dystrybucji to eksport na rynki zagraniczne, wymagający poddania się procesowi certyfikacji, który często jest niedostępny dla małych podmiotów, uwarunkowany globalną sytuacją na rynku mięsa, bądź członkostwem w międzynarodowych grupach kapitałowych.

5.8. Ramowe założenia strategii, kluczowe kompetencje

Analiza konkurencyjności sektora mięsnego wskazuje że, źródłem przewag konkurencyjnych są przede wszystkim przewagi kosztowo-cenowe. Jest to możliwe głównie dzięki niższym cenom produktów rolnictwa, niższym kosztom pracy (wynagrodzenia pracowników przemysłu spożywczego kształtują się poniżej przeciętnego wynagrodzenia w przemyśle) i pozostałych czynników produkcji, jak również dzięki niższym marżom przetwórczym⁷⁴.

Kryzys w polskiej branży mięsnej dla jednych stanowi zagrożenie, a dla innych stanowi zachętę do istotnego wzmocnienia swojej pozycji. Pojawiają się możliwości przejęć i konsolidacji branży, jak również integracji pionowej (wstecz i przód) oraz integracji poziomej (konsolidacja podmiotów o podobnej specyfice działalności). Wielkim wyzwaniem staje się współpraca z największymi sieciami handlowymi i wykorzystanie efektów skali. Pojawiają się również koncepcje powoływania konsorcjów sprzedażowych (ZMTarczyński, ZMOlewnik-Bis, Polfood Group, ZMMadej&Wróbel i GH Staropolskie Wędliny) i tworzenia własnych kanałów dystrybucji detalicznej, być może również produkcyjnych. W najbliższych latach w branży mięsnej nastąpi wyraźny podział zakładów produkcyjnych na dwie grupy: pierwszą stanowić będą duże, działające w skali ogólnopolskiej i międzynarodowej przedsiębiorstwa zdolne wykorzystać efekty skali i zdolność optymalizacji kosztowej, drugą natomiast niewielkie firmy, działające na rynkach lokalnych, często opierając się

⁷⁴ Sektor spożywczy w Polsce. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Departament Informacji Gospodarczej, Warszawa, 2011, s.2, cyt.za:
http://www.paiz.gov.pl/publikacje/opracowania_sektorowe

na własnej sieci sklepów pomagającej kreować własną markę. Już w połowie lat 90-tych XX wieku L.J. Naisbitt⁷⁵ zwrócił uwagę na nowe trendy wyłaniające się z praktyki, i stwierdził, że w badaniach rynkowych oraz w strategii marketingowej należy uwzględnić, iż oba krańce segmentacji rynkowej są lukratywne, a trzymanie się złotego środka prowadzi do strat, co w praktyce oznacza, że zabraknie miejsca na rynku dla zakładów średniej wielkości – za dużych dla lokalnego rynku i ponoszących zbyt duże koszty ogólne, mających równocześnie zbyt mały potencjał, aby być znaczącym partnerem dla sieci handlowych.

Przedstawiona powyżej analiza konkurencyjności branży mięsnej wskazuje na dwie możliwe strategie prowadzące do osiągnięcia:

- ✓ **wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych (przedsiębiorstwa największe);**
- ✓ **skupienia wysiłków i koncentracji (przedsiębiorstwa małe).**

Pierwsza strategia zakłada niskie koszty wytwarzania w porównaniu z konkurentami, przy zachowaniu najwyższych, adekwatnych do ceny produktu, zgodnych z normami standardów jakości. Wymaga:

- ciągłego dążenia do obniżania kosztów ogólnych oraz bezpośrednio związanych z produkcją, wdrożenia kontrolingu kosztów na każdym szczeblu organizacji,
- inwestowania w skalę produkcji (integracja pozioma),
- konsolidacji spółek w ramach grup kapitałowych (specjalizacja produktowa),
- zapewnienia dostaw (integracja pionowa),
- sprzedaży na wielką skalę (nowoczesne kanały dystrybucji)
- unikania klientów o marginalnym znaczeniu,
- skutecznego wdrożenia ogólnych oraz branżowych systemów zapewnienia jakości zarządzania (ISO, HCCAP inne),
- zdobycia certyfikatów jakości produktów (np. QAFP- System Gwarantowanej Jakości Produktów,
- zdobycia uprawnień do sprzedaży na rynkach międzynarodowych.

Druga strategia (koncentracji) zakłada rezygnację z części wolumenu na rzecz rentowności sprzedaży. Wymaga:

⁷⁵zob. Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie, , Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, wydana po raz pierwszy w 1982 roku, opublikowana w 57 krajach, sprzedana w ponad 14 milionach egzemplarzy.

- skupienia wysiłków na właściwie zdefiniowanej grupie nabywców,
- dostarczania produktów zgodnych z oczekiwaniami,
- kreowania i skutecznego zarządzania marką,
- rozsądnie skalkulowanych cen,
- wdrożenia wymaganych ogólnych i branżowych systemów jakości,
- uzyskania certyfikacji produktów Jakość Tradycja⁷⁶ i/lub innych apelacji regionalnych,
- wejścia w wybrany system jakości w zależności od specyfikacji produkcji, np.: System Gwarantowanej Jakości Żywności (QAFF), System Quality Meat Program (QMP), System Jakości Wieprzowiny PQS (Pork Quality System)
- uzyskania dostępu lub budowy skutecznego kanału dystrybucji (samodzielnie lub przez konsorcja sprzedażowe).

Podsumowanie

Rynek przemysłu mięsnego w Polsce jest w fazie kryzysu, który dla jednych przedsiębiorstw jest wielkim zagrożeniem, a dla innych szansą na szybki wzrost, konsolidację branży i osiągnięcie synergii kosztowych. Jest miejsce zarówno dla wielkich wyspecjalizowanych i nowoczesnych przedsiębiorstw, jak i dla mniejszych przedsiębiorstw, które potrafią znaleźć i utrzymać własną niszę rynkową. Duże przedsiębiorstwa są i pozostaną partnerem dla sieci dyskontów i hipermarketów do których dostarcza się produkty w tysiącach ton. Rynek w Polsce w chwili obecnej charakteryzują wojny cenowe, podejmowane przez przedsiębiorstwa znajdujące się w trudnej sytuacji finansowej, dla których priorytetem jest utrzymanie płynności kosztem rentowności. W ten sposób obniża się poziom rentowności branży, co powoduje mniejsze zainteresowania branżą przez instytucje finansowe, czy też inwestorów. Branża w zakresie wyposażenia technicznego jest na wysokim poziomie, wykorzystane zostały fundusze przed i po-akcesyjne, inwestowano środki własne. W przypadku największych firm należy zauważyć zaangażowanie światowych liderów branży, którzy bardzo znacząco wzmacniają pozycję swoich polskich spółek. Pozostała część branży jest bardzo rozproszona, a jej pozycja w stosunku do nabywców jest bardzo słaba i dodatkowo zagrożona szarą strefą. Producenci mięsa i wędlin

⁷⁶ Np. znak „Jakość Tradycja” który oznacza że w produkcji używa się jedynie identyfikowalnych surowców, bez GMO, że produkt ma tradycyjny smak i sposób wytwarzania, jest najwyższej jakości i cieszy się zasłużoną reputacją.

wprowadzają zbyt mało innowacji technologicznych i produktowych, nie specjalizują produkcji, skupiają się na kopiowaniu produktów oraz walce cenowej. O charakterze branży decyduje spadek produkcji mięsa w Polsce i jego konsumpcji (poza drobiowym), wysokie ceny zbóż i pasz⁷⁷, spadające znaczenie przewag kosztowo-cenowych w porównaniu do rynków zagranicznych, nacisk na optymalizację kosztów i wzrost wydajności pracy oraz dominujący wpływ na rynek sieci dyskontów i hipermarketów.

⁷⁷ R.Urban, Sektor mięsny w Polsce – problemy w produkcji i przetwórstwie, 4/2013, s.2-7.

6. ANALIZA SEKTORA PIWOWARSKIEGO

6.1. Charakterystyka branży piwowskiej w Polsce

Sektor piwowski, zarówno w Polsce, jak i na świecie, odgrywa znaczącą rolę w gospodarce i ma istotny wpływ również na inne gałęzie przemysłu rolno-spożywczego. Biorąc pod uwagę związaną z nim tradycję oraz uwarunkowania kulturowe kształtujące wzorce konsumpcyjne⁷⁸, należy z jednej strony zaakcentować rangę tego trunku, a z drugiej docenić aspekt gospodarczy, związany z wydatkami gospodarstw domowych na ten cel, a także przychody państw z tytułu podatków i akcyzy, które są na tyle wysokie, że sektor ten stał się przedmiotem wielu analiz i opracowań.

Celem niniejszej części opracowania jest zatem dokonanie przeglądowej analizy sektora piwowskiego w gospodarce Polski oraz wskazanie zarysu stopnia jego rozwoju, a także przedstawienie kontekstu działalności podmiotów w tej branży w ujęciu globalnym⁷⁹, ponieważ niewątpliwie ograniczenie perspektywy analitycznej jedynie do poziomu krajowego wydawałoby się działaniem zbyt uproszczonym⁸⁰. O ile jednak w procesie diagnozowania „w działalności organizatorskiej diagnoza jest z reguły wkomponowana w całościowe koncepcje metodyczne doskonalenia organizacji, które oprócz oceny zawierają zadania związane z projektowaniem usprawnień oraz ich wdrażaniem”⁸¹, o tyle przy diagnozowaniu rozwoju sektora ocena sprowadza się do rejestracji stanu rzeczywistego i konsekwencji stąd wynikających. Jako wtórny, ale nie mniej istotny cel, przyjęto także nakreślenie analizy porównawczej tej branży odniesionej do wybranych krajów europejskich, co stwarza przesłanki do porównania stopnia rozwoju polskiego sektora piwowskiego oraz trendów w nim zachodzących w ujęciu globalnym. Ważnym jest także (co można traktować jako cele cząstkowe) przedstawienie ogólnej sytuacji w sektorze piwowskim, prognoza możliwości rozwojowych sektora oraz ocena poziomu jego rozwoju.

⁷⁸ por. A.K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, PWN, Warszawa 2004, s. 180

⁷⁹ zob. szerzej: K. Oblój, Pasja i dyscyplina strategii, Wydawnictwo Poltex Warszawa 2013, s. 13 i dalsze

⁸⁰ por. G. Hamel, B. Breen, The Future of Management, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2007, s. 101

⁸¹ Nalepka A., Budowa systemu oceny dla diagnozy organizacyjnej, ZN AE w Krakowie, nr 412, 1993, s. 31

Przy tak sformułowanej funkcji celowości działań, jako właściwe pod względem metodologicznym, uznano wykorzystanie, oprócz typowej analizy porównawczej⁸², powszechnie znanej metody mapy grup strategicznych (posiadającej jednak niewątpliwe walory⁸³), która stosowana na odpowiednim poziomie szczegółowości, może zapewnić uzyskanie właściwego poziomu zbioru informacji, pozwalających na sformułowanie wniosków końcowych tej części opracowania.

Przemiany związane z funkcjonowaniem rynku piwowarskiego w Polsce rozpoczęły się w zasadzie wraz z rozwojem gospodarki wolnorynkowej. Choć niewątpliwie można wiele odniesień o charakterze historycznym poczynić do procesu kształtowania się rozwoju sektora piwowarskiego w Polsce, to jednak wymiar ten, z uwagi na przyjęty cel, wydaje się mieć nieco mniejszą rangę. Stąd skupiono się w analizach na horyzoncie czasowym obejmującym lata dziewięćdziesiąte oraz okres głównie pierwszej dekady obecnego wieku.

Począwszy od roku 1993 roku łatwo można zidentyfikować dynamiczny trend wzrostowy w branży piwowarskiej, jednakże w ostatnich latach został on nieco odwrócony (tabela 6.1.).

Tabela 6.1.

Sprzedaż piwa w Polsce w latach 1993 - 2010

Rok	Sprzedaż piwa w Polsce (w mln hl)	Rok	Sprzedaż piwa w Polsce (w mln hl)
1993	12,680	2002	25,825
1994	13,986	2003	28,338
1995	15,154	2004	29,230
1996	16,528	2005	30,980
1997	18,789	2006	33,110
1998	20,344	2007	35,904
1999	22,477	2008	35,861
2000	24,030	2009	34,383
2001	24,143	2010	34,504

Źródło: http://www.browary-polskie.pl/o_piwie/rynek_piwa/wyniki_branzy.php

Wyniki analizy danych zawartych w tabeli wskazują, że konsumpcja piwa w latach 1993 – 2007 stale wzrastała, a na przestrzeni 15 lat sektor wykazał się dynamiką wzrostową kształtującą się na poziomie 183% - z 12,68 mln hl do 35,9 mln hl. Odwrócenie trendu i spadek sprzedaży zapoczątkowany w 2008 roku można wiązać ze wzrostem średnich cen sprzedaży napojów alkoholowych. Wzrost cen wynikał

⁸² zob. szerzej: L. Sułkowski, Epistemologia i metodologia zarządzania, PWE, Warszawa 2012, s. 293 i dalsze

⁸³ zob. szerzej: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2005, s. 116 i dalsze

z dynamiki wzrostu kosztów produkcji związanych z rosnącymi cenami surowców naturalnych oraz podwyżką stawki akcyzy w 2009 roku. Nie bez wpływu pozostał również światowy kryzys gospodarczy, którego początki obserwowaliśmy już w roku 2007, a którego zakończenie nadal nie jest do końca przesądzone. W 2011 roku na kolejną podwyżkę średnich cen sprzedaży miało wpływ podniesienie stawki podatku VAT z 22% do 23%. Według analiz Związku Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego – „Browary Polskie”, wartość sprzedaży detalicznej od połowy 2008 roku nie zmieniła się, co może świadczyć o stałej puli środków przeznaczanych przez konsumentów na produkty branży.

Obecna sprzedaż (dane za pełny 2010 rok) na poziomie 34,5 mln hektolitrów piwa przekłada się na średnie spożycie na poziomie 91 litrów na jednego mieszkańca kraju. Zdecydowana większość sprzedaży pochodzi z produkcji krajowej, która w pełni zaspokaja potrzeby konsumpcyjne rynku. Sprzedaż piw z importu stanowi około 0,9% całkowitego wolumenu sprzedaży. Największym poziomem sprzedaży cechują się importowane piwa z Włoch i Belgii.

Dynamika wspomnianego wzrostu sprzedaży kształtowała się różnie, jednak można zauważyć wyraźny trend spadkowy (wykres 1). Najmniejszą dynamikę zmian w latach „hossy piwnej” zaobserwowano w 2001 roku, kiedy to zmiana r/r wyniosła niespełna 0,5 %. Natomiast zupełnie odmienną sytuację zaobserwowano w roku 1997, kiedy zmiana r/r wyniosła aż 13,7 %.

Sektor piwowarski jest jednym z nielicznych, który przez tak długi okres czasu stale notował wzrost sprzedaży. Wielu specjalistów jako główną przyczynę utrzymania tak dobrych wyników wskazuje zachodzące przemiany w strukturze majątku przedsiębiorstw w branży. Ponadto wśród determinant rozwoju sektora piwowarskiego w ostatnich latach w Polsce wymieniane są również:

- 1) koncentracja majątkowa i kapitałowa
- 2) nakłady inwestycyjne na:
 1. modernizację majątku trwałego,
 2. powiększanie potencjału produkcyjnego,
 3. unowocześnianie technologii wytwarzania,
- 3) poszerzanie rynku:
 1. inwestowanie w miejsca sprzedaży piwa,
 2. rozwijaniu istniejących oraz wprowadzanie nowych marek piwa,
- 4) nakłady na poprawę jakości piwa:

1. zapewnienie powtarzalności piwa,
2. poprawę efektywności procesów,
3. wydłużenie trwałości piwa.

Obecnie na polskim rynku browarniczym funkcjonuje kilka dużych podmiotów, wśród których można wymienić: Kompanię Piwowarską (ok. 41,6% udziału w rynku), Grupę Żywiec (ok. 35% udział), Carlsberg Polska (13%) oraz Van Pur (ok 4%).

Jeśli chodzi o pierwszy z tych podmiotów – Kompanię Piwowarską, to jest ona częścią międzynarodowego koncernu SABMiller - jednego z największych producentów piwa na świecie. Firma obecna jest w 75 krajach na wszystkich siedmiu kontynentach. Portfel koncernu składa się z ponad 200 marek, a zatrudnienie w całej grupie przekracza 75.000 pracowników. W Polsce jest niekwestionowanym liderem na rynku sprzedaży piwa. Do grupy należą 3 browary: tyski Browar Książęcy, poznański Lech Browary Wielkopolski oraz białostocki Browar Dojlidy. Sztandarowymi markami kojarzonymi z Kompanią Piwowarską są: Lech, Żubr, Dębowe Mocne, Tyskie, Redd's oraz Książęce.

Grupa Żywiec to kolejny potentat na rynku browarniczym. W skład grupy wchodzi pięć browarów w: Żywcu, Warce, Elblągu, Leżajsku oraz Cieszynie. Tak jak Kompania Piwowarska, podobnie Grupa Żywiec jest częścią międzynarodowego koncernu Heineken International BV. Wśród marek produkowanych w browarach grupy można znaleźć takie produkty jak: Żywiec, Warka, Tatra, Królewskie, Leżajsk czy Strong.

Trzecim istotnym graczem w polskim sektorze piwowarskim jest Carlsberg Polska, który należy do duńskiego Carlsberga. Udział piw wywodzących się z trzech browarów należących do grupy (Okocim Brzesko, Bosman Szczecin, Kasztelan Sierpc) w 2010 roku był szacowany na ok 13%. Produkty oferowane przez firmę to m.in: Carlsberg, Harnaś, Okocim, Kasztelan, Piast oraz Książ.

Na polskim rynku piwowarskim można zidentyfikować jeszcze jeden podmiot aspirujący do czołówki. Jest to Van Pur Łomża, podmiot powstały z przeniesienia w początku 2011 roku przez Royal Unibrew udziałów w Royal Unibrew Polska na rzecz spółki Van Pur. Van Pur Łomża posiada obecnie udziały w browarach w Jędrzejowie, Łomży, a także udział w spółkach Perła Browary oraz Van Pur. Wśród oferowanych produktów znajdują się: Brok, Karpackie oraz mocno zwiększająca swoją popularność Łomża w wielu rodzajach.

W 2010 w Polsce działały 103 browary (wliczając mikrobrowary)⁸⁴, w tym browary skupione w czterech wyżej wymienionych, międzynarodowych grupach kapitałowych, browary restauracyjne oraz lokalne browary przemysłowe. Wyraźną tendencją zachodzącą w latach 2008 – 2010 jest zwiększająca się ilość tzw. mikrobrowarów (39 w 2008 roku, 55 w 2010 roku). Związane jest to z coraz większą popularnością oraz rosnącym spożyciem produktów niszowych browarów, za jakie uważane są piwa z lokalnych browarów przemysłowych oraz browarów restauracyjnych. Ich udział jest obecnie szacowany jest na 5-6 %, jednak prognozowany średni wzrost sprzedaży na rok 2013 to 10%, przy średnich oczekiwaniach wobec całego rynku na poziomie 2 %, co wskazuje na bardzo znaczącą dynamikę.

Jedną z zasadniczych cech charakteryzujących sektor piwowarski w Polsce, jest tendencja do konsolidacji, czego efektem jest blisko 95% udział w sprzedaży piwa przez tylko cztery grupy piwowarskie. Tendencję tę można także wiązać z przechodzeniem w fazę dojrzałości całego sektora. Przykłady przemian właścicielskich można w zasadzie mnożyć. Na przykład największy gracz na polskim rynku piwa – Kompania Piwowarska, po połączeniu Lecha Browarów Wielkopolski i Tyskich Browarów Książęcych w 1999 r. i przejęciu browaru Dojlidy w kwietniu 2003 r., w styczniu 2008 roku stała się właścicielem Browaru Belgia z Kielc. Wiadomo, że dzięki nowej inwestycji Kompania Piwowarska zwiększyła moce produkcyjne grupy do 16 mln hektolitrów piwa rocznie. Zatrudnienie wzrosło, a obecnie kształtuje się na poziomie blisko 3200 pracowników.

Należąca do Heinekena Grupa Żywiec powstała w grudniu 1988 r., po połączeniu Zakładów Piwowarskich w Żywcu S.A., których głównym akcjonariuszem był Heineken International BV z firmą Brewpole B.V. (browary w Elblągu, Leżajsku i Warce). Była to największa fuzja w branży spożywczej w Polsce. Łączono wtedy cztery firmy, zatrudniające w sumie ponad 5 tysięcy pracowników. W 2004 roku Grupa Żywiec dokonała przejęcia dwóch browarów (Kujawiak z Bydgoszczy oraz Browary Królewskie z Warszawy).

Utworzona w 2001 roku spółka akcyjna Carlsberg Polska jest obecnie właścicielem browarów w: Brzesku, Szczecinie i Sierpcu.. W 1996 roku Carlsberg A/S został strategicznym akcjonariuszem Okocimskich Zakładów Piwowarskich z Brzeska. W roku 2001 przedmiotem akwizycji Carlsberga były Browary Dolnośląskie Piast,

⁸⁴ zob. szerzej: *The Contribution made by Beer to the European Economy*, pr. zb The Brewers of Europe, Amsterdam 2011, s.187 i dalsze

jednakże w 2004 roku zakład został zamknięty i sprzedany. Firma zatrudnia w Polsce ok. 1300 osób.

Sytuacja, która ma miejsce wśród największych graczy na rynku, daje o sobie również znać wśród mniejszych podmiotów. Przykładem konsolidacji wśród małych browarów może być ogłoszona w 2011 roku akwizycja Browaru Fortuna, obecnego w 7 województwach, przez firmę IBG DWA, od lat działającą na rynku produkcji i dystrybucji piwa.

W oparciu o przedstawione fakty, można wskazać dość jednoznacznie, że tendencja do konsolidacji stała się faktem i jest zgodna z istniejącymi w tym zakresie zmianami w skali globalnej. Wielkie browary, takie jak Kampania Piwowarska czy Grupa Żywiec, chcąc jeszcze bardziej powiększać swoje możliwości produkcyjne oraz wolumen sprzedaży, „wchłaniają” mniejsze podmioty. O sile tego zjawiska może stanowić fakt przejęcia w styczniu 2008 roku przez Kompanię Piwowarską czwartego gracza na rynku – Browaru Belgia czy połączenie Unibrew Polska z Van Pur w celu stworzenia mocniejszego gracza na rynku. Konsolidacja nie omija również działających w sektorze mniejszych podmiotów.

Od czasu akcesji Polski do struktur Unii Europejskiej coraz bardziej istotnym źródłem przychodów największych podmiotów na rynku staje się eksport. Wskaźnik sprzedaży piwa za granicą zaczął nabierać znaczenia po masowej migracji Polaków do krajów takich jak Wielka Brytania czy Irlandia. Konsumenty na emigracji przywiązani do „polskich” marek chętnie sięgają po nie na sklepowych półkach. Obecnie nie ma żadnego problemu ze znalezieniem polskiego piwa w dzielnicach miast, w których mieszkają Polacy, a także w wielkich hipermarketach, takich jak Tesco czy Morrisons. W 2012 roku na eksport zostało przeznaczony około 200 mln litrów piwa, a oczekiwany w 2013 eksport ma wynieść nawet 20% więcej, co niewątpliwie dobrze świadczy o rozwoju branży. Niekwestionowanym liderem eksportu jest Kompania Piwowarska. Główne rynki eksportowe to dla polskiego piwa: Wielka Brytania (10,7 mln litrów), Niemcy (12,8 mln litrów), Irlandia (13,2 mln litrów) oraz Stany Zjednoczone (12 mln litrów), czyli kraje zamieszkiwane przez duże społeczności polonijne. Jednak największy eksport notowany jest do Węgier (41,5 mln litrów) oraz do Czech (39,5 mln litrów).

Jednym z czynników determinujących specyfikę funkcjonowania w branży jest sezonowość. Zwiększone zapotrzebowanie w jednym okresie, a zmniejszone w innym wpływa na poziom wykorzystania mocy produkcyjnych oraz niezbędność efektywnego

planowania przeznaczenia odpowiednich zasobów do produkcji⁸⁵. W związku z tym przedsiębiorstwa z branży podejmują liczne kroki zmierzające do minimalizacji efektu sezonowości. Do najpopularniejszych działań należy m.in. wyposażanie pubów i restauracji we własne produkty, organizowanie różnego rodzaju akcji promocyjnych, sponsoring i organizacja imprez oraz produkcja marek sezonowych czy limitowanych edycji produktów. Pomimo dużych nakładów finansowych na próbę ingerencji w niekorzystne oddziaływanie czynnika sezonowości sprzedaży piwa na rynku, wciąż miesiącami cechującymi się najwyższą sprzedażą są maj, czerwiec, lipiec, sierpień i wrzesień. Można jednak zaobserwować powolne zmiany, zmierzające do wyrównywania się wielkości sprzedaży w całym roku, a intensyfikacja działań w tym zakresie oraz rosnący profesjonalizm z tym związany, potwierdzają dokonane zmiany w zakresie struktury własnościowej oraz przenoszenie sprawdzonych praktyk działania z rynków ustrukturalizowanych na grunt polski.

Możliwości rozwojowe strony popytowej

Możliwości rozwoju strony popytowej wydają się być w dużym stopniu wyczerpane. Jeszcze w roku 2007 mogło się wydawać, że rynek piwowski jest w bardzo dobrej kondycji, z dużym potencjałem do wzrostu, a spożycie w Polsce będzie dążyć do poziomów notowanych w takich potęgach piwowskich jakimi są Niemcy czy Czechy. Jednak, jak pokazała analiza sprzedaży, dynamiczny wzrost w latach 1993 – 2007 został wyhamowany na skutek splotu kilku czynników - w latach 2008 – 2009 rynek skurczył się o ok. 4%. Prognozy specjalistów z branży za pierwsze 8 miesięcy 2013 roku, w optymistycznym wariantcie mówią o wzroście sprzedaży piwa o 2 procent w stosunku do roku 2012.

Jako przyczyny mniejszego wolumenu sprzedaży w latach 2007 – 2010 podaje się wzrost cen surowców do produkcji piwa i opakowań (szkło, aluminium), spowolnienie gospodarcze (większa część dochodów przeznaczana na artykuły niezbędne do życia), wzrost obciążeń z tytułu akcyzy oraz podatku VAT.

Patrząc na dane za ostatnie 3 lata, gdy kwota przeznaczana przez gospodarstwa domowe na konsumpcję piwa wydaje się być względnie stała, można oczekiwać, iż sprzedaż utrzyma się na podobnym poziomie lub będzie delikatnie spadać. Dopiero wzrost gospodarczy w Polsce, połączony ze wzrostem zamożności społeczeństwa może wywrzeć pozytywny efekt w postaci wzrostu sprzedaży. Ten czynnik może również

⁸⁵ A.K. Dixit, B.J. Nalebuff, Sztuka strategii, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 22 i dalsze

przyczynić się do oddziaływania na trend obserwowany od kilku lat, a mianowicie wzrost wolumenu sprzedaży browarów regionalnych, które cechują się wyższą ceną, ale posiadają walor marek lokalnych. Prognozy osób związanych z rynkiem piwowarskim mówią o znaczącym wzroście zainteresowania konsumentów nowymi, unikalnymi smakami, które są dostarczane przez małe browary. Do trendu tego starają się dostosować największe grupy piwowarskie działające w Polsce. Kompania Piwowarska wprowadziła w ostatnim czasie do swojej oferty piwo Książęce Pszeniczne oraz Żubra Ciemnozłotego, Grupa Żywiec wyprodukowała Tatrę Grzańca, a Carlsberg Polska – Kasztelan Niepasteryzowanego oraz Okocim Porter i Okocim Pszeniczne czy tzw. piwnego grzańca. Tak duża, pozytywnie rozumiana kreatywność, w zakresie kształtowania znaczącego poziomu różnorodności produktowej świadczy też o coraz bardziej ugruntowanym dojrzeniu branży.

Niestety nieco gorzej wygląda sytuacja jeśli chodzi o liczbę klientów sektora. Zgodnie z obowiązującym prawem, klientem rynku alkoholowego, w tym rynku piwa, mogą być wyłącznie osoby dorosłe, powyżej 18 roku życia. Tymczasem dane napływające z GUS-u oraz innych instytucji zajmujących się sytuacją demograficzną naszego kraju nie są pomyślne dla branży. Liczba Polaków przestała wzrastać, a prognozy mówią o przejściu do fazy zmniejszania liczby ludności, czego oczywistą konsekwencją może być zmniejszenie sprzedaży. Mówi się również o tym, że społeczeństwo starzeje się, co również może mieć niekorzystny wpływ na sprzedaż, gdyż preferencje dotyczące wyboru alkoholu zmieniają się z wiekiem, a konsumenci chętniej zaczynają sięgać po takie trunki jak wino, whisky czy koniak. Co prawda nie będzie to zjawisko gwałtowne⁸⁶, ale z pewnością powoli będzie o sobie dawało znać, co oznacza konieczność podejmowania działań ograniczających tę niekorzystną tendencję, poprzez np.: nasilenie działań proeksportowych. Szeroko rozumiane pejoratywne zmiany odnoszące się do obszaru demografii, mogą być jednakże równoważone poprzez większą dywersyfikację marek i smaków⁸⁷ sprzedawanych piw, co oznacza, iż można oczekiwać zwiększenia się wielkości rynku.

⁸⁶ Por. T. Rath, *Eat, Move, Sleep, Missionday*, New York 2013, s. 183 i dalsze

⁸⁷ por. *Teatr organizacji*, pr. zb. pod red. K. Perechudy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 122

6.2. Mapy grup strategicznych sektora piwowarskiego

Grupy strategiczne odnoszą się do zbiorów przedsiębiorstw w ramach danego sektora gospodarki, które charakteryzują się realizacją podobnej strategii konkurencyjnej. W ramach strategii konkurencyjnej może to być podobieństwo w zakresie ceny, unikalności, zróżnicowania produktów, odbiorców towarów, zakresu obsługiwanego rynku czy stosowanej technologii i jakości produktów.

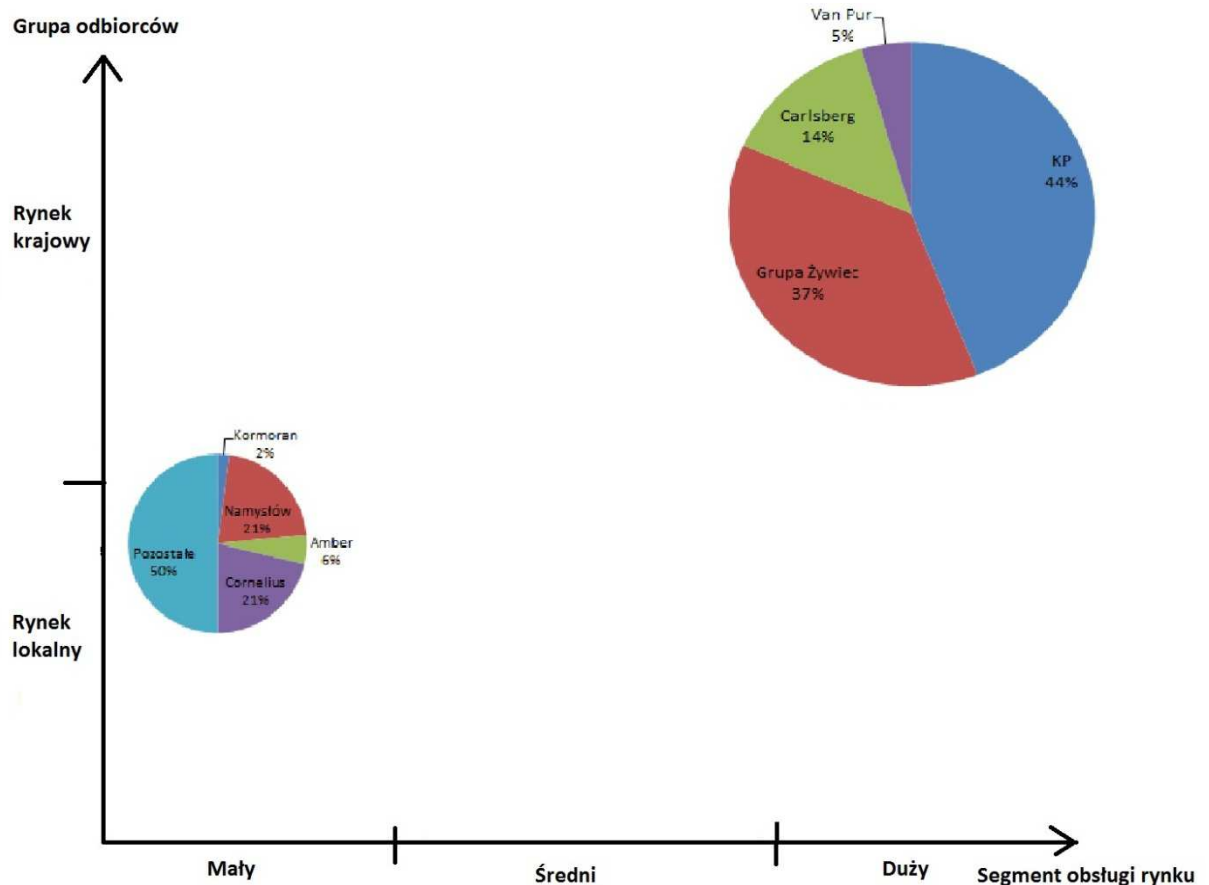
W polskiej branży piwowarskiej można wyodrębnić grupy strategiczne w ramach kilku czynników:

- a) Grupy strategiczne ze względu na grupy odbiorców:
 - producenci kierujący ofertę na rynek ogólnopolski (Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec, Carlsberg Polska, Van Pur),
 - producenci kierujący ofertę na regionalne rynki (Browar Kormoran, Browar Amber, Browar Cornelius, Browar Namysłów).
- b) Grupy strategiczne ze względu na cenę produktów:
 - produkty o niskich cenach (Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec, Carlsberg Polska, Van Pur),
 - produkty o cenach średnich (Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec, Carlsberg Polska, Van Pur, Browar Namysłów),
 - produkty o cenach wysokich (Browar Kormoran, Browar Amber, Browar Cornelius).
- c) Grupy strategiczne ze względu na unikalność produktów oraz technologię warzenia piwa:
 - produkty wytwarzane metodami masowymi (Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec, Carlsberg Polska, Van Pur)
 - piwo warzone metodami zbliżonymi do metod tradycyjnych ((Browar Kormoran, Browar Amber, Browar Cornelius, Browar Namysłów)

Ad. a)

Poniżej zamieszczona mapa grup strategicznych branży piwowarskiej utworzona wg kryterium grupy odbiorców wskazuje na istnienie 2 skupisk – grupy kierującej swoje produkty na rynki lokalne oraz grupy obecnej na całym rynku krajowym. Grupa obecna w skali całego kraju podzieliła między siebie znaczną część rynku sprzedaży piwa w Polsce. Druga grupa producentów, w której w związku z dużą liczbą małych

producentów udział poszczególnych z nich jest bardzo rozdrobniony, oferuje swoje produkty w głównej mierze na rynkach regionalnych. Na przykład browar Ciechan jest obecny w głównej mierze w województwie Mazowieckim, a produkty browaru Amber w północnych regionach kraju. Jednakże w ostatnich latach coraz częściej możemy spotkać się z ofertą małych browarów na rynku krajowym. Możemy oczekiwać, że proces ten będzie nabierał tempa, a wraz z tym wzrośnie znajomość marek, co zaowocuje wzrostem tego segmentu rynku.



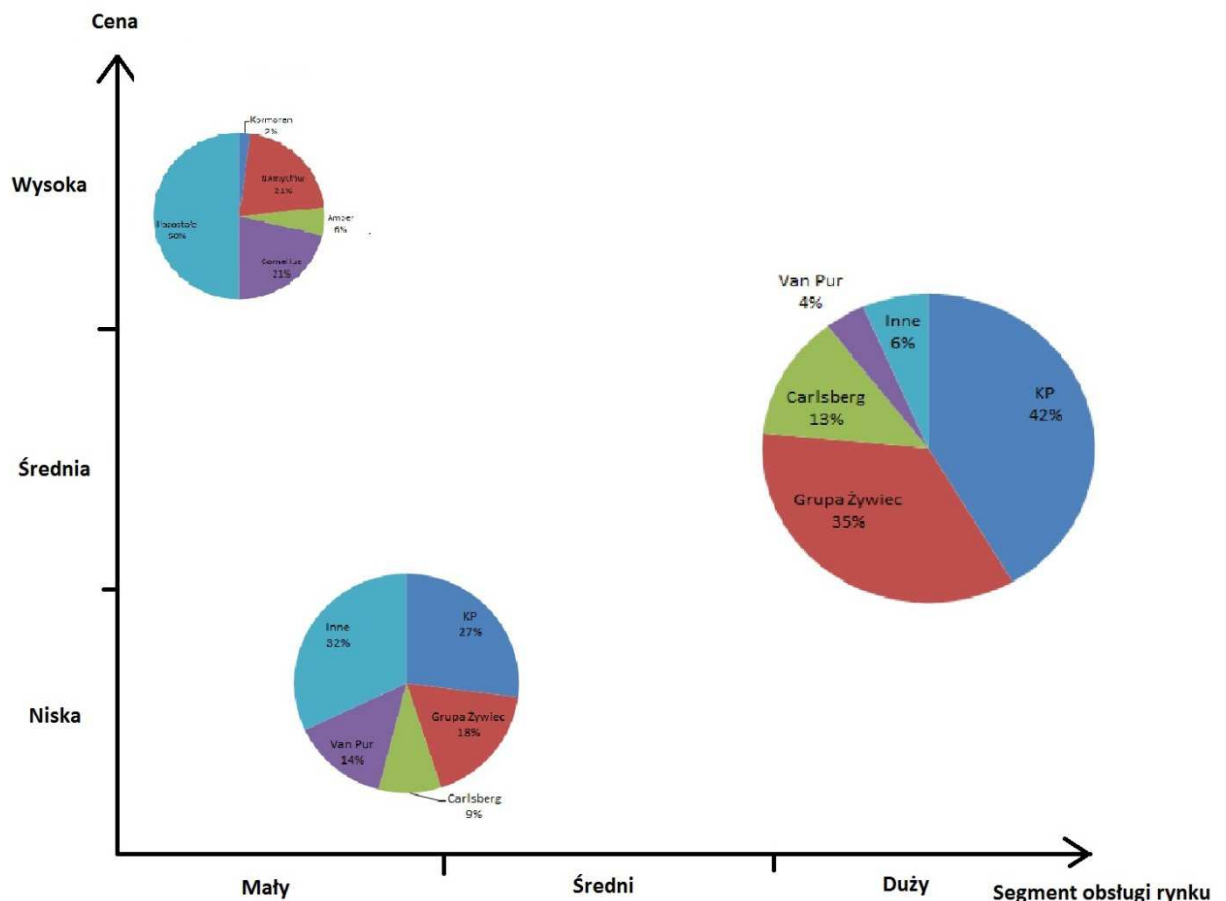
Rys 6.1. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium grupy odbiorców)

Źródło: Opracowanie własne

Ad. b)

Według kryterium ceny można wyróżnić trzy grupy strategiczne – produkty o niskich, średnich oraz wysokich cenach. Do ostatniej grupy należy zdecydowana większość browarów regionalnych, co jest spowodowane małą skalą produkcji, a wysokimi kosztami jednostkowymi produkcji. Jest to również zdecydowanie najmniejszy segment rynku piwowarskiego w Polsce, którego wzrost warunkowany jest wzrostem zamożności społeczeństwa oraz zmianą preferencji dotyczących spożycia wyrobów branży.

Udział w grupach o niskich i średnich cenach podzieliły między siebie największe grupy piwowarskie działające na polskim rynku. Największym segmentem rynku jest ten o cenach średnich. W segmencie o najniższych cenach zarysowuje się większy, niż w przypadku średnich cen, udział Van Pur, którego produkty znaleźć można w popularnych dyskontach. Duży udział „innych” producentów wśród najtańszych produktów, to w głównej mierze marki własne super i hipermarketów.



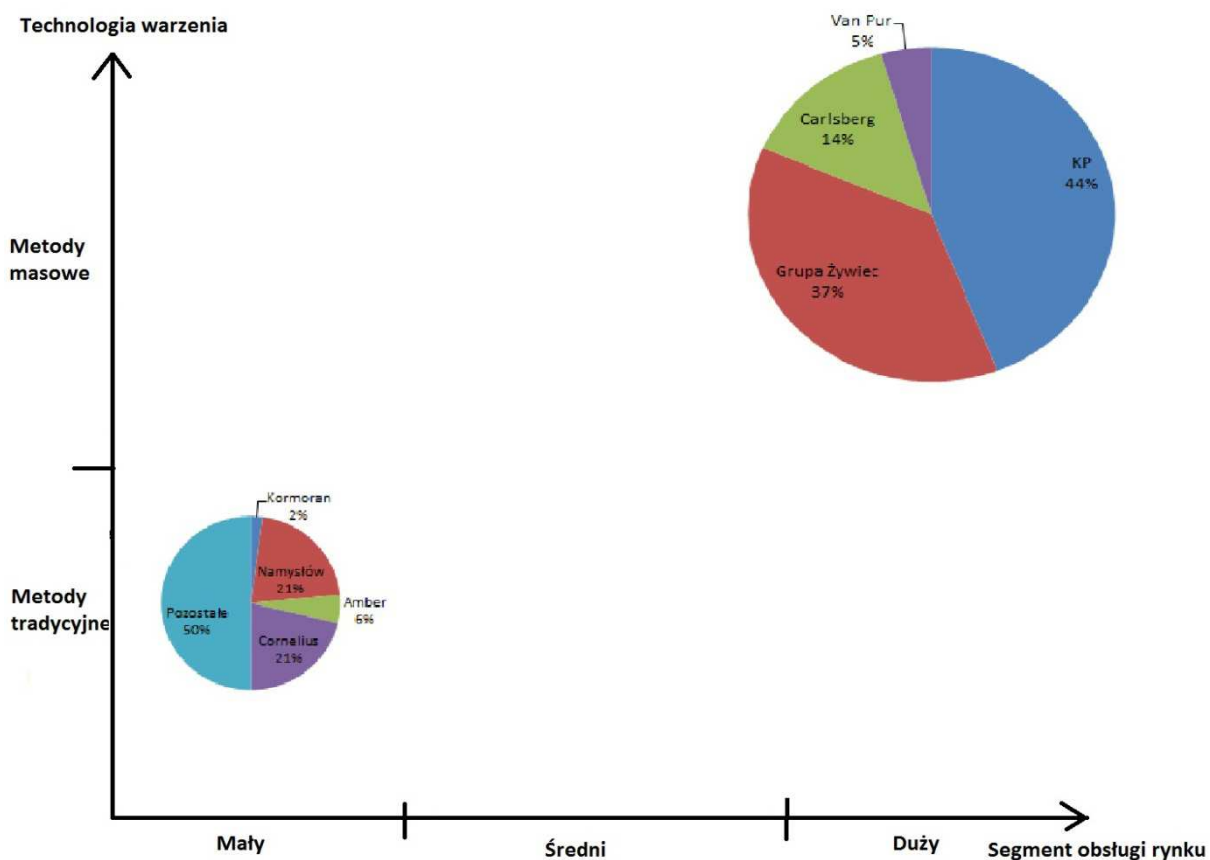
Rys. 6.2. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium ceny)

Źródło: opracowanie własne

Ad. c)

Analizując grupy strategiczne wg zastosowanej do procesu produkcji technologii, można dostrzec podział na producentów stosujących metody masowe oraz tych, którzy stosują metody tradycyjne. Producenci stosujący metody tradycyjne, trafiają na wiele ograniczeń z tym związanych. Ograniczone moce produkcyjne, wolniejszy proces warzenia piwa, wyższe koszty produkcji - wpływają na mniejszą liczbę konsumentów, których preferencje skłaniają się ku tradycyjnie warzonym piwom.

To powoduje, że ten segment rynku jest w skali kraju bardzo mały, aczkolwiek przy odpowiednich nakładach finansowych, ma on duży potencjał do wzrostu.



Rys. 6.3. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium technologii)
Źródło: opracowanie własne.

Sektor piwowarski stanowi bardzo istotną część gospodarki Polski. Generuje znaczne wpływy do budżetu w postaci podatku akcyzowego oraz podatku VAT, daje miejsca pracy bezpośrednio przy produkcji oraz pośrednio w rolnictwie, gastronomii, transporcie, produkcji opakowań czy branży reklamowej, stwarza możliwości eksportowe, a także może przyczynić się do podniesienia rozpoznawalności i prestiżu kraju za granicą.

W Polsce na koniec 2013 roku funkcjonowało około 50 browarów oraz ponad 50 mikro browarów. Zatrudnienie bezpośrednio w sektorze piwowarskim szacowane jest na 15000, natomiast pośrednie nawet na 142000. Daje to Polsce jedną z najmocniejszych pozycji w Europie. Szacuje się, że przemysł piwowarski odprowadza do sektora rolniczego ponad 212 mln euro z tytułu dostaw surowców oraz zapewnia blisko 26 tys. miejsc pracy w rolnictwie. Polska zajmuje 3 miejsce w Europie pod względem upraw surowców z przeznaczeniem do sektora piwowarskiego (zaraz za Niemcami oraz Czechami). W Polsce uprawa chmielu na koniec 2013 roku prowadzona

była na około 868 plantacjach o łącznej powierzchni około 1867 hektarów⁸⁸. Wśród innych sektorów, na które przemysł piwowarski wywiera wpływ jest rynek mediów i marketingu, z szacowanymi wpływami z analizowanego sektora na poziomie 1 022 mld euro, a także przemysł opakowań, do którego w 2010 roku wpłynęło szacunkowo 375 mln euro.

Według szacunków firmy doradczej Ernst & Young suma przychodów budżetu państwa z działalności sektora w 2010 wyniosła 2,4 mld Euro (450 mln euro mniej niż w rekordowym 2008 roku), w tym 804 mln euro to wpływy z akcyzy, 488 mln podatek VAT ze sprzedaży detalicznej oraz 521 mln euro z tytułu podatku dochodowego, podatku od wynagrodzeń oraz ubezpieczeń społecznych. Z powyższych informacji można wyciągnąć wniosek, że sektor piwowarski jest niezwykle ważnym elementem gospodarki Polski. Bardzo duży poziom zatrudnienia nie wynika wyłącznie z pracy na rzecz zakładów produkujących piwo, ale także z powiązanych z analizowanym sektorem branż. Nie należy zapominać także o ogromnych wpływach do budżetu państwa z tytułu akcyzy, podatku VAT czy innych form opodatkowania – generalnie zatem tworzy to efekt mnożnikowy. Bardzo istotny jest również wkład sektora we wzrost PKB, czy bilansu handlowego z innymi krajami, a oprócz czynników kwantyfikowalnych, można również zaakcentować wymiar odnoszący się do parametrów niewymiernych czego przejawem są liczne wyróżnienia na międzynarodowych konkursach, gdzie polskie produkty zajmowały czołowe miejsca.

6.3. Zarys analizy sektora w wymiarze globalnym

Analiza poniżej przedstawionych danych, obejmująca pierwszą dekadę XXI wieku, dostarcza interesujących informacji. Światowa łączna produkcja piwa w latach 2000 – 2010 nieprzerwanie rosła, jednak tempo wzrostu produkcji w latach 2007- 2010 zostało wyhamowane. Na szczęście udało się uniknąć spadku produkcji, który jak szacują specjaliści Baarthaas Group, ostatnio miał miejsce w 1992 roku. Główną przyczyną zahamowania wzrostu, był duży spadek produkcji w krajach europejskich (w krajach UE spadek o 36,4 mln hl, w Europie o 49,8 mln hl). Z danych wynika, że znaczna część krajów wysokorozwiniętych zanotowała w latach 2007 – 2010 spadek produkcji. Specjaliści winią za taką sytuację kryzys gospodarczy. Odwrotny trend można było zaobserwować wśród kilku krajów rozwijających się (np. Brazylia, Chiny,

⁸⁸Bart-Haas Group, *The Barth Report – Hops 2012/2013*, 2013 rok, s. 18 i dalsze

Nigeria czy Wietnam). Poniżej przedstawiono wielkość produkcji piwa w mln hektolitrów, w podziale na poszczególne regiony świata (tabela X).

Tabela 6.2.

Wielkość produkcji piwa w podziale na regiony świata (w mln hl)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Unia Europejska	308,1	308,7	311	313,5	378,4	381,5	386,1	411,7	404,2	381,9	375,3
Europa	477,9	489,7	503,4	514,6	529,7	546,6	568,6	591,5	584,8	553,6	541,7
Ameryka Północna	255,6	254,9	255,9	255,7	256,4	254,1	254,8	256,8	336,6	335,6	329,9
Ameryka Środkowa	73,2	77	77,9	81,6	83,1	87,8	93,7	97,2	15,9	15,5	15,5
Ameryka Południowa	143,1	147,6	145,2	142,4	150,5	163	171,1	178,3	190,6	193,7	198,8
Azja	359,4	370,6	376,1	396,6	440,7	456,2	506,5	556,9	578,2	597,9	632
Afryka	61,6	61,2	63,2	66,2	70,7	73,2	79,7	85,4	91,5	99,6	106,8
Australia	21,1	21,4	21,6	21,4	20,9	21,1	22	21,1	21,6	21,6	21,6
łącznie	1391,7	1421,4	1443,2	1478,5	1552,1	1602	1696,5	1787,1	1815,6	1817,6	1846,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Bart-Haas Group:

http://www.barthhaasgroup.com/index.php?option=com_content&task=view&id=103&Itemid=30
[06.01.2013]

Na wykresie 6.2. przedstawiono tempo zmian wielkości produkcji w ujęciu dla największych rynków produkujących piwo: rynku Europejskiego oraz Azjatyckiego, a także dla całego świata. Dające się zidentyfikować trendy zachodzące u największych producentów piwa mają podobny przebieg. Największe tempo zmian widać w roku 2004 oraz 2006, a od 2007 roku występuje spadek dynamiki wzrostu lub tak jak w przypadku rynku europejskiego, ujemna dynamika.

Największy spadek produkcji w 2010 roku w stosunku do 2008 roku (-8,8%) zanotował rynek Unii Europejskiej. Pozostaje on jednak nadal jednym z najważniejszych graczy na rynku piwowarskim, z 3638 browarami produkującymi 375,3 mln hektolitrów piwa rocznie (411,7 mln hl w 2007 roku). Włączając do statystyk mikrobrowary, w 2010 roku w stosunku do roku 2008, w Europie przybyło ponad 500 browarów. Najwięcej zakładów działających na tym rynku w EU mają Niemcy (1325), Wielka Brytania (824), Włochy (353), Austria (172), Czechy (145), Belgia (135), Dania (120) oraz Polska (103). Rozmiar europejskiego rynku piwa można też mierzyć wartościowo w euro. Wartość rynku w 2010 roku była szacowana na 106 mld euro w porównaniu z 117 miliardami euro w 2008 roku.

Unia Europejska to jeden z największych producentów, a także konsumentów na świecie. To właśnie w krajach europejskich konsumpcja piwa w przeliczeniu na 1 osobę jest największa. Wynika to z wieloletnich tradycji warzenia oraz konsumpcji piwa w tym rejonie świata. Spadek konsumpcji obserwowany w ostatnich latach był najdotkliwszy w krajach Europy środkowo-wschodniej (Łotwa, Litwa, Polska, Rumunia, Chorwacja). W krajach Europy Zachodniej oraz w większości krajów skandynawskich konsumpcja piwa była relatywnie stabilna w porównaniu z latami wcześniejszymi. Średnie spożycie piwa na jednego mieszkańca Unii Europejskiej spadło z 78,1 litrów na osobę w roku 2007 do 69,1 w roku 2010 (tabela X).

Tabela 6.3.

Konsumpcja per capita (l)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Średnia dla EU27	76,5	75,2	75,6	77,2	78,1	76	69,5	69,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w raportach „The Brewers of Europe”

Rynek europejski ma silną pozycję wśród producentów piwa na świecie z produkcją rzędu 541,7 mln hl. Kraje Unii Europejskiej w roku 2010 odpowiadały za wyprodukowanie 375,3 mln hl. Jedynym kontynentem, na którym produkuje się więcej piwa jest Azja, jednak tutaj zdecydowana większość produkcji (448 mln hl) przypadała na rynek najbardziej zaludniony - chiński. Krajami o największej produkcji piwa w 2010 roku były Chiny, USA (227,8 mln hl), Brazylia (114 mln hl), Rosja (102,9 mln hl) oraz Niemcy (95,7 mln hl). W stosunku do roku 1999 w czołówce producentów piwa zaszły zmiany. Najważniejszą jest awans na pierwsze miejsce, kosztem USA, rynku chińskiego (wzrost o 104%), co wobec wielu innych branż wydaje się być tendencją naturalną. Na miejsce 3 z 8 awansowała Rosja po wzroście produkcji w okresie 1999 – 2010 o 141%. Największą dynamiką wzrostu w tych latach charakteryzowała się Ukraina (258,8%), która obecnie jest 11 producentem piwa na świecie, z produkcją na poziomie 30,5 mln hl. Tempo wzrostu w tym okresie dla całego świata wyniosło 32,2%.

Jeżeli chodzi o konsumpcję piwa, najaktywniejszym regionem świata pod tym względem jest rynek azjatycki (główny udział rynku chińskiego), rynek Ameryki Północnej oraz rynek europejski. Te trzy rynki to najbardziej zaludnione terytoria, tak

więc największa konsumpcja na tych terenach nie powinna dziwić. Poniższa tabela prezentuje dane o spożyciu w podziale na regiony świata.⁸⁹

Tabela 6.4.

Spożycie w podziale na regiony świata

Konsumpcja piwa w 2009 r (w mln hl)	
Azja	580,7
Europa	516
Ameryka Północna	568,5
Ameryka Łacińska	275,6
Afryka	96,1
Oceania	22,9
Bliski wschód	12,7

Źródło: http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2010/1222_01.html [08.01.2013]

Analizując wielkość średniego spożycia piwa przypadającego na 1 mieszkańca w roku 2009 można zauważyć, iż w ścisłej czołówce zdecydowana większość krajów pochodzi z Europy, a ściślej mówiąc z Unii Europejskiej. Największe spożycie przekraczające 100 litrów na mieszkańca zanotowano w Czechach, Irlandii, Niemczech oraz Austrii. Na największym obecnie rynku produkcji i konsumpcji piwa – w Chinach, średnie spożycie piwa na 1 mieszkańca to 30,2 litra, co znowu pozwala wobec krajów wyżej wymienionych sądzić o możliwych tendencjach wzrostowych w tym zakresie, wobec systematycznego wzrostu poziomu zamożności społeczeństwa w Chinach.

Tabela 6.5.

Konsumpcja piwa per capita

Konsumpcja piwa per capita (dane za rok 2009)			
Czechy	142,3	Litwa	81,4
Irlandia	114,7	USA	79,8
Niemcy	109,1	Rumunia	79,8
Austria	106,5	Belgia	79,6
Finlandia	90,4	Wielka Brytania	75,8
Wenezuela	88,2	Słowacja	73,4
Australia	87,9	Bułgaria	73,1
Słowenia	87,9	Nowa Zelandia	72,7
Chorwacja	84,3	Dania	72,1
Polska	83,8	Holandia	72
Hiszpania	81,9	Estonia	70,9

⁸⁹ http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2010/1222_01.html#table3, [8.01.2013]

Źródło: http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2010/1222_01.html [08.01.2013]

Jeżeli chodzi o podmioty produkujące piwo, działające w skali międzynarodowej, to wśród największych można wyróżnić takie organizacje jak: Anheuser-Busch InBev, Heineken, SABMiller, Kirin Brewery Holdings, Carlsberg oraz Asahi Breweries⁹⁰.

Wolumen sprzedaży wszystkich głównych grup piwowarskich zwiększał się w latach 2006 – 2010, na które przypadały lata zmniejszającej się produkcji globalnej. Poniższa tabela X przedstawia wolumen sprzedaży, procentową zmianę w analizowanym okresie oraz główne rynki na których dana grupa funkcjonuje.

Tabela 6.6.

Zmiana wolumenu produkcji w największych browarach w latach 2006 - 2010

	2010 (w mln hl)	2006 (w mln hl)	Zmiana	Główne rynki działania
Carlsberg	136,5	100,7	35,55%	Europa
Heineken	192,3	131,9	45,79%	Dania, Norwegia, Szwecja, Finlandia, Polska, Niemcy
SABMiller	270,1	176	53,47%	RPA, Kolumbia, Polska, Peru
A-B InBev	399	247	61,54%	Ameryka północna, Ameryka Łacińska

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych poszczególnych spółek

Wzrost wolumenu sprzedaży przez te podmioty może świadczyć o ich bardzo dynamicznym rozwoju organicznym lub co bardziej prawdopodobne o zachodzącym w branży procesie konsolidacji i przejmowaniu przez główne grupy mniejszych graczy. Łączna produkcja 4 podmiotów w 2010 roku na poziomie 997,9 mln hl daje im sumaryczny udział w sprzedaży wyprodukowanego na całym świecie piwa na poziomie 54%.

6.4. Mapy grup strategicznych sektora

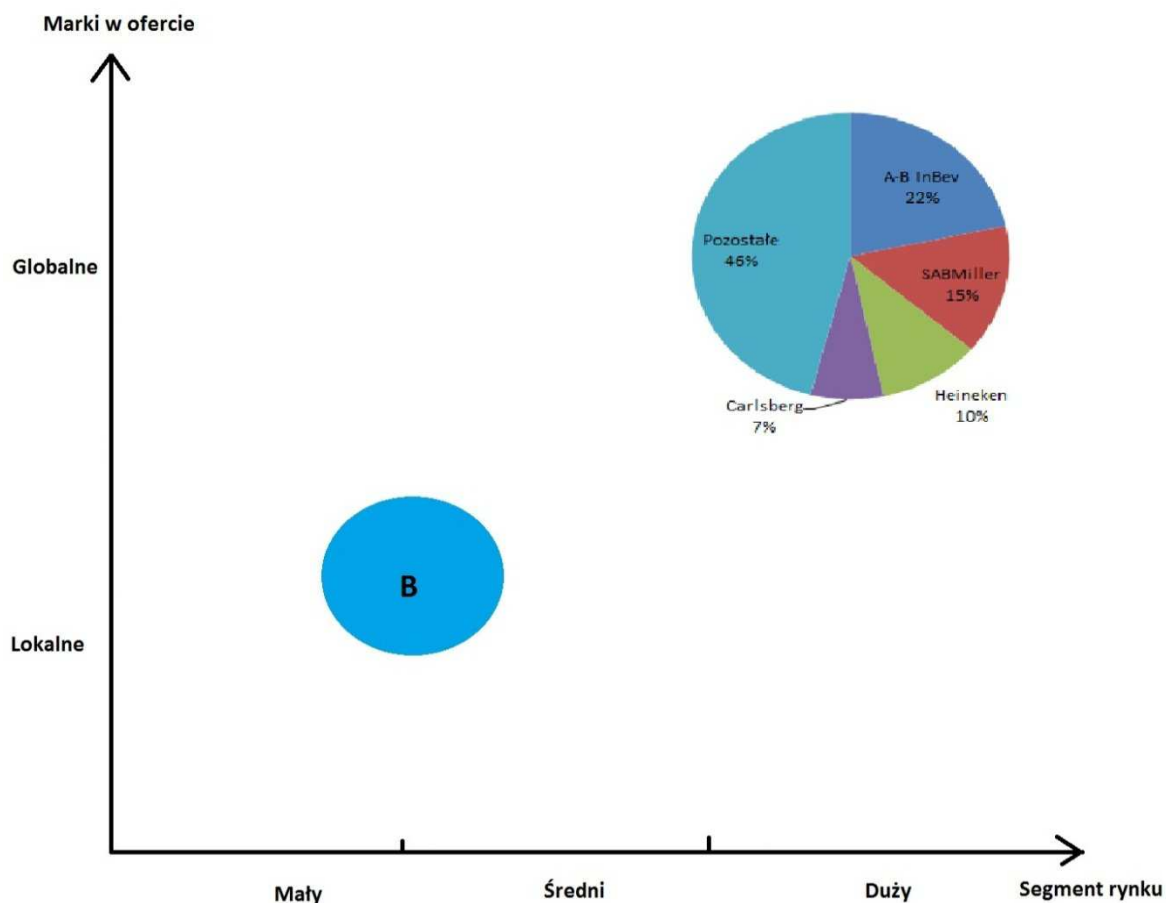
Przedsiębiorstwa działające na globalnym rynku piwowarskim mierzą się z wieloma problemami dotyczącymi konkurencji w poszczególnych segmentach rynku. W ramach światowego sektora można wyróżnić grupy strategiczne, nastawione na realizację podobnej strategii konkurencyjnej, ze względu na kilka kryteriów. Może to być:

⁹⁰ Business Insights Ltd, *The Top 10 Beer Companies - Emerging opportunities, growth strategies and financial performance*, 2011 rok, s. 14

- kryterium zawartości alkoholu w oferowanych produktach (o niskiej, średniej oraz wysokiej zawartości alkoholu),
- kryterium zasięgu terytorialnego oferowanych produktów (marki lokalne przeznaczone na wybrane rynki, marki globalne oferowane na całym terytorium działania grupy piwowarskiej),
- kryterium ceny,
- kryterium jakości.

Ze względu na specyfikę rynku globalnego oraz koncentrację podejmowanych przez grupy piwowarskie działań w różnych częściach naszego globu, nie jest możliwe określenie udziału poszczególnych przedsiębiorstw w ramach danej grupy strategicznej. Jedna firma może mieć bardzo duży udział w segmencie rynku według jednego kryterium, ale wyłącznie na rynku europejskim, a może też być zupełnie nie obecna w innej części świata. Próba takiego porównania może doprowadzić do mylnych wniosków odnośnie struktury udziałów w danym sektorze oraz poszczególnych grupach strategicznych.

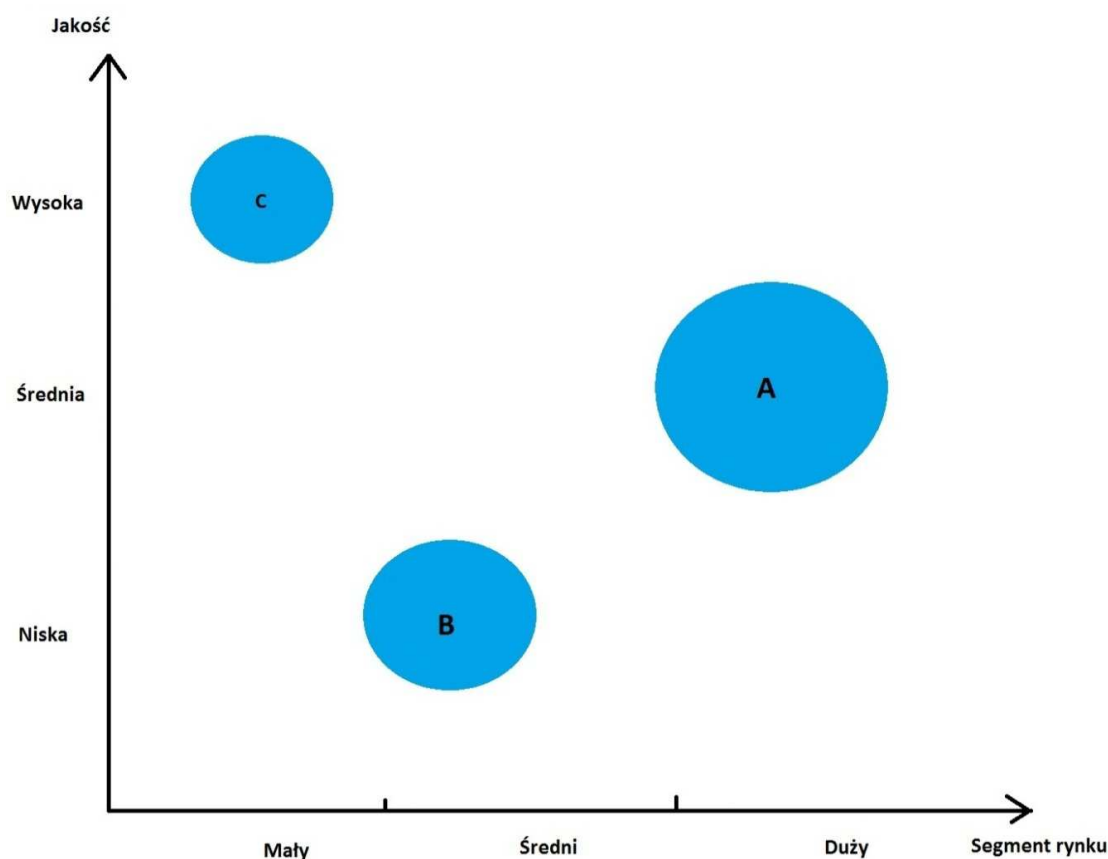
Z zamieszczonej poniżej mapy grup strategicznych, na której kryterium wyróżniającym daną strategię działania jest zakres terytorialny oferowanych produktów można wywnioskować, że zdecydowanie większym segmentem rynku są marki oferowane globalnie. Współcześnie konsumenci cenią sobie powtarzalność piwa oraz możliwość otrzymania danego produktu w różnych miejscach, w zależności od miejsca pobytu. W ramach tej grupy strategicznej największy udział mają AB-InBev, Carlsberg oraz Heineken. Zdecydowanie mniejszym segmentem branży piwowarskiej są marki lokalne produkowane wyłącznie na jeden rynek (np. rynek polski bądź rynek obejmujący kilka województw). Jest to segment, który podlega znacznemu rozdrobieniu, dlatego też nie jest możliwe podanie struktury udziału w tym segmencie. Globalni producenci w swoim portfolio marek posiadają produkty należące do obu grup strategicznych, a nacisk na oferowanie produktów z jednej bądź drugiej grupy na danym rynku jest dyktowany tylko i wyłącznie preferencjami konsumentów. Konsumenci z rynków o długich tradycjach warzenia piwa doceniają w większym stopniu marki lokalne oferowane wyłącznie na ich rynku, natomiast w innych krajach konsumenci doceniają powtarzalność piwa (standaryzację produktową), które zapewniają marki globalne.



Rys.6.4. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium zasięgu oferowania marki)

Źródło: Opracowanie własne

Analizując grupy strategiczne ze względu na jakość oferowanych produktów, można poczynić założenie, że wyższa jakość wiąże się najczęściej z wyższą ceną. Tak też jest w przypadku rynku piwowarskiego, dla którego rynek produktów premium (grupa oznaczona literą C na poniższej mapie grup strategicznych, o najwyższej jakości, unikalności, ale także o najwyższej cenie) jest najmniejszym segmentem rynku. Ma on najmniejsze znaczenie w przychodach największych grup piwowarskich, a znaczna część tego segmentu jest podzielona pomiędzy małe podmioty działające na lokalnych rynkach. Zdecydowanie największym segmentem rynku ze względu na kryterium jakości jest ten o średniej jakości oferowanych produktów, kierowanych do masowego odbiorcy. Jednocześnie należy zaznaczyć, że pojęcie jakości produktów nie zawsze (w odniesieniu do produktów branży piwowarskiej) jest mierzalne (jest to w dużej mierze subiektywna ocena konsumentów), nie jest możliwym oszacowanie udziału poszczególnych przedsiębiorstw w sprzedaży produktów o danym poziomie jakości.



Rys. 6.5. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium stosunku jakości do ceny produktów)

Źródło: Opracowanie własne

6.5. Analiza porównawcza

Polski sektor piwowarski przez ostatnie 20 lat podlegał dużym zmianom. Miały one zróżnicowany charakter i dotyczyły technologii produkcji, modernizacji zakładów, wzrostu krajowego spożycia, a także zmian kapitałowych. Stąd cennym wydaje się przedstawienie w tym zakresie zarysu analizy porównawczej rodzimego sektora z jego odpowiednikiem w ujęciu globalnym. Dodatkowo dane zostaną odniesione do danych gospodarek Unii Europejskiej. Jednym z podstawowych kryteriów analizy wydają się być zmiany w dynamice produkcji. Analizując dane zawarte w tabeli 6.7., można zauważyć duży wzrost produkcji w Unii Europejskiej w 2004 roku. Było to związane ze zdarzeniem jednorazowym – włączeniem nowych członków do UE, w tym Polski.

Tabela 6.7.

Dynamika zmian produkcji piwa w wybranych regionach (w%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Polska	100,47	106,97	109,73	103,15	105,99	106,88	108,44	99,88	95,88	100,35
UE	100,19	100,75	100,80	120,70	100,82	101,21	106,63	98,18	94,48	98,27
Świat	102,13	101,53	102,45	104,98	103,21	105,90	105,34	101,59	100,11	101,58

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tab. 3 oraz

[http://www.brewersofeurope.org/asp/publications/index.asp?num=0&crit=\(15.04.2013\)](http://www.brewersofeurope.org/asp/publications/index.asp?num=0&crit=(15.04.2013))

W analizie danych zawartych w tabeli można wnioskować, że kierunek zmian w poszczególnych latach był zgodny dla wszystkich badanych obszarów. Polska produkcja cechowała się najwyższą zmiennością, która mierzona wskaźnikiem odchylenia standardowego wynosiła 4,27%. Dla produkcji w Unii Europejskiej odchylenie standardowe wynosiło 2,96%, natomiast w ujęciu globalnym było to odpowiednio 1,82%.

Tabela 6.8.

Udział największych podmiotów w rynku

Producent	Udział w rynku (Świat)	Producent	Udział w rynku (Polska)
A-B InBev	21,61%	Kompania Piwowarska	41,60%
SABMiller	14,63%	Grupa Żywiec	35%
Heineken	10,41%	Carlsberg	13%
Carlsberg	7,39%	Van Pur	4%
Reszta	45,95%	Reszta	6,40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych publikowanych w skonsolidowanych raportach rocznych spółek

Kolejnym aspektem jest koncentracja produkcji w największych podmiotach działających w branży. W Polsce udział 3 największych podmiotów w sprzedaży (Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec oraz Carlsberg) kształtuje się łącznie na poziomie 89,6%. W ujęciu globalnym 4 największe koncerny (SABMiller, Heineken, Anhauser-Busch InBev oraz Carlsberg) odpowiadały łącznie za 54% wolumenu, a w ostatnich latach wzrósł on z poziomu 38,6%. Z powyższego wynika, że duża koncentracja produkcji w niewielu podmiotach jest widoczna zarówno na rynku polskim, jak i globalnym. Proces ten w ujęciu globalnym nabiera tempa i można oczekiwać dalszego zwiększenia poziomu koncentracji produkcji.

Skupienie produkcji w ramach dużych grup kapitałowych odbywa się poprzez akwizycje. I tutaj polski sektor piwowarski podąża tą samą ścieżką, co globalne korporacje. Przejęcia zmierzające do zdobycia jak największego udziału rynkowego są zauważalne na polskim rynku, choć naturalnie przebiega w mniejszej skali, w stosunku do zjawisk mierzonych w skali globalnej, chociażby ze względu na mniejszą ilość podmiotów działających na rynku. Jednakże widać, iż jest zauważalna tendencja do integracji poziomej sektora piwowarskiego w skali całego globu.

Tabela 6.9.

Udział eksportu w krajowej produkcji (kraje UE – dane za rok 2010)

Kraj	Eksport jak % produkcji	Kraj	Eksport jak % produkcji
Holandia	61,34%	Szwecja	11,61%
Belgia	57,08%	Włochy	11,32%
Irlandia	50,33%	Estonia	10,53%
Dania	44,91%	Grecja	8,89%
Portugalia	29,85%	Węgry	7,93%
Słowenia	24,53%	Łotwa	7,80%
Luksemburg	21,47%	Austria	6,32%
Czechy	18,73%	Polska	5,22%
Wielka Brytania	15,11%	Słowacja	4,92%
Niemcy	14,56%	Litwa	4,83%
Chorwacja	13,80%	Finlandia	4,09%
Francja	13,76%	Hiszpania	2,70%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych „The Brewers of Europe”:

http://www.brewersofeurope.org/docs/flipping_books/contribution_report_2011/index.html [15.04.2013]

Z dostępnych danych dla krajów Unii Europejskiej można wywnioskować, że eksport w przypadku Polski nie odgrywa jeszcze dużej roli. Udział eksportu w produkcji całkowitej wynosi 5,22%. Jednak jeżeli zwiększająca się ostatnimi czasy dynamika polskiego eksportu zostanie utrzymana, to w najbliższych latach można liczyć na zwiększenie znaczenia eksportu, a co a tym idzie zwiększenie krajowej produkcji. Największym eksportem w stosunku do wielkości produkcji cechują się kraje takie jak: Holandia (61,34 produkcji na eksport), Belgia (57,08%), Irlandia (50,33%), Dania (44,91%) czy Portugalia (29,85%). Średni eksport w krajach UE kształtuje się na poziomie 16%.

Tabela 6.10.

Udział sprzedaży piwa importowanego

Kraj	Import jako % konsumpcji	Kraj	Import jako % konsumpcji	Kraj	Import jako % konsumpcji
Luksemburg	54,62%	Słowenia	17,14%	Austria	6,56%
Malta	40,88%	Łotwa	16,86%	Grecja	6,52%
Włochy	33,58%	Irlandia	16,79%	Węgry	6,52%
Francja	29,95%	Belgia	12,79%	Norwegia	3,75%
Szwajcaria	21,83%	Estonia	12,20%	Portugalia	3,05%
Szwecja	21,45%	Dania	10,54%	Rumunia	1,29%
Wielka Brytania	18,77%	Finlandia	10,08%	Bułgaria	0,95%
Holandia	18,59%	Litwa	9,21%	Czechy	0,86%
Chorwacja	18,20%	Cypr	9,09%	Polska	0,86%
Słowacja	18,02%	Niemcy	7,69%	Hiszpania	0,80%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych „The Brewers of Europe”:

http://www.brewersofeurope.org/docs/flipping_books/contribution_report_2011/index.html [15.04.2013]

Z danych zawartych w tabeli X można wywnioskować, że Polacy mniej chętniej niż Europejczycy spożywają piwo importowane. Konsumpcja z importu w Polsce wynosi jedynie 0,86%, przy średniej dla całej Unii Europejskiej na poziomie 15%

W krajach Unii Europejskiej, jako pokłosie kryzysu gospodarczego, można też zaobserwować tendencję do zwiększania obciążeń fiskalnych nałożonych na piwo. Rządy wielu państw europejskich potraktowały w ostatnich latach akcyzę na piwo jako potencjalne źródło większych dochodów i w ślad za tym podwyższyły stawki akcyzy. Wśród krajów, w których uległa ona wzrostowi są m.in. Czechy, Wielka Brytania, Holandia. Również obecnie polski rząd pokusił się o zmianę stawki akcyzy na wyższą. Wynika to ogólnie rzecz ujmując z sytuacji makroekonomicznej poszczególnych krajów oraz poszukiwania dodatkowych źródeł dochodów budżetowych, choć prognozy na 2014 rok zakładają stopniowe ożywienie gospodarcze i wzrost optymizmu społecznego, który choć trudny do kwantyfikacji w rozumieniu kategorii ekonomicznych, przekłada się na poziom konsumpcji nie tyle dóbr zaspokajających potrzeby podstawowe, ile odnosi się do tych wykraczających poza koszyk podstawowy.

Podsumowanie

W przedstawionej części opracowania dokonano prezentacji uwarunkowań związanych z funkcjonowaniem sektora piwowarskiego, w ujęciu lokalnym oraz globalnym. Pozwoliło to na wyciągnięcie wniosków, że polski rynek browarniczy podlega w dużym stopniu symilarnym tendencjom⁹¹, jakie mają miejsce na świecie, a także odnoszą się do krajów Unii Europejskiej.

W najbliższych latach można oczekiwać w globalnym sektorze dalszych procesów konsolidacyjnych. Jeżeli w Polsce trend wzrostu konsumpcji piw z browarów lokalnych i regionalnych się utrzyma, to spowoduje to także określone reakcje ze strony głównych graczy rynkowych. Biorąc jednocześnie pod uwagę fakt, że zwiększanie sprzedaży na nasyconym rynku jest relatywnie trudne, to sposobem wykorzystywanym w analizowanej branży są akwizycje. Sytuacja w sektorze piwowarskim w najbliższym czasie będzie w znacznym stopniu zależała od wyklarowania sytuacji gospodarczej na świecie. Piwo jest to produkt, który nie ma charakteru dobra pierwszej potrzeby. Jeżeli gospodarka wstąpią ponownie na ścieżkę wzrostu, a społeczeństwo zacznie się bogacić,

⁹¹ por. M Koster, M, Śliwa, zarządzanie w XXI wieku, Jakość, Twórczość, Kultura, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 19 i dalsze

to i analizowany sektor otrzyma impuls do wzrostu. Wydaje się także, że w analizowanej branży (podobnie jak w innych sektorach) przyszłość wymusi poszukiwanie nowych modeli biznesowej działalności, które staną się bardziej koherentne z wymogami nie tylko rynków lokalnych, ale będą odpowiadały wyzwaniom kierowanym z rynków globalnych. Pojawia się naturalnie dylemat – czy przyszłe wyzwania spowodują obranie kierunku związanego ze standaryzowaniem spektrum biznesowych działań, czy też będzie to formuła raczej uwzględniająca regionalne (krajowe) uwarunkowania. Możliwy jest także model oparty na formule mieszanej, gdzie podstawowe procesy przyjmują postać zunifikowaną, a końcowa ich postać uwzględni specyfikę lokalną. Należy jednak generalnie stwierdzić, iż prognozowania oparte o formułę ilościową, będąc niewątpliwie ważnym, to jednak stanowi jedynie przyczynek całości wniosku dotyczącego nie tylko branży piwowarskiej, lecz także odnosząc się do wielu innych sektorów. Bazując na przedstawionych danych liczbowych można pod pewnymi ograniczeniami stwierdzić, iż branża ta – dążąc do wzrostu - będzie się zmieniać nie tylko pod kątem stosowanych rozwiązań technologicznych, standaryzacji procesowej oraz różnicowania oferty produktowej, ale zmiany będą też przyjmować postać jakościową. Z punktu widzenia ilościowego można prognozować w miarę systematyczny, kilkuprocentowy, ale zróżnicowany przestrzennie wzrost. Natomiast wymiar jakościowy (nie dotyczący jakości produktu) będzie stanowił znacznie poważniejsze wyzwanie. Parametry z tym związane w subiektywnej ocenie będą determinować długoterminowy proces rozwoju branży piwowarskiej, zarówno w wymiarze lokalnym, jak odnoszącym się do skali globalnej.

7. ANALIZA MIĘDZYNARODOWEJ KONKURENCJI WYBRANYCH BRANŻ SEKTORA ROLNO – SPOŻYWCZEGO

Wprowadzenie

Rozwój międzynarodowych firm z jednej strony jest następstwem postępującej liberalizacji międzynarodowych stosunków gospodarczych, z drugiej stanowi czynnik przyczyniający się do liberalizacji. W literaturze przedmiotu można spotkać się z opinią wskazującą na fakt, iż rozwój transnarodowych korporacji może być miarą zaawansowania i dalszego postępu globalizacji. Liberalizacja przepływów dóbr i usług, czynników produkcji mała znaczący wpływ na wzrost dynamiki umiędzynarodowienia działalności firm, skłonności do podejmowania inwestycji zagranicznych.

W obecnych realiach procesy internacjonalizacji i globalizacja mogą stwarzać warunki zapewniające przetrwanie i rozwój firmy pod warunkiem nowego spojrzenia na sposób jej przeprowadzania i dostrzeżenia konieczności zmian w tym zakresie⁹². Jest to bowiem proces, który zdaniem Stiglitz'a może stworzyć szanse rozwoju gospodarek i społeczeństw, a tym samym korporacji pod warunkiem zwrócenia uwagi na istotne problemy jakie są z nim związane natury politycznej, społecznej, a których rozwiązanie jest warunkiem pozytywnej oceny procesu globalizacji. Globalizacja zdaniem Stiglitz'a stanowi proces ścisłej integracji państw i ludzi na świecie, spowodowany redukcją kosztów transakcyjnych, ograniczanie barier w przepływach produktów, usług, ludzi i kapitału pomiędzy krajami. Jest ona procesem postępującym, wymuszającym działania dostosowawcze. W konsekwencji rynek zaczyna działać nie tylko w ramach gospodarki narodowej, ale gospodarki światowej. W tym sensie globalizacja to proces ograniczania barier dla rynkowego mechanizmu alokacji ponad granicami kraju.⁹³

Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku krajowym, zwłaszcza jeśli ten nie zalicza się do dużych, stanowiłoby czynnik ograniczający jego możliwości rozwojowe ukierunkowane na poprawę pozycji konkurencyjnej poprzez między innymi wykorzystanie środków produkcji z różnych krajów. Globalna konkurencja zmusiła firmy do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Tradycyjne koncepcje strategiczne, takie jak strategiczne dopasowanie zasobów i możliwości (Ansoff,

⁹² W swojej książce J. E. Stiglitz zwrócił uwagę na fakt, iż procesy globalizacji mogą być czynnikiem sprzyjającym rozwojowi pod warunkiem rozwiązania we właściwy sposób wielu istotnych kwestii, takich chociażby jak: porozumienia handlowe, polityka wobec krajów rozwijających się, funkcjonowanie instytucji globalnych. Więcej na temat zalet ale również błędów globalizacji: J. E. Stiglitz, *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2004.

⁹³ Szymański, W., *Globalizacja- wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001, s.14

Andrews)⁹⁴ czy tradycyjnie pojmowane strategie konkurencyjne (Porter)⁹⁵, w globalnych warunkach tracą na znaczeniu. Pojawiają się nowe idee strategii konkurencji globalnej, do których należą między innymi modele oparte na idei zasobów stanowiących dźwignie i modyfikacje idei strategicznego dopasowania oraz hierarchii strategii. Inne podejścia do budowy strategii globalnej polegają na określeniu ogólnych, traktowanych w wymiarze globalnym, strategii konkurencyjnych, zwracając uwagę na wykorzystanie takich elementów, jak:

- dyfuzja zasileń informacyjnych determinujących procesy decyzyjne w przedsiębiorstwach,
- alokacji zasobów firmy, która umożliwi optymalizowanie struktury czynników produkcji,
- zarządzania kapitałem intelektualnym, skierowanym na wzrost wartości organizacji,
- umiejętnym rozpoznaniu kosztów organizacji produkcji i kosztów zleceń, co wyraża się w dążeniu do rozwiązania - kupować i zamawiać, a więc korzystać z oferty rynku i ponosić koszty transakcyjne, czy dążyć do obniżenia kosztów przez organizowanie własnej działalności produkcyjnej lub usługowej,
- wykorzystanie zalet „wirtualnych korporacji” przez tworzenie zewnętrznych i wewnętrznych sieci informatycznych,
- realizacja coraz większej nadwyżki ekonomicznej, nie tylko za pośrednictwem operacji wymagających inwestycji bezpośrednich, ale również spekulacyjnych inwestycji portfelowych.

Mając na uwadze, że również polskie firmy aktywnie uczestniczą w wymianie międzynarodowej w sposób czynny (podejmowanie działań gospodarczych poza granicami kraju) lub bierny (import towarów i kapitału inwestycyjnego)⁹⁶, problem międzynarodowej konkurencyjności sektorów i firm stanowi ważny obszar zarządzania konkurencyjnością. Mając na uwadze miejsce i znaczenie jakie w polskiej gospodarce zajmuje sektor rolno-spożywczy stanowi on ważny obszar analiz strategicznych zarówno na poziomie makro, mezo i mikroekonomicznym.

⁹⁴ Szerzej na ten temat patrz: Ansoff I., *Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy and Expansion*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1965; Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, H. Dow Jones- Irwin, Homewood Illinois 1971; Pierścionek. Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.

⁹⁵ Porter M., *Strategia Konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.

⁹⁶ Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, *Gospodarka Narodowa* 200, nr 10

7.1. Determinanty konkurencyjności sektorów w wymiarze międzynarodowym i globalnym

Ekspansja międzynarodowa po II wojnie światowej gospodarki amerykańskiej a następnie później japońskiej i niemieckiej spowodowały rozwój teorii próbujących wyjaśnić przyczyny różnic rozwojowych poszczególnych krajów. Teoria luki technologicznej M. V. Posnera⁹⁷, próbująca wyjaśnić, dlaczego gospodarki jednych krajów są bardziej nowatorskie niż innych, oraz koncepcja S. B. Lindera⁹⁸, zakładająca, iż bodźcem do wymiany międzynarodowej jest podobny poziom dochodów i modeli popytu skłaniały do konkluzji, że wymiana jest największa pomiędzy krajami o podobnym wyposażeniu w czynniki produkcji. Punkty widzenia M. V. Posnera i S. B. Lindera łączy teoria cyklu życia produktu, zaproponowana przez R. Vernona⁹⁹, w której autor stwierdził, że wysokie dochody i popyt w krajach przodujących w rozwoju pobudzają innowacje, przede wszystkim w zakresie konsumpcyjnych dóbr trwałego użytku, dzięki czemu kraje te uzyskują międzynarodową przewagę konkurencyjną, którą wykorzystują najpierw poprzez eksport, a następnie poprzez, zastępujące import w innych krajach, inwestycje. W miarę dojrzewania produktu zaczynają odgrywać coraz większą rolę czynniki związane z przewagą komparatywną w zakresie kosztów. Następuje przesunięcie produkcji do krajów rozwijających się i odwrócenie kierunków eksportu. Modele cyklu życia produktu wprowadzają do analizy poziom branży (sektorów gospodarki) wskazując jednocześnie czynniki bezpośrednio działające na przedsiębiorstwo¹⁰⁰.

W swojej teorii produkcji międzynarodowej J. H. Dunning wyróżnił trzy grupy zmiennych skłaniających do ekspansji międzynarodowej¹⁰¹:

- 1) przewagi właściwe dla danego przedsiębiorstwa (prawa własności, zasoby niematerialne, przewagi wynikające ze wspólnego - łącznego zarządzania w skali międzynarodowej (możliwości wykorzystania różnic poszczególnych krajów w zaopatrzenie w czynniki produkcji, możliwość dywersyfikacji działań i redukcji ryzyka),

⁹⁷ *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym - analiza strategiczna*, praca zbiorowa pod red. T. Gołębiowskiego, PWN Warszawa, 1994, s. 47.

⁹⁸ Tamże, s. 47.

⁹⁹ Zob. R. Vernon, *Intentional Investment and International Trade in the Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics” 1966, vol. 80, No 2, na podstawie: *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym - analiza strategiczna*, praca zbiorowa pod red. T. Gołębiowskiego, PWN Warszawa, 1994.

¹⁰⁰ *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym...op.cit.*, s. 47.

¹⁰¹ Tamże, s. 50.

- 2) przewagi wynikające z internalizacji (unikanie kosztów poszukiwania partnerów, korzyści łącznego wykonywania działań - efekt synergii, korzyści zaopatrzenia, itp.),
- 3) zmienne związane z lokalizacją działające na korzyść kraju macierzystego inwestora lub kraju goszczącego inwestycje (przestrzenne rozmieszczenie zasobów, koszty transportu i komunikowania, charakter i poziom infrastruktury, itp.).

Proces formułowania celów oraz metod i sposobów ich realizacji w warunkach globalnych prowadzi do umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Obecnie twierdzi się, że globalizacja jest wręcz warunkiem koniecznym do tego, by korporacja mogła przetrwać. Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku krajowym, zwłaszcza jeśli ten nie zalicza się do dużych, stanowiłoby czynnik ograniczający jego możliwości rozwojowe ukierunkowane na poprawę pozycji konkurencyjnej poprzez między innymi wykorzystanie środków produkcji z różnych krajów. Obecnie uważa się¹⁰², że globalizacja firmy następuje po pierwszym etapie jej rozwoju, jakim jest specjalizacja oraz działanie na rynku krajowym, po czym następuje proces dywersyfikacji oraz umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa.

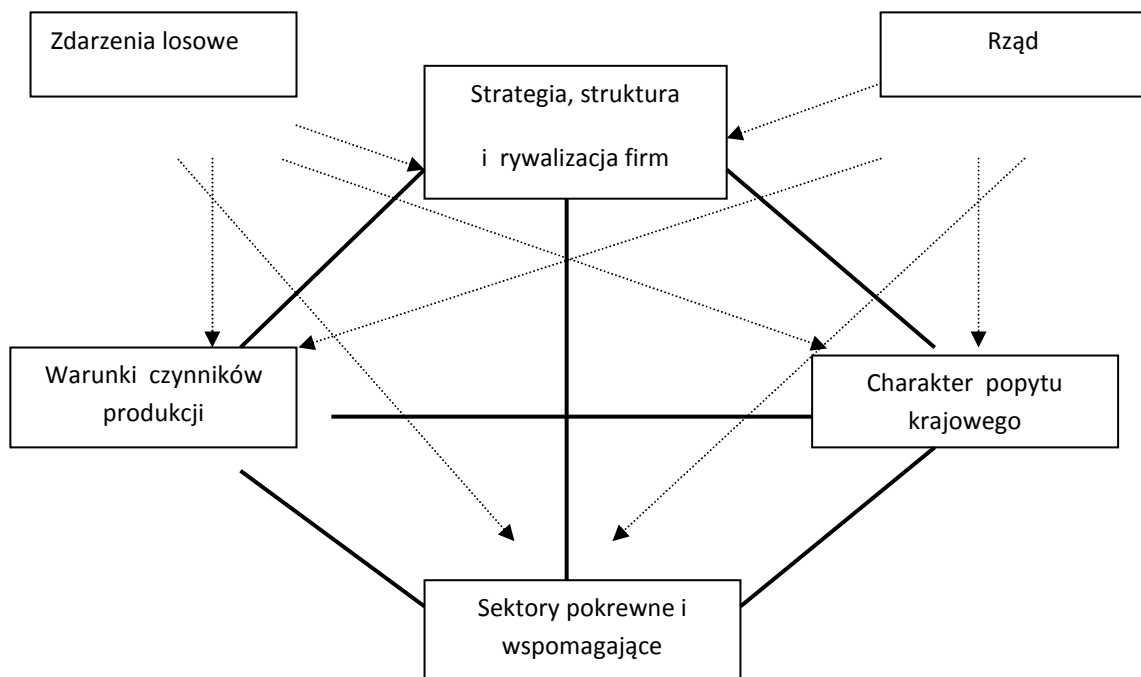
Za podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej uważa się:

- różnice w nakładach i efektach poszczególnych krajów,
- efekty skali,
- efekty zakresu, które wynikają z faktu, że koszty połączonej produkcji dwóch lub więcej wyrobów są niższe niż wytwarzanie ich osobno.

Współczesny paradygmat zarządzania musi uwzględniać aspekt międzynarodowy działalności, który bezpośrednio jest związany z przekształceniem się otoczenia krajowego w globalne. Zmiany ta generują konieczność odmiennego spojrzenia na proces formułowania wizji strategicznej przedsiębiorstwa, ponieważ transformacji ulegają zarówno zakres działalności firmy, jak i stosowane przez niego strategie.

Warunkiem przewagi konkurencyjnej sektorów działających na rynkach międzynarodowych i globalnych jest innowacyjna percepcja zasobów, w oparciu o które buduje się przewagę w otoczeniu organizacji dostrzegając elementy, niedostrzegalne przez innych: nieukształtowany rynek, nowe zastosowania już istniejących technologii, potencjalnych inwestorów, sieci powiązań organizacyjnych tworzące zbieżne interesy itd. Zdaniem M. Portera poszukując odpowiedzi na pytania

dotyczące źródeł konkurencyjności sektorów należy analizę konkurencyjności umieścić w kontekście cech narodowych – rombu przewagi narodowej (rys. 7.1.).



Rys.7.1. Wyznaczniki narodowej przewagi konkurencyjnej – romb przewagi narodowej

Źródło: M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 207.

W ujęciu zaprezentowanym przez M. Portera przewaga narodowa odnosi się do określonych branż gospodarki i idąc dalej wskazuje na fakt, że przewaga narodowa nie dotyczy pewnych grup branż, które łączą poziome lub pionowe zależności. A czynnikami wyznaczającymi konkurencyjność sektorów są:

1. Wyposażenie w czynniki wytwórcze - zasoby naturalne, zasoby ludzkie, zasoby kapitałowe, infrastruktura techniczna, infrastruktura administracyjna, infrastruktura informacyjna, infrastruktura naukowa i technologiczna. Innymi słowy to wszystko, co jest niezbędne do konkurowania w danym sektorze. Ważne są zarówno jakość w/w czynników jak również umiejętność ich wykorzystania i doskonalenia;
2. Charakter popytu krajowego – stopień tradycjonalizmu kupujących, ich zapotrzebowanie na nowoczesne produkty ale również warunki popytu dotyczą siły nabywczej społeczeństwa (PKB na mieszkańca danego kraju);
3. Obecność pokrewnych i wspomagających sektorów (przemysłów) – między innymi lokalni dostawcy i kooperanci oraz jakość współpracy pomiędzy nimi;

4. Strategia firm, sposób zarządzania i konkurowania – sposób tworzenia i zarządzania firmami determinujący stosowane strategie inwestycyjne, zatrudnienia, charakter rywalizacji.

Oprócz wskazanych powyżej czterech grup czynników model rombu uzupełniany jest często przez dwa elementy: rząd i zdarzenia losowe¹⁰³. Rola rządu wynika z wpływu jaki wywiera on na cztery podstawowe elementy rombu, w tym na jakość i dostępność czynników produkcji poprzez finansowanie szkolnictwa, na popyt krajowy poprzez zamówienia publiczne, na strategie konkurencyjne firm poprzez regulacje dotyczące konkurencyjności, politykę podatkową czy regulacje dotyczące rynku kapitałowego. Wpływ państwa może okazać się zarówno pozytywny, jak i negatywny. Co prawda zdarzenia losowe są trudne do przewidzenia to jako tzw. słabe sygnały jeżeli wystąpią również ich wpływ na poszczególne elementy modelu może być znaczący np.: epokowe wynalazki, konflikty zbrojne, gwałtowne zmiany społeczne, czy kryzysy finansowe na wielką skalę.

Elementy diamentu Portera są wzajemnie współzależne. Poprawa w zakresie jednego obszaru nie musi prowadzić do automatycznego polepszenia konkurencyjności gospodarki jeśli nie nastąpi poprawa w pozostałych obszarach. I tak np.: duże nakłady na edukację i podniesienie kwalifikacji siły roboczej nie przyniosą porządných efektów, jeśli czynniki mikroekonomiczne nie stwarzają zapotrzebowania na wysoko-kwalifikowaną siłę roboczą w przedsiębiorstwach. W takiej sytuacji nowe zasoby w postaci wysokiej jakości siły roboczej pozostaną po prostu niewykorzystane przez gospodarkę. Bezspornym faktem jest odniesienie konkurencyjności gospodarki do konkurencyjności sektorów, odgrywających kluczową rolę w tworzeniu potencjału gospodarczego. Międzynarodową konkurencyjność branży zdaniem M. Portera wyznacza również jej potencjał globalizacyjny. Porter zwraca uwagę na fakt, że możliwości globalizacyjne sektora określone są poprzez ilość i siłę oddziaływania czynników umożliwiających i hamujących tempo procesów globalizacji¹⁰⁴. Wśród czynników wspierających ten proces Porter wskazał na:

- korzyści skali w poszczególnych etapach łańcucha wartości;
- korzystanie z efektu doświadczenia;
- zróżnicowanie wyrobów;

¹⁰³ Radło M.J., *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, Prace i Materiały Nr 284, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2008, s. 8.

¹⁰⁴ Porter M., *Strategia Konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów...*, op. cit., s. 270.

- przewaga technologiczna;
- mobilność produkcji.

Z kolei wśród czynników spowalniających proces globalizacji Porter wskazał na następujące ich grupy:

- 1) ekonomiczne:
 - wysokie koszty transportu i składowania,
 - różne potrzeby klientów,
 - brak dostępu do kanałów dystrybucji,
 - przymus zaangażowania sprzedawców krajowych,
 - dostępność serwisu i napraw,
 - wrażliwość rynku na opóźnienia,
 - złożona segmentacja rynków geograficznych,
 - brak popytu w skalę międzynarodową;
- 2) związane z zarządzaniem:
 - zróżnicowane wymagania względem działań marketingowych,
 - zintensyfikowane usługi lokalne,
 - szybkie zmiany technologiczne;
- 3) instytucjonalne:
 - restrykcyjna polityka państwa,
 - wynikające ze sposobu postrzegania otoczenia i znaczenia zasobów.

Koncepcja Portera została rozwinięta przez i udoskonalona przez Yipa twórcę modelu oceny zakresu i potencjału globalizacyjnego sektorów i rynków¹⁰⁵. Na potencjał globalizacyjny sektorów mają wpływ cztery kategorie czynników: rynkowe, kosztowe, rządowe i konkurencyjne. Siła każdego z tych czynników jest różna w zależności od charakterystyki sektora. Analizując poszczególne sektory pewne czynniki mogą wskazywać na tendencje globalizacyjne, inne z kolei na charakter typowo lokalny.

¹⁰⁵ Kay wskazał, że pojęcia sektor i rynek niesłusznie są używane zamiennie, co prowadzi do błędnych założeń odnośnie otoczenia konkurencyjnego. Sektor i rynek posiadają określoną strukturę implikującą skuteczność stosowanych strategii. Autor wskazuje na fakt, że sektory skupiają się na podaży produktów, rynki odnoszą się do popytu. Zatem sektor stanowią grupy firm produkujących podobne produkty i usługi a ich charakterystycznymi cechami są: umiejętności i kompetencje, technologia, procesy tworzące wartość, zasoby, kanały dostawców i dystrybucji oraz produkty. Z kolei rynek determinujący stronę popytową definiowany jest przez: produkty i usługi, klientów i ich preferencje, kanały dystrybucji oraz konkurentów. W niniejszym opracowaniu podstawowa kategoria badawczą jest sektor. Szerzej na ten temat: Kay. J. *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

Skuteczne strategie konkurencyjności w wymiarze globalnym obejmują wskazane powyżej cechy¹⁰⁶.

Wśród czynników globalizacji rynków Yip wskazał na podobieństwa i różnice w potrzebach klientów związanych z produktem(usługą) zależne od specyfiki kulturowej, tempa rozwoju gospodarczego, warunków środowiskowych podkreślając, że zacieranie się różnic w tym obszarze wpływa na ujednoczenie potrzeb klientów¹⁰⁷. Niektórzy z nich nabywają dobra i usługi w sposób globalny, poszukując dostawców proponujących najlepszą ofertę w zakresie produktu, usługi i ceny. Dużą rolę w tym procesie odgrywa dostęp kanałów dystrybucji, czy możliwość ujednoczenia koncepcji marketingowej, co nie zawsze jest możliwe ze względu na odrębności kulturowe, poziom gospodarczy kraju klienta. Nie bez znaczenia jest istnienie krajów przodujących w pewnych sektorach, które wyznaczają standardy dla produktów i usług, wpływając na rozwój rynków globalnych.

Można dostrzec, że sektory charakteryzujące się wysokim poziomem kosztów stałych wykazują tendencje do globalizacji, która pozwala na rozłożenie kosztów na większą wartość sprzedaży, co pozwala na korzystanie z efektu skali. Często uzyskanie korzyści z efektów skali i zakresu na rynku narodowym ze względu na jego wielkość nie jest możliwe stąd dążenie do rozwijania działalności w wymiarze globalnym. Możliwość korzystania z efektu doświadczenia wskazuje na duże prawdopodobieństwo umocnienia przewagi konkurencyjnej w przypadku rozwinięcia działalności na skalę globalną. Innymi czynnikami kosztowymi wpływającymi na możliwość globalizacji działalności wskazywanymi przez Yipa to możliwość korzystania z pozycji globalnego nabywcy co daje korzyści kosztowe i jakościowe, szansa na dodatnie efekty kosztowe dzięki koncentracji produkcji i różnic w zakresie kosztów produkcji pomiędzy poszczególnymi krajami oraz możliwości jakie w przypadku kosztownego rozwoju nowych produktów daje wejście z nimi na rynki globalne w sytuacji gdy popyt krajowy nie jest w stanie zapewnić wymaganych przychodów.

Równie ważną grupą czynników jest polityka rządu, ustawodawstwo i regulacje prawne które mogą stanowić asumpt do globalizacji sektorów. W tym liberalizacja handlu światowego, wspólne w wielu krajach standardy techniczne produktów, wymogi etyczne w zakresie działań marketingowych, ochrona rynku krajowego poprzez politykę

¹⁰⁶ Yip G., *Strategia Globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 2004, s. 260 i dalsze.

¹⁰⁷ Yip G., *Strategia Globalna. Światowa przewaga konkurencyjna...*, op.cit., Stnehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, FELBERG SJA, Warszawa 2001

rządu np. subsydia mogą wpłynąć na intensyfikację procesów globalizacji w odniesieniu do sektorów.

Wskaźnikami konkurencji globalnej jest poziom importu i eksportu danego sektora, im wyższy tym większy jego potencjał globalizacyjny. Firmy, które funkcjonują na rynku globalnym, ich działania wskazują na powiązania biznesowe z firmami o charakterze globalnym, niejednokrotnie same wybierają ten kierunek konkurencji. Również poziom współzależności rynków i sektorów w różnych krajach stymuluje konkurencje globalną.

7.2. Metody pomiaru konkurencyjności międzynarodowej sektorów

Zaprezentowana w poprzednim punkcie koncepcje konkurencyjności sektorów w wymiarze międzynarodowym i globalnym wskazują na zestaw różnorodnych kryteriów pozwalających na ocenę potencjału konkurencyjnego w kontekście międzynarodowym i globalnym konkurencyjności. Analizując wskazane miary można przyjąć uniwersalne a zarazem przejrzyste mierniki pozwalające na obiektywną ocenę międzynarodowej konkurencyjności sektorów.

W literaturze przedmiotu prezentuje szereg wskaźników bazujących na podstawowych danych ekonomicznych jakimi są wyniki handlu zagranicznego, a więc takie jak: saldo handlu zagranicznego eksport i import, wskaźnik penetracji importu, czy wskaźnik proeksportowej orientacji produkcji.

Wskaźnik penetracji importowej jest relacją importu do podaży na rynku wewnętrznym i obrazuje udział importu w zaopatrzeniu rynku. Wylicza się go dzieląc import *i-tej* branży przez produkcję ogółem *i-tej* branży. Wskaźnik penetracji importowej określa udział importu w podaży na rynku wewnętrznym. Może on być stosowany zarówno dla całej gospodarki jak i sektora czy branży. W odniesieniu do branży ma on postać:

$$WP = \frac{I_i}{X_i} 100$$

gdzie:

X_i - produkcji sprzedanej *i-tej* gałęzi produkcji

I_i - wartość importu *i-tej* gałęzi produkcji

Zakłada się, że im wyższa wartość wskaźnika **WP**, tym konkurencyjność danej branży niższa.

Wskaźnik przedstawiający relację eksportu do importu, stanowi prostą miarę pozwalającą na określenie względnej przewagi nad partnerami handlowymi¹⁰⁸:

$$TC_{it} = \frac{X_{it}}{M_{it}}$$

gdzie: X_i - eksport i -tej gałęzi produkcji

M_i - import i -tej gałęzi produkcji

t - okres analizy

Wartość tego wskaźnika przekraczająca jeden świadczy o specjalizacji eksportowej i względnej przewadze nad konkurentami a tym samym o międzynarodowej konkurencyjności sektora. Z kolei wartość poniżej jeden wskazuje na deficyt w obrotach handlu zagranicznego a tym samym o słabej pozycji na rynku międzynarodowym.

Zmiany w obszarze handlu wewnątrzgałęziowego pozwala ocenić wskaźnik Grubela-Lloyda (*IIT Intra-Industry Trade*)¹⁰⁹:

$$IIT_{it} = 1 - \frac{[X_{it} - M_{it}]}{X_{it} + M_{it}}$$

gdzie: X_i - eksport i -tej gałęzi produkcji

M_i - import i -tej gałęzi produkcji

t - okres analizy

W sytuacji, gdy:

1. $IIT_{it} = 0$ (0%) występuje handel wyłącznie handel międzygałęziowy, co oznacza, że importowi (eksportowi) danej branży nie towarzyszy eksport (import), wskazuje to na niską intensywność bądź brak handlu wewnątrzgałęziowego.
2. $IIT_{it} = 1$ (100%) świadczy to o wysokiej intensywności handlu wewnątrzgałęziowego, rozmiary importu w branży równe są wielkości eksportu.

Przedstawiony powyżej wskaźnik pozwala na analizę zmian w czasie intensywności

wymiany międzygałęziowej, umożliwiając ocenę postępu w wymianie międzynarodowej. Analizując szeregi czasowe, wzrost tego wskaźnika w przedziale

¹⁰⁸ Gorynia M., Łązniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2010

¹⁰⁹ Gorynia M., Łązniewska E., *Kompendium wiedzy...*, op.cit.

0,5 - 1 w badanym okresie oznacza rozwój specjalizacji wewnątrz gałęziowej, spadek w przedziale 0 - 0,5 w badanym okresie rozwój specjalizacji międzygałęziowej.

Koncepcja ujawnionej przewagi komparatywnej¹¹⁰ zakłada identyfikację grup towarowych o szczególnym znaczeniu dla eksportu danego kraju. Wskaźnik RCA wykorzystywany do analizy przewagi komparatywnej został opracowany i spopularyzowany przez B. Balassa w 1965 roku w oparciu o teorię przewagi komparatywnej D. Ricardo. Wskaźnik mierzy intensywność specjalizacji międzynarodowego handlu danego kraju, bądź branży w odniesieniu do danego regionu lub świata i jest obliczany według następującego wzoru:

$$RCA_{it} = \frac{X_{it} - M_{it}}{X_{it} + M_{it}}$$

gdzie: X_i - eksport i -tej gałęzi produkcji

M_i - import i -tej gałęzi produkcji

t - okres analizy

Wskaźnik RCA przybiera wartości od zera do nieskończoności, przy czym wyróżnia się dwa przedziały o odmiennych interpretacjach. Jeżeli $0 < RCA < 1$, to kraj nie ma przewag komparatywnych w zakresie produktów i -tego sektora, jeżeli zaś $RCA > 1$, to kraj cechuje przewaga komparatywna, zależna od wielkości współczynnika RCA.

Jednym ze wskaźników konkurencyjności handlu zagranicznego jest wskaźnik Lafaya (*Lafay's Index LFI*), stanowiący odmianę wskaźnika ujawnionych przewag komparatywnych (RCA). Opiera się on na strumieniach eksportu i importu danego

¹¹⁰ Zgodnie z teorią kosztów komparatywnych o podjęciu i odnoszeniu korzyści z międzynarodowej wymiany handlowej decyduje względny poziom kosztów produkcji wymienianych dóbr. W najogólniejszym ujęciu teoria wykazuje, że dany uczestnik wymiany może odnosić korzyści, gdy sprzedaje dobra wymagające mniejszych nakładów na produkcję, w zamian za dobra, które wymagają w jego kraju większych nakładów. Oznacza to, że bezwzględny poziom kosztów wytworzenia danego dobra nie jest istotny, ponieważ o wartości danego dobra w wymianie będzie decydować wartość nakładów, jakie kraj może zaoszczędzić, powstrzymując się od produkcji tego dobra. Sprzedając jednostkę dobra wymagającą mniejszych nakładów w zamian za jednostkę dobra wymagającą większych nakładów, kraj odnosi korzyści w postaci zaoszczędzenia części kosztów, które musiałby ponieść na wytworzenie droższego dobra. Zaoszczędzona część będzie równa różnicy nakładów na produkcję obu dóbr. W ten sposób kraj będzie odnosił korzyści zawsze wówczas, gdy oddaje dobro wyprodukowane niskim nakładem w zamian za dobro, które musiałby produkować wysokim nakładem. Jednocześnie w kraju jego partnera handlowego relacja kosztowa tych samych dóbr może być odwrotna, np. ze względu na międzynarodową specjalizację produkcji – warunki wytwarzania dóbr (a więc i niezbędne nakłady) mogą się różnić. Jeżeli te same dobra w drugim kraju mają odwrotne relacje kosztów niż w pierwszym kraju wówczas oba kraje wymieniają dobra tańsze za dobra droższe i tym samym oba odnoszą korzyści. Patrz: Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2003.

kraju, biorąc pod uwagę saldo obrotów handlowych¹¹¹. Nadwyżka w handlu danym produktem czy grupy produktów oznacza posiadanie przewag komparatywnych w eksporcie danego produktu (grupy produktów), z kolei deficyt z brak takich przewag.

$$LFI_j^i = 100 \left\{ \frac{x_j^i - m_j^i}{x_j^i + m_j^i} - \frac{\sum_{j=1}^n (x_j^i - m_j^i)}{\sum_{j=1}^n (x_j^i + m_j^i)} \right\} \frac{x_j^i + m_j^i}{\sum_{j=1}^n x_j^i - m_j^i}$$

gdzie: x_j^i - eksport j-tego produktu i-tego kraju

m_j^i - import j-tego produktu i-tego kraju

n - liczba produktów (sekcji bądź działów)

Wielkość wskaźnika interpretuje się następująco:

$LFI > 0$ badany kraj posiada przewagę komparatywną w eksporcie danego produktu czy grupy produktów.

$LFI < 0$ badany kraj nie ma przewagi komparatywnej względem zagranicy w eksporcie danego produktu czy grupy produktów

7.3. Wskaźniki międzynarodowej konkurencyjności wybranych branż sektora rolno-spożywczego

Polskie towary rolno-spożywcze od wielu lat zyskują coraz większe znaczenie w handlu zagranicznym. Jest to zasługa zarówno stosowania nowoczesnych technologii przetwórczych i wysokiej jakości surowców, jak i produkowania, według oryginalnych receptur, tradycyjnych wyrobów, które są wysoko cenione na rynku międzynarodowym. Sektor spożywczy należy do najważniejszych i najszybciej rozwijających się dziedzin polskiej gospodarki a jego udział w całościowej sprzedaży przemysłu krajowego wynosi 24%.

Produkty rolno-spożywcze, to grupa towarowa, która w wymianie handlowej nieprzerwanie od 2003 roku przynosi Polsce dodatnie saldo, według danych GUS za III kwartał 2011 roku wyniosło ono 3,8 mld euro. Z kolei dane za rok 2012 wskazują, że wartość eksportu produktów branży rolno-spożywczej wyniosła 16 mld euro, co

¹¹¹ Szczepaniak I., Monitoring i ocena konkurencyjności polskich producentów żywności, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2011, s. 50.

w porównaniu do roku 2011 stanowiło wzrost o 15%, bowiem w roku 2011 wartość eksportu wyniosła 15,2 mld euro. Odnosząc te dane do roku 2004, w którym to wartość sprzedaży za granicę kształtowała się na poziomie 5,2 mld euro wzrost wynosi przychodów z eksportu na przestrzeni lata 2004-2012 to wzrost wartości eksportu wyniósł 307,9%¹¹².

Od wielu lat w polskim handlu zagranicznym dominuje sprzedaż mięsa i jego przetworów, przetworów mleczarskich, czekolady i wyrobów zawierających kakao, wyrobów piekarniczych i cukierniczych, soków owocowych (głównie soku jabłkowego), papierosów, syropów cukrowych, mrożonych owoców, ryb wędzonych, cukru oraz przetworów i konserw z ryb. Wartość eksportu tych towarów stanowi około 50% ogólnej sprzedaży towarów rolno-spożywczych za granicę.

Analiza wybranych wskaźników pozwala na ocenę konkurencyjności polskich producentów żywności na rynkach międzynarodowy (patrz tabela 7.1.). Wskaźnik penetracji importowej będący relacją importu do podaży na rynku wewnętrznym wskazuje na udział importu w zaopatrzeniu rynku krajowego. Dla branży mięsnej w latach 2004 - 2011 wzrósł o 2% z poziomu 31,7% do 33,7 można zatem stwierdzić, iż uzależnienie rynku krajowego od importu w odniesieniu do tej grupy produktów w analizowanym okresie czasu nie uległo zasadniczej zmianie. Natomiast znaczna zmiana jego poziomu z 24,7 do 48,4% miała miejsce w odniesieniu do branży mleczarskiej, co oznacza, że o 23,7% zwiększył się udział importu w zaopatrzeniu rynku krajowego na przestrzeni ośmiu analizowanych lat.

Wskaźnik WP w roku 2004 dla analizowanych branż kształtował się odpowiednio na poziomie: branża mięsna 31,4, mleczarska 24,7 w porównaniu z rokiem 2011 wartości te wzrosły do poziomu 33,7 (mięso i jego przetwory) oraz 48,4 (mleko i przetwory). Wzrost wartości wskaźnika penetracji importowej nie oznacza braku konkurencyjności produktów ale stanowi w dużej mierze wynik procesów integracji gospodarki polskiej z krajami UE.

¹¹² Roczniki GUS za lata 2004- 2012

Tabela 7.1.

Wyniki handlu zagranicznego w wybranych branżach sektora rolno-spożywczego

Wskaźniki	Branża			
	Mięsna		Mleczarska	
	2004	2011	2004	2011
WP	31,7	33,7	24,7	48,4
RCA	1,58	2,23	1,48	2,19
IIT	64,63	79,43	27,03	61,75
LFI	4,91	2,88	3,49	2,8

ComExt-Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/newxtweb/>, [05.09.2013]; *Agriculture in the European Union – Statistical and economic information 2012*, European Union, Directorate-General for Agriculture and Rural Development, Brussels-Luxembourg 2012, K. Pawlak, *Pozycja konkurencyjna głównych producentów i eksporterów produktów pochodzenia zwierzęcego w handlu wewnątrz wspólnotowym* http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE6/k_pawlak.pdf

O posiadaniu ujawnionych przewag komparatywnych decyduje wartość eksportu grup towarowych o szczególnym znaczeniu dla danego kraju. Wartości wskaźnika ujawnionych przewag komparatywnych dla analizowanych grup produktów wskazują posiadanie przewag komparatywnych w odniesieniu do analizowanych branż oraz wzrost poziomu tego wskaźnika odpowiednio dla grup produktów branż: mięsnej - 0,65; mleczarskiej - 0,71.

Analiza wskaźnika Grubela-Lloyda (*IIT Intra-Industry Trade*) umożliwia ocenę postępu w wymianie międzynarodowej w odniesieniu do danej grupy produktów. Poziom kształtowania się tego wskaźnika dla branży mięsnej w roku 2011 kształtowała się na poziomie 79,43%, co w porównaniu z rokiem 2004 - 64,63% świadczy o wzroście intensywności handlu wewnątrzgałęziowego. Dla branży mleczarskiej wzrost wskaźnika na przestrzeni analizowanych lat wzrósł z poziomu 27,03 do 61,75%, wskazuje na przejście od specjalizacji międzygałęziowej do specjalizacji wewnątrzgałęziowej, co potwierdza również poziom wskaźnika RCA.

Opierając się na strumieniach eksportu i importu wskaźnik Lafay'a wskazuje na wpływ salda obrotów handlowych na istnienie lub brak przewag komparatywnych w eksporcie danej grupy produktów, wskazując na poziom konkurencyjności międzynarodowej branż. Analizując dane zawarte w tabeli 1 można stwierdzić, że wartości LFI kształtowały się w badanym okresie na poziomie większym od 0 co oznacza przewagę komparatywną w eksporcie wskazanych grup produktów, należy

jednak podkreślić, że wartość tego wskaźnika na przestrzeni analizowanego okresu spadła w przypadku branży mięsnej o 2 punkty,

Wskaźnik pokrycia importu wybranych produktów przemysłu spożywczego przez ich eksport analizowany był na przestrzeni lat 2004 - 2011. Przyjęty okres porównawczy pozwala na analizę dynamiki i kierunku zmian w relacjach eksport - import. Wartość analizowanego wskaźnika dla większości produktów kształtowała się na poziomie powyżej jedności co wskazuje na międzynarodową konkurencyjność branż.

Podsumowanie

Przemysł rolno -spożywczy stanowi jeden z najdynamiczniej rozwijających się sektorów gospodarki polskiej. Przedstawione powyżej dane pozwalają na wskazanie istotnych przewag konkurencyjnych na rynkach międzynarodowych o czym świadczy poziom wskaźników ekonomicznych obrazujących konkurencyjność na rynkach międzynarodowych. Dynamika handlu międzynarodowego oraz poprawa większości wskaźników wskazują dosyć duży poziom konkurencyjności branży rolno-spożywczej oraz istnienie ujawnionych przewag komparatywnych. Jednym z czynników konkurencyjności jest przewaga kosztowo-cenowa, nie należy zapominać jednak o jakości produktów polskiego przemysłu spożywczego. Analizowane branże stanowią w dużej o konkurencyjności gospodarki polskiej na rynkach międzynarodowych, w tym rynku UE - 76% eksportu, rosyjskim, amerykańskim, rynkach Bliskiego i Dalekiego Wschodu oraz azjatyckim. Wykorzystanie w pełni potencjału branży rolno spożywczej wymaga rozpoznania potencjalnych możliwości eksportowych.

Tabela 1. 1. Liczba podmiotów gospodarczych wpisana do rejestru REGON zgodnie z PKD, Sekcja C, Dział 10,11,12 – stan na dzień 30.10.2012 r.	15
Tabela 1.2. Charakterystyka wybranych wskaźników przemysłu spożywczego w latach 2010 – 2012.....	16
Tabela 1.3. Charakterystyka wielkości produkcji produktów przemysłu spożywczego w latach 2010-2012.....	19
Tabela 1.4. Spożycie podstawowych produktów w przeliczeniu na 1 mieszkańca w latach 2010 – 2012 (w kg/osobę).....	20
Tabela 1.5. Spożycie produktów pochodzenia zwierzęcego w przeliczeniu na 1 mieszkańca w latach 2010-2012	20
Tabela 1.6. Zatrudnienie i przeciętne wynagrodzenie oraz ich dynamika w przemyśle spożywczym w latach 2003 - 2011.....	
Tabela 1.7. Komponenty indeksu WIG-Spożywczy z uwzględnieniem profili działalności, wartości rynkowej oraz procentowego udziału w całości portfela (stan na 3.01.2014 r.).....	24
Tabela 2.1. Czynniki wpływające na rozwój branży piekarniczo – cukierniczej.....	35
Tabela 2.2. Kluczowe czynniki sukcesu dla branży piekarniczo – cukierniczej – wyniki badań.....	37
Tabela 2.3. KCS branży piekarniczo – cukierniczej ze znaczeniem strategicznym.....	40
Tabela 4.1. Konkurencja wewnątrz branży owocowo – warzywnej	51
Tabela 4.2. Zagrożenia ze strony substytutów w branży owocowo – warzywnej.....	58
Tabela 4.3 Siła przetargowa dostawców branży owocowo – warzywnej.....	59
Tabela 4.4. Siła przetargowa nabywców w branży owocowo – warzywnej.....	60
Tabela 4.5. Zagrożenia ze strony konkurentów w branży owocowo - warzywnej.....	61
Tabela 4.6. Analiza SWOT produkcji owoców i warzyw.....	62
Tabela 4.7 Analiza SWOT branży przetwórstwa owoców i warzyw.....	63
Tabela 5.1 Najważniejsze produkty rynku mięsa w Polsce wraz z przychodami.....	70
Tabela 5.2. Bilansowe spożycie mięsa w Polsce w latach 2003 – 2012.....	80
Tabela 6.1. Sprzedaż piwa w Polsce w latach 1993-2010.....	86
Tabela 6.2. Wielkość produkcji piwa w podziale na regiony świata (w mln hl).....	98
Tabela 6.3. Konsumpcja per capita.....	99
Tabela 6.4. Spożycie w podziale na regiony świata.....	100
Tabela 6.5. Konsumpcja piwa per capita.....	100
Tabela 6.6. Zmiana wolumenu produkcji w największych browarach w latach 2006 – 2010.....	101
Tabela 6.7. Dynamika zmian produkcji piwa w wybranych regionach (w%).....	104
Tabela 6.8. Udział największych podmiotów w rynku.....	105
Tabela 6.9. Udział eksportu w krajowej produkcji (kraje UE – dane za rok 2010).....	106
Tabela 6.10. Udział sprzedaży piwa importowanego.....	106
Tabela 7.1. Wyniki handlu zagranicznego w wybranych branżach sektora rolno – spożywczego.....	122

Spis rysunków	str.
Rysunek 1.1. Schemat struktury agrobiznesu i jego podział na działy.....	13
Rysunek 1.2. Kierunki polskiego eksportu żywności w roku 2012.....	17
Rysunek 1.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w przemyśle spożywczym – napływ i odpływ w latach 2003 – 2011 (w mln euro).....	21
Rysunek 1.4. Przebieg zmienności wartości indeksu WIG – Spożywczy i WIG – 20 od 1 stycznia 2010 – 31 grudnia 2012.....	23
Rysunek 2.1. Branżowy podział sektora spożywczego.....	27
Rysunek 2.2. Zalecenia i rekomendacje dla przedsiębiorstw działających w branży piekarniczo – cukierniczej.....	20
Rysunek 3.1. Krajowe kwoty mleczne przysługujące państwom członkowskim UE w latach kwotowych 2004/2005 oraz 2012/2013.....	46
Rysunek 3.2. Referencje dostawy mleka do sklepu.....	47
Rysunek 3.3. Ceny zbytu masła w blokach, odtłuszczonego mleka w proszku i sera Edamskiego (z VAT).....	48
Rysunek 3.4. Przykład zróżnicowania oferty dziesięciu największych producentów branży.....	51
Rysunek 6.1. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium grupy odbiorców).....	94
Rysunek 6.2. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium ceny).....	95
Rysunek 6.3. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium technologii).....	96
Rysunek 6.4. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium zasięgu oferowania marki).....	103
Rysunek 6.5. Mapa grup strategicznych branży piwowarskiej (kryterium stosunku jakości do ceny produktu).....	104
Rysunek 7.1. Wyznaczniki narodowej przewagi konkurencyjnej – romb przewagi narodowej.....	113

Spis wykresów	str.
Wykres 2.1. Produkcja pieczywa w latach 2000 – 2009.....	28
Wykres 2.2. Spożycie pieczywa w latach 1993-2013.....	28

Literatura:

1. Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, H. Dow Jones - Irwin, Homewood Illinois 1971
2. Ansoff I., *Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy and Expansion*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1965
3. Bart-Haas Group, *The Barth Report – Hops 2012/2013*, 2013
4. Brodziński Z., Chyłek E.K., *Doradztwo w agrobiznesie*, Wydawnictwo ART, Olsztyn 1999.
5. Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2003
6. Czynniki konkurencyjności sektora rolno-spożywczego we współczesnym świecie, red. Nosecka B., Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2011
7. Dixit A., K., Nalebuff B., J., *Sztuka strategii*, MT Biznes, Warszawa 2008
8. Drewnowska B., *Eksport żywności będzie rósł, ale wolniej*, "Rzeczpospolita" 2013, nr 75.
9. Drożdż J., Urban R., *Przemysł spożywczy w Polsce rozwija się mimo kryzysu*, "Przemysł Spożywczy" 2013, nr 8.
10. *Encyklopedia agrobiznesu*, red. A. Woś, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
11. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
12. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, 2007.
13. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005
14. Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, Gospodarka Narodowa 200, nr 10
15. Gorynia M., Łązniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2010
16. Gorzelany – Dziadkowiec M., niepublikowana praca doktorska: *Pozycja konkurencyjna jako element zarządzania strategicznego w sektorze (na przykładzie firm deweloperskich woj. małopolskiego)*, Akademia Ekonomiczna Kraków, Kraków 2006.
17. Hamel G., Breen B., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2007
18. Kay. J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, warszawa 1996.
19. Kiryluk-Dryjska E., Baer-Nawrocka A., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich produktów mleczarskich w warunkach liberalizacji rynku mleka*, Gospodarka Narodowa 3/2013
20. Klasyfikacja została opracowana na podstawie wydawnictwa Biura Statystycznego Wspólnot Europejskich EUROSTAT.
21. *Konkurencyjność i znaczenie rolnictwa oraz sektora rolno-spożywczego w województwach Polski Wschodniej*, Ekspertyza wykonana na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego na potrzeby aktualizacji Strategii rozwoju społeczno – gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020. Kierownik zespołu dr inż. Lech Goraj, Warszawa 2011 (XI), s.158, cyt. za: http://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_regionalna/Strategia_rozwoju_polski_wschodniej_do_2020/Dokumenty/Documents/rolnictwo1.pdf

22. Kossakowska J., Rynek mięsa – kierunki zmian, Biuletyn Informacyjny nr 2/2012, Agencja Rynku Rolnego.
23. Kossakowska J., Wybrane czynniki wpływające na poziom konsumpcji wieprzowiny w Polsce (1990–2012), Biuletyn Informacyjny 2/2013, Agencja Rynku Rolnego.
24. Kostera M., Śliwa M., Zarządzanie w XXI wieku, Jakość, Twórczość, Kultura, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010
25. Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności, PWN, Warszawa 2004
26. *Kryzys czy rozwój? Raport o rynku pieczywa* – październik 2008.
27. Lista 2000 cyt. za: <http://www.rp.pl/rankingi>(15.11.2013).
28. Miętus R., *Piekarze rezygnują z chleba. Teraz czas na pączki i eklery*, Dziennik Gazeta Prawna, www.polskiepieczywo.pl – 20.01.2014.
29. Monitoring i ocena konkurencyjności polskich producentów żywności, I. Szczepaniak (red.) , Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa 2011
30. Naisbitt J., Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
31. Nalepka A., Budowa systemu oceny dla diagnozy organizacyjnej, ZN AE w Krakowie, nr 412, 1993
32. Nowakowski G., *Stan branży piekarniczej w Polsce*, Piekarstwo, nr 1, 2012, s. 24-25.
33. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii, Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Klasyka biznesu, New Media s.r.l., Warszawa 2010, s. 17.
34. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Wydawnictwo Poltex Warszawa 2013
35. PAP, wypowiedź wiceministra rolnictwa (T. Nalewajk) na posiedzeniu komisji sejmowej, cyt. za: www.portalspozywczy.pl (20.11.2013)
36. Penc - Pietrzak I., *Analiza strategiczna zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2003.
37. Pierścionek. Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.
38. PKD 2007 Schemat Klasyfikacji GUS. (Dz.U. 251, poz.1885), cyt za: http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pkd_07.htm
39. *Polska w czołówce producentów żywności*, <https://wpolityce.pl/>, dostęp: 20.12.2013.
40. *Polska żywność - fundament polskiego eksportu - 2012 kolejnym rokiem rekordowego eksportu żywności*, Ministerstwo Skarbu Państwa, <http://inwestor.msp.gov.pl/si/polska-gospodarka/wiadomosci-gospodarcze>, dostęp: 20.12.2013.
41. Porter M., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001
42. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 1992.
43. Porter M., *Strategia Konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006
44. *Produkcja i handel zagraniczny produktami rolnymi w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013.
45. *Prognoza cen rynkowych podstawowych produktów rolno-żywnościowych*, Agencja Rynku Rolnego, Warszawa 2013, s. 20-21.
46. *Prognoza cen rynkowych podstawowych produktów rolno-żywnościowych*, Agencja Rynku Rolnego, Warszawa 2013

47. Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym - analiza strategiczna, red. T. Gołębiowski, PWN, Warszawa 1994
48. Radło M.J., Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań, Prace i Materiały Nr 284, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2008
49. *Raport 2012, W poszukiwaniu sprzyjającego wiatru*, Bank BGZ, s.30.
50. *Raport miesięczny o sytuacji na rynku rolno-żywnościowym z elementami tendencji rozwojowej, Rynek mleka Nr 12/2013*, Agencja Rynku Rolnego, Warszawa 2013
51. raport: „The Brewers of Europe”, wersja internetowa, 2013
52. Rath T., *Eat, Move, Sleep, Missionday*, New York 2013
53. Rynek mięsa. Stan i perspektywy. Nr 44, 06/2013, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Agencja Rynku Rolnego (ARR), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW).
54. *Sektor spożywczy w Polsce*, PAIiIZ S.A., Warszawa 2011.
55. *Sektor spożywczy w Polsce. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Departament Informacji Gospodarczej*, Warszawa, 2011.
56. Seremak-Bulge J., *Perspektywy rynku żywnościowego. Cz. I. Przyczyny wzrostu cen żywności*, "Przemysł Spożywczy" 2013, nr 12, s. 16-19, ; *Perspektywy rynku żywnościowego. Cz. II. Zmiany popytu na żywność*, "Przemysł Spożywczy" 2013, nr2.
57. Seremak–Bulge J., *Przemysł mleczarski*, Fundusz Współpracy, Warszawa 2004
58. *Sprawozdanie z działalności Agencji Rynku Rolnego w 2012 roku*, Agencja Rynku Rolnego, Warszawa 2013
59. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. PWN, Warszawa.
60. Stiglitz J.F., *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2004
61. Stehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, FELBERG SJA, Warszawa 2001
62. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012
63. *Sytuacja na rynku mięsa*, Biuletyn informacyjny 8-9/2012, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW), Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR), s. 4-7.
64. Szajner P., *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego sektora mleczarskiego w kontekście wyników handlu zagranicznego*, ZN SGGW w Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego 11/ 2011.
65. Szajner P., *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego sektora mleczarskiego w kontekście wyników handlu zagranicznego*, ZN SGGW w Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego 11/ 2011
66. Szczepaniak I., *Monitoring i ocena konkurencyjności polskich producentów żywności*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2011
67. Szymański W., *Globalizacja- wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001
68. Świetlik K., *Malejąca konsumpcja żywności*, "Przemysł Spożywczy" 2013, nr 12 s. 6-8.
69. Tarczyńska A., Kowalik J., *Analiza systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności w branży mleczarskiej*, Zarządzanie i Finanse, 3/2012
70. *Teatr organizacji*, pr. zb. pod red. K. Perechudy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013

71. Tereszczuk M., *Rośnie polski eksport produktów rolno-spożywczych*, "Przemysł Spożywczy" 2013, nr 12.
72. *The Contribution made by Beer to the European Economy*, pr. zb The Brewers of Europe, Amsterdam 2011
73. Urban R., Sektor mięsny w Polsce – problemy w produkcji i przetwórstwie, 4/2013.
74. Urban R., Sektor mięsny w Polsce po wejściu do UE, Agro Trendy, 27.01.2009, cyt. za: http://www.pkmduda.pl/pub/File/relacje_inwestorskie/rynek_miesny/agro_trendy_2009_01_27_sektor_miesny_w_polsce_po_wejsciu_do_ue_pdf
75. Urban S., *Rola przemysłu rolno – spożywczego w kształtowaniu jakości życia współczesnych Polaków* [w:] *Rola agrobiznesu w kształtowaniu jakości życia*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, nr 901.
76. Vernon R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics” 1966, vol. 80, No 2
77. Wiceprezes BDŻ: *Kilka branż spożywczych chce mocno inwestować*, - www.portalspozywczy.pl – 20.01.2014.
78. Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa, 2007.
79. www.forummleczarskie.pl
80. Yip G., *Strategia Globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 2004

Źródła internetowe:

- Diagnoza branży piekarniczej cz. 1.*, www.polskiepieczywo.pl – 20.01.2014.
- Diagnoza branży piekarniczej cz. 2.*, www.polskiepieczywo.pl – 20.01.2014.
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/newxtweb/>
- <http://gazetaautorow.pl/index.php?option=com>
- http://www.barthhaasgroup.com/index.php?option=com_content&task=view&id=103&Itemid=30 [06.01.2013]
- <http://www.brewersofeurope.org/asp/publications/index.asp?num=0&crit=> (15.04.2013)
- http://www.brewersofeurope.org/docs/flipping_books/contribution_report_2011/index.html [06.01.2013]
- http://www.browary-polskie.pl/o_piwie/rynek_piwa/wyniki_branzy.php
- http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2010/1222_01.html#table3, [8.01.2013]
- http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2011/0811_01.html [08.01.2013]
- http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE6/k_pawlak.pdf
- <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8436/informacja.01.2012.pdf>
- http://www.mir.gov.pl/rozwój_regionalny/...polski...do.../rolnictwo1.pdf
- <http://www.ogrodinfo.pl/.../sektor-rolno-spozywczy-mocnym-filarem-polskiej>
- <http://www.scribd.com/doc/45891478/Maly-Rocznik-Statystyczny-GUS-2010>
- http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/.../RS_rocznik_statystyczny_rp_2012.pdf
- http://www.stat.gov.pl/gus/5840_737_PLK_HTML.htm?action=show_archive
- http://www.stat.gov.pl/gus/statystyka_w_resortach_PLK_HTML.htm
- <http://wydawnictwo.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/wydawnictwo/.../Budzynska.pdf>
- Kryzys czy rozwój? Raport o rynku pieczywa* – październik 2008.
- Miętus R., *Piekarze rezygnują z chleba. Teraz czas na pączki i eklery*, Dziennik Gazeta Prawna, www.polskiepieczywo.pl – 20.01.2014.
- Najważniejsze indeksy giełdowe*, <http://amerbroker.pl/>, dostęp: 28.12. 2013.
- Nowakowski G., *Stan branży piekarniczej w Polsce*, *Piekarstwo*, nr 1, 2012, s. 24-25.
- Sektor Spożywczy w czasie i przestrzeni* – www.bcc.org.pl – 20.01.2014.

Wiceprezes BDŻ: *Kilka branż spożywczych chce mocno inwestować*, -
www.portalspozywczy.pl – 20.01.2014.
www.animex.com.pl/(25.11.2013)
www.cedrob.com.pl/(25.11.2013)
www.drosed.com.pl/(26.11.2013)
www.grupapamapol.pl/(26.11.2013)
www.indykpil.pl/(25.11.2013)
www.lista500.polityka.pl/rankings/show/industry:15(10.12.2013)
www.makton.pl/(26.11.2013)
www.pinipolonia.com(26.11.2013)
www.pkmduda.pl(25.11.2013)
www.portalspozywczy.pl (21.11.2013)
www.sokolow.pl;(25.11.2013)
www.upemi.pl/o-nas/media/item/393-sytuacja-na-ryнку-mięsa-jest-skomplikowana.
www:farmutil-hs.pl/zaklady_miesne(25.11.2013)