

UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków
Międzynarodowych

Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji

Kierunki i perspektywy rozwoju wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce

Numer tematu: 048/WE-KSZ/01/2014/S/4244

Autorzy:

Krzysztof Firlej - redakcja naukowa i kierownik zespołu

Tomasz Bober

Magdalena Gorzelany – Dziadkowiec

Ewa Kozień

Krzysztof Misiołek



Kraków 2014

Wprowadzenie.....	2
1. Charakterystyka przemysłu rolno-spożywczego w Polsce, szanse i zagrożenia dla sektora (Krzysztof Firlej).....	5
2. Kluczowe czynniki sukcesu w formułowaniu strategii rozwoju na przykładzie branży piekarniczo - cukierniczej (Magdalena Gorzelany - Dziadkowiec).....	23
3. Perspektywy rozwoju branży owocowo – warzywnej (Ewa Koziń).....	42
4. Tradycyjne i alternatywne strategie konkurencyjności w branży mięsnej (Krzysztof Misiołek).....	57
5. Rozwój branży mleczarskiej w Polsce – determinanty, strategie (Tomasz Bober).....	75
Spis tabel.....	100
Spis rysunków.....	101
Spis wykresów.....	101
Literatura.....	102

WSTĘP

Przemysł rolno-spożywczy jest działem gospodarki, który zajmuje się wytwarzaniem produktów i półproduktów przeznaczonych do spożycia takich, jak: mięsne, mleczne, pieczywo, cukiernicze, napoje alkoholowe i bezalkoholowe i wiele innych. W przemyśle rolno-spożywym najbardziej konkurencyjne branże to: mięsna, mleczarska, owocowo-warzywna, cukiernicza, wtórne przetwórstwo zbóż oraz produkcja wyrobów tytoniowych. Źródłem przewag konkurencyjnych jest stosowanie przez przedsiębiorstwa strategii kosztowo-cenowych. Jest to możliwe dzięki niższym cenom produktów rolnictwa, niższym kosztom pracy (wynagrodzenia pracowników przemysłu rolno-spożywczego kształtują się poniżej przeciętnego wynagrodzenia) i pozostałych czynników produkcji oraz również dzięki 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 różnych strategii do zdobywania przewagi konkurencyjnej. Właściwe sformułowanie strategii stanowi główne wyzwanie dla przemysłu rolno-spożywczego w perspektywie kilku nadchodzących lat.

W roku 2013 w Katedrze Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji przeprowadzone zostały badania dotyczące analizy strategicznej wybranych branż przemysłu rolno - spożywczego. 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. Celem podjętych badań 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.

Badania realizowane w roku 2014 mają być kontynuacją badań przeprowadzonych w roku 2013. W Katedrze Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji podjęta została próba określenia kierunków i perspektyw rozwoju wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego. Rozwój to zachodzący w czasie

proces zmian dlatego bardzo istotne jest określenie kierunków zmian w analizowanych branżach, jak również określenie możliwości rozwojowych dla przedsiębiorstw w nich działających. Celem badań było wskazanie w jakim kierunku będą zachodziły zmiany w wybranych branżach przemysłu rolno – spożywczego oraz jakie to daje szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw działających w analizowanych branżach.

W pracy podjęto zadanie analizy i oceny jak powstające nowe struktury przedsiębiorstw, budowane przez nie strategie oraz innowacje wpływają na rozwój przedsiębiorstw sektora spożywczego. W związku z identyfikacją kluczowych obszarów praca składa się z pięciu części.

W części pierwszej dokonana została charakterystyka przemysłu rolno – spożywczego w Polsce oraz określone zostały szanse i zagrożenia dla tego sektora.

W części drugiej scharakteryzowano branżę piekarniczo – cukierniczą, następnie dokonana została analiza konkurencyjności wybranych przedsiębiorstw sektora piekarniczego, piekarniczo – cukierniczego oraz cukierni. Analiza ta miała na celu wskazanie, że wykorzystanie tej metody jest przydatne w formułowaniu strategii rozwoju. Po wykreśleniu profili konkurencyjności przedstawiono zalecenia strategiczne dla badanych przedsiębiorstw wykorzystując macierz ADL, McKinseya oraz Ansoffa.

W części trzeciej opracowania dokonana została charakterystyka branży owocowo – warzywnej, przedstawione zostały uwarunkowania rozwoju analizowanej branży, a następnie sformułowano perspektywy rozwoju branży owocowo – warzywnej po roku 2014 wykorzystując analizę SWOT.

W części czwartej opracowania przedstawiono tradycyjne i alternatywne strategie konkurowania w branży mięsnej. Rozważania zostały rozpoczęte od przedstawienia strategii konkurowania w branży mięsnej w podejściu tradycyjnym. Następnie scharakteryzowano innowacyjność zarządzania oraz branżę mięsną, aby dokonać charakterystyki strategii błękitnego oceanu, jako alternatywy do tradycyjnych strategii konkurowania.

W części piątej opracowania przedstawiono rozwój branży mleczarskiej w Polsce w latach 2008-2013. Dokonano charakterystyki determinant oraz strategii rozwoju analizowanej branży. Rozważania rozpoczęto od analizy rynku mleka w Polsce, następnie scharakteryzowano polski handel zagraniczny produktami mlecznymi, aby na zakończenie strategii rozwoju przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego.

Otoczenie jest burzliwe i szybko się zmienia organizacje, aby się rozwijać muszą wprowadzać zmiany i tworzyć nowe modele zarządzania. Z tych względów przy

określaniu kierunków i perspektyw rozwoju wybranych branż przemysłu rolno – spożywczego przybliżona została problematyka dotycząca wykorzystania analiz strategicznych w formułowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstw.

Mając na uwadze burzliwość otoczenia i zachodzące zmiany w przedsiębiorstwach przemysłu rolno-spożywczego, należy założyć, że mogą one adaptować się do zachodzących przemian i tworzyć nowe strategie działania. Koniecznym wydaje się zbadanie wybranych celów przedsiębiorstwa, 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, segmenty; strategiczne – zwiększenie elastyczności działania, koncentracja na wybranych, strategicznych obszarach działania przedsiębiorstwa, zwiększenie skuteczności działania, dostęp do zewnętrznego know-how; operacyjne – podniesienie jakości realizowanych procesów operacyjnych; organizacyjne – uproszczenie struktury organizacyjnej; motywacyjne – łatwość porównywania wyników skuteczności działania pracowników.

Kierownicy przedsiębiorstw rolno-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 te warunki dadzą się utrzymać.

Dla zrealizowania celu pracy wykorzystana została następująca metodyka: studiowanie literatury polskiej i zagranicznej, wykorzystano różne metody analiz strategicznych, badania kwestionariuszowe, analizę danych liczbowych uzyskanych w przedsiębiorstwach, analizę danych ilościowych i statystycznych publikowanych w wydawnictwach fachowych.

Jako wiodące zastosowane zostały procedury wyjaśniania przyczynowo – skutkowego. Połączono wiedzę teoretyczną z badaniami analitycznymi, co pozwoliło autorom na szczegółowe sprecyzowanie wniosków.

Zakres czasowy badań obejmował lata 2010-2014, natomiast podmiotowy przedsiębiorstwa przemysłu rolno – spożywczego funkcjonujące w wybranych branżach tego przemysłu w całej Polsce, jak i w regionach.

1. CHARAKTERYSTYKA PRZEMYSŁU ROLNO – SPOŻYWCZEGO W POLSCE, SZANSE I ZAGROŻENIA DLA SEKTORA

Przemysł spożywczy w Polsce to jeden z wiodących działów sektora agrobiznesu, dzięki któremu w łańcuchu żywnościowym wytwarzana jest żywność z surowców pochodzących od gospodarstw rolniczych. Jego jednostki organizacyjne są powiązane i wzajemnie łączą wiele działów tego sektora ze względu na występującą kontraktację i skup surowców od rolników, dzięki czemu możliwe jest ich przetwarzanie i uszlachetnianie, a w końcowym etapie produkcja artykułów żywnościowych. Część tej produkcji jest sprzedawana na rynku wewnętrznym, a reszta eksportowana. Ważną funkcję pełnią zakłady przetwórcze, które przetwarzają surowce, zabezpieczają nietrwałe surowce zwierzęce i roślinne, dzięki czemu możliwe jest ich późniejsze spożycie i ich przetworzenie. Rosnące potrzeby i przyzwyczajenia konsumenckie wymagają produkcji artykułów żywnościowych charakteryzujących się długim okresem przechowywania, wymagające specjalistycznych opakowań, stosowania specjalistycznych metod produkcji, technicznych i kontrolno-analitycznych. W ostatniej dekadzie XX wieku nastąpił wzrost inwestycji i przekształceń własnościowych, poprawił się stan wyposażenia technologicznego, który wpłynął na poszerzenie oferty asortymentowej polskiego przemysłu spożywczego¹. Na początku 2015 roku zakłady przetwórstwa spożywczego muszą bezwzględnie stosować wytyczne systemu HACCP, takie, jak: trwałość, jakość higieniczna, odżywcza i smakowa produktów spożywczych. Przemysł rolno-spożywczy jest postrzegany w sektorze agrobiznesu jako zespół procesów tworzących jedno z najistotniejszych ogniw i zajmujący trzy podstawowe pod względem oddziaływania obszary²:

1. Zakres najwęższy obejmuje tylko przetwórstwo płodów rolniczych, co stanowi treść jego branż (gałęzi).
2. Zakres średni, który zaczyna się u „wrót farmy”, a kończy na „talerzu konsumenta”, obejmuje oprócz samego przetwórstwa, zagadnienia przechowalnictwa i skupu surowców, obrotu żywności oraz technologii i higieny przyrządzania potraw.

¹ 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.

² Z. Brodziński, E.K. Chyłek, *Doradztwo w agrobiznesie*, Wydawnictwo ART, Olsztyn 1999, s. 133.

3. 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.

Pierwsze lata drugiej dekady XXI wieku potwierdziły, że przemysł spożywczy jest obok rolnictwa podstawowym działem sektora agrobiznesu w naszym kraju i jednym z najszybciej rozwijających się, a jego tempo rozwoju jest zależne od tempa wzrostu gospodarczego³. Ponad dziesięcioletni okres funkcjonowania polskiej gospodarki w strukturach unijnych sprzyjał modernizacyjnym zmianom, sprzyjającym przekształceniom prywatyzacyjnym, unowocześnieniu firm, ich prorynkowym zachowaniom, a przede wszystkim dbaniu o możliwie wysoką pozycję rodzimej gospodarki na arenie międzynarodowej⁴. Zmiana warunków politycznych i gospodarczych była następstwem zachodzących zjawisk gospodarczych, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio uwarunkowanych procesami integracji europejskiej, do których zaliczono⁵:

- otwarcie dla polskich producentów dużego i zamożnego rynku europejskiego, a rynku polskiego dla produktów wytwarzanych w innych krajach Unii Europejskiej,
- objęcie polskiego rolnictwa Wspólną Polityką Rolną,
- przyspieszenie rozwoju gospodarczego Polski,
- umiędzynarodowienie polskiej gospodarki, zwiększające jej wrażliwość na zjawiska o globalnym charakterze.

Rozpatrując przemysł rolno-spożywczy według Europejskiej Klasyfikacji Działalności z 1991 roku⁶ jest podzielony na następujące działy:

- produkcję, przetwórstwo oraz konserwowanie mięsa i produktów mięsnych,
- przetwórstwo i konserwowanie ryb i produktów rybołówstwa,

³ R. Urban, *Przyspieszenie rozwoju polskiego przemysłu spożywczego* [w:] *Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa (Synteza)*, praca zbiorowa R. Urban, I. Szczepaniak, R. Mroczek, nr 177, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010, s. 29.

⁴ K. Firlej, *Globalizacja i integracja europejska – szansa czy mit dla polskiego agrobiznesu* [w:] *Ekonomika i organizacja gospodarki żywnościowej*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie” nr 84, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010, s. 23.

⁵ R. Urban, *Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa* [w:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej (Synteza)*, praca zbiorowa pod red. A. Kowalskiego, nr 184, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010, s. 68.

⁶ Klasyfikacja została opracowana na podstawie wydawnictwa Biura Statystycznego Wspólnot Europejskich Eurostat.

- 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,
- produkcję napojów.

Poniżej został zamieszczony schemat obrazujący powiązania przemysłu spożywczego w łańcuchu agrobiznesu (rys.1.1.). Na schemacie zaprezentowano powiązania najważniejszych sfer oddziaływania występujących w procesie wytwarzania produktów finalnych żywności i napojów przeznaczonych do konsumpcji. Należy zauważyć, że przemysł spożywczy jest niezwykle ściśle powiązany ze stanem koniunktury w rolnictwie, gdyż ceny surowców i ich jakość warunkują wyniki finansowe zakładów przetwórczych.

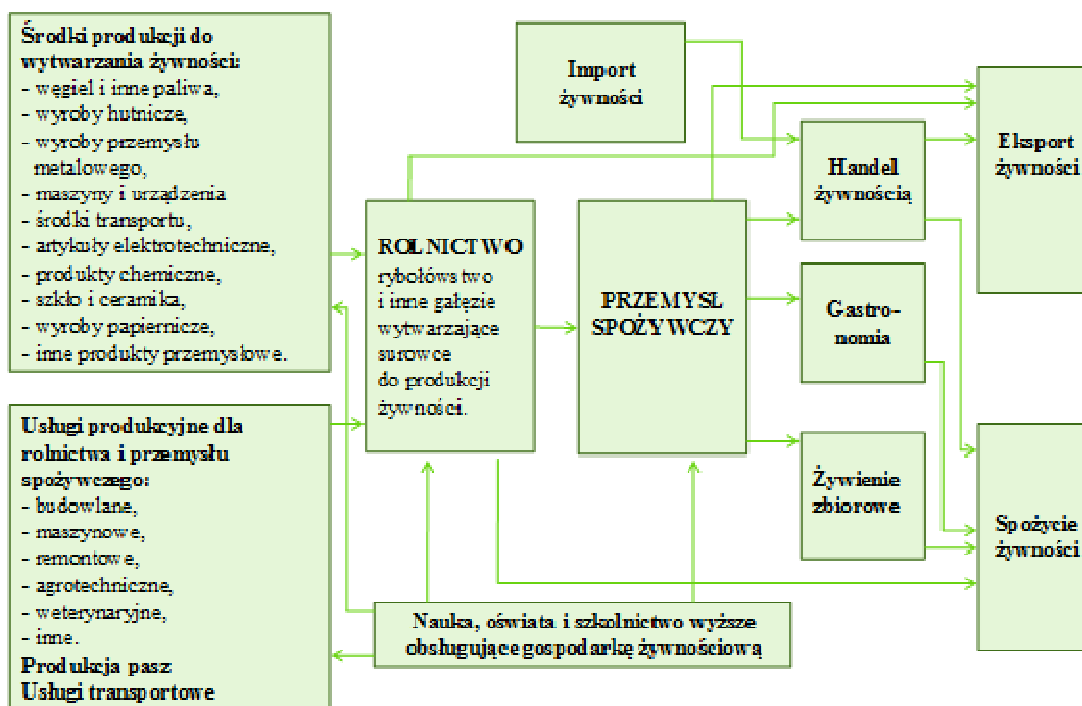
Struktura działowo-gałęziowa polskiego agrobiznesu składa się z następujących ogniw⁷:

- 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.

⁷Encyklopedia agrobiznesu, red. A. Woś, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 16-17.

⁸Encyklopedia agrobiznesu, op.cit., s. 16-17.

Schemat struktury działowo – gałęziowej agrobiznesu



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.S. Zegar, *Gospodarka żywnościowa, Problemy ekonomiki i sterowania*, PWE, Warszawa 1983.

Na potrzeby niniejszego opracowania dokonano syntetycznej charakterystyki stanu funkcjonowania przemysłu spożywczego w latach 2007-2013. Pracownicy Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i gospodarki Żywnościowej zwracają uwagę na to, że 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. Był to okres także kryzysowy, niemniej jednak przemysł spożywczy w niewielkim stopniu został nim dotknięty. W badanym okresie polskie produkty żywnościowe zdobywały swoją markę, dzięki czemu polepszyła się pozycja konkurencyjna jej producentów na arenie międzynarodowej.

Od momentu transformacji zauważalny był rozwój przemysłu spożywczego, dzięki któremu rosło jego znaczenie na arenie międzynarodowej. Działania dostosowawcze realizowane w jego przedsiębiorstwach umożliwiły konkurowanie na

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

europiejskim rynku z takimi krajami, jak: Niemcy, Wielka Brytania, Francja i Hiszpania. Procesy dostosowawcze i działalność inwestycyjna wzmocniły konkurencyjność i efektywność przemysłu spożywczego, które zostały potwierdzone wzrostem wymiany handlowej. Przemysł spożywczy stał się zauważalny i rozpoznawalny wśród innych gałęzi polskiej gospodarki, co może wskazywać na jego rozwój w przyszłości.

Zmiany, które zachodziły w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego dotyczyły przekształceń prywatyzacyjnych, modernizacyjnych i restrukturyzacyjnych, w wyniku czego zostały one zauważone jako konkurencyjne podmioty o prorynkowych zachowaniach¹⁰. Dostosowania do wymagań unijnych pomogły rodzimym przedsiębiorstwom w konkurowaniu na arenie międzynarodowej, ale niestety wciąż na rynkach międzynarodowych konkurujemy ceną produktu i niskim kosztem jego wytworzenia. Jak twierdzi A. Judzińska, powodem takiego stanu są wciąż wyższe przewagi cenowe uzyskiwane przez polskich producentów na rynku podstawowych produktów rolnictwa w stosunku do producentów z krajów UE-15¹¹. Jak pokazały badania przeprowadzone przez A. Grzelaka i M. Gałązkę w Polsce w latach 2006-2009 odnotowano ilościowe zwiększenie konsumpcji niektórych produktów, np. jogurtów, wód mineralnych, ryb, owoców i mięsa, co wskazywać może na pozytywne tendencje w zakresie zmian struktury spożycia żywności¹². 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 fi skalnej, co skutkowało obniżeniem tempa wzrostu dochodów ludności i konsumpcji indywidualnej w Polsce¹³. Badania przeprowadzone w IERiGŻ w Warszawie przez K. Świetlik dowiodły, że w latach 2007-2011 w Polsce realnie uległy zmniejszeniu wydatki na żywność oraz

¹⁰ K. Firlej, *Konkurencyjność przemysłu spożywczego w aspekcie danych finansowych spółek należących do indeksu WIG – Spożywczy* [w:] *Teraźniejszość i przyszłość polskiego sektora rolno – spożywczego*, Konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej w warunkach globalizacji i integracji europejskiej – Program Wieloletni 2011-2014, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011; *Nowe Życie Gospodarcze*, Nr 10, 2011, s. 19.

¹¹ A. Judzińska, *Stan przewag cenowych na rynku podstawowych produktów rolnictwa* [w:] *Monitoring i ocena konkurencyjności polskich producentów żywności (2)*, red. nauk. I. Szczepaniak, Program Wieloletni 2011-2014 „Konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej w warunkach globalizacji i integracji europejskiej”, nr 40, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2012, s. 91-113.

¹² M. Gałązka, A. Grzelak, *Związki potrzeb, popytu i konsumpcji żywności – ujęcie teoretyczne*, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, red. A. Czyżewski, Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Bydgoszcz, 4 (2011), s. 37-46.

¹³ K. Świetlik, *Malejąca konsumpcja żywności*, „Przemysł Spożywczy” 2013, nr 12, s. 6-8.

ilościowa konsumpcja artykułów żywnościowych w gospodarstwach domowych¹⁴. 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. W latach 2007-2011 zauważalne było niewielkie obniżenie aktywności inwestycyjnej firm spożywczych, niemniej jednak, pomimo wysokich cen surowców, wyniki finansowe przemysłu były na podobnych poziomach, a stan finansowy firm w większości branż bezpieczny¹⁵.¹⁶

W ostatnich latach zmianie ulegała struktura podmiotowa przemysłu spożywczego, ponieważ była ona dostosowywana do panujących trendów gospodarczych, co sprzyjało podnoszeniu poziomu efektywności przedsiębiorstw i wzrostowi ich konkurencyjności. Małe i średnie firmy, a także duże dbały szczególnie o wzrost wydajności produkcji, wyższą efektywność i dobrą markę.

Dane Głównego Urzędu Statystycznego informują, że w końcu 2011 roku funkcjonowało w Polsce niespełna 34 tys. podmiotów w branży spożywczej, wśród których najliczniejszą grupę stanowiły zakłady branży piekarniczej (19%) i zajmujące się produkcją mięsa i drobiu (18%), a najmniej liczną stanowiły zajmujące się produkcją margaryny i podobnych tłuszczów jadalnych (0,04%). Według Głównego Urzędu Statystycznego w 2012 roku zarejestrowanych było 34,3 tys. podmiotów przetwórstwa spożywczego. W 2011 roku działalność gospodarczą prowadziło 6150 podmiotów z liczbą pracujących powyżej 9 osób (41% ogółu). Dokładnie 77% całkowitej wartości sprzedaży żywności pochodziło od 4% dużych podmiotów, o rocznej sprzedaży powyżej 40 mln zł¹⁷. Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstw, najliczniejszą grupę stanowiły mikro - przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób (ok. 73%), następnie małe firmy z zatrudnieniem 10-49 osób, które stanowiły 22%, średnie (50-249 osób) 4,5% i duże 0,9%. Terytorialnie najwięcej przedsiębiorstw spożywczych funkcjonowało w województwach: mazowieckim, śląskim i wielkopolskim, a na ich terenie zarejestrowanych było wtedy łącznie prawie 40% wszystkich firm z branży. Ogółem w siedmiu województwach, pierwszych pod względem liczby firm

¹⁴*Ibidem.*

¹⁵ J. Drożdż, R. Urban, *Przemysł spożywczy w Polsce rozwija się mimo kryzysu*, „Przemysł Spożywczy” 2013, nr 8, s. 24-29.

¹⁶ K. Firlej, D. Żmija, *Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 43-68.

¹⁷ Eurostat, *Projekt Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, <https://www.minrol.gov.pl/>, dostęp: 31.01.2014.

spożywczych, funkcjonuje niespełna 70% podmiotów operujących na tym rynku¹⁸. Liczba podmiotów gospodarczych wpisana do rejestru REGON (zgodnie z PKD, Sekcja C, Dział 10, 11, 12, stan na dzień 30.10.2012) wynosiła 34 332, w tym produkcją artykułów spożywczych zajmowało się 31 946, produkcją napojów 1643, a produkcją wyrobów tytoniowych 43 (tab. 4). Liczba ta, chociaż podlegała niewielkim wahaniom, kształtuje się w badanym okresie na poziomie około 33 tysięcy jednostek. W ogólnej liczbie podmiotów funkcjonujących w Polsce stanowi to niespełna 1% (tab. 1)¹⁹.

Tabela 1.1.

Liczba podmiotów gospodarczych w polskim sektorze spożywczym wpisana do rejestru REGON zgodnie z PKD, Sekcja C, Dział 10, 11, 12 w latach 2007-2012

Sekcja C Przetwórstwo przemysłowe	Liczba podmiotów					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dział 10 Produkcja artykułów spożywczych	32 328	31 420	29 976	32 054	31 946	32 591
Dział 11 Produkcja napojów			1618	1690	1673	1691
Dział 12 Produkcja wyrobów tytoniowych	36	34	33	41	43	50
Ogółem	32 364	31 454	31 627	37 785	33 662	34 332
Ogółem liczba podmiotów gospodarczych w Polsce	3 685 608	3 757 093	3 742 673	3 909 802	3 869 897	3 975 334

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 r.*; *Liczba przedsiębiorstw w Polsce*, Biuletyn Informacji Publicznej Ministerstwa Gospodarki, <http://bip.mg.gov.pl/>, dostęp: 10.01.2014.

Badając przemysł należy także poddać analizie charakteryzujące jego funkcjonowanie wskaźniki ekonomiczne, dzięki czemu możemy ocenić jego kondycję ekonomiczną w gospodarce. W przypadku przemysłu spożywczego stwierdzamy stagnację w dynamice produkcji sprzedanej ogółem artykułów spożywczych w całym badanym okresie (oprócz 2008 roku), a od 2010 roku i wyraźny wzrost dynamiki produkcji sprzedanej napojów w 2011 roku i jego ponowną stagnację w 2012 roku (tab. 2). Wskaźniki finansowe spółek spożywczych są barometrem umożliwiającym ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstwa oraz krytykę minionej i terażniejszej, jak również

¹⁸Sektor spożywczy w Polsce, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa 2011, s. 4.

¹⁹ K. Firlej, D. Żmija, *Transfer...* op. cit. s. 43-68

antycypowanie przyszłej jego działalności²⁰. Już cała dekada była okresem intensywnego rozwoju produkcji sprzedanej przemysłu spożywczego i zwiększyła się prawie o 3/4 z 92,9 mld zł do 162,3 mld zł w cenach bazowych²¹. Osobnym zjawiskiem była duża amplituda dynamiki produkcji sprzedanej wyrobów tytoniowych, która w 2008 roku podlegała wyraźnemu załamaniu, i późniejszej stabilizacji w latach 2009-2011.

Tabela 1. 2.

Charakterystyka wybranych wskaźników przemysłu spożywczego w Polsce w latach 2007-2012

Wskaźnik	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dynamika produkcji sprzedanej artykułów spożywczych (w %)	106,6	100,6	105,7	104,6	104,1	104,1
Dynamika produkcji sprzedanej napojów (w %)	108,7	104,4	106,7	91,5	101,8	100,0
Dynamika produkcji sprzedanej wyrobów tytoniowych (w %)	109,4	63	97,2	98,5	97,2	107,1
Wskaźniki cen produkcji sprzedanej artykułów spożywczych (w %)	104,5	101,2	101,7	99,6	109,5	104,5
Wskaźniki cen produkcji sprzedanej napojów (w %)	103,4	104,7	101,3	100,0	102,8	101,4
Wskaźniki cen produkcji sprzedanej wyrobów tytoniowych (w %)	120,7	101,3	107,1	104,3	103,7	104,3
Udział artykułów spożywczych w produkcji sprzedanej przemysłu ogółem (w % i mln zł)	9,2	9,6	15,1	14,3	14,1	15,9 (191 956)
Udział napojów w produkcji sprzedanej przemysłu ogółem (w %)	16,3	7,9	2,2	1,8	1,6	1,7
Udział wyrobów tytoniowych w produkcji sprzedanej przemysłu ogółem (w %)	-	-	0,4	0,3	0,3	0,3
Eksport przetworów spożywczych (dynamika w %)	4,3	4,4	5,4	5,2	5,2	5,6
Import przetworów spożywczych (dynamika w %)	2,8	2,7	3,6	3,4	6,0	4,0
Eksport produktów rolno-spożywczych (w mld euro)	10,1	11,7	11,5	13,5	15,2	17,5
Import produktów rolno-spożywczych (w mld euro)	7,9	10,1	9,1	10,9	12,6	13,3
Saldo handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi (w mld euro)	2,2	1,6	2,4	2,6	2,6	4,2

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

²⁰ K. Firlej, *Czy kryzys zagrażał wynikom spółek notowanych w WIG-Spożywczy?*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie „Problemy Rolnictwa Światowego”, red. H. Manteuffel Szoega, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, 12(XXVII), s. 42-52.

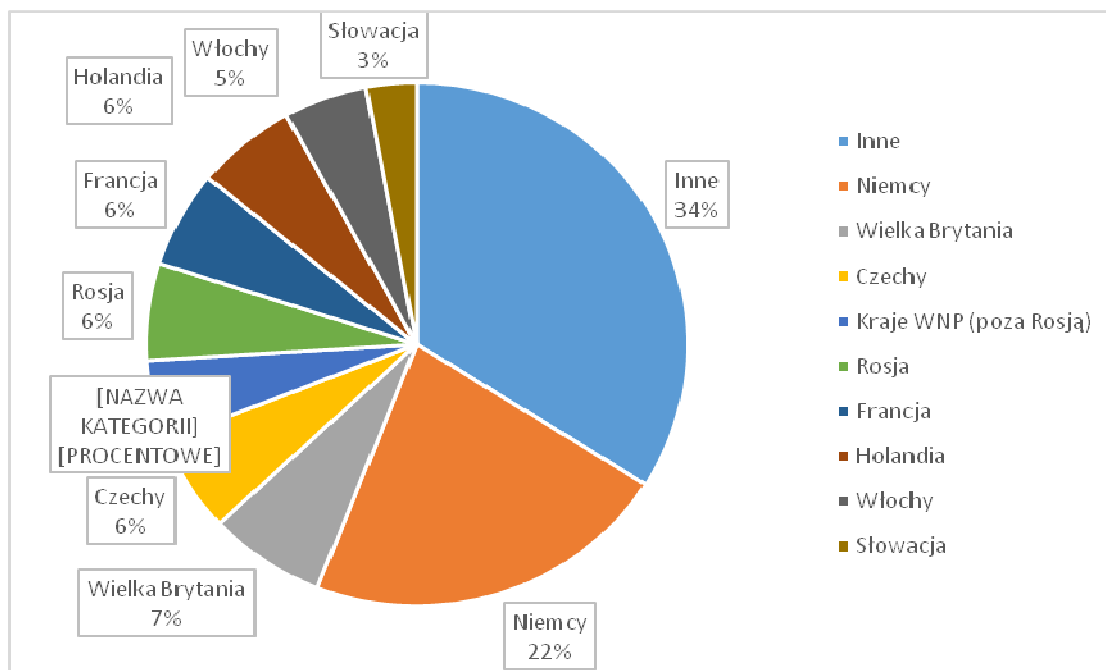
²¹ R. Mroczek, *Wydajność pracy w polskim przemyśle spożywczym [w:] Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego (I)*, red. nauk. R. Mroczek, Program Wieloletni 2011-2014 „Konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej w warunkach globalizacji i integracji europejskiej”, nr 4, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2011, s. 33-41.

W badanym okresie miała miejsce wyraźna stabilizacja popytu na artykuły spożywcze, ale także wyraźny jego wzrost na napoje i wyroby tytoniowe. Niewielkim zmianom ulegały wskaźniki cen produkcji artykułów spożywczych, na co szczególnie wpływały wzrosty cen surowców pochodzenia rolniczego, a corocznie rosnące stawki akcyzy na wyroby tytoniowe zmuszały producentów do podnoszenia ich cen sprzedaży. Zwiększał się także udział artykułów spożywczych w produkcji sprzedanej przemysłu ogółem, co wynikało ze zwiększającej się renomy polskiej żywności na światowych rynkach. Sprzyjała temu stała modernizacja przedsiębiorstw, ich reorganizacja i dostosowanie do wymagań unijnych. Imponująco rósł poziom eksportu i importu produktów rolno-spożywczych, który w przypadku eksportu powiększył się o 5,1 mld euro, a w przypadku importu o 4,7 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% w porównaniu z 2011 rokiem²². Udział produktów rolno-spożywczych w całkowitej wartości polskiego eksportu wyniósł zatem 12,33% w 2012 roku, co pozwoliło uznać ten sektor za jeden z fundamentów polskiego eksportu²³. 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%²⁴.

²² K. Firlej, D. Żmija, *Transfer...* op. cit. s. 43-68.

²³ *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.

²⁴ K. Firlej, D. Żmija, *Transfer...* op. cit. s. 43-68.



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.

O stanie możliwości eksportowych wiele można dowiedzieć się z analizy głównych partnerów handlowych, którzy stanowią trzon dla polskiego przemysłu spożywczego (rys. 2). Wśród najważniejszych należy zauważyć trzy kraje Unii Europejskiej, czyli Niemcy (3,8 mld euro), Wielką Brytanię (1,3 mld euro) i Czechy (1,1 mld euro). Dynamicznie rozwijał się w badanym okresie handel z Rosją oraz z rynkami Azji, Bliskiego i Dalekiego Wschodu. Uzgodnione zostały też warunki dostępu polskich produktów żywnościowych do rynków m.in. Japonii, Chin, Wietnamu, Singapuru²⁵. Jeśli chodzi o udział poszczególnych produktów rolno-spożywczych, to 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)²⁶. W 2012 roku (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 roku

²⁵ *Polska żywność – fundament polskiego eksportu...* op. cit.

²⁶ B. Drewnowska, *Eksport żywności będzie rósł, ale wolniej*, „Rzeczpospolita” 2013, nr 75.

ważniejsze kategorie produkcji rolniczej w cenach bieżących na tle dwóch poprzednich lat kształtowały się następująco²⁷:

- 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 2010 r. (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).

Wynikiem eksportu sprzyjała sytuacja odnosząca się do wielkości produkcji w badanym okresie w całym przemyśle spożywczym (tab. 3). Najwięcej wyprodukowano w kolejności: mięsa drobiowego i czerwonego, cukru, sera świeżego niedojrzewającego i twarogu, piwa otrzymywanego ze słodu oraz papierosów z tytoniu lub jego mieszanek. Wyraźnie mniej produkowano mięsa wieprzowego, wędlin, soków z owoców i warzyw, margaryn i produktów do smarowania, mleka płynnego przetworzonego, masła i pozostałych tłuszczów do smarowania, wódki czystej i wina gronowego. Wahania te były spowodowane pojawiającymi się różnicami cenowymi w poszczególnych latach, zmianami legislacyjnymi oraz trendami rynkowymi.

Tabela 1. 3.

Charakterystyka wielkości produkcji produktów przemysłu spożywczego w Polsce w latach 2007-2012.

Rodzaj produkcji	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Produkcja i ubój bydła i cieląt (w tys. t)	152	159	165	186	188	198
Produkcja i ubój trzody chlewnej (w tys. t)	953	864	816	847	821	778
Produkcja mięsa drobiowego (w tys. t)	1127	1195	1217	1368	1440	1630
Produkcja wędlin (w tys. t)	760	705	649	666	746	720
Produkcja soków z owoców i warzyw (w tys. hl)	6109	6700	6349	6497	5895	6835
Produkcja margaryn i produktów do smarowania (tys. t)	345	337	344	375	380	404
Produkcja mleka płynnego przetworzonego (w mln l)	2283	2175	2639	2588	2618	2560
Produkcja masła i pozostałych tłuszczów do smarowania (w tys. t)	176	179	169	175	168	171
Produkcja cukru (w tys. t)	1856	1355	1489	1615	1943	1998
Produkcja sera świeżego niedojrzewającego i twarogu (w tys. t)	324	318	334	360	368	377
Produkcja wódki czystej w przeliczeniu na 100% (w mln l)	92,3	108	104	104	103	103
Produkcja wina gronowego (w mln l)	8,7	8,2	7,9	7,3	7,5	5,9

²⁷Produkcja i handel zagraniczny produktami rolnymi w 2012 r., Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, s. 18.

Produkcja piwa otrzymywanego ze słodu (w mln hl)	36,7	36,9	36,0	36,6	37,9	39,3
Produkcja papierosów z tytoniu lub jego mieszanek (w mld szt.)	124	131	125	143	150	156

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wielkości te warto skonfrontować ze spożyciem podstawowych produktów w naszym kraju w przeliczeniu na jednego mieszkańca (tabela 1.4.). Dane te obrazują, że pojawiały się nieznaczne różnice w spożyciu zbóż, spadki odnotowano w spożyciu ziemniaków i warzyw, a w przypadku owoców zauważono ponad 30-sto procentowe amplitudy wahań.

Tabela 1. 4.

Spożycie podstawowych produktów w przeliczeniu na jednego mieszkańca w Polsce w latach 2007-2012 (w kg/osobę)

Produkt	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zboża	114	112	111	108	108	108
Ziemniaki	121	118	116	110	111	111
Warzywa	115	115	116	106	104	103
Owoce	41	55	55,5	44	42	46

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

Różnie też kształtowało się w rozliczeniu bilansowym spożycie produktów pochodzenia zwierzęcego w przeliczeniu na jednego mieszkańca w latach 2007-2012, co zobrazowano w tabeli 1.5.

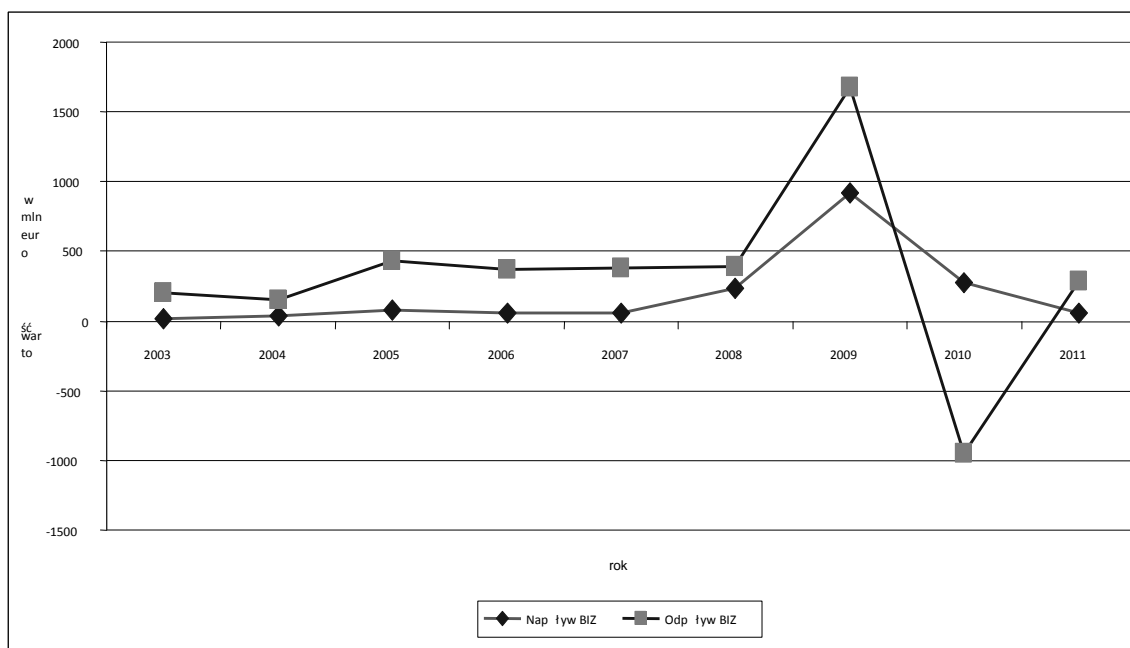
Tabela 1.5.

Spożycie produktów pochodzenia zwierzęcego w przeliczeniu na jednego mieszkańca w Polsce w latach 2007-2012

Produkt	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mięso i podroby, łącznie z mięsem i podrobami przeznaczonymi na przetwory w wadze schłodzonej (w kg)	77,6	75,3	75	73,7	73,4	71,0
Mleko krowie, łącznie z mlekiem przeznaczonym na przetwory, ale bez mleka przerobionego na masło (w litrach)	179	182	189	189	194	193
Jaja kurze (w szt.)	207	205	206	202	172	140

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

Oceniając zaprezentowane dane stwierdzamy, że spożycie mięsa i podrobów wyraźnie zmniejszyło się (o 6,6 kg/2012 r.)w stosunku do 2007 r., a powiększyło się spożycie mleka krowiego o 14 litrów. Wyraźnemu zmniejszeniu uległo spożycie jaj kurzych (zmiana o ponad 30%).



Rys. 1.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w polskim 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.

Bardzo interesującym zagadnieniem sprzyjającym rozwojowi przemysłu spożywczego jest napływ do niego bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Badania w tym obszarze prowadzi Ł. Ambroziak w Instytucie Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki żywnościowej w Warszawie. Z jego badań wynika, że dynamiczny wzrost polskiego eksportu rolno-spożywczego sprzyja szerokiemu zarówno przyjmowaniu bezpośrednich inwestycji w Polsce, jak również inwestowaniu przez polskich przedsiębiorców za granicą. Jednak jako kraj przyjmujący inwestycje realizujemy ich o wiele więcej, aniżeli ma to miejsce za granicą. Jako głównych inwestorów zagranicznych należy wskazać: Niemcy, Francja, Dania, Holandia, USA. Z kolei najważniejszymi kierunkami ekspansji dla polskich przedsiębiorstw spożywczych wciąż pozostają: Wielka Brytania, Ukraina, Czechy oraz Norwegia, Słowacja, Węgry, Rumunia.

Charakteryzując funkcjonowanie przemysłu spożywczego w Polsce należy także przyjrzeć się kształtowaniu się zatrudnienia w poszczególnych latach, którego poziom w badanych latach uległ wyraźnemu obniżeniu. Permanentna redukcja kosztów w przedsiębiorstwach, konieczność stałej modernizacji linii produkcyjnych i parków maszynowych, skutecznie przyczyniła się do zmniejszania zatrudnienia we wszystkich grupach pracowniczych. Z kolei przeciętne wynagrodzenie rośnie od 2007 roku, co

należy uznać za pozytywny aspekt w funkcjonowaniu przemysłu spożywczego. Wzrost ten dotyczy zarówno zatrudnionych w produkcji artykułów spożywczych, jak również wyrobów tytoniowych.

Tabela 1. 6.

Zatrudnienie i przeciętne wynagrodzenie oraz ich dynamika w polskim przemyśle spożywczym w latach 2007-2012

Zatrudnienie/ Wynagrodzenie	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zatrudnienie w przemyśle spożywczym (w os.):						
– produkcja artykułów spożywczych,	466 216	458 555	416 328	421 767	406 960	371 522
– produkcja napojów,	-	-	29 843	26 514	26 605	23 968
– produkcja wyrobów tytoniowych	7293	6844	6367	6024	5612	5581
Przeciętne wynagrodzenie w przemyśle spożywczym (w zł):						
– produkcja artykułów spożywczych,	2467,00	2673,09	2682,99	2809,09	2950,02	3021,92
– produkcja wyrobów tytoniowych	4838,81	4897,39	5209,47	5287,61	5730,29	5830,01

Zródło: 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 2007 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.

Przemysł spożywczy może być także oceniany przez instrumenty finansowe na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, gdzie notowany jest indeks WIG Spożywczy. Datą rozpoczęcia notowań, a więc bazową dla indeksu, jest 31 grudnia 1998 roku. 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 poboru²⁸. W badanym okresie wartość tego indeksu była stabilna (wystąpił tylko spadek o 2,6%), co powszechnie w wyliczeniach giełdowych uznaje się za zmianę pozytywną biorąc pod uwagę istniejące warunki gospodarowania. Porównując indeks najlepszych spółek giełdowych w badanym okresie, czyli wartość indeksu WIG 20, stwierdzono jego spadek aż o ponad 49% (rys.1. 4).



Rys. 1. 4. Przebieg zmienności wartości indeksu WIG-Spożywczy i WIG 20 od 1 stycznia 2007 do 31 stycznia 2015 roku (WIG 20 – górna linia).

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

Indeks WIG-Spożywczy składa się aktualnie (31.01.2015 roku) z następujących 22 spółek, czyli: Ambra SA w Warszawie (AMB), Astarta Holding NV z siedzibą w Amsterdamie (AST), Belvedere S.A. w Beaune (BVD), Colian S.A. w Opatówku (COL), Polski Koncern Mięсны Duda S.A. w Warszawie (DUD), Graal S.A. w Wejherowie (GRL), Indykpol S.A. w Olsztynie (IND), IMCompany w Luksemburgu (IMC), Zakłady Mięсны Henryk Kania S.A. (KAN), Kernel Holding S.A. w Luksemburgu (KER), Kofola S.A. w Warszawie (KFL), KSG Agro S.A. w Luksemburgu (KSG), Zakłady Tłuszczowe Kruszwica S.A. w Kruszwicy (KSW), Makarony Polskie S.A. w Rzeszowie (MAK), Milkiland NV w Kijowie (MLK), Zakłady Przemysłu Cukierniczego Otmuchów S.A. w Otmuchowie (OTM), Pamapol S.A. w Ruścu (PMP), Ovostar Union z siedzibą w Amsterdamie (OVO), Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES S.A. w Łomży (PPS), Seko

²⁸Najważniejsze indeksy giełdowe, <http://amerbroker.pl/>, dostęp: 28.12.2013.

S.A. w Chojnicach (SEK), Tarczyński S.A. w Trzebnicy (TAR), Wawel S.A. w Krakowie (WWL).

Skład indeksu WIG-Spożywczy z określeniem profili działalności, wartości rynkowej oraz procentowego udziału w całości portfela zawarto w tabeli 1. 7.

Tabela 1.7.

Indeksu WIG-Spożywczy z uwzględnieniem instrumentów, wartości rynkowej oraz procentowego udziału w całości portfela (stan na 31.01.2015)

Lp	Instrument	Kod ISIN	Pakiet	Wartość rynkowa pakietu (PLN)	Udział w portfel u (%)	Udział w obrotach akcjami i PDA na sesji (%)	Średni spread na sesji***** (punkty bazowe)
1	KERNEL	LU0327357389	48,500,000	1,515,625,000	37.266	0.88	29
2	WAWEL	PLWAWEL00013	717,000	703,377,000	17.295	0.00	64
3	KOFOLA	PLHOOP000010	13,085,000	450,647,400	11.080	0.00	450
4	ASTARTA	NL0000686509	9,253,000	231,325,000	5.688	0.00	95
5	COLIAN	PLJTRZN00011	48,753,000	176,485,860	4.339	0.01	61
6	KRUSZWICA	PLKRUSZ00016	2,418,000	143,991,900	3.540	0.01	216
7	DUDA	PLDUDA000016	17,743,000	128,636,750	3.163	0.02	101
8	OVOSTAR	NL0009805613	1,725,000	125,925,000	3.096	0.00	258
9	TARCZYNSKI	PLTRCZN00016	7,000,000	88,900,000	2.186	0.00	145
10	AMBRA	PLAMBRA00013	9,800,000	79,380,000	1.952	0.00	124
11	KANIA	PLIZNS000022	26,333,000	76,365,700	1.878	0.02	127
12	INDYKPOL	PLINDKP00013	1,165,000	68,152,500	1.676	0.02	310
13	IMCOMPANY	LU0607203980	9,809,000	61,306,250	1.507	0.00	408
14	GRAAL	PLGRAAL00022	3,502,000	59,498,980	1.463	0.00	158
15	OTMUCHOW	PLZPCOT00018	6,256,000	52,487,840	1.291	0.00	174
16	PEPEES	PLPEPES00018	49,286,000	27,600,160	0.679	0.00	362
17	MAKARONPL	PLMKRNP00015	3,832,000	23,336,880	0.574	0.00	204
18	MILKILAND	NL0009508712	8,276,000	18,372,720	0.452	0.01	129

19	SEKO	PLSEKO000014	2,500,000	15,250,000	0.375	0.00	324
20	SOBIESKI	FR0000060873	176,000	7,414,880	0.182	0.00	68
21	PAMAPOL	PLPMPOL00031	6,642,000	7,306,200	0.180	0.00	269
22	KSGAGRO	LU0611262873	5,093,000	5,653,230	0.139	0.00	206
		RAZEM		4,067,039,250	100	0.97	195

Zródło: http://www.gpw.pl/akcje_i_pda_notowania_ciagle [31.01.2014].

Przedsiębiorstwa przemysłu rolno-spożywczego funkcjonują według zasad i dobrych praktyk giełdowych obowiązujących na Giełdzie Papierów Wartościowych²⁹. Notowania giełdowe mają pozytywny wymiar na funkcjonowanie firm, ich działania eksportowe, pozyskiwanie nowych sojuszników handlowych, pozyskiwanie efektywnych inwestycji zagranicznych i wzmocnienie kapitału ludzkiego. Przyczynia się także do tego ciągła rotacja celowo wybranych firm do indeksu WIG Spożywczy, które muszą spełniać wymagane kryteria.

Dokonując analizy wyników ekonomiczno-finansowych firm spożywczych notowanych na GPW w Warszawie stwierdzono, że wykorzystwały one sprzyjające warunki akcesji Polski do Unii Europejskiej w celu podniesienia swej konkurencyjności i odnotowały spektakularny wzrost aktywności eksportowej³⁰.

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

²⁹ Załącznik do Uchwały Nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r.

³⁰ K. Firlej, *Konkurencyjność...*; Nowe Życie Gospodarcze 2011, nr 10, s. 19.

wyższe. W badanym okresie możliwe było także korzystanie ze zwolnień z podatku od nieruchomości³¹.

Jak wskazano w pracy zbiorowej R. Mrocza „...o tempie rozwoju przemysłu spożywczego w Polsce w ostatnich latach, podobnie, jak i wcześniej, decydowały dwa czynniki, tj. 1) popyt wewnętrzny oraz 2) eksport żywności, a w latach ostatniego światowego kryzysu finansowego nastąpił spadek popytu krajowego na żywność, który był wynikiem spowolnienia rozwoju gospodarczego w naszym kraju, jak też m.in. szybko rosnących cen żywności”. Autorzy twierdzą, że „...głównym źródłem wzrostu przemysłu spożywczego był eksport, którego udział w przyroście wartości produkcji sprzedanej przekraczał 60% i wahał się od 40 do 125%”³².

Najważniejszą informacją dla producentów i przedsiębiorców funkcjonujących w przemyśle spożywczym jest to, że w ostatnich latach wystąpiła wyraźna poprawa efektywności produkcji i zajmujemy szóstą pozycję wśród producentów żywności w Unii Europejskiej. Polski przemysł spożywczy wyszedł właściwie bez szwanku z ostatniego kryzysu gospodarczego, a nawet w czasie jego trwania umocnił swoją pozycję na arenie międzynarodowej podnosząc swą konkurencyjność oraz wzmacniając posiadany potencjał. Wciąż jednak należy zabiegać o nowe rynki zbytu (azjatyckie i arabskie), które w obliczu obowiązującego embarga rosyjskiego umożliwi ich dywersyfikację i pozyskanie kontrahentów gwarantujących współpracę przez długie lata.

³¹ K. Firlej, D. Żmija, *Transfer...* op. cit. s. 43-68.

³² *Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013)*, red. R. Mroczek, *Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego*. IERiGŻ Warszawa 2014.

2. KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU W FORMUŁOWANIU STRATEGII ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE BRANŻY PIEKARNICZO -CUKIERNICZEJ

Wprowadzenie

Branża piekarniczo – cukiernicza jest jedną z gałęzi sektora spożywczego. Przedsiębiorstwa działające w tej branży zajmują się produkcją pieczywa oraz ciastek. Na przestrzeni minionych lat zaobserwować można, że spożycie pieczywa wśród Polaków spada, branża ta kurczy się i coraz trudniejsze staje się aktywne działanie przedsiębiorstw w tej branży. Występuje wiele barier dla rozwoju przedsiębiorstw piekarniczo – cukierniczych, które tkwią w szeroko rozumianym makro otoczeniu. Z tych względów w badaniach przeprowadzonych w roku 2013 szczególną uwagę skierowano na identyfikację czynników stymulujących i hamujących rozwój przedsiębiorstw działających w branży piekarniczo – cukierniczej oraz określone zostały KCS, które to determinują rozwój przedsiębiorstw. Spożycie i zużycie krajowe wyrobów cukierniczych w Polsce w latach 2008-2013 zobrazowano w tabeli 2.1.

Tabela 2.1.

Spożycie i zużycie wyrobów cukierniczych w Polsce w latach 2008 – 2013.

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zużycie krajowe ^a (w tys. ton)						
– pieczywo cukiernicze	477,1	537,1	516,9	503,5	581,8	546,1
– czekolada i inne wyroby	288,7	272,5	228,7	275,3	289,5	321,2
– wyroby bez kakao	65,8	69,6	85,6	93,2	93,0	97,4
Spożycie domowe ^b (w kg/osobę/miesiąc)						
– wyroby ciastkarskie	0,66	0,65	0,65	0,63	0,62	.
– czekolady	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,15
– inne wyroby cukiernicze	0,25	0,25	0,25	0,25	0,23	0,23
Dostawy na rynek ^c (w tys. ton)						
– czekolada i wyroby	238	214	184	188	215	213
– cukierki	23,3	18,7	35,0	35,0	29,6	26,0

^a rozliczenie: produkcja + import – eksport, ^b według badań budżetów gospodarstw domowych GUS,

^c według danych GUS publikowanych w: Rynek Wewnętrzny i „Biuletyny Statystyczne”

Źródło: Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013), red. R. Mroczek, Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego. IERiGŻ Warszawa 2014.

W wyniku badań przeprowadzonych w roku 2013 zidentyfikowano stymulanty i destymulanty funkcjonowania przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej oraz określono kluczowe czynniki sukcesu dla tej branży. Badania prowadzone w tym roku są kontynuacją badań przeprowadzonych w roku 2013. Celem niniejszej części opracowania jest wskazanie możliwości wykorzystania KCS w analizie

konkurencyjności oraz formułowaniu strategii rozwoju. W pracy przyjęto następujące hipotezy badawcze:

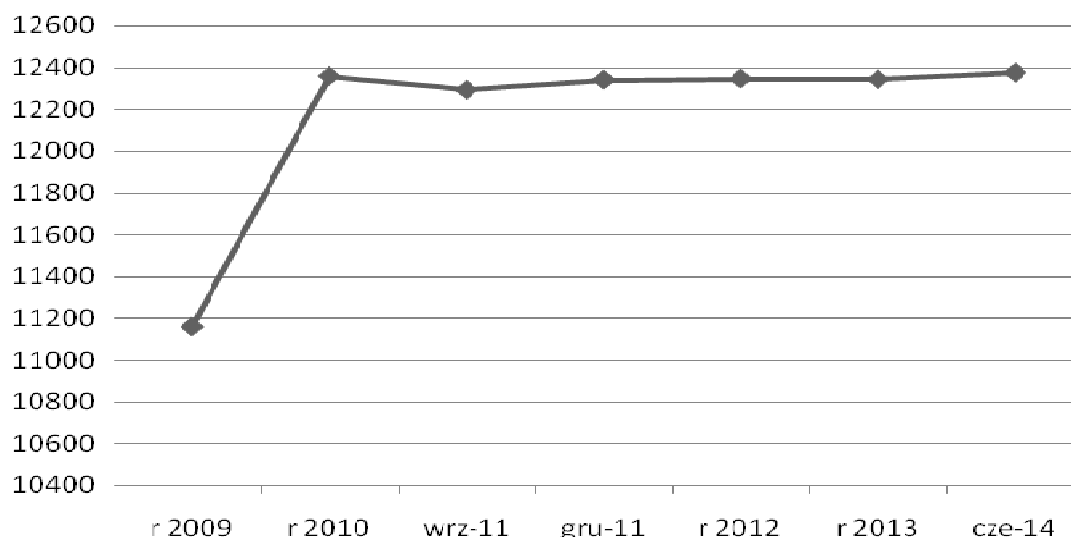
1. wykorzystanie KCS w formułowaniu strategii działania wpływa na rozwój przedsiębiorstw,
2. przedsiębiorstwa branży piekarniczo – cukierniczej nie opierają strategii działania na KCS,
3. wykorzystanie metod analizy konkurencyjności wpływa na rozwój przedsiębiorstw, a tym samym na rozwój branży.

Dla zrealizowania celu pracy oraz zweryfikowania hipotez badawczych przeprowadzono wywiad z właścicielami piekarni i cukierni oraz przeprowadzono kwestionariuszowe badania wśród 6 przedsiębiorstw piekarniczo – cukierniczych działających na rynku myślenickim (woj. Małopolskie).

2.1. Struktura branży piekarniczo – ciastkarskiej w Polsce

Sektor spożywczy według klasyfikacji PKD obejmuje bardzo zróżnicowany obszar działalności. Należą do niego zarówno przedsiębiorstwa zajmujące się ubojem i rozbiórką mięsa, jak i piekarnie, cukiernie oraz producenci napojów alkoholowych. Podmioty sektora spożywczego sklasyfikowane są według dwóch głównych kategorii. Pierwsza kategoria to produkcja artykułów spożywczych oraz kategoria druga to produkcja napojów. Według klasyfikacji PKD produkcja wyrobów piekarskich i mącznych ma numer 10.7 natomiast produkcja pieczywa i świeżych wyrobów ciastkarskich i ciastek według klasy PKD to 10.71.Z.

Branża piekarniczo – cukiernicza w Polsce należy do działów o najniższej koncentracji (jest działem rozproszonym występuje w niej duża liczba podmiotów). Według danych GUS na koniec czerwca 2014 roku w rejestrze regon zarejestrowanych było 12 373 aktywnych podmiotów. Kształtowanie się ilości aktywnych podmiotów w branży piekarniczo – cukierniczej w latach 2009 – 2014 przedstawiono na wykresie 2.1.



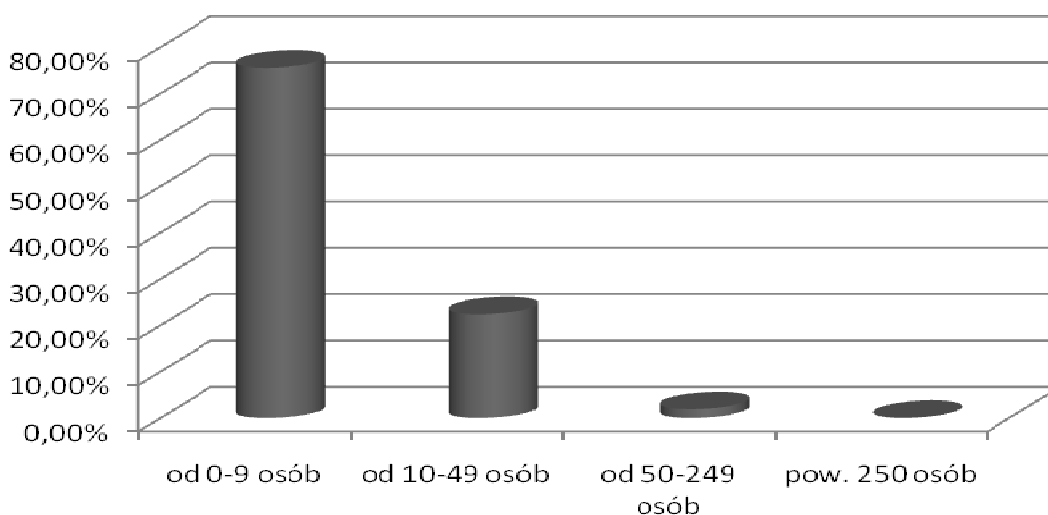
Wykres 2.1. Ilość aktywnych podmiotów działających w polskiej branży piekarniczo – cukierniczej w latach 2009 – 2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS - <http://www.rynkometr.pl/pkd/10.71>.

Dokonując analizy wykresu 2.1. stwierdzić można, że największy wzrost liczby aktywnych przedsiębiorstw w analizowanej branży nastąpił w roku 2010 względem roku 2009, powstało 1 197 nowych przedsiębiorstw, z czego do września 2011 wyrejestrowanych zostało 66 podmiotów i na koniec roku 2011 powstało 48 nowych podmiotów. W latach 2011 – 2014 ilość aktywnych podmiotów w branży piekarniczo – cukierniczej utrzymuje się na stałym poziomie 12 300. Nie można jednak postawić w tym miejscu stwierdzenia, że działalność podmiotów w branży piekarniczej utrzymuje się na stabilnym poziomie, rynek ten jest bardzo rozdrobniony i wiele podmiotów przechodzi w niebyt, ale też pojawiają się nowe przedsiębiorstwa, widoczna jest też tendencja, że istniejące przedsiębiorstwa otwierają filie (tak dla przykładu w roku 2013 działalność zakończyło 500 przedsiębiorstw piekarniczych, a powstało 250 nowych).³³

Struktura ze względu na wielkość przedsiębiorstw w analizowanej branży została zobrazowana na wykresie 2. 2.

³³ www.portalspozywczy.pl – 10.01.2014.



Wykres 2.2. Ilość przedsiębiorstw w polskiej branży piekarniczo – cukierniczej według wielkości zatrudnienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS - <http://www.rynkometr.pl/pkd/10.71>.

Dokonując analizy wykresu 2.2. stwierdzić należy, że zdecydowaną większość w branży piekarniczo – cukierniczej stanowią mikro przedsiębiorstwa (9356 aktywnych podmiotów, co stanowi 75,6% ogółu), 22,4% to małe przedsiębiorstwa, niecałe 2% to średnie przedsiębiorstwa i niecały 1% to duże przedsiębiorstwa. Jak wspomniano wcześniej analizowana branża jest rozproszona, działa w niej wiele małych, rzemieślniczych podmiotów, które obsługują rynek lokalny. Niemniej jednak obecnie jest widoczna ekspansja tych przedsiębiorstw na rynki regionalne. Jak podaje R. Mroczek w swoim raporcie liczba firm przemysłowych w przemyśle cukierniczym jest ostatnio dość stabilna, wprawdzie zmniejszyła się liczba przedsiębiorstw przemysłowych wytwarzających trwałe pieczywo cukiernicze (tab. 9.9), ale w obu tych działach nie zmieniła się liczba firm dużych i średnich. Zauważono też, że w sektorze cukierniczym szybko zmniejszała się liczba firm mikro i małych firm przemysłowych (z ok. 1100 w 2000 roku do 780 w 2008 roku i niespełna 500 takich firm w 2012 roku)³⁴. Przedsiębiorstwa przemysłowe produkujące wyroby cukiernicze według PKD prezentuje tabela 2.2. (PKD 10.72 i 10.82)

³⁴ *Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013)*, red. R. Mroczek, *Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego*. IERiGŻ Warszawa 2014.

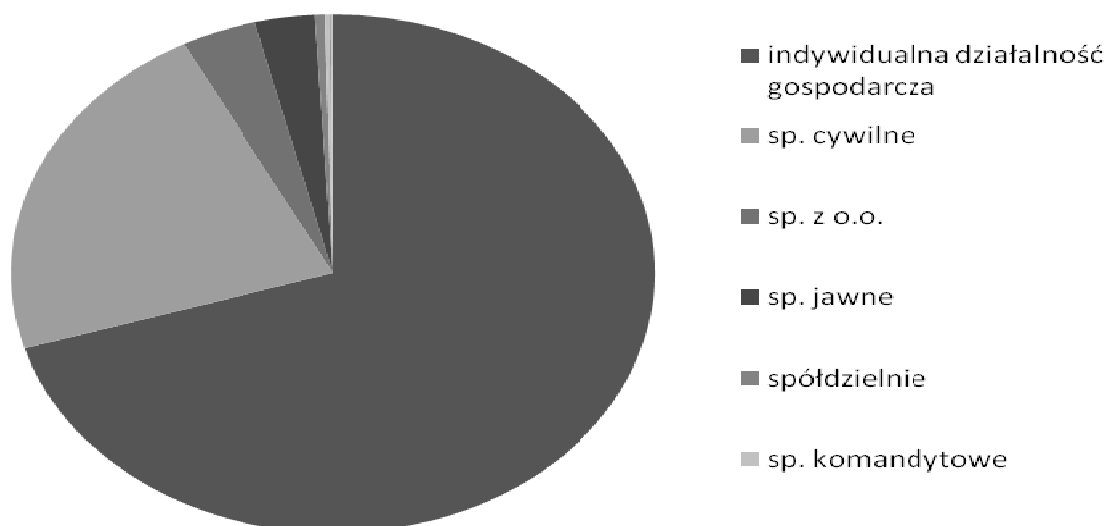
Tabela 2.2.

Przedsiębiorstwa przemysłowe w Polsce w latach 2008 - 2013 produkujące wyroby cukiernicze (PKD 10.72 i 10.82).

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Liczba firm przemysłowych produkujących:						
trwałe pieczywo cukiernicze (10.72)	135	132	126	117	112	102
w tym: dużych	.	9	9	8	8	9
czekoladę i inne słodczy	123	118	114	117	118	121
w tym: dużych	18	20	19	19	18	18
2. Udział firm dużych w zatrudnieniu sektora (w proc.)						
produkcji trwałego pieczywa cukierniczego	.	44,1	45,2	43,2	51,0	55,0
produkcji czekolady i innych słodczy	64,6	65,6	67,4	69,9	68,5	68,1
3. Udział firm dużych w produkcji (w proc.)						
trwałego pieczywa cukierniczego	64,6	67,5	65,6	67,5	74,6	.
czekolady i innych słodczy	76,8	76,2	77,4	81,6	78,0	.

Źródło: według niepublikowanych danych GUS, [za] Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013), red. R. Mroczek, *Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej. Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego*. IERiGŻ Warszawa 2014.

Jeśli chodzi o formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej w analizowanej branży to występuje dziewięć różnych form prawnych, które zostały zobrazowane na wykresie 2.3.



Wykres 2.3. Formy prawne aktywnych podmiotów w polskiej branży piekarniczo – cukierniczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS - <http://www.rynkometr.pl/pkd/10.71>.

Dokonując analizy wykresu 2.3. stwierdzić należy, że 70% aktywnych podmiotów to indywidualna działalność gospodarcza.

W branży piekarniczo – cukierniczej wyraźnie zarysowują się trendy, polegające między innymi na tym, iż konsumenci szukają produktów z najlepszą relacją jakości do ceny, zdrowych i dostępnych. Wyraźnie widać cztery główne trendy konsumenckie bardzo mocno wpływające także na rynek pieczywa. Jednym z nich jest „Value for money” - konsumenci wyjątkowo świadomie kontrolują wydatki szukając najlepszych okazji i najlepszego - ich zdaniem - stosunku wartości do ceny. Kolejny trend to poszukiwanie naturalności i walorów zdrowotnych - przy zakupie konsumenci zwracają coraz większą uwagę na wartości odżywcze, zawartość glutenu, czy indeks glikemiczny. Ponadto, konsumenci starają się nie rezygnować z drobnych przyjemności i chętnie kupują małe wykwintne przekąski, nawet w trudnych czasach. Ważne są także: dostępność i wygoda - niewielkie porcje pieczywa, przekąski, zarówno słodkie i słone, które kupimy dosłownie wszędzie. Natomiast nieobecne jeszcze kilka lat temu produkty, jak bagietka czosnkowa, pieczywo etniczne (np. tortilla), ciabatta, bułki z ziarnami, z dodatkiem błonnika i protein, czy snacki z szynką znajdują coraz większe grono nabywców³⁵. Jeśli chodzi o rynek ciastek to tutaj też widoczne są trendy pojawiania się nowych produktów na przykład takich jak: pralinki, deserki, mini ciasteczka, ciastka na bazie śmietany, jogurtu, lekkie, dietetyczne, na słodzikach. Również cukiernie mające w swojej ofercie lody dbają o szeroką gamę smaków, jak również produkują sorbety. To wszystko sprawia, że piekarnie, cukiernie i przedsiębiorstwa piekarniczo cukiernicze muszą monitorować otoczenie, badać preferencje klientów, jak również muszą być innowacyjne.

W analizowanej branży 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 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,

³⁵ Bełżecka P., *Sektor piekarniczy rośnie dzięki nowym produktom*, 31.X.2013, www.portalspozywczy.pl – 10.01.2014.

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. Eksperci szcują, że do dużych sieci należy nawet około 80% rynku. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że pieczywo produkowane w supermarketach to wyrób chlebowodobny, pozbawione jest naturalnego zakwasu³⁶.

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 produkcyjnych³⁷.

2.2. Kluczowe czynniki sukcesu w analizie konkurencyjności organizacji oraz formułowaniu strategii działania

Metodą oceny pozycji konkurencyjnej najczęściej stosowaną w praktyce jest metoda oceny kluczowych czynników sukcesu (KCS), którą często nazywa się diagnozą potencjału konkurencyjności. Celem tej metody jest identyfikacja i ocena czynników konkurencyjności tkwiących w szeroko rozumianych zasobach organizacji. Ponieważ analiza konkurencyjności jest postępowaniem diagnostycznym ukierunkowanym na ocenę potencjału wytwórczego (zasobów, sprawności), schemat procesu badawczego obejmuje:

1. zidentyfikowanie głównych pól tematycznych zasobów oraz sporządzenie listy głównych czynników charakterystycznych dla badanego przypadku (sfery zasobowo-funkcjonalnej);
2. analizę obszarów, pól tematycznych i sił kształtujących główne czynniki wraz z oceną jakościową;
3. wyjaśnienie istoty i wagi oddziaływania wybranych czynników na konkurencyjność,
4. ocenę ilościową:
 - określenie kryteriów pomiaru KCS,
 - ocenę wagową wybranych kryteriów,

³⁶ R. Miętus, *Piekarze rezygnują z chleba. Teraz czas na pączki i eklery*, Dziennik Gazeta Prawna, www.polskiepieczywo.pl – 20.01.2014.

³⁷ Wiceprezes BDŻ: *Kilka branż spożywczych chce mocno inwestować*, www.portalspozywczy.pl – 20.01.2014.

- ocenę opanowania wybranych czynników i porównanie go z osiągnięciami konkurentów,
- ocenę zbiorczą.

Analiza KCS ma na celu znalezienie odpowiedzi na następujące pytania³⁸: które KCS są w wystarczającym stopniu opanowane przez organizację i stanowią jej mocne strony, a które słabe; jakie wagi są przypisane rozpatrywanym KCS; jak kształtuje się profil konkurencyjności badanej organizacji w porównaniu do lidera; które KCS muszą ulec zmianie, aby organizacja poprawiła swoją pozycję konkurencyjną; czy dynamiczne porównania wskazują na rozwój organizacji; czy w porównaniach sektorowych organizacja poprawia swoje wyniki.

Sposób oceny głównych czynników konkurencyjności ma wymiar jakościowy i ilościowy. Należy jednak pamiętać, że kryteria pomiaru są różne dla poszczególnych branż. Każda dziedzina działalności posiada własną kombinację KCS. Określenie listy kluczowych czynników sukcesu jest niezmiernie trudne, ale dla analizy strategicznej stanowi bardzo ważny element. Lista taka może zawierać od kilku do kilkudziesięciu pozycji, a strategia działania polega na wyborze jednego lub więcej KCS, które firma będzie doskonalić i poprzez to osiągnie przewagę nad konkurentami. Identyfikację KCS należy zatem uznać za sprawę priorytetową. Zarządzający muszą znać dane sektora i rozważyć, co jest ważniejsze dla osiągnięcia sukcesu konkurencyjnego, a co mniej ważne³⁹.

Gdy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest już określona, następuje formułowanie strategii działania. Strategia jest to określenie celów długookresowych oraz taka alokacja zasobów, aby cele te zrealizować. Zgodnie z inną definicją strategii jest to gra o przyszłość, której warunki dyktuje otoczenie. Można zatem stwierdzić, że strategia konkurencyjności organizacji ma na celu poprawę jej konkurencyjności oraz określa, w jaki sposób organizacja będzie działała i jakie instrumenty będzie wykorzystywała, aby uzyskać przewagę nad rywalami.

Bardzo pomocne przy formułowaniu strategii konkurencyjności organizacji jest wykorzystanie metod mieszanych analizy strategicznej. Metody te z jednej strony określają pozycję konkurencyjną organizacji, a z drugiej – zawierają zalecenia strategiczne. Metody analizy strategicznej można sklasyfikować według jej zakresu

³⁸ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 163–164.

³⁹ M. Gorzelany – Dziadkowiec, *Analiza konkurencyjności organizacji*, UEK w Krakowie, Kraków, 2014, s. 40-42.

(metody analizy otoczenia, wnętrza organizacji oraz metody zintegrowane) oraz według jej zastosowania w procesie zarządzania strategicznego (metody stosowane do analizy strategicznej, do planowania strategicznego oraz wykorzystywane w obu fazach procesu)⁴⁰.

Jednym ze sposobów prezentacji portfela działalności przedsiębiorstwa jest posłużenie się formą macierzy. Spośród wielu różnych metod portfelowej analizy przedsiębiorstwa do formułowania strategii najbardziej znane są trzy: macierz ADL, macierz McKinseya oraz macierz Ansoffa. Istotne znaczenie w formułowaniu strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa ma również zastosowanie metody SPACE.

2.3. Analiza konkurencyjności wybranych podmiotów działających w branży piekarniczo cukierniczej

Przeprowadzona powyżej analiza pozwoliła przejść do empirycznej części opracowania, która to ma charakter badawczy. Celem prowadzonych badań było wskazanie, jak wykorzystywać KCS w formułowaniu strategii konkurencyjności. Kluczowe czynniki sukcesu dla sektora piekarniczo-cukierniczego ze sfer zasobowo funkcjonalnych zostały określone w przeprowadzonych badaniach w roku 2013.⁴¹

KCS dla branży piekarniczo – cukierniczej wraz ze znaczeniem strategicznym zostały zobrazowane w tabeli 2.3.

Tabela 2.3.

KCS polskiej 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
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

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁰ R. Krupski, *Strategie rozwoju organizacji*, Antykwa, Kraków 2002, s. 112.

⁴¹ M. Gorzelany – Dziadkowiec, niepublikowane Badania statutowe Katedry SZiRO, 2014.

Wykorzystanie KCS w formułowaniu strategii rozwoju oraz wykreślanie profili konkurencyjnych przez organizację zwiększa ich efektywność i skuteczność działania, jak również wpływa na ich konkurencyjność.

Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) są bardzo pomocne do określania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁴². Zidentyfikowane KCS w sektorze piekarniczocukierniczym wykorzystane zostały do analizy konkurencyjności wybranych przedsiębiorstw badanego sektora. Następnie, gdy określona została pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw w następnym etapie badań sformułowano strategię konkurencyjności dla badanych przedsiębiorstw.

Badaniem objęto 6 przedsiębiorstw sektora piekarniczocukierniczego, które działają na rynku myślenickim (woj. Małopolskie). Przebadano tylko sześć przedsiębiorstw, ponieważ jest to wystarczająca próba, aby przeprowadzić analizę konkurencyjności i sformułować wnioski. Badaniem zostały objęte małe przedsiębiorstwa, ponieważ jak wskazano na początku 98% przedsiębiorstw w analizowanej branży to małe przedsiębiorstwa. Trzy z badanych przedsiębiorstw to cukiernie, dwa przedsiębiorstwa to przedsiębiorstwa o profilu piekarniczocukierniczym i jedno to piekarnia, która ma w ofercie pączki i drożdżówki.

Określenie KCS pozwoliło przejść do kolejnego etapu badań, w którym opracowany został kwestionariusz służący do oceny opanowania KCS przez badane przedsiębiorstwa. Również KCS zostały przypisane wagi, które pozwoliły dokonać oceny zbiorczej.⁴³ Wagi zostały przypisane w oparciu o wywiad z właścicielami badanych przedsiębiorstw. Ze względu na prośbę właścicieli przedsiębiorstw nie są używane ich nazwy, przedsiębiorstwa cukiernicze (produkujące ciastka, ciasta i lody) nazwano A, B, C. Natomiast przedsiębiorstwa o profilu piekarniczym i piekarniczocukierniczym D, E, F. W tabelach 2.4. oraz 2.5. zobrazowano zestawienie wyników badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw.

⁴² Metoda ta jest szerzej opisana w: M. Gorzelany – Dziadkowiec, *Analiza...*, op. Cit., s. 38 – 48.

⁴³ Więcej patrz M. Gorzelany – Dziadkowiec, *Analiza...* op. Cit.,

Tabela 2.4.

Ocena pozycji konkurencyjnej wybranych cukierni w województwie małopolskim

Kluczowe czynniki sukcesu	Waga	Ocena cukierni A	Ocena cukierni B	Ocena cukierni C	Ocena zbiorcza		
					A	B	C
Czy w przedsiębiorstwie wykorzystuje się nowoczesne technologie?	5	4	4	3	0,20	0,20	0,15
Czy współpracuje Pan/i z głównymi dostawcami półproduktów?	4	4	4	4	0,16	0,16	0,16
Czy produkcja opiera się w oparciu o tradycyjne receptury?	9	5	5	5	0,45	0,45	0,45
Czy pracownicy mają dużą wiedzę i doświadczenie?	9	5	4	5	0,45	0,36	0,45
Czy pracownicy szkolą się aby podnieść kwalifikacje?	6	5	4	5	0,30	0,24	0,30
Czy jakość produktów jest wysoka?	9	5	4	4	0,45	0,36	0,36
Czy asortyment jest duży?	8	5	4	4	0,40	0,32	0,32
Czy wprowadza się nowe produkty?	9	5	4	4	0,45	0,36	0,36
Czy przedsiębiorstwo ma wypracowany wizerunek?	8	5	5	5	0,40	0,40	0,40
Czy budowane są relacje z klientami (tworzone są programy lojalnościowe)?	6	4	4	5	0,24	0,24	0,30
Czy przedsiębiorstwo dba o wystrój sali sprzedaży, ubiór personelu (stroje firmowe)?	6	5	4	4	0,30	0,24	0,24
Czy obsługa jest miła?	9	4	4	5	0,36	0,36	0,45
Czy wykorzystuje się informacje zwrotne od klientów (sugestie osób sprzedających)?	9	5	4	4	0,45	0,36	0,36
Czy przedsiębiorstwo ma w planie wchodzić na nowe rynki geograficznie?	3	2	2	2	0,06	0,06	0,06
Suma	$N = 100$	–	–	–	4,66	4,11	4,36

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.5.

Ocena pozycji konkurencyjnej wybranych przedsiębiorstw piekarniczych oraz piekarniczo – cukierniczych.

Kluczowe czynniki sukcesu	Waga	Ocena Przedsięb. D	Ocena Przedsięb. E	Ocena Przedsięb. F	Ocena zbiorcza		
					D	E	F
Czy w przedsiębiorstwie wykorzystuje się nowoczesne technologie?	5	3	3	3	0,15	0,15	0,15
Czy współpracuje Pan/i z głównymi dostawcami półproduktów?	4	4	4	4	0,16	0,16	0,16
Czy produkcja opiera się w oparciu o tradycyjne receptury?	9	4	3	3	0,36	0,27	0,27
Czy pracownicy mają dużą wiedzę i doświadczenie?	9	4	3	3	0,36	0,27	0,27
Czy pracownicy szkolą się aby podnieść kwalifikacje?	6	4	4	3	0,24	0,24	0,18
Czy jakość produktów jest wysoka?	9	4	4	3	0,36	0,36	0,27
Czy asortyment jest duży?	8	5	3	4	0,40	0,24	0,32
Czy wprowadza się nowe produkty?	9	5	3	3	0,45	0,27	0,27
Czy przedsiębiorstwo ma wypracowany wizerunek?	8	5	4	4	0,40	0,32	0,32
Czy budowane są relacje z klientami (tworzone są programy lojalnościowe)?	6	4	3	3	0,24	0,18	0,18
Czy przedsiębiorstwo dba o wystrój sali sprzedaży, ubiór personelu (stroje firmowe)?	6	4	3	3	0,24	0,18	0,18
Czy obsługa jest miła?	9	4	3	4	0,36	0,27	0,36
Czy wykorzystuje się informacje zwrotne od klientów (sugestie osób sprzedających)?	9	4	3	4	0,36	0,27	0,36
Czy przedsiębiorstwo ma w planie wchodzić na nowe rynki geograficznie?	3	4	4	4	0,12	0,12	0,12
Suma	<i>N</i> = 100	–	–	–	4,20	3,30	3,41

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw przedstawionej w tabeli 2.4. stwierdzić można, że najmocniejszą pozycję konkurencyjną ma przedsiębiorstwo A (4,66), następnie C (4,11) oraz B (4,36). Jednocześnie stwierdzić należy, że badane cukiernie wszystkie trzy mają mocną pozycję konkurencyjną, lecz powinny dążyć do pozycji dominującej. Wynik w ocenie zbiorczej poniżej pięć oznacza, że występują obszary wymagające zmian.

Dokonując analizy zestawienia zawartego w tabeli 2.5. stwierdzić można, że pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw piekarniczo – cukierniczych jest słabsza niż cukierni (przedsiębiorstwo E 3,30 oraz przedsiębiorstwo F 3,50), natomiast piekarni jest podobna jak cukierni, czyli silna (4,20). Na taki wynik może mieć wpływ fakt, że cukiernie i analizowana piekarnia to przedsiębiorstwa małe, działające na rynku kilkadziesiąt lat (50 lat, 30 lat i 20 lat) więc mają ugruntowaną pozycję rynkową, mają również wypracowany wizerunek, cieszą się renomą i co bardzo ważne bazują na tradycyjnych recepturach. Warto tutaj zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorstwo A ma najsilniejszą pozycję konkurencyjną, ale jak wynikało z badań najwyższe ceny. Jest to zgodne z badaniami przeprowadzonymi w roku 2013, gdzie w zaleceniach dla przedsiębiorstw badanego sektora było stwierdzenie, że powinny przedsiębiorstwa dbać o jakość, produkować w oparciu o tradycyjne receptury co wiąże się z wyższą ceną. Dwa pozostałe przedsiębiorstwa działają na rynku kilkanaście lat, w początkowej fazie rozwoju zajmowały się produkcją pieczywa, natomiast później produkcja została rozszerzona o ciasta, ciastka, torty. I tutaj też widać potwierdzenie badań z roku minionego, że piekarnie, aby przetrwać ofertę rozszerzały o ciastka, gdyż marża na ciastkach jest wyższa niż na pieczywie.

Dla lepszego zobrazowania obszarów zmian wykreślone zostały profile konkurencyjności przedsiębiorstw A, B, C, które przedstawiono na rysunku 2.1.

KCS	Ocena				
	1	2	3	4	5
Czy w przedsiębiorstwie wykorzystuje się nowoczesne technologie?			X	◇ ●	
Czy współpracuje Pan/i z głównymi dostawcami półproduktów?				X◇ ●	
Czy produkcja opiera się w oparciu o tradycyjne receptury?					X◇ ●
Czy pracownicy mają dużą wiedzę i doświadczenie?				◇	X●
Czy pracownicy szkolą się aby podnieść kwalifikacje?				◇	X●
Czy jakość produktów jest wysoka?				◇ X	●
Czy asortyment jest duży?				◇ X	●
Czy wprowadza się nowe produkty?				◇ X	●
Czy przedsiębiorstwo ma wypracowany wizerunek?					X◇ ●
Czy budowane są relacje z klientami?				◇ ●	X
Czy przedsiębiorstwo dba o wystrój sali sprzedaży, ubiór personelu (stroje firmowe)?				◇ X	●
Czy obsługa jest miła?				◇ ●	X
Czy wykorzystuje się informacje zwrotne od klientów ?				◇ X	●
Czy przedsiębiorstwo ma w planie wchodzić na nowe rynki geograficznie?		X◇ ●			

Rys. 2.1. Profile konkurencyjności przedsiębiorstw A, B, C.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy profili konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, które przedstawiono na rysunku 2.1. stwierdzić można, że analizowane przedsiębiorstwa nie w pełni wykorzystują nowoczesne technologie, nie współpracują z dostawcami w bardzo dużym stopniu, w ich planach nie pojawia się wchodzenie na nowe geograficznie rynki. Analizowane przedsiębiorstwa działają na rynkach lokalnych, jedno na regionalnym. W wywiadzie właściciele badanych przedsiębiorstw twierdzili, że współpraca z dostawcami na tym poziomie co jest ich zadowala, natomiast wchodzenie na nowe geograficznie rynki związane jest z kosztami, a te współcześnie trzeba ograniczać. Jedno z badanych przedsiębiorstw strategię swoją chce oprzeć na eksporcie (ma w planach eksportować). W wywiadzie jeden z właścicieli stwierdził, że kiedyś działał na rynku regionalnym, ale wiąże się to z kosztami dowozu, obsługi, często wynajmu lokalu a współcześnie trudno jest wejść na nowy rynek. Jak on to określił, każde „naczynie ma swoją pojemność” i tak samo jest z rynkiem. Współczesna wzmożona konkurencja, przewaga podaży nad popytem jest największą barierą dla

rozwoju przedsiębiorstw. Dokonując analizy profili konkurencyjności stwierdzić można, że przedsiębiorstwo A większość KCS ma opanowanych na pięć punktów, niemniej jednak powinno ono zwrócić uwagę na budowanie relacji z klientami i obsługę, która nie zawsze jest miła. Podobne obszary co w przedsiębiorstwie A wymagają zmiany i w przedsiębiorstwie B, jedynie przedsiębiorstwo C obsługę i budowanie relacji z klientami ma opanowane na pięć punktów. Dokonując analizy stopnia opanowania pozostałych KCS to wizerunek oraz produkcja w oparciu o tradycyjne receptury przez wszystkie analizowane cukiernie zostały ocenione na pięć punktów. Może to mieć swoje źródło w fakcie, że przedsiębiorstwa te działają na rynku kilkadziesiąt lat i mają już wpracowaną markę. Przedsiębiorstwo B powinno pracować nad poprawą opanowania KCS, gdyż obecnie większość KCS jest opanowana na cztery punkty. Przedsiębiorstwo C natomiast w małym stopniu wykorzystuje nowoczesne technologie, natomiast przedsiębiorstwo A i B w dużym stopniu, ale nie w maksymalnym. Jak twierdzą właściciele badanych przedsiębiorstw bardzo dużą barierą dla wdrażania nowoczesnych technologii są zasoby finansowe.

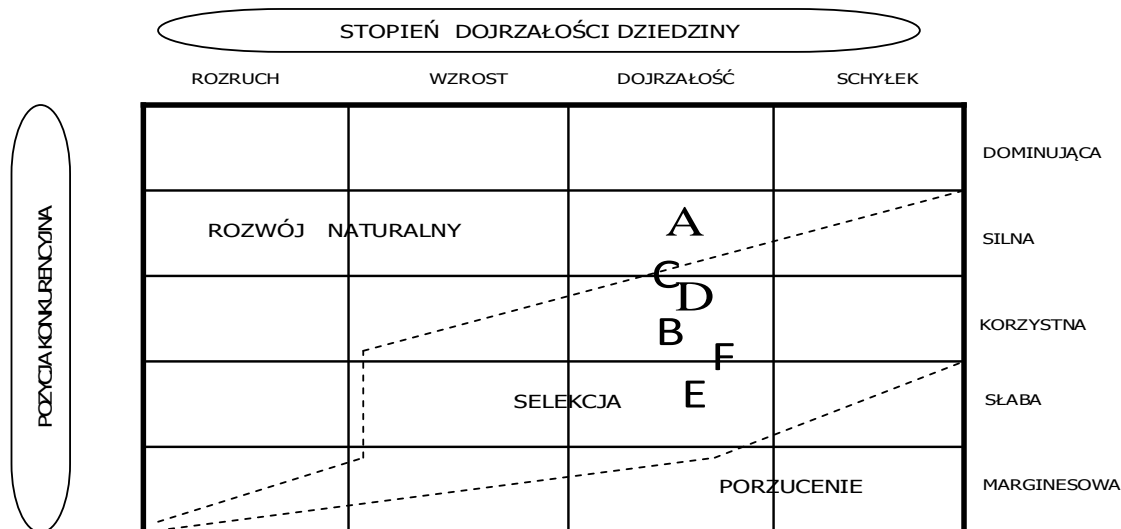
W sposób analogiczny jak przedstawiony na rys. 2.1. można wykreślić profile konkurencyjności dla przedsiębiorstw D, E i F.

2.4. Wykorzystanie macierzowych metod zarządzania strategicznego w formułowaniu strategii rozwoju przez analizowane przedsiębiorstwa

Jak wspomniano wyżej jednymi z pomocnych metod przy formułowaniu strategii rozwoju przez przedsiębiorstwa są metody portfelowe, a wśród nich między innymi macierz ADL, macierz McKinseya, macierz Ansoffa. W macierzy ADL oraz McKinseya na jednej z osi jest pozycja konkurencyjna, natomiast na drugiej stopień dojrzałości branży (sektora, dziedziny). Aby określić w jakiej fazie rozwoju jest analizowana branża wykorzystano listy kontrolne⁴⁴. Badania wykazały, że branża piekarniczo-cukiernicza znajduje się w fazie dojrzałości wykazując cechy fazy wzrostu i schyłku.

Jako pierwsza została przedstawiona macierz ADL wraz z zaleceniami strategicznymi dla analizowanych przedsiębiorstw (rys 2.2.).

⁴⁴ J. Fudaliński, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków – Kluczbork, 2002, s. 180-183.



Rys 2.2. Zalecenia strategiczne macierz ADL dla przedsiębiorstw cukierniczych
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy macierzy ADL stwierdzić można, że w przedsiębiorstwie A widoczna jest strategia rozwoju naturalnego. Świadczy o tym silna pozycja konkurencyjna. Strategia ta oznacza, że przedsiębiorstwo rozwija się w sposób naturalny, czyli działania podejmowane są w sposób naturalny. Każdy w przedsiębiorstwie wie za co odpowiada, jakie są jego obowiązki. Przedsiębiorstwo C znajduje się na granicy strategii selekcji i rozwoju naturalnego. Oznacza to, że jeszcze właściciel tego przedsiębiorstwa musi podjąć decyzje z czego zrezygnować, a które obszary rozwijać (np.: wykorzystać wiedzę pracowników, którzy są szkoleni i podnosić jakość wyrobów, zwiększać asortyment). Pozostałe przedsiębiorstwa stosują strategię selekcji, czyli cały czas dokonują wyborów z czego muszą zrezygnować, a co muszą dopracować. W przedsiębiorstwach tych nie wszystkie procesy są w pełni właściwie opanowane, właściciele cały czas muszą być zaangażowani w bardzo dużym stopniu w zarządzanie przedsiębiorstwem.

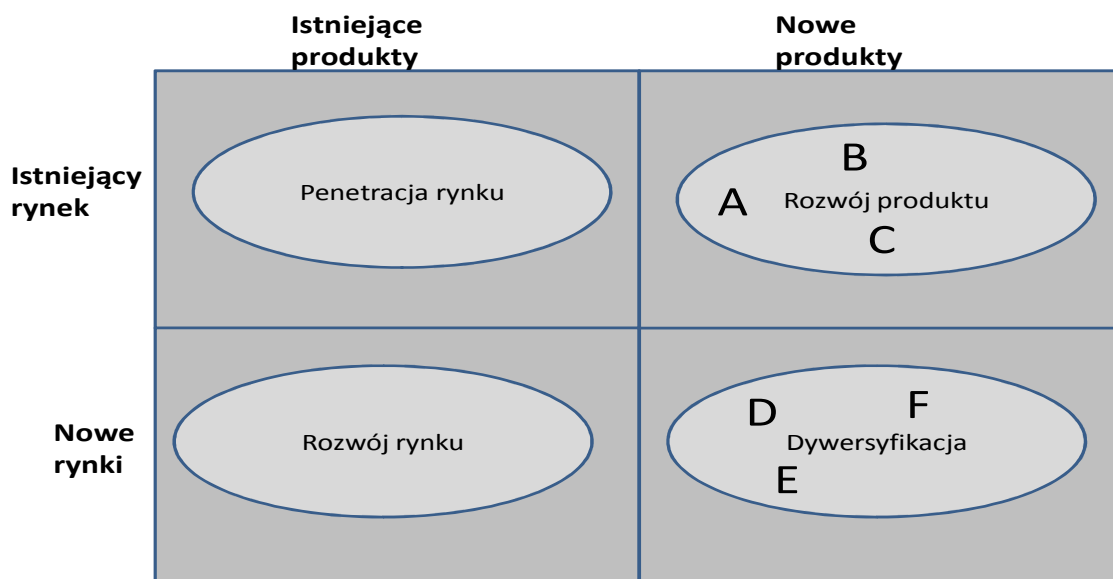
Kolejna macierz to macierz McKinseya wraz z zaleceniami strategicznymi dla analizowanych przedsiębiorstw (rys 2.3.). Macierz ta w swojej strukturze jest podobna do macierz ADL, lecz zalecenia są bardziej szczegółowe.

		Wartość dziedziny działalności		
		wysoka	średnia	niska
k o n k u r e n c y j n a P O Z Y C J A	Silna	Utrzymanie za wszelką cenę pozycji lidera A	Utrzymanie pozycji Nadążanie za rozwojem dziedziny C	Poprawianie rentowności („leczenie”)
	Średnia	Poprawianie pozycji D	Rozważne poprawianie rentowności B F	Selektywne wycofywanie (segmentacja)
	słaba	Podwojenie nakładów lub porzucenie	Stopniowe i selektywne wycofywanie się E	Porzucanie Zaprzeszanie zasilania
		strategie wzrostu	strategie podtrzymywania	strategie schodzenia z rynku

Rys 2.3. Zalecenia strategiczne macierz McKinseya dla badanych przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy zaleceń strategicznych macierzy McKinseya stwierdzić należy, że przedsiębiorstwa A i C stosują strategię utrzymania pozycji, jak również nadążania za rozwojem dziedziny. Oznacza to, że przedsiębiorstwa te dokonują analiz otoczenia i skutecznie nadążają za trendami, które się w nim pojawiają (np.: wdrażają nowe produkty, śledzą postęp technologiczny, analizują zmieniające się gusta nabywców). Przedsiębiorstwa B i D dążą do strategii stosowanej przez przedsiębiorstwa A i C lecz ich pozycja konkurencyjna nie jest wystarczająco mocna, nie w pełni nadążają te przedsiębiorstwa za analizami otoczenia. Przedsiębiorstwa E i F stosują strategię rozważne poprawianie rentowności. Oznacza to, że przedsiębiorstwa te nie opanowały umiejętności skutecznego konkutowania, jak również nie nadążają za zmianami w otoczeniu. Niemniej jednak należy zwrócić tutaj uwagę na fakt, że są to przedsiębiorstwa piekarniczo – cukiernicze i problemy z rentownością związane są z bardzo małymi marżami na pieczywie, a wprowadzanie do oferty ciastek i ciast jest dość trudne. Powszechnie wśród przedsiębiorstw tej branży panuje opinia, że piekarz nie zrobi dobrych ciastek, natomiast cukiernicy nie kuszą się o wypiek pieczywa. Dlatego też, piekarnie próbują wchodzić na rynki lokalne, czy regionalne, aby zwiększać sprzedaż. Przeważnie swoje wyroby piekarze sprzedają do sklepów spożywczych, co ogranicza im koszty związane z wynajmem lokalu.

Rozróżnienie stosowanych strategii przez przedsiębiorstwa cukiernicze (A, B, C) oraz piekarnicze i piekarniczo – cukiernicze (D, E, F) przedstawiono w macierzy Ansoffa (rys. 2.4.).



Rys 2.4. Strategie macierzy Ansoffa stosowane przez badane przedsiębiorstwa
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy macierzy Ansoffa stwierdzić można, że jest widoczna różnica w stosowanych strategiach działania przez badane przedsiębiorstwa w zależności od profilu działania. Przedsiębiorstwa cukiernicze stosują strategię rozwoju produktu, dbają o różnorodność produktową oraz zmiany w tym obszarze i chcą pozostać na obsługiwanym rynku. Przedsiębiorstwa o profilu piekarniczym stosują strategię dywersyfikacji, czyli chcą wchodzić na nowe rynki, jak również rozwijać produkty. Związane jest to z czynnikami przedstawionymi powyżej.

Podsumowując tą część rozważań stwierdzić należy, że badane przedsiębiorstwa bardzo dobrze sobie radzą na obsługiwanym rynkach. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że odmienna jest specyfika działalności cukierni oraz przedsiębiorstw o profilu piekarniczo-cukierniczym pomimo, że działają w tej samej branży. Dlatego istotne staje się dla przedsiębiorstw analizowanej branży dokonywanie indywidualnych ocen tych przedsiębiorstw w oparciu np.: o KCS i każde przedsiębiorstwo powinno opracowywać swoją strategię działania.

2.5. Zakończenie

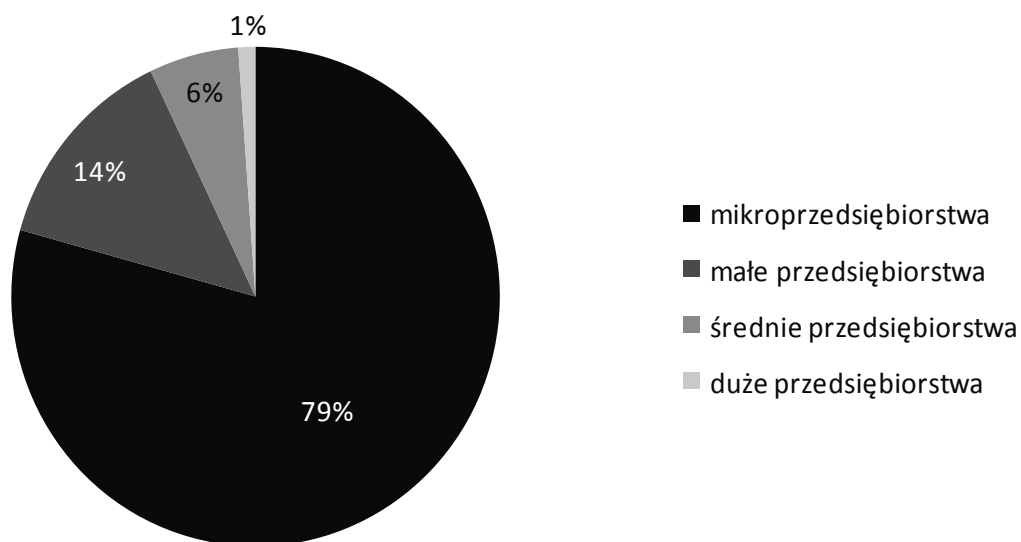
Przeprowadzone badania i analizy pozwoliły wskazać jak istotne znaczenie dla rozwoju danej branży ma określanie strategii rozwoju w oparciu o indywidualną analizę danego przedsiębiorstwa. Jedną z bardzo praktycznych metod analizowania

przedsiębiorstw jest analiza konkurencyjności w oparciu o KCS. Metoda ta pozwala wykreślić profil konkurencyjności analizowanego przedsiębiorstwa, wskazać obszary potencjalnych zmian. Dodatkowo diagnoza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa pozwala wykorzystać metody portfelowe do sformułowania strategii działania przedsiębiorstwa. Analizy przeprowadzone w niniejszym opracowaniu pozwoliły postawić wniosek, że różne są strategie działania przedsiębiorstw w branży piekarniczo – cukierniczej w zależności od profilu działalności. Perspektywy rozwoju branży piekarniczo – cukierniczej są w bardzo dużym stopniu zależne od strategii działania przedsiębiorstw w tej branży. Branża ta jest bardzo rozdrobniona, występuje bardzo duża konkurencja, szczególnie ze strony dużych sieci dlatego przedsiębiorstwa indywidualnie muszą podejmować walkę o przetrwanie i rozwój.

3. PERSPEKTYWY ROZWOJU BRANŻY OWOCOWO – WARZYWNEJ W POLSCE

3.1. Charakterystyka branży owocowo – warzywnej w Polsce

Przemysł owocowo – warzywny stanowi jedną z istotnych branż rozwoju przemysłu spożywczego w Polsce. W branży funkcjonują producenci oraz przetwórcy owoców i warzyw. Wśród producentów owoców i warzyw można wyróżnić producentów indywidualnych oraz 236 wstępnie uznanych grup producenckich⁴⁵, a także 58 uznanych organizacji producentów owoców i warzyw. Jedynie 2% polskich rolników jest członkami grup producenckich. Z kolei przetwórstwem owoców i warzyw zajmuje się 2212 przedsiębiorstw⁴⁶. Najwięcej aktywnych przedsiębiorstw funkcjonuje w województwie mazowieckim (25% ogółu), wielkopolskim (12,7% ogółu) i łódzkim (9,1 ogółu). Strukturę pod względem wielkości przedsiębiorstw w oparciu o kryterium wielkości zatrudnienia przedstawia rysunek 3.1.



Rys. 3.1. Struktura przedsiębiorstw przetwórczych w branży owocowo – warzywnej w Polsce w roku 2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w rejestrze REGON

Zdecydowana większość przedsiębiorstw (98,9%) w branży owocowo – warzywnej należy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a wśród nich dominują mikro - przedsiębiorstwa (79,3%). Jedynie 1,1% stanowią duże przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa te są zróżnicowane pod względem wielkości oraz potencjału technologicznego. Duże przedsiębiorstwa wykorzystują najnowsze technologie, w średnich przedsiębiorstwach przeważają pracochłonne procesy przetwórcze,

⁴⁵ Grupy producenckie działają na podstawie na podstawie ustawy z dnia 15 września 2000 roku o grupach producentów rolnych i ich związkach (Dz. U. z 2000 r., Nr 88, poz.983 z późniejszymi zmianami).

⁴⁶ Dane wedle rejestru REGON na dzień 30 czerwca 2014 r.

a w małych przedsiębiorstwach procesy produkcyjne opierają się na pracy ręcznej. To właśnie one zajmują się głównie suszarnictwem, kwaszarnictwem i produkcją marynat. Strukturę firm przemysłowych sektora owocowo-warzywnego i ziemniaczanego (łącznie z produkcją skrobi) przedstawia tabela 3.1.

Tabela 3.1.

Struktura firm przemysłowych sektora owocowo-warzywnego i ziemniaczanego (łącznie z produkcją skrobi) w Polsce w latach 2008 - 2013

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Liczba firm przemysłowych	351	305	314	311	306	325
z tego:						
– przetwórstwo owoców i warzyw	330	284	292	289	285	299
– przetwórstwo ziemniaków	21	21	22	22	21	26
w tym: firmy duże	21	20	20	19	19	16
– przetwórstwo owoców i warzyw	21	18	19	17	17	14
– przetwórstwo ziemniaków	0	2	1	2	2	2
Udział firm dużych w sektorze (w proc.) w:						
– zatrudnieniu	34,1	34,3	34,3	34,5	35,2	31,9
– wartości sprzedaży	40,0	41,2	42,0	40,7	39,9	.

Źródło: niepublikowane dane GUS i obliczenia własne, [za:] Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013), red. R. Mroczek, Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego. IERiGŻ Warszawa 2014.

Do największych podmiotów w branży w Polsce, ze względu na wielość aktywów, przychody netto oraz efektywność mierzoną wskaźnikami finansowymi (ROA, ROE), należą:

- Grupa Kapitałowa HORTEX HOLDING S.A.,
- NUTRICIA ZAKŁADY PRODUKCYJNE S. Z.O. O.,
- TYMBARK – MWS S. Z.O. O. KOMANDYTOWO – AKCYJNA,
- HJ HEINZ POLSKA S.A.,
- Grupa Kapitałowa DELKO S. A.,
- HORTEX HOLDING S. A.,
- DELKO S. A.,
- Grupa Kapitałowa AGROS-NOVA S. Z.O. O.,
- AGROS-NOVA S. Z.O. O.,
- POLSKI OGRÓD S. Z.O. O.

Przetwórstwo owocowo - warzywne ściśle wiąże się z producentami owoców i warzyw, którzy są dostawcami surowca dla gałęzi przemysłu przetwórczego.

Polska zajmuje szóste miejsce wśród producentów i przetwórców owoców i warzyw w Unii Europejskiej. Pierwsze miejsce zajmują Włochy, a kolejno Hiszpania, Francja, Niemcy i Wielka Brytania⁴⁷.

3.2. Uwarunkowania rozwoju branży owocowo – warzywnej

Na rozwój branży owocowo – warzywnej mają wpływ czynniki:

- polityczne,
- ekonomiczne,
- społeczne,
- naturalne,
- ekologiczne,
- technologiczne.

Aktualnie to uwarunkowania polityczne, związane z embargiem Federacji Rosyjskiej nałożonym na import polskich owoców i warzyw na rynek rosyjski, wpłynęły na sytuację kryzysową w branży. W ocenie Stowarzyszenia Polskich Dystrybutorów Owoców i Warzyw „Unia Owocowa”, 53% przedsiębiorstw branży owocowo – warzywnej znalazło się przez to w trudnej sytuacji finansowej. Rząd polski, organizacje producenckie oraz przedsiębiorstwa przetwórcze zmuszone były do podjęcia działań w zakresie zmiany polityki gospodarczej w branży owocowo – warzywnej. Zainicjowano poszukiwania zarówno rozwiązań doraźnych, jak i uwzględniających perspektywę rozwojową branży. Spożycie oraz zużycie krajowe produktów przemysłu owocowo-warzywnego i ziemniaczanego przedstawia tabela 3.2.

Tabela 3.2.
Spożycie oraz zużycie krajowe produktów przemysłu owocowo-warzywnego i ziemniaczanego w Polsce w latach 2008 - 2013

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Spożycie domowe przetworów (w kg na osobę miesięcznie), w tym:						
– owocowych	0,87	0,88	0,92	0,85	0,85	.
– warzywnych	0,07	0,07	0,07	0,07	0,06	0,05
– ziemniaczanych	0,69	0,69	0,71	0,65	0,66	.
	0,11	0,12	0,14	0,13	0,13	0,10
Spożycie bilansowe (w kg na osobę rocznie)						
– owoców	55,0	55,5	44,0	42,0	46,0	46,0
– warzyw	115,0	116,0	106,0	104,0	103,0	102,0
– przetworów	15,5	16,2	16,2	16,0	16,0	.

⁴⁷ Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego 2008-2013

ziemniaczanych						
Zużycie krajowe ^a przetworów łącznie						
(w tys. ton), w tym m.in.:	1 636,1	1 798,5	1 788,5	2 047,5	1 934,4	1 925,6
– mrożone owoce i warzywa	342,8	262,2	253,7	393,9	318,0	380,6
– soki zagęszczone	98,7	269,7	109,5	194,0	264,0	225,9
– dżemy, marmolady, powidła	111,0	94,5	113,0	97,8	103,1	95,7
– konserwy warzywne i owoce w puszkach	625,0	624,0	721,8	677,4	591,7	601,0
– skrobie i produkty skrobiowe	243,4	335,2	366,2	474,2	454,1	436,5
– frytki i chipsy	142,5	146,3	142,8	146,9	146,3	131,7

^a zużycie krajowe = produkcja + import – eksport

Źródło: obliczenia własne na podstawie Roczników Statystycznych GUS z lat 2009-2013, „Biuletynów Statystycznych GUS” z lat 2008-2014, danych Ministerstwa Finansów i raportów: „Rynek owoców i warzyw. Stan i perspektywy”, nr 45, seria „Analizy Rynkowe” 2014, IERiGŻ-PIB, ARR, MRiRW, Warszawa „Rynek ziemniaka. Stan i perspektywy”, nr 41, seria „Analizy Rynkowe” 2014, IERiGŻ-PIB, ARR, MRiRW, Warszawa, [za:] Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013), red. R. Mroczek, Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego. IERiGŻ Warszawa 2014.

Sytuacja ekonomiczna na rynku owoców i warzyw na podstawie informacji sygnałnej GUS⁴⁸ szacuje zbiory owoców w 2014 r. na wyższe o 1.1% w porównaniu z rokiem 2013, których wielkość wzrośnie osiągając poziom 4,2 mln ton. Wielkość zbiorów uzależniona jest od czynników agrometeorologicznych, zwiększenia areалу oraz produktywności producentów owoców i warzyw.

Zwiększony potencjał produkcyjny upraw sadowniczych wynika z owocowania nowo powstałych plantacji, które dały wyższe plony z 1 ha niż wcześniej nasadzone plantacje. Ponadto warunki agrometeorologiczne były korzystne choć obszarowo zróżnicowane. Łagodna zima, lokalne wiosenne przymrozki i gradobicia przyczyniły się do strat na niektórych plantacjach i dotyczyły wybranych odmian jabłek np. Gala, Lobo, Gloster. Warunki wegetacji owoców w sadach ustabilizowały się w czerwcu, a jesienne warunki atmosferyczne wpłynęły na wyższe zbiory owoców.

Wyższe zbiory owoców w 2014 r. w porównaniu do 2013 r. dotyczyły jabłek, których wielkość jest szacowana na 3,2 mln ton to oznacza wzrost o 3%, śliwek 109 tys. ton wzrost o 6%, czereśni, truskawek, malin, moreli, brzoskwiń zbiór wyższy od 1% - 3%. Niższe zbiory dotyczyły gruszek (o 1%), wiśni (o 5%), owoców z krzewów i plantacji jagodowych (o 13% – 18%) wyjątek stanowiły zbiory truskawek i malin.

⁴⁸ Szacunki zbiorów owoców i warzyw opublikowane przez GUS 30 lipca 2014 r. oraz Biuro Analiz i Programowania ARR, nr 8, 2014 r.

Warto podkreślić, że porównanie zbiorów owoców w 2014 r. do średniorocznych zbiorów w latach 2006 - 2012 są wyższe o około 43%. Można stwierdzić, że rozwój rynku owoców ma tendencję wzrostową pod względem potencjału produkcyjnego.

Zbiory warzyw gruntowych w 2014 r. były wyższe o 5,4% od produkcji w 2013 r. i wynoszą ponad 4.2 mln ton⁴⁹. GUS ocenia, że produkcja kalafiorów wzrosła o 16,5%, kapusty o 8%, buraków ćwikłowych o 5%, a cebuli o 4%. Na poziomie zbliżonym do ubiegłorocznego kształtować się będą zbiory marchwi. Mniejsze zbiory dotyczyć będą ogórków o 3% oraz pomidorów o 3%.

Pomimo wzrostu zbioru niektórych warzyw w 2014 r. w porównaniu do 2013 r. należy zauważyć, że porównanie zbioru warzyw do średniorocznych zbiorów w latach 2006 – 2012r. jest niższe o 7,6%. Rynek warzyw wykazuje zmienny poziom rozwoju pod względem jego produkcyjnego potencjału.

Sytuacja polityczna oraz wzrost zbiorów, szczególnie owoców miały wpływ na poziom cen skupu owoców i warzyw. Według danych ZSRIR⁵⁰ MRiRW we wrześniu 2014 r. ceny kształtowały się na dużo niższym poziomie niż w analogicznym okresie roku ubiegłego. Cena jabłek w porównaniu z rokiem 2013 była niższa o 43% niższa, wiśni o 40%, truskawek o 20%, cebuli o 61%, kalafiorów o 44%, ogórków gruntowych o 43%. Jedynie ceny czereśni były wyższe o 13%, pomidorów spod osłon o 25% i pieczarek o 4.6%.

Warunki ekologiczne produkcji owoców i warzyw spełniają normy określone przez ustawodawstwo, gdzie określono dopuszczalne normy pozostałości środków chemicznych stosowanych przy uprawie (Dz. U. 2014 nr 0 poz.1151).

Oddziaływanie społeczne wiąże się ze wzrostem świadomości zdrowego stylu życia i odżywiania, polegającego na popularyzowaniu polskich owoców i warzyw w jadłospisie Polaków.

Potencjał technologiczny zależy od formy innowacji. Na zachowania innowacyjne mają wpływ zarówno czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Rynek i konkurencja determinuje rozwój innowacji, które oparte są na wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu człowieka. To człowiek wprowadza nowe rozwiązania

⁴⁹ Informacje na podstawie szacunków rzeczoznawców GUS, zwiększonej sprzedaży nasion oraz większego arealu upraw warzyw gruntowych.

⁵⁰ ZSRIR to Zintegrowany System Rolniczej Informacji Rynkowej, działający na podstawie Rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 30 czerwca 2014 r., zmieniającego rozporządzenie w sprawie zbieranych danych rynkowych (Dz. U. 2014 poz.920)

produktowe, procesowe, organizacyjne czy marketingowe. Dla branży owocowo – warzywnej istotne znaczenie mają innowacje produktowe.

Z uwagi na uwarunkowania przyrodnicze i historyczne sektor rolny w Polsce wykazuje silne zróżnicowanie terytorialne. Dotyczy to struktury obszarowej gospodarstw (rozdrobiona struktura agrarna), poziomu intensywności produkcji, lokalnej specjalizacji i koncentracji produkcji na wybranych obszarach. Specjalizacja terytorialna w zakresie produkcji owoców i warzyw dotyczy np. województwa mazowieckiego.

Słabe relacje biznesowe pomiędzy organizacjami producentów owoców i warzyw, a przetwórcami ma wpływ na rozwój branży owocowo - warzywnej. Pojedynczy producent dysponuje niewielką skalą produkcji, utrudnionym dostępem do nowoczesnych technologii oraz niską skutecznością reakcji na pojawiające się zmiany w otoczeniu. Grupowe działania rolników powinny poprzedzać integrację pionową z przetwórstwem w celu obniżenia ryzyka operacyjnego gospodarstw i stabilizację cen.

3.3. Perspektywy rozwoju branży owocowo – warzywnej w Polsce

W celu określenia kierunków rozwoju branży owocowo – warzywnej należy określić szanse i zagrożenia wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu oraz potencjał rozwojowy producentów i przetwórców (tab.3.3).

Tabela 3.3.

Analiza SWOT dla branży owocowo – warzywnej w Polsce

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> — dywersyfikacja rynków zbytu (wejście na nowe rynki), — aktywna polityka rządu na arenie międzynarodowej w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych, — efektywne wykorzystanie środków finansowych pochodzących z UE, w ramach realizowanych programów, — wsparcie ze strony otoczenia instytucjonalnego, — skuteczne działania promujące polskie owoce i warzywa, — orientacja na jakość produktów i przetworów z owoców oraz warzyw — konkurencyjność polskich owoców i warzyw w zakresie jakości i cen, — wzrost nakładów na badania naukowe w dziedzinie rolnictwa, 	<ul style="list-style-type: none"> — niestabilność polityczna wschodnich rynków zbytu, — bariery w wejściu na nowe rynki, — wzrost konkurencji międzynarodowej w zakresie oferowanych produktów, — wahania koniunktury na rynku owoców i warzyw, — wzrost wymagań odbiorców zagranicznych w zakresie zagwarantowania jakości, bezpieczeństwa zdrowotnego żywności oraz higieny produkcji, — obniżenie konsumpcji świeżych i przetworzonych owoców i warzyw na rynku krajowym oraz międzynarodowym,

<ul style="list-style-type: none"> — integracja producentów i przetwórców owoców i warzyw, — powszechne korzystanie przez rolników z organizacji doradztwa rolniczego, — wzrost świadomości ludzi w zakresie zdrowego stylu życia, — zmiana złych nawyków żywieniowych 	
Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> — konkurencyjne ceny owoców i warzyw w porównaniu z krajami Unii Europejskiej, — powiązanie organizacji producenckich z ośrodkami badawczo – rozwojowymi, — wprowadzanie nowych odmian produktów wzbogaconych o walory odżywcze, smakowe, — tradycja i doświadczenie polskich producentów owoców i warzyw może stanowić przewagę konkurencyjną, — troska o jakość produktów, — spełnianie norm bezpieczeństwa pod względem niskiej zawartości związków chemicznych, — budowanie polskiej marki owoców oraz warzyw 	<ul style="list-style-type: none"> — rozproszenie produkcji, — średni poziom ekspansji rozwojowej gospodarstw, — niskie nakłady finansowe na działania innowacyjne, — niewystarczający stopień działań konsolidacyjnych producentów i przetwórców owoców i warzyw, — brak holistycznego podejścia do zarządzania rozwojem branży owocowo – warzywnej,

Zródło: opracowanie własne.

Powyższa analiza czynników rozwoju branży owocowo – warzywnej posłuży do diagnozy aktualnej sytuacji, oceny podejmowanych działań i określenia możliwych kierunków rozwoju w najbliższej perspektywie czasowej.

Rozwój branży owocowo – warzywnej do 2014 r. cechował się względną stabilnością. Obecna sytuacja kryzysowa branży wynika z jednej strony z wprowadzonego przez Federację Rosyjską embarga, a z drugiej strony z dużego uzależnienia się producentów i przetwórców owoców oraz warzyw od eksportu na rynek rosyjski. 7 sierpnia 2014 r. podjęta decyzja przez Federalną Służbę Nadzoru Weterynaryjnego i Fitosanitarnego Federacji Rosyjskiej o czasowym zakazie importu owoców i warzyw z Polski, zmusiła organizacje rządowe i producenckie do dynamicznych działań, zmuszających do poszukiwania bieżących i przyszłościowych rozwiązań. Paralelne działania podjęła Komisja Europejska, która ustanowiła nadzwyczajne środki wsparcia dla producentów niektórych owoców i warzyw na podstawie rozporządzenia delegowanego nr 932/2014 z dnia 29 sierpnia 2014 r.

W kraju Rada Ministrów zgodnie z rozporządzeniem z dnia 4 września 2014 r.⁵¹ wsparła organizacje producentów owoców i warzyw, uznane na podstawie odrębnych przepisów i realizujące program operacyjny, a także producentów niebędących członkami organizacji producentów.

Tymczasowa nadzwyczajna pomoc obejmuje działania związane z:

- wycofaniem z rynku owoców i warzyw,
- niezbieraniem plonów lub zielonymi zbiorami,
- wsparciem finansowym przyznanym dla wybranych owoców i warzyw⁵²,
- przekazaniem produktów na cele charytatywne,
- przeznaczeniem produktów na cele żywieniowe dla placówek oświatowych oraz firm.

W ramach doraźnej pomocy producenci przede wszystkim oczekiwali wsparcia finansowego dla wybranych owoców i warzyw.

Niezależne rozwiązania wsparcia finansowego regulowane prawnymi rozporządzeniami zaproponował rząd polski oraz Unia Europejska.

Podjęto działania mające na celu wsparcie finansowe polskich producentów owoców i warzyw. Na pomoc dla producentów rząd polski zarezerwował środki w wysokości 500 mln zł z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych w latach 2015-2016. Projekt pomocy dotyczy przedsiębiorstw, w których wystąpiły czasowe ograniczenia eksportu produktów. O pomoc ubiegać się mogą przedsiębiorstwa, których obroty spadły o 15% w ciągu trzech miesięcy po 6 sierpnia 2014 r., w porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego lub pół roku jak proponuje Ministerstwo Finansów⁵³.

Unia Europejska wydała rozporządzenie delegowane Komisji (UE) nr 1371/2014 z dnia 19 grudnia 2014 r., ustanawiające dalsze tymczasowe nadzwyczajne środki wsparcia producentów niektórych owoców i warzyw (Dz. Urz. L Nr 366 z 20.12.2014, s. 20).

Znowelizowane przepisy rozporządzenia delegowanego Komisji (UE) mają na celu złagodzenie skutków sytuacji kryzysowej w sektorze owoców i warzyw,

⁵¹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 września 2014 r. w sprawie realizacji przez Agencję Rynku Rolnego zadań związanych z ustanowieniem tymczasowych nadzwyczajnych środków wsparcia producentów niektórych owoców i warzyw w związku z zakazem przywozu ich z Unii Europejskiej do Federacji Rosyjskiej (Dz. U. z 2014r., poz.1190).

⁵² Szczegółowe informacje warunków uczestnictwa w mechanizmie „Tymczasowe nadzwyczajne wsparcie producentów owoców i warzyw” znajduje się na stronie www.arr.gov.pl.

⁵³ Projekt znajduje się w fazie uzgodnień.

a związanej z nałożeniem przez Federację Rosyjską zakazu przywozu owoców i warzyw, pochodzących z państw Unii Europejskiej. W latach 2014/2015 beneficjentami pomocy są zarówno producenci zrzeszeni w organizacjach producentów owoców i warzyw, jak i producenci indywidualni.

W sytuacji kryzysowej w branży owocowo – warzywniej pomocne są programy UE, skierowane na rozwój rolnictwa oraz wyrównujące szanse w zakresie warunków konkurencyjności. Obecnie realizowany jest Projekt Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW), który będzie trwał w latach 2014 – 2020 i umożliwi efektywne wykorzystanie środków finansowych, przeznaczonych na rozwój oraz wzrost konkurencyjności rolnictwa. Program zorientowany jest na wsparcie zachowań przedsiębiorczych rolników w ramach działania Leader. Głównym celem PROW 2014 – 2020 jest poprawa konkurencyjności rolnictwa. Środki publiczne, przeznaczone na realizację programu, wynoszą 13 513 295 000 euro (8 598 280 814 z budżetu UE EFRROW) i 4 915 014 186 euro wkładu krajowego). Program opracowany jest na podstawie przepisów UE, w szczególności rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW).

Ponadto 1 stycznia 2014 r. powołano Komitet Komisji Europejskiej ds. Wspólnej Organizacji Rynków Rolnych, którego prawną podstawą funkcjonowania jest rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r., a którego prace obejmują również trudną sytuację w branży owocowo – warzywniej.

Działania dyplomatyczne podejmowane przez MRiRW związane są w dłuższej perspektywie z dywersyfikacją rynków zbytu oraz doraźnym poszukiwaniem nowych rynków zbytu dla polskiej żywności, które mogą rozwiązać bieżące i przyszłe problemy branży owocowo - warzywniej. Podjęte działania obejmowały promocję polskich owoców na nowych rynkach, co w efekcie doprowadziło do ich eksportu. Działaniami zostały objęte:

- Zjednoczone Emiraty Arabskie, które umożliwiłyby wejście polskich owoców i warzyw na rynki regionu Bliskiego Wschodu. Przedstawiciele Izb Handlowo – Przemysłowych obu krajów powołali Biuro ds. współpracy w zakresie obrotu handlowego. Pierwszym wspólnym przedsięwzięciem promocyjnym będzie

planowana ekspozycja polskich produktów rolno – spożywczych w Dubaju, jesienią 2015 r.

- Kanada importuje świeże jabłka z Polski w ramach tzw. „okresu próbnego” związanego z kontrolą polskich produktów.
- W Singapurze promocja polskich jabłek oraz współpraca z Agrii Food & Veterinary Authority of Singapore (AVA) i Singapore Fruits & Vegetables Importer & Exporters Association umożliwiła zrealizowanie pierwszego zamówienia w wysokości 120 ton polskich jabłek.
- Ponadto podjęto rozmowy dotyczące współpracy gospodarczej w zakresie rolnictwa w szczególności owoców i warzyw w ramach Trójkąta Weimarskiego.

Możliwości rozwoju związane są również z podnoszeniem produktywności gospodarstw w branży owocowo – warzywnej, na co ma wpływ zaplecze naukowo – badawcze w dziedzinie nauk rolniczych. Jednak nakłady na badania i rozwój w ostatnich latach wynoszą poniżej 1% udziału w PKB, co oznacza, że potencjał badawczy nie jest w pełni wykorzystany i plasuje Polskę wśród krajów o najniższych nakładach na działalność badawczo- rozwojową, co mogłoby mieć znaczący wpływ na potencjał konkurencyjny w branży owocowo – warzywnej.

Szansą dla rozwoju branży owocowo – warzywnej są innowacje produktowe, technologiczne oraz doboru rodzaju opakowania. Innowacje produktowe postrzegane są przez konsumentów jako nowość na rynku lub jako modyfikacje dotychczasowych produktów w zakresie wartości odżywczych i smakowych. Zmiany produktowe wynikają ze zmiany stylu życia i trendów żywieniowych. Coraz częściej klienci oczekują produktów zdrowych, bogatych w dodatkowe składniki odżywcze. Wprowadzenie nowego bądź udoskonalonego produktu wiąże się ze zmianami w zakresie procesu technologicznego i nowej organizacji produkcji. Owoce i warzywa są produktami sezonowymi oraz bardzo nietrwałymi, dlatego większość owoców i warzyw poddawana jest obróbce technologicznej w celu ich przetworzenia. Rynek polskich owoców oraz warzyw jest zróżnicowany pod względem uprawianych gatunków, co ma wpływ na bogatą ofertę asortymentową produktów pod względem smakowym, konsystencji, stopnia przetworzenia i składu (np. produkcja wieloskładnikowych mrozonek).

Na pojawienie się innowacji produktowych ma wpływ globalizacja oraz przenikanie się różnych kultur dlatego wśród konsumentów popularność zyskują smaki kuchni całego świata. Z tego powodu producenci wzbogacają rodzime produkty

kombinacją egzotycznych ziół. W praktyce przedsiębiorstwa wykorzystują strategię systematycznego wprowadzania innowacji, uwzględniających potrzeby konsumentów.

Aktywny i prozdrowotny styl życia konsumentów wpływa na kreowanie produktów, cechujących się szybkim i łatwym przygotowaniem do spożycia.

W zakresie innowacji marketingowych producenci dokonują zmiany opakowań w zakresie szaty graficznej, stosowania opakowań, które mogą być wykorzystane do przygotowania szybkich potraw (np. w mikrofali). Na uwagę zasługują opakowania, które umożliwiają „oddychanie” owocom i warzywom. Wykorzystanie technologii MAPAX, umożliwia zaprojektowanie opakowania o przepuszczalności dostosowanej do każdego gatunku, jak i stopnia przetworzenia owoców i warzyw, co pozwala zachować ich wysoką jakość. Do pakowania owoców i warzyw stosuje się folię mikroporowatą oraz folię typu LDPE/OPP⁵⁴.

W zakresie wdrażania projektów innowacyjnych utworzono System Informacji Rolniczej (SIR) w rolnictwie i na obszarach wiejskich, który działa w ramach Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich (KSOW).

Konsolidacja organizacji i zachowań innowacyjnych w zakresie innowacji produktowych, technologicznych i opakowalniczych daje gwarancję najwyższej jakości oraz buduje trwałe zaufanie konsumentów.

Wsparciem instytucjonalnym dla aktywności innowacyjnej producentów i przetwórców owoców i warzyw są następujące organizacje doradcze:

- ośrodki doradztwa rolniczego, które znajdują się w każdym z 16 województw, a ich działalność reguluje ustawa z 22 października 2004 r. o jednostkach doradztwa rolniczego (Dz. U. z 2013 r. poz. 474),
- Izby rolnicze, które działają na podstawie ustawy z 14.12.1995 r. (dz. U. z 2002 nr 10, poz.927 z późniejszymi zmianami),
- prywatne podmioty doradcze, funkcjonujące na podstawie ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2013r.poz.672), aktualnie akredytację w zakresie doradztwa rolniczego uzyskało 180 prywatnych podmiotów doradczych,
- Centrum Doradztwa Rolniczego (CDR) działa na podstawie ustawy z 22 października 2004 r. o jednostkach doradztwa rolniczego (Dz. U. z 2013 r. poz.

⁵⁴ Linde Gaz Polska Sp. z o. o.

474) i wspomaga funkcjonowanie ośrodków doradztwa rolniczego oraz podlega bezpośrednio Ministrowi Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Ponadto utworzono fundusz promocji owoców i warzyw, który ma na celu:

- wsparcie marketingu produktów rolnych,
- finansowanie promocji spożycia określonych produktów np. jabłek,
- edukację grup docelowych w zakresie żywienia,
- dokonywanie analiz rynkowych,
- prowadzenie badań naukowych,
- prowadzenie prac rozwojowych w zakresie poprawy jakości produktów
- finansowanie szkoleń dla producentów i przetwórców,
- wsparcie organizacji branżowych.

Fundusz sfinansował następujące kampanie promocyjne:

- „Niezwyczajne właściwości zwykłych owoców” to kampania, która promowała spożywanie owoców jagodowych, szczególnie przekonywano dzieci i młodzież o walorach zdrowotnych oraz smakowych truskawek, borówek amerykańskich i porzeczek. Działania promocyjne objęły Polskę, Austrię, Czechy, Szwecję i Finlandię, a prowadzone były poprzez Internet, prasę branżową oraz konsumencką. Kampania promocyjna polegała na wykreowaniu owoców jagodowych jako zdrowych i wartościowych produktów. Za kampanię odpowiedzialny jest Związek Sadowników RP, Stowarzyszenie Plantatorów Borówki Amerykańskiej, Stowarzyszenie Plantatorów Truskawki oraz Krajowe Stowarzyszenie Plantatorów Czarnych Porzeczek.
- „Mrożonki pełne natury” to program promocyjno – informacyjny, który ma przekonać konsumentów, że owoce i warzywa mrożone są produktami o wysokiej jakości, a proces mrożenia pozwala zachować składniki odżywcze warzyw i owoców. Działania informacyjne to działania reklamowe ATL (reklama w mediach, BTL, public relations, poradnik edukacyjny). Budżet kampanii wynosi 160 tys. euro i jest współfinansowany ze środków UE oraz Agencji Rynku Rolnego w ramach „Wsparcia działań promocyjnych i informacyjnych na rynkach wybranych produktów rolnych”. Kampanię realizuje Stowarzyszenie Mrożonej Żywności.

- „5 porcji warzyw, owoców lub soku” to efektywne działania, promujące zdrowe odżywianie wśród konsumentów. Kampanię organizuje Krajowa Unia Producentów Soku (KUPS).
- „Jabłka każdego dnia” to trzyletnia kampania informacyjno – promocyjną, rozpoczęta w lutym 2012 r., której budżet wynosi około 4 mln euro (50% budżetu to środki unijne, 30% środki krajowe, 20% to środki z Funduszu Promocji Owoców i Warzyw). Działania informacyjno - promocyjne skierowane są do konsumentów oraz organizacji branżowych.
- „Europejskie jabłka dwukolorowe” to trzyletnia kampania, która rozpoczęła się w lipcu 2014 r. Program realizowany jest w Chińskiej Republice Ludowej oraz Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Strategia programu związana jest z promocją świeżych europejskich dwukolorowych jabłek poprzez emisję reklam, udział w targach oraz prowadzenie witryny internetowej. Budżet kampanii wynosi 4 996 924 euro (połowa kwoty finansowana jest ze środków unijnych).

Ponadto sfinansowano udział polskich organizacji branżowych na międzynarodowych targach w Madrycie „FRUIT ATTRACTION”.

W grudniu 2014 r. podjęto działania promocyjne, dotyczące spożycia owoców miękkich na rynkach europejskich (tj. Szwecja, Finlandia, Czechy, Austria). Kampania promocyjna pt. „Niezwyczajne właściwości zwykłych owoców” zaplanowana jest na lata 2015-2017, a przeznaczony na nią budżet wynosi 4 mln euro, z czego 20 % pochodzi ze środków Funduszu Promocji Owoców i Warzyw. Akcję promocyjną wspiera Związek Sadowników RP.

Związek Sadowników RP wraz z Agencją Rynku Rolnego oraz urzędami marszałkowskimi zakończył w 2014 r. kampanię pt. „Jedz witaminy i wracaj do zdrowia”. W kampanię zaangażowali się sadownicy i grupy producenckie. Celem kampanii był wzrost świadomości o walorach owoców i warzyw oraz zwiększenie popytu krajowego.

Podjęto również działania charytatywne i społeczne, popularyzujące zdrowe odżywianie wśród dzieci i młodzieży w placówkach oświatowych. Program „owoce i warzywa w szkole”, skierowany do dzieci z klas I – III szkół podstawowych, polega na wzbogaceniu oferty żywieniowej świeżymi owocami i warzywami. Na realizację tego celu w roku szkolnym 2014/2015 Polska otrzymała z budżetu UE 20,5 mln euro

(co stanowi 88% budżetu polskiego programu). Łączny budżet programu wynosi 23,3 mln euro.

W zakresie dystrybucji w 2015 roku planowane jest uruchomienie nowej sieć supermarketów MILA⁵⁵, która będzie specjalizować się w oferowaniu świeżych produktów rolniczych m. in. owoców i warzyw.

Reasumując na perspektywy rozwojowe branży owocowo – warzywnej w Polsce ma wpływ sytuacja polityczno – ekonomiczna w skali międzynarodowej. Stabilność rozwojowa branży została zakłócona wydarzeniami politycznymi w Rosji. Duże uzależnienie polskich producentów i przetwórców od eksportu na rynek wschodni doprowadziło do sytuacji kryzysowej branży owocowo – warzywnej. Jednak sytuacja ta skłoniła i wyzwoliła dynamiczność zachowań instytucji państwowych oraz samych przedsiębiorców. Należy przypomnieć, że sytuacja kryzysowa wpisana jest w cykl rozwoju każdej aktywności ludzkiej w różnych jej obszarach. Choć kryzys ma znaczenie pejoratywne, to dla branży owocowo – warzywnej może okazać się motorem jej rozwoju. Czy tak się stanie, z czasem będzie można dokonać takiej oceny. Aktualnie można jedynie ocenić bieżące działania o charakterze doraźnym, które mogą zaowocować w przyszłości trwałymi rozwiązaniami budującymi przewagę konkurencyjną polskich przedsiębiorców i przetwórców owoców i warzyw.

Rozwój branży owocowo – warzywnej oparty jest na eksporcie świeżych lub przetworzonych owoców oraz warzyw. Dlatego podstawowym działaniem jest dywersyfikacja i wejście na nowe rynki zbytu. Polska Federacja Producentów Żywności uważa, że przyszłością dla polskiego sadownictwa i rolnictwa jest sprzedaż produktów wysoko przetworzonych. Kierunek ten jest właściwy z uwagi na krótki okres przydatności świeżych owoców i warzyw oraz oczekiwania konsumentów w zakresie produktów umożliwiających szybkie przygotowanie posiłków.

Eksport świeżych owoców i warzyw na odległe rynki wymaga podejmowania dalszych projektów innowacyjnych w zakresie opakowań dostosowanych do danego rodzaju produktu, które będą zachowywały ich świeżość w dłuższym okresie czasu.

Należy wykorzystać zainteresowanie polskimi produktami na rynku międzynarodowym poprzez wprowadzanie nowych bądź udoskonalanie dotychczasowych produktów. W tym celu powinna wzrosnąć innowacyjność produktowa, która zapewni rozwój i konkurencyjność polskim producentom

⁵⁵ Sieć supermarketów MILA będzie tworzyć 170 sklepów należących obecnie do Grupy Polomarket. Spółka planuje rozwój sieci przez coroczne otwieranie 30 sklepów.

i przetwórcą. Polskie produkty poza różnorodnością gatunkową powinny cechować wysoka jakość. W przedsiębiorstwach przemysłu owocowo – warzywnego funkcjonują lub są wdrażane systemy zabezpieczenia jakości, najczęściej jest to system HACCP. Przedsiębiorstwa kooperujące z brytyjskimi sieciami handlowymi wdrażają standard jakości BRC (British Retail Consortium). Należy podkreślić, że w przyszłości budowanie i utrzymanie konkurencyjności produktów opierać się będzie nie na przewagach kosztowo – cenowych lecz na orientacji ukierunkowanej na jakość i innowacyjność polskich produktów i przetworów owocowo – warzywnych.

Zmiany również powinny dotyczyć powiązań kooperacyjnych producentów i przetwórców owoców i warzyw. Współpraca przetwórców z rolnikami i sadownikami powinna cechować się większą lojalnością i wzajemnym zaufaniem. Niskie ceny skupu produktów skutkują niedotrzymaniem przez producentów umów kontraktowych. Dlatego powinien nastąpić proces koncentracji i konsolidacji producentów i przetwórców mający na uwadze obustronne korzyści. Powiązania kooperacyjne mogą mieć formę inicjatyw klastrowych. Podstawowym założeniem klastrów jest integracja przedsiębiorstw działających w tym samym regionie, o pokrewnym zakresie działalności, które pomimo konkurencji między sobą podejmują współpracę w celu osiągnięcia efektu synergii. Wzajemne korzyści mogą być osiągnięte poprzez prowadzenie wspólnych działań zmierzających do: wejścia na nowe rynki, prowadzenia kampanii promocyjnej, tworzenie wspólnych kanałów dystrybucji.

Odpowiedzią a zarazem receptą na zmienność czynników mających wpływ na rozwój branży owocowo – warzywniej jest stała gotowość do adaptacji i rozwoju zarówno producentów, jak i przetwórców przy wsparciu polityki państwa oraz Unii Europejskiej.

4. TRADYCYJNE I ALTERNATYWNE STRATEGIE KONKUROWANIA W BRANŻY MIĘSNEJ W POLSCE

Wprowadzenie

W Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej dokonała się istotna restrukturyzacja i modernizacja sektora przemysłu mięsnego. Sektor mięsny był jednym z najszybciej rozwijających się działów polskiej gospodarki, szybko rósł eksport zarówno w ramach Unii, jak i na rynku trzecim⁵⁶. Mięso i jego przetwory stanowią największy udział w eksporcie żywności. Aktualnie w związku z barierami popytu krajowego, tempo wzrostu sektora zależy głównie od eksportu. Pojawiły się jednak niezwykle silne bariery w eksporcie na wschód (Rosja, Ukraina) w związku z niewyjaśnioną sytuacją geopolityczną, zagrożeniem wojennym, oraz podnoszonym zagrożeniem afrykańskiego pomoru świń (AFS). W wyniku tego ustanowiono embargo handlowe na nasze produkty. Kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłu mięsnego jest powiązana z jakością zarządzania nimi, dostępem do surowca i istniejącymi zagrożeniami w tym zakresie (podaż, ceny, itp.), konkurencją na rynku, dostępem do właściwych kanałów dystrybucji, zmieniającymi się oczekiwaniami konsumentów. Należy również zaznaczyć, że Polska jest też znaczącym importerem żywca zwierzęcego oraz mięsa, i na przykład w asortymencie wieprzowym, jesteśmy importerem netto wieprzowiny niemieckiej oraz duńskiej. W praktyce w Polsce nie ma dostatecznej podaży krajowej wołowiny kulinarnej, czy dobrej jakości jagnięciny. Branża mięsna⁵⁷ (sektor mięsny, rynek mięsa, przemysł mięsny) to pojęcie bardzo szerokie i trudno dokonać prostej jego klasyfikacji. 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 z działalnością dystrybucyjną, handlem zagranicznym, itp.).

Cel badawczy to analiza możliwości wykorzystania koncepcji „błękitnych oceanów”⁵⁸ (Blue Ocean Strategy, BOS) na tle tradycyjnych podejść do konkurencji

⁵⁶R. Urban, Sektor mięsny w Polsce po wejściu do UE, *Agro Trendy*, 27.01.2009.

⁵⁷ 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. PKD 2007 Schemat Klasyfikacji GUS. (Dz.U. 251, poz.1885), cyt za: http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pkd_07.htm

⁵⁸ W. Chan Kim, R. Mauborge, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa, 2005; Autorzy prowadzą również portal Blue Ocean Strategy; umożliwiają korzystanie z newslettera i bieżące komunikowanie w zakresie wykorzystania strategii; <http://www.blueoceanstrategy.com/10-key-points-about-blue-ocean-strategy/> (2.10.2014)

wykorzystujących koncepcje walki konkurencyjnej. Strategia błękitnego oceanu polega w największym uproszczeniu na tworzeniu nowej przestrzeni rynkowej poprzez kreowanie innowacji zarządzania. Sposobem na pokonanie konkurencji jest w pewnym sensie rezygnacja z prób jej pokonania. Zostanie to dokładnie omówione w dalszej części artykułu.

4.1. Strategie konkurowania w branży mięsnej – podejście tradycyjne

Analiza branży (sektora) ma pozwolić na określenie jego atrakcyjności, dynamiki zmian, natężenia konkurencji oraz zachowań uczestników rynku. Branżę można zdefiniować jako grupę firm wytwarzających podobne produkty albo wykorzystujących podobny zestaw tworzenia wartości lub zasobów⁵⁹. Istotne jest określenie czynników ryzyka oraz szans i zagrożeń funkcjonowania w sektorze, sił napędzających lub hamujących rozwój sektora⁶⁰. Analiza strategiczna jest częścią zarządzania strategicznego, zestawem różnych metod badania, oceny i przewidywania przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia w celu określenia zdolności do przetrwania i rozwoju⁶¹. Analiza strategiczna według szkoły harwardzkiej (Model LCAG⁶², autorzy E.P. Learned, H.K. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth, pierwowzór dla analizy SWOT) opierała się na analizie czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Wewnętrzne czynniki to mocne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz postawy i wartości pracowników. Czynniki zewnętrzne natomiast to szanse i zagrożenia płynące z otoczenia, oraz wartości i oczekiwania społeczeństwa. Opierając się na tym podejściu opracowany został ogólny model zarządzania strategicznego, który składał się z następujących etapów:

- formułowanie strategii: szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa, siły i słabości przedsiębiorstwa, określenie wartości strategicznych, pozycja strategiczna (konkurencyjna),
- opracowanie pełnej wersji strategii przedsiębiorstwa: określenie misji przedsiębiorstwa, wyszczególnienia celów działania, przygotowanie planów,
- implementacja strategii: transformacja struktury organizacyjnej, kształtowanie zachowań i procesów, rozwój kadry pracowniczej.

⁵⁹ B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa, 2007, s. 150 .

⁶⁰ ibidem, s. 262-265.

⁶²The Oxford Handbook of Strategy, A Strategy Overview and Competitive Strategy, ed. D. O. Faulkner, A.Cambell, Oxford University Press, Oxford, s. 241 i n..

Współcześnie zarządzanie strategiczne oznacza integrację różnorodnych podejść i teorii, zarówno tych klasycznych, jak i nowych rozwiązań. Według A. Pomykalskiego⁶³ istotą strategii jest określenie pozycji firmy na rynku konkurencyjnym. Strategie mogą służyć do realizacji różnych celów co wpływa na ich charakter. A. Stabryła⁶⁴ dzieli strategie na: rozwojowe, stabilizacyjne, restrukturyzacyjne i defensywne.

Strategie rozwojowe polegają na zdobywaniu nowych rynków zbytu, działalności inwestycyjnej oraz dywersyfikacji produktu. Strategie stabilizacyjne podtrzymują aktualnie obowiązujący sposób działania przedsiębiorstwa. Cechują się brakiem akceptacji ryzyka i ostrożnością w podejmowaniu decyzji. Strategia zachowawcza jest jej odmianą, polega na odwlekaniu podejmowania decyzji i czekaniu na dogodny moment działania. Strategie restrukturyzacyjne możemy podzielić na dwa podtypy. Pierwsze podejście koncentruje się na naprawie przedsiębiorstwa i jego reorganizacji, a drugie na jego doskonaleniu, usprawnianiu systemu zarządzania. Strategie defensywne są nastawione na przetrwanie. Polegają m.in. na wycofaniu się z niektórych rynków, ograniczeniu produkcji lub zaniechaniu produkcji czy też redukcji zatrudnienia. Główne kryterium efektywności to minimalizacja strat. W branży mięsnej wykorzystywane są wszystkie te strategie.

M. Romanowska⁶⁵ definiuje strategie jako proces pokonywania napotykaných trudności. Wskazuje w innej swojej pracy na wyniki badań amerykańskich menedżerów zapytanych o ich opinie na temat przydatności teorii zarządzania strategicznego⁶⁶. Według ilości wskazań kolejność jest następująca (od najbardziej przydatnych): macierz McKinseya⁶⁷ (macierz General Electric, macierz atrakcyjności przemysłu, macierz atrakcyjności sektora), analiza 5 sił⁶⁸ (model Portera), model LCAG⁶⁹, analiza SWOT⁷⁰,

⁶³A. Pomykalski, Strategie marketingowe, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000, s.25.

⁶⁴ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 58-60.

⁶⁵M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009, s.19.

⁶⁶ M. Romanowska, Trwałe wartości zarządzania strategicznego, w: Planowanie strategiczne w warunkach niepewności, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Prace naukowe WWSZiP, seria Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2007, s.59.

⁶⁷ A.A. Thompson, A.J. Strickland, Strategic Management, Irwin, Homewood, Illinois 1990, s. 201; Ph. Kotler, Marketing, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 67.

⁶⁸ M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992.

⁶⁹ The Oxford Handbook of Strategy, A Strategy Overview and Competitive Strategy, ed. D. O. Faulkner, A.Cambell, Oxford University Press, Oxford, s. 241.

⁷⁰ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo PWN Warszawa 2007, s.190.

macierz BCG⁷¹, strategie bazowe M.E Portera⁷², teoria interesariuszy⁷³, koncepcja 7S⁷⁴. Większość z nich koncentruje się na analizach konkurencyjności w sektorach oraz strategiach konkurowania. D. Faulkner i C. Bowman⁷⁵ wyróżniają konkurencyjność podstawową oraz kluczową. Pierwsza z nich dotyczy procesów i systemów, które dają przedsiębiorstwu pozycję lidera w branży. Ma to związek ze zdolnością zwiększenia przez nie wartości użytkowej postrzeganej przez klienta. Druga identyfikowana jest umiejętnościami prowadzącymi do zyskania trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku. Istnieje kilka powszechnie uznawanych za przydatne metod analiz sektorowych⁷⁶ do których można zaliczyć analizę sektorowej luki strategicznej, mapę grup strategicznych, pięcioczynnikowy model M.E. Portera, analizę krzywej doświadczeń, punktację ważoną w ocenie atrakcyjności sektora.

W badaniach przeprowadzonych w 2013 roku⁷⁷ dotyczących wybranych metod analizy strategicznej w branży mięsnej w Polsce wykorzystana została pięcioczynnikowa analiza M. Portera⁷⁸. Przeanalizowano czynniki konkurencyjności w branży mięsnej, oraz określono siły konkurowania, wskazano również ramowe założenia strategii i kluczowe kompetencje niezbędne do ich realizacji. Natężenie konkurencji w sektorze i jego rentowność wyznacza pięć sił konkurencyjnych do których zaliczamy rywalizację obecnych konkurentów, groźbę nowych wejść, groźbę substytucji, siłę przetargową dostawców oraz siłę przetargową klientów (nabywców). Siły które są najmocniejsze wskazują na strategie konkurowania.

⁷¹ J. Sutherland, D. Canwell, Klucz do zarządzania strategicznego, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s.21-22.; M. Reeves, S. Moose, T. Venem, BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix, JUNE 04, 2014,

www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate_strategy_portfolio_management_strategic_planning_growth_share_matrix_bcg_classics_revisited (12.10.2014)

⁷² M.E. Porter, Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, One Press, Klasyka biznesu, 2006.

⁷³ R.E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.

⁷⁴ T. Peters, R.H. Waterman Jr., In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Harper&Row Publishers, 1982.

⁷⁵ D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s.44.

⁷⁶ 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. .

⁷⁷ badania własne Katedry Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji, UEK w Krakowie, 2013 rok, publikacja dot. sektora mięsnego: K. Misiołek, Strategie konkurowania procesie restrukturyzacji branży mięsnej w Polsce, w: red. naukowa R. Borowiecki, A. Jaki, Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej, Fundacja UEK w Krakowie, Kraków, 2014.

⁷⁸ M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa, 1992.

Strategie podstawowe (konkurowania) według M.E. Portera⁷⁹ to strategia różnicowania, przywództwa kosztowego oraz koncentracji.

Strategia różnicowania wychodzi z założenia, że są grupy klientów, którzy są zainteresowani wyjątkową, uznaną marką lub unikalnością produktów, za które są gotowe ponadprzeciętnie dużo zapłacić.

Strategia przywództwa kosztownego kieruje się minimalizacją kosztów własnych, co powinno prowadzić do najniższych cen przy zachowaniu jednak adekwatnego poziomu jakości. Można to osiągnąć poprzez ograniczenie kosztów stałych, zwiększenie skali wytworzenia, eliminację kosztów zbędnych w sferze produkcji, podniesienie wydajności pracy, jak również przez innowacje produktu. Strategia przywództwa kosztownego często prowadzi do obniżenia poziomu jakości produktu.

Strategia koncentracji zwraca uwagę na szczególne potrzeby skonkretyzowanej grupy klientów i spełnieniu ich specyficznych oczekiwań. Wymaga daleko idącej, bardzo bliskiej współpracy przedsiębiorstwa z klientami, nawiązywania współpracy na wszystkich etapach procesu zarządzania. Można zauważyć, że współpraca może pojawić się na już etapie koncepcji produktu bądź usługi.

Analiza konkurencyjności sektora mięsnego wskazała że, źródłem przewag konkurencyjnych są przede wszystkim czynniki konkurowania opierające się o niskie koszty i konkurencję cenową. Jest to możliwe głównie dzięki niższym kosztom pracy (wynagrodzenia pracowników przemysłu spożywczego kształtują się poniżej przeciętnego wynagrodzenia w przemyśle) i pozostałych czynników produkcji, jak również dzięki niższym marżom przetwórczym⁸⁰. W branży mięsnej nastąpił wyraźny podział zakładów produkcyjnych: na duże, działające w skali ogólnopolskiej i międzynarodowej przedsiębiorstwa zdolne wykorzystać efekty skali i zdolność optymalizacji kosztowej, oraz niewielkie firmy, działające na rynkach lokalnych. Analiza konkurencyjności branży mięsnej wskazała na dwie możliwe strategie prowadzące do osiągnięcia:

- wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych;
- skupienia wysiłków i koncentracji.

⁷⁹ Zob. M.E.Porter, Przewaga ..., op.cit.

⁸⁰ 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

Pierwsza strategia dotyczy przedsiębiorstw największych. Zakłada niskie jednostkowe koszty wytwarzania oraz ciągłe dążenie do obniżania kosztów ogólnych i bezpośrednio związanych z produkcją. Wymaga wdrożenia kontrolingu kosztów na każdym szczeblu organizacji, inwestowania w skalę produkcji (integracja pozioma), konsolidacji spółek i tworzenia większych podmiotów, integracji pionowej w celu zapewnienia dostaw z godnie z własnymi specyfikacjami, nowoczesnych wielkoskalowych kanałów dystrybucji obcych lub własnych, unikania klientów o niewielkim znaczeniu którzy podnoszą koszty, zdobycia uprawnień do sprzedaży na wielu rynkach.

Druga strategia (koncentracji) dotyczyć powinna małych przedsiębiorstw. Zakłada rezygnację z części wolumenu na rzecz wzrostu dochodowości sprzedaży. Wymaga zdefiniowania właściwej grupy docelowej, dostarczania produktów zgodnych z ich oczekiwaniami, cen adekwatnych do jakości, zarządzania marką, wdrożenia systemów jakości produktów oraz zarządzania, budowy skutecznych kanałów dystrybucji (samodzielnie lub przez konsorcja sprzedażowe).

Badania wykazały jednak że zarówno przedsiębiorstwa duże, jak i małe stosują podobne strategie konkurowania koncentrując się walce cenowej i obniżaniu na tyle na ile to możliwe celów jakościowych.

Obecne badania są kontynuacją analiz strategii konkurowania w branży mięsnej, jednak przyjęta została odmienna perspektywa zakładająca poszukiwanie innowacji zarządzania oraz kreowanie nowych, niekonfrontacyjnych strategii konkurowania.

4.2. Innowacyjność zarządzania

G. Hamel i B. Breen⁸¹ definiują innowacyjność zarządzania jako to wszystko, co w znaczący sposób zmienia formy organizacyjne firmy. To właśnie ona przybliża do realizacji celów przedsiębiorstwa, ponieważ zmienia jego dotychczasowe zwyczaje w sposób prowadzący do powiększenia wydajności organizacji. Innowacje zarządzania mogą być źródłem kluczowych kompetencji, po spełnieniu przynajmniej jednego z poniższych warunków:

- innowacja oparta jest na nowatorskiej zasadzie zarządzania przeciwstawiającej się utrwalonej tradycji,
- innowacja jest systematyczna, obejmuje całość metod i działań,

⁸¹Hamel G., Breen B.: Zarządzanie jutra, jakie jest Twoje miejsce w przyszłości. Harvard Business School Press, 2008, wyd. polskie: Red Horse sp. z o.o., Lublin 2008, s.35 i n.

- innowacja jest częścią szeroko zakrojonego programu ciągu innowacji, których skutki kumulują się z czasem.

Na dole piramidy innowacji są nowatorskie działania operacyjne, wyżej usytuowane są innowacje produktu/usługi, następnie innowacyjne strategie zarządzania, których ukoronowaniem są niezwykle rzadkie innowacje zarządzania⁸². Można wskazać dwa podejścia: jedno opierające się o ewolucje w zarządzaniu lub drugie zakładające radykalne, rewolucyjne zmiany. Pierwsze z nich składa się z wielu systematycznych zmian o charakterze operacyjnym, które pozwalają na zmianę produktów/usług firmy, skumulowane powodują zmiany w strategii, czasami prowadzą do innowacji zarządzania („jak zmienić wszystko nie zmieniając niczego”). Drugie podejście polega na oderwaniu się od istniejącego stanu organizacji, poszukiwaniu nowego wzorca odmiennego od aktualnych rozwiązań, który pozwoli na sformułowanie innowacji zarządzania. Wzorzec wyznaczy założenia innowacji strategii, co powinno przełożyć się na innowacyjne produkty i usługi oraz nowe, odmienne od dotychczasowych działania operacyjne. Kreowanie innowacji musi być wsparte systemowo, odzwierciedlone w potencjale ludzi zatrudnionych w organizacji, poprzez kreatywne przywództwo wzmocnione inicjatywami oddolnymi. Wymaga wdrożenia nowych metod zarządzania oraz odpowiadających im struktur organizacyjnych i procedur. Jest to nierozzerwalnie związane z transferem wiedzy oraz kreowaniem innowacji⁸³. Wdrożenie innowacji zarządzania wymaga ponownego zdefiniowania misji i wizji, wskazania nowych celów strategicznych oraz ich upowszechnienia wewnątrz organizacji i w obszarze oddziaływania interesariuszy zewnętrznych. Można więc przyjąć założenie, że innowacja jest działaniem które wyprzedza oczekiwania otoczenia, potencjalnie dającym najwięcej szans na uzyskanie przewagi nad konkurencją, przy pełnej świadomości ponoszenia zwiększonego ryzyka. Zmiany będące adaptacją do wymagań otoczenia, są mniej ryzykowne, odwołują się do przeszłości i znanych wcześniej rozwiązań, Często polegają na naśladowaniu i uczeniu się od najlepszych. Jedna i druga strategia działania może być skuteczna, wymaga jednak innej architektury systemu przedsiębiorstwa.

⁸² ibidem, s. 51.

⁸³ zob. szerzej na ten temat: K.Firlej, D. Żmija, *Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji, jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Fundacja UEK w Krakowie, Kraków, 2014.

4.2. Diagnoza rozwoju branży mięsnej w Polsce w latach 2008 - 2013

Działające w Polsce przedsiębiorstwa przemysłu mięsnego z końcem 2009 roku mogą należeć do dwóch grup: spełniają wymogi UE i mają uprawnienia do sprzedaży mięsa i jego przetworów do krajów UE, albo prowadzą lokalną, ograniczoną działalność. Przedsiębiorstwa charakteryzują się bardzo zróżnicowanym zakresem działalności, a zdecydowana większość z nich to podmioty małe. W przetwórstwie mięsnym w latach 2013 i 2014 można dostrzec pewną stabilizację, choć dalej jest widoczna tendencja do wzmacniania pozycji rynkowej grup kapitałowych oraz dużych przedsiębiorstw. Stan finansowy całego sektora jest stabilny i bezpieczny, choć sytuacja poszczególnych przedsiębiorstw jest zmienna⁸⁴. Spożycie oraz zużycie krajowe mięsa w Polsce zaprezentowano w tabeli 4.1.

Tabela 4.1.

Spożycie oraz zużycie krajowe mięsa w Polsce w latach 2008 – 2013

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Spożycie domowe mięsa i przetworów mięsnych (w kg na osobę rocznie)	67,2	66,6	66,8	66,2	65,0	63,0
w tym: mięsa surowego	37,1	36,6	37,1	36,8	35,9	34,6
w tym: drobiowego	17,8	17,9	18,2	18,4	18,4	18,6
wędlin i pozostałych przetworów mięsnych	28,7	28,6	28,2	28,1	27,8	27,7
Spożycie bilansowe mięsa ogółem (łącznie z podrobami) (w kg na osobę rocznie)	75,3	75,0	73,7	73,4	71,0	68,1
w tym: wieprzowe	42,7	42,4	42,2	42,5	39,2	35,5
Wołowe	3,8	3,6	2,4	2,1	1,6	1,5
drobiowe	24,1	24,0	24,6	25,0	26,1	27,3
Zużycie krajowe (w tys. ton) mięsa i przetworów	3 114,6	3 001,9	3 030,0	3 061,6	2 904,0	2 695,4
w tym: mięso wieprzowe	2 018,5	1 949,2	1 957,6	1 972,8	1 753,7	1 532,6
mięso wołowe	189,1	100,9	96,4	102,8	91,4	99,9
mięso drobiowe	907,0	951,8	976,0	986,0	1 058,9	1 062,9
przetwory mięsne	1 116,8	1 058,1	1 180,6	1 233,9	1 255,1	1 228,3
w tym: drobiowe	160,6	184,7	184,7	227,8	248,5	232,7

Źródło: obliczenia własne na podstawie Roczników Statystycznych Rolnictwa GUS z lat 2009-2013, „Biuletynów Statystycznych GUS” z lat 2008-2014, raportu „Rynek mięsa. Stan i perspektywy” nr 46, seria „Analizy Rynkowe” 2014, IERiGŻ-PIB, ARR, MRiRW, Warszawa oraz niepublikowanych danych Ministerstwa Finansów o wynikach handlu zagranicznego, . [za:] Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013), red. R. Mroczek, Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego. IERiGŻ Warszawa 2014.

⁸⁴Analizy rynkowe, Rynek mięsa, stan i perspektywy, nr 46, 06/2014, 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.4 oraz 43-47.

W 2013 roku produkcja trzech podstawowych rodzajów żywca była mniejsza o 1 % niż w 2012 i wyniosła 3.639 tys. ton. Produkcja wieprzowiny spadła o ok. 7% (1.606 tys. ton), drobiu wzrosła o 5% (1.606 tys. ton), produkcja wołowiny wzrosła o 1 % (373 tys. ton). 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. W opinii przedstawicieli przemysłu koniunktura na rynku mięsa jest jednak obecnie nieprzewidywalna⁸⁵, część przedsiębiorstw osiąga słabe wyniki finansowe i jest zagrożona upadłością lub zostanie przejęta w ramach konsolidacji branży. Przedsiębiorstwa przemysłowe produkujące mięso i przetwory (PKD 10.1) zaprezentowano w tabeli 4.2.

Tabela 4.2.

Firmy przemysłowe produkujące mięso i przetwory w Polsce w latach 2008 - 2013 (PKD 10.1)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Liczba firm przemysłowych	1 444	1 352	1 336	1 340	1 309	1 306
w tym: dużych	98	92	89	91	94	88
Udział firm dużych (w proc.)						
w:						
– zatrudnieniu	46,7	47,6	50,9	51,1	53,2	53,6
– produkcji	47,4	48,2	49,2	52,4	53,2	.

Źródło: niepublikowane dane GUS i obliczenia własne, . [za:] Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013), red. R. Mroczek, Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego. IERiGŻ Warszawa 2014.

W branży pojawiają się możliwości przejść i konsolidacji, jak również integracji pionowej (wstecz i przód) oraz integracji poziomej (konsolidacja podmiotów o podobnej specyfice działalności). W handlu detalicznym coraz większe znaczenie mają sieci dyskontów oraz sklepy wielko-powierzchniowe, z którymi największe przedsiębiorstwa branży mięsnej podejmują współpracę, zarówno pod markami własnymi jak i markami sieci.

Podstawowym źródłem problemów wielu firm przetwarzających mięso jest nadwyżka mocy produkcyjnych. Aktualnie szacuje się 20-30% nadwyżkę zdolności przetwórczej i bardzo niskie marże (1-2%) co powoduje, że liczba podmiotów będzie spadać w związku z niezbędną konsolidacją branży wokół największych

⁸⁵ 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.

przedsiębiorstw i upadłością firm najslabszych. Konkurencja rośnie, ponieważ nie ma istotnych barier wejścia związanych z ekonomią skali. Na rynku funkcjonują zarówno podmioty bardzo małe, jak i bardzo duże. Ich potrzeby kapitałowe są różne, adekwatnie 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. Bariery wejścia do branży może być dostęp do kanałów dystrybucji. 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. Wpływ na ograniczenie możliwości wejścia nowych podmiotów, mają niskie ceny i marże, oraz niechęć sektora finansowego do inwestycji na rynku mięsa. 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, ogranicza również aktualną zdolność kredytową. Większość przedsiębiorstw realizowało podobne strategie inwestycyjne i popełniło te same błędy nadmiernej dywersyfikacji działalności. 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. Po inwestycji w moce przerobowe firmy generują duże koszty stałe, co jest jednym z powodów procesów konsolidacyjnych i poszukiwania możliwości ich obniżenia. 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). Przedsiębiorstwa branży mięsnej, nieustannie analizują opłacalność kosztową i oczekiwania konsumentów w zakresie wykorzystania poszczególnych gatunków mięsa. Należy zauważyć że 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 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.

Liderami branży są zajmujące się zarówno mięsem jak i wędlinami Animex (kapitał amerykański) oraz Sokołów (kapitał skandynawski) z przychodami odpowiednio 3,805 mld zł i 2,877 mld zł. (2012 rok). Są to przykłady świetnie zorganizowanych zintegrowanych pionowo i poziomo podmiotów sektora mięsnego. W związku z ich wpływem na rynek pojawiają się obiegowe opinie o częściowym monopolu tych dwóch przedsiębiorstw. W 2013 roku amerykański właściciel grupy Animex, firma Smithfield Foods, została przejęta przez pochodzący z Hongkongu Shuanghui International.

Animex sp. z o.o. GK⁸⁶ to od 1999 roku własność Smithfield Foods, największego na świecie producenta mięsa wieprzowego i przetwórstwa wieprzowiny oraz lidera 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 GK⁸⁷ 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

⁸⁶ www.animex.com.pl/;(15.10.2014)

⁸⁷ www.sokolow.pl/;(15.10.2014)

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”.

Następne w kolejności przychodów zintegrowane grupy to: Polski Koncern Mięсны Duda SA GK (2,104 mld zł)⁸⁸, Grupa Firm Farmutil HS SA (1,877 mld zł.)⁸⁹, CEDROB SA (1,377 mld zł.)⁹⁰, PINI Polonia sp. z o.o. (1,274 mld zł.)⁹¹. Niektóre przedsiębiorstwa przemysłu mięsnego są obecne na GPW. Należą do nich wymienione już PKM Duda SA, Indykpol SA oraz Zakłady Mięсны Henryk Kania SA, oraz Tarczyński SA.

4.3. Strategie błękitnego oceanu (BOS) w branży mięsnej

Metaforycznie rynek można porównać do dwóch oceanów⁹². Branże istniejące dziś, w których podejmuje się tradycyjną walkę konkurencyjną to czerwone oceany, gdzie przedsiębiorstwa prześcigają się z rywalami, chcąc przejąć większą część popytu, natomiast błękitne oceany to branże które dziś nie istnieją, wyłaniające się z pojawiających się obecnie trendów lub nowy model biznesu w istniejących branżach. Błękitne oceany określone są jako niewykorzystana przestrzeń rynkowa. Reguły gry mają zostać dopiero ustalone, więc konkurencja jest mniej istotna. Podstawą koncepcji są innowacje wartości, które mają doprowadzić do tego by konkurencja przestała być istotna. Możliwe jest to poprzez kreowanie nowej wartości dla przedsiębiorstwa i dla jego nabywców. Pozwala to na otwarcie nowej, wolnej przestrzeni rynkowej. Innowacja wartości wymaga połączenia obydwu tych pojęć.

Autorzy koncepcji podkreślają, że podstawą ich rozważań są wyniki 15 letnich badań 150 strategicznych zamierzeń w 30 przemysłach na przestrzeni 150 lat⁹³.

⁸⁸www.pkmduda.pl(20.10.2014)

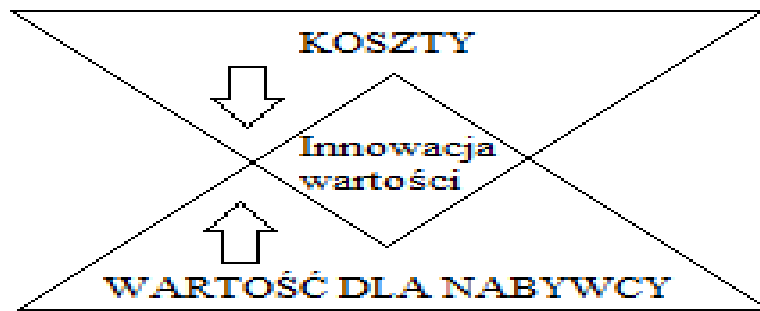
⁸⁹www.farmutil-hs.pl/zaklady_miesne(20.10.2014)

⁹⁰www.cedrob.com.pl/(20.10.2014)

⁹¹www.pinipolonia.com(20.10.2014)

⁹² Zob. W. Chan Kim, R. Mauborge, op.cit.

⁹³ <http://www.blueoceanstrategy.com/10-key-points-about-blue-ocean-strategy/> (2.10.2014)



Rys. 4.1. Równoczesne dążenie do wyjątkowości i niskich kosztów
 Źródło: W. Chan Kim, R. Mauborge Strategia błękitnego oceanu, MT Biznes 2005, s.36.

Kreowanie wartości wymaga innowacji, ponieważ niezbędnym warunkiem jest wyróżnianie się na rynku. Jest to trudne ponieważ wymaga kreatywności, pokonywania oporu przed zmianami, podejmowania trudno kwantyfikowalnego ryzyka. Innowacja wartości ma sens wtedy kiedy łączy innowacje z użytecznością, niskimi kosztami i akceptowalną ceną, co pozwala na nowy sposób realizacji strategii. Wartość dla nabywcy powstaje z użyteczności i ceny produktu/usługi, wartość dla przedsiębiorstwa kreuje różnica kosztów i ceny. Czerwone oceany nie zostaną wyeliminowane, zawsze będą miały znaczenie ponieważ przedsiębiorstwa umiejętnie wykorzystują strategię konkurowania. Autorzy koncepcji zauważają⁹⁴, że wraz z globalizacją, wzrostem podaży dóbr i usług oraz podobieństwa marek, konkurencją cenową czerwone oceany zaczynają być coraz bardziej krwawe, co powinno powodować wzrost zainteresowania alternatywnymi strategiami.

Wzorce tworzenia błękitnych oceanów odnoszą się do przekształcania granic rynku, oferowania innowacji wartości oraz przestrzeni rynkowej. Przedsiębiorstwa, które konkurują tradycyjnie (w czerwonych oceanach), walczą pomiędzy sobą o zmniejszającą się pulę zysków. Definiują swoją branżę i chcą być w niej najlepsi, postrzegają ją poprzez ogólnie akceptowane grupy strategiczne, skupiają się na tej samej grupie nabywców, dokładnie definiują swoje produkty i usługi, akceptują funkcjonalną orientację swojej branży i robią to w tym samym czasie.

Aby stworzyć błękitny ocean, przedsiębiorstwa muszą przełamać te ograniczenia. Aby dokonać rekonstrukcji granic rynku autorzy koncepcji proponują schemat sześciu dróg⁹⁵.

- Droga 1: analiza alternatyw.

⁹⁴ W. Chan Kim, R. Mauborge, Strategia błękitnego oceanu, MT Biznes 2005, s.29.

⁹⁵ ibidem s. 77-125.

Produkty lub usługi alternatywne, które różnią się pod względem funkcjonalności, lecz oferowane są w tym samym celu.

- Droga 2: analiza grup strategicznych w branżach.

Grupy firm w branży realizujące tę samą strategię nie postrzegają innych grup strategicznych jako konkurencję, z punktu widzenia podaży pozornie nie konkurują ze sobą, więc nie zwracają uwagi na ich działania. Klienci mogą przechodzić z jednej grupy do innej.

- Droga 3: analiza łańcucha nabywców.

Branże skupiają się na pojedynczych grupach nabywców, nie dostrzegają powiązań między nimi. Drogą do błękitnego oceanu jest skoncentrowanie się na niezauważanych wcześniej nabywcach, lub ich nową definicję.

- Droga 4: analiza produktów i usług komplementarnych.

Na wartość produktów/usług mają wpływ inne produkty bądź usługi, należy wskazać związki między nimi, aby pokazać kompleksową wartość dla klienta.

- Droga 5: analiza czynników funkcjonalnych i emocjonalnych u nabywców.

Część produktów postrzega się w kontekście ceny i funkcjonalności, inne poprzez emocje które im towarzyszą. Konkurujące firmy idą w jednym lub drugim kierunku, coraz bardziej to podkreślając, zapominając o tym że jedno nie musi wkluczać drugiego. Oba podejścia można łączyć tworząc nowe koncepcje konkurowania..

- Droga 6: perspektywa czasowa

Przedsiębiorstwa powinny obserwować wyłaniające się trendy. Rozstrzygające pomysły do stworzenia błękitnego oceanu rodzą się z przemysłów biznesowych, w jaki sposób trend wpłynie na model biznesowy, czy wartości klientów.

Tabela 4.3.

Od konkurencji do błękitnego oceanu

	konkurencja „łeb w łeb”		Stworzenie „błękitnego oceanu”
Branża	koncentruje się na rywalach w branży	⇒	obserwuje alternatywne branże
grupa strategiczna	koncentruje się na pozycji strategicznej w ramach grupy strategicznej	⇒	obserwuje różne grupy strategiczne w branży
grupa nabywców	koncentruje się na lepszej obsłudze grupy nabywców	⇒	przedefiniowuje grupę nabywców w branży
zakres oferty produktu lub usługi	koncentruje się na maksymalizacji wartości produktu lub usługi w granicach wyznaczonych przez własną branżę	⇒	obserwuje ofertę produktów i usług komplementarnych
orientacja funkcjonalno emocjonalna	koncentruje się na cenie w ramach istniejącej orientacji funkcjonalno emocjonalnej branży	⇒	na nowo zastanawia się nad funkcjonalno emocjonalną orientacją swojej branży
czas	koncentruje się na przystosowaniu do zewnętrznych trendów w miarę jak się pojawiają	⇒	przez cały czas uczestniczy w kształtowaniu zewnętrznych trendów

Źródło: W. Chan Kim, Renée Mauborge, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes 2005, str. 124.

Autorzy koncepcji wskazują na schemat czterech działań, które pozwalają odnaleźć kompromis pomiędzy zróżnicowaniem a niskim kosztem. Należy odpowiedzieć na cztery pytania⁹⁶:

- który z czynników można wyeliminować?
- które czynniki można zredukować znacznie poniżej standardów branży?
- które z czynników należy wzmocnić znacznie powyżej standardów?
- jakie czynniki nigdy jak dotąd nie oferowane w branży należy stworzyć?

Pierwsze pytanie skłania do zastanowienia się, który z czynników dotychczas uznawanych za pewnik w branży należy usunąć z powodu utraconej wartości. Wniosek: wyeliminuj.

Drugie pytanie ocenia czy produkty nie spełniają zbyt wygórowanych wymagań. Przedsiębiorstwa w takim przypadku proponują „nadjakość”, generując koszty których nie chcą ponieść nabywcy. Wniosek: zredukuj.

⁹⁶ W. Chan Kim, Renée Mauborge, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes 2005, s.53.

Trzecie pytanie namawia do odnalezienia i usunięcia kompromisów, które narzucane są klientom. Podpowiada czego nabywcy powinni się domagać. Wniosek: stwórz.

Czwarte pytanie pomaga w stworzeniu nowego popytu poprzez inne źródła wartości dla klienta oraz zmianę polityki cenowej. Wniosek: wzmocnij.

Większość przedsiębiorstw koncentruje się tworzeniu i wzmacnianiu.

Tabela 4.4.

Analiza porównawcza strategii czerwonego i błękitnego oceanu w branży mięsnej

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
<p>Konkurowanie w istniejącej przestrzeni rynkowej wymuszona konkurencja dużej liczby podmiotów, groźby nowych wejść, zagrożenie dla podmiotów mniejszych</p>	<p>Tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej nowe modele biznesowe: integracja pionowa i pozioma ekologiczny slow food nowe kanały dystrybucji konkurowanie na nowych rynkach zagranicznych inwestycje w wysoko marżowe HO-RE-CA</p>
<p>Zwalczanie konkurencji wojny cenowe</p>	<p>Konkurencja przestaje być istotna w branży mięsnej nie jest to możliwe bardzo duża ilość zróżnicowanych podmiotów niskie koszty wejścia w działalność na małą skalę</p>
<p>Wykorzystanie istniejącego popytu rynek w stagnacji, zmniejszająca się liczba konsumentów (demografia, emigracja, nowe mody żywieniowe)</p>	<p>Tworzenie i przechwytywanie nowego popytu nowe grupy docelowe zdrowe mięso dla dzieci (rynek rodziców) ekskluzywne mięso dla koneserów produkty regionalne (apelacje regionalne) tanie produkty certyfikowane kreowanie mody na spożywanie mięsa innowacje produktowe rynek convenience</p>
<p>Konieczność znajdowania kompromisu między wartością a kosztem presja na koszty, niska cena produktów jako wyznacznik konkurencji</p>	<p>Przełamanie przymusu kompromisu między wartością a kosztem poszukiwanie grup docelowych dla których cena nie jest jedynym kryterium innowacje produktowe warte swojej ceny</p>
<p>Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej strategicznym wyborem między wyjątkowością a niskim kosztem wyroby jakościowe są drogie bariera popytu</p>	<p>Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej dążeniem do wyjątkowości i niskich kosztów różnorodność produktów ceny adekwatne do certyfikowanej jakości zdrowa produkcja działania proekologiczne etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem wzrost popytu</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Chan Kim, R. Mauborge, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes 2005, s. 38.

4.4. Podsumowanie

Branża mięsna w Polsce funkcjonuje w warunkach dużej zmienności która 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 przedsiębiorców, 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 słaba i dodatkowo zagrożona szarą strefą. Producenci mięsa i wędlin wprowadzają zbyt mało innowacji technologicznych i produktowych, nie specjalizują produkcji, skupiają się na kopiowaniu produktów. O charakterze branży decyduje również spadek produkcji mięsa w Polsce i jego konsumpcji (poza drobiowym), wysokie ceny zbóż i pasz⁹⁷, 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.

Pojawia się więc potrzeba znalezienia nowego pomysłu na funkcjonowanie branży ponieważ wyniszczające wojny cenowe prowadzą do jej osłabienia. 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

⁹⁷ R.Urban, Sektor mięsny w Polsce – problemy w produkcji i przetwórstwie, 4/2013, s.2-7.

zdecydowana większość. Na wzmożoną konkurencję wpływa powolny wzrost sektora, a nawet jego stagnacja wynikająca z tendencji w zakresie spożycia mięsa i sytuacji dochodowej konsumentów. Branża potrzebuje innowacji zarządzania. Mniej w sferze działalności operacyjnej i produkcji, a znacznie bardziej w obszarach sprzedaży, otwierania nowych rynków, wykorzystywania nowych kanałów dystrybucji, tworzenia grup producenckich, skutecznego lobbingu na rzecz niepodejmowania przez polityków mało przemyślanych działań, których skutkiem może być zamykanie rynków zagranicznych. Trzeba poszukiwać nowych przestrzeni rynkowych, nowych idei, które pozwolą na oderwanie się od tradycyjnych modeli konkurowania. Koncepcja błękitnych oceanów może być dobrym przykładem jak zmienić swój sposób myślenia na ten temat. Jak odejść od walki na rzecz niekonfrontacyjnych podejść do zarządzania. Przydatność tego podejścia jest jednak ograniczona. Mięso i jego przetwory to produkty tradycyjne, wykorzystywane przez człowieka od zarania dziejów. Trudno wyobrazić sobie w najbliższej przyszłości stworzenie modelu biznesowego w którym potrzeba spożywania mięsa zostanie zaspokojona w zupełnie inny sposób lub też powszechnie zostanie zarzucona. Klienci w ograniczonym zakresie oczekują innowacji produktowych, oczekując raczej produktów tradycyjnych w rozsądnej cenie. Na rynku jest bardzo wiele podmiotów które funkcjonują w zasadzie na tych samych zasadach, w związku z czym tym co je wyróżnia jest cena. Wolna przestrzeń rynkowa pojawia się w zakresie produktów niestandardowych, takich jak wołowina kulinarna, jagnięcina dobrej jakości, regionalne produkty certyfikowane (wzorem powinni być producenci z Francji, czy Włoch). Istnieją produkty za które polscy klienci są w stanie sporo zapłacić pod warunkiem dostatecznego poziomu zaufania do ich jakości czy oryginalności⁹⁸. Wymaga to aktywnych działań na rzecz etycznych zachowań w branży, potwierdzonych przez uznanych audytorów. Otwiera się też coraz większy rynek produktów łatwych w przygotowaniu w domu (conveniencji), ale z surowców wysokiej jakości, postrzeganych jako ekologiczne, a nie jedzenie śmieciowe typu fast food. Należy zwrócić uwagę na produkty standardowe, wytwarzane zgodnie ze standardami organizacji branżowych potwierdzającymi ich jakość.

⁹⁸ vide. popularność e-handlu mięsem i wyrobami z mięsa wysokiej jakości, które opłaca się dostarczać z jednego końca Polski na drugi (oferta i cennik np. Befszytk.pl), zapytania na stronach internetowych „gdzie mogę kupić zdrowe mięso dla małego dziecka” i częsty brak sensownej odpowiedzi.

5. ROZWÓJ BRANŻY MLECZARSKIEJ W POLSCE – DETERMINANTY, STRATEGIE

Wprowadzenie

Mleczarstwo należy do podstawowych sektorów polskiej gospodarki żywnościowej⁹⁹. Mleko jest jednym z najważniejszych produktów rolniczych, i stanowi 1/5 towarowej produkcji rolnictwa. Polski rynek mleka charakteryzuje się nadwyżką podaży nad popytem¹⁰⁰. 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. 110%. Oznacza to istotną nadwyżkę podaży do zużycia krajowego, w związku z czym Polska jest eksporterem netto produktów mleczarskich. Eksport 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. Zmiany te stanowią duże wyzwanie dla podmiotów sektora mleczarskiego w zakresie restrukturyzacji, której celem jest poprawa międzynarodowej konkurencyjności, a w kontekście kryzysu ukraińskiego-rosyjskiego również konieczność poszukiwania nowych rynków zbytu, które pozwolą na upłynnienie nadwyżek sprzedawanych uprzednio na rynku rosyjskim. Spożycie oraz zużycie krajowe mleka zaprezentowano w tabeli 5.1.

Tabela 5.1.

Spożycie oraz zużycie krajowe mleka w Polsce w latach 2008 - 2013

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Spożycie domowe mleka i jego przetworów (w kg na osobę rocznie), w tym:						
– Mleka	72,2	71,6	72,7	70,6	69,5	69,8
– napojów mlecznych	45,0	43,4	43,4	42,5	42,1	42,0
– serów	8,4	8,9	10,1	10,0	9,6	9,8
– masła	10,6	11,0	11,4	11,4	11,4	11,4
	3,5	3,5	3,2	3,1	3,1	3,0
Spożycie bilansowe mleka i masła, w kg na osobę rocznie:						
– mleka	187,4	192,3	194,5	199,3	198,5	200,3
– masła	4,3	4,7	4,3	4,0	4,1	4,1

⁹⁹ P. Szajner, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego sektora mleczarskiego w kontekście wyników handlu zagranicznego*, ZN SGGW w Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego 11/ 2011, s. 159.

¹⁰⁰ *Ibidem*, s. 160-163.

Zużycie krajowe mleka ^a (w tys. ton)	10 572	10 886	10 901	11 195	11 301	11 690
w tym z produkcji przemysłowej:						
– mleka i śmietany	1 417,3	1 650,1	1 721,2	1 664,5	1 692,9	1 884,7
– mleka w proszku	58,8	50,9	60,1	95,5	92,1	143,4
– napojów mlecznych	492,2	567,4	609,2	629,0	620,3	631,8
– serów i twarogów	574,7	613,0	624,1	653,2	666,9	676,5
– masła	158,5	171,4	162,7	148,9	152,5	153,7
Dostawy mleka i jego przetworów ^b na rynek (w tys. ton)	780,3	810,8	822,4	859,8	884,8	947,0
w tym:						
– mleka w proszku i śmietany	62,3	46,8	57,4	84,8	87,8	134,0
– serów i twarogów	562,0	602,0	603,0	627,0	647,0	660,0
– masła	156,0	162,0	162,0	148,0	150,0	153,0

^a zużycie wyliczone na podstawie bilansu mleka krowiego, ^b przez firmy przemysłowe zatrudniające więcej niż 49 pracowników

Źródło: obliczenia własne na podstawie Roczników Statystycznych GUS za lata 2009-2013, „Biuletynów Statystycznych GUS” z lat 2008-2014, raportu „Rynek mleka. Stan i perspektywy”, nr 46, seria „Analizy Rynkowe” 2014, IERiGŻ-PIB, ARR, MRiRW, Warszawa oraz danych Ministerstwa Finansów o wynikach handlu zagranicznego, [za:] Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013), red. R. Mroczek, Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego. IERiGŻ Warszawa 2014.

Na rynku polskim od 2006 r. notowana jest wzrostowa tendencja spożycia artykułów mleczarskich¹⁰¹. W 2013 r. bilansowa konsumpcja mleka* osiągnęła poziom 200,3 litrów na mieszkańca i była o 33 litry (o 19%) większa niż w 2005 r., spożycie masła utrzymało się na poziomie z 2012 r. i wyniosło 4,1 kg na mieszkańca. Wzrostowi popytu na mleko i jego przetwory sprzyjał utrzymujący się w 2013 r. wysoki poziom cen artykułów mięsnych i wzrost zużycia mleka w przemyśle przetwórczym, gastronomii oraz w ośrodkach żywienia zbiorowego (w żłobkach, przedszkolach, szkołach).

5.1. Rynek mleka w Polsce w latach 2004 - 2014

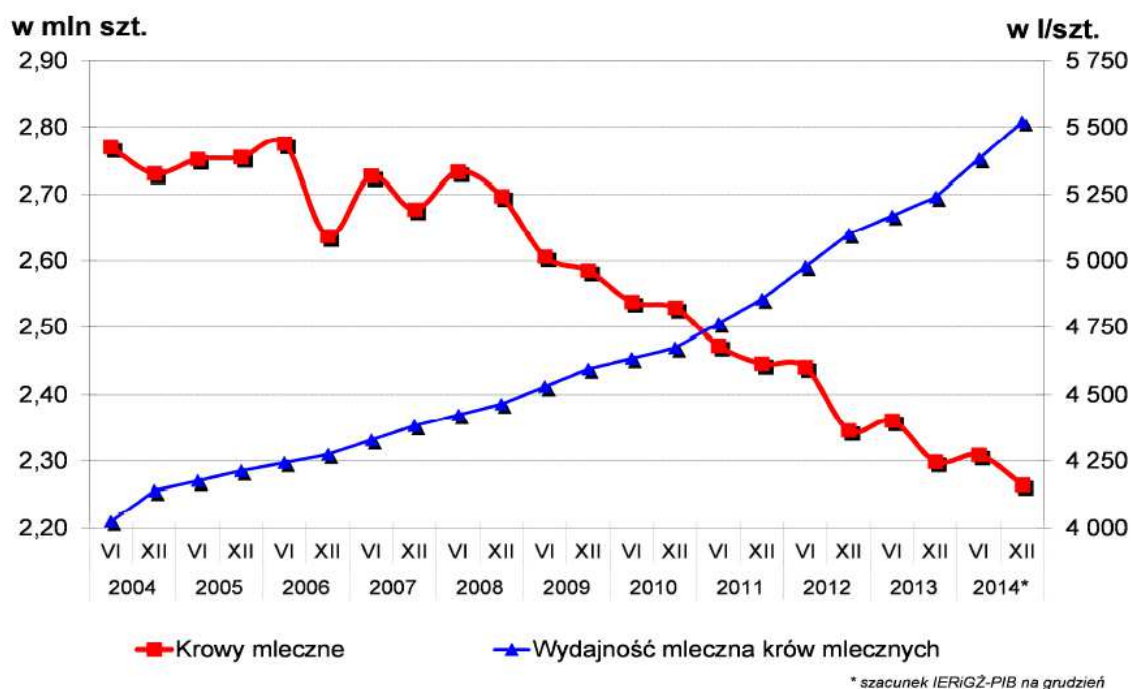
Spadek cen produktów mleczarskich, odnotowany w 2014 r., związany jest ze wzrostem światowej produkcji i przerobu mleka, przy ograniczonym wzroście

¹⁰¹ Prognoza cen rynkowych podstawowych produktów rolno-żywnościowych, Agencja Rynku Rolnego, 10/2014, s. 28.

* łącznie z mlekiem przeznaczonym na przetwory, bez mleka wykorzystanego do produkcji masła

popytu¹⁰². Do pogorszenia koniunktury na rynku unijnym przyczyniło się również nałożone przez Rosję w sierpniu 2014 r., embargo na największych światowych eksporterów produktów mleczarskich: kraje UE, USA, Australię, Norwegię i Kanadę. Według danych GUS, w sierpniu 2014 r., krajowi producenci za 100 litrów mleka uzyskiwali przeciętnie 128,17 zł (o 3,6% mniej niż rok wcześniej). Wraz ze spadkiem cen mleka obniżały się również ceny innych produktów mleczarskich. W sierpniu 2014 r. za masło w blokach producenci uzyskiwali 14,30 zł/kg (netto), a za OMP (odtłuszczone mleko w proszku) 11,15 zł/kg (netto), odpowiednio o 16% i 13% mniej niż rok wcześniej. Na początku października 2014 r. średnia cena zbytu masła w blokach wyniosła 12,52 zł/kg (netto) natomiast OMP zbywano po 8,82 zł/kg (netto), były to stawki odpowiednio o 24% i 34% niższe niż rok wcześniej.

W ostatnich latach relatywnie wysokie ceny skupu mleka przyczyniły się do zmniejszenia dynamiki spadku liczby krów, a jednocześnie wzrost mleczności rekompensował w dużej mierze spadek pogłowia krów.



Wykres 5.1. Pogłowienie i wydajność krów mlecznych w Polsce w latach 2004-2014

Źródło: *Prognoza cen rynkowych podstawowych produktów rolno-żywnościowych*, Agencja Rynku Rolnego, 10/2014, s. 23.

Powyższy wykres ilustruje tendencję do redukcji pogłowia krów mlecznych, utrzymującą się od 2009 r. Według danych GUS w czerwcu 2014 r. było 2.309 tys. szt.

¹⁰²*Ibidem*, s. 21-22

krów mlecznych, około 52 tys. szt. (o 2,2%) mniej niż w czerwcu 2013 r.¹⁰³ Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej przewiduje, że w wyniku spadku cen skupu surowca i pogorszenia opłacalności produkcji, tendencja spadkowa się utrzyma. Rosnąca wydajność mleczna krów z nadwyżką rekompensuje spadek pogłowia. W 2014 r. przy wzroście wydajności mlecznej o ponad 4% (do 5.520 litrów/szt.), produkcja mleka wzrosła o 2,5% w stosunku do roku 2013.

Za zachowanie równowagi pomiędzy popytem i podażą na rynku mleka odpowiada do kwietnia 2015 roku system kwotowania produkcji, który ma zapewnić rolnikom rentowność poprzez blokowanie nadpodaży. Ograniczona podaż mleka przekładała się na produkcję artykułów mleczarskich. Krajowi przetwórcy zmniejszali produkcję m.in. odtłuszczonego mleka w proszku i masła, a zwiększali produkcję artykułów o większej opłacalności (o wyższym stopniu przetworzenia): serów świeżych (w tym twarogów) oraz serwatki. Po nałożeniu embarga przez Rosję, która była jednym z największych importerów serów, kraje objęte embargiem ograniczają ich produkcję na rzecz mleka w proszku, głównie ze względu na dłuższy termin przechowywania i większe możliwości lokowania na rynkach zagranicznych.

Polska jest piątym największym producentem mleka w Unii Europejskiej. Pod względem wielkości produkcji czołowe miejsce zajmują Niemcy i Francja (po ok. 18% udziału), następnie Włochy (ok. 13% udziału) oraz Holandia i Polska (po ok. 8% udziału), natomiast pozostałe 23 kraje członkowskie odnotowują zdecydowanie niższą wartość produkcji (ich łączny udział wynosi ok. 35%). Mimo że Unia Europejska jest jednym z największych konsumentów mleka na świecie, produkcja znacznie przekracza potrzeby rynku wewnętrznego.

Według danych z systemu informatycznego Agencji Rynku Rolnego w miesiącach kwiecień – grudzień 2014 do podmiotów skupujących dostarczono ok. 7,99 mld kg mleka (po przeliczeniu na mleko o referencyjnej zawartości tłuszczu)¹⁰⁴. Oznacza to, że stopień wykorzystania kwot indywidualnych przysługujących dostawcom hurtowym po 9 miesiącach roku kwotowego 2014/2015 wyniósł ok. 80,86%. W okresie IV - XII 2014 ilość skupionego mleka ukształtowała się na poziomie wyższym o 5,88 % niż w tym samym okresie roku 2013/2014. Jeżeli dynamika skupu mleka utrzyma się na dotychczasowym poziomie, wysokość

¹⁰³ *Ibidem*, s. 22-23.

¹⁰⁴ <http://www.arr.gov.pl/rynki-rolne-dzialania-arr/kwotowanie-produkcji-mleka/3727-skup-mleka-w-polsce-w-okresie-iv-xii-2014>

przekroczenia przez Polskę kwoty krajowej dostaw może wynieść ponad 7 %, co skutkować będzie koniecznością uiszczenia opłaty wyrównawczej w wysokości znacząco wyższej niż opłata za rok kwotowy 2013/2014 (opłata za nadprodukcję wynosi maksymalnie 27,83 euro za 100 kg mleka). Największy wzrost produkcji mleka w bieżącym roku kwotowym nastąpił w sierpniu 2014 r. (6,87%), natomiast w grudniu odnotowano zdecydowany spadek skupu i jeżeli rolnicy będą wyhamowywać produkcję w pierwszym kwartale 2015 r. to jest szansa na zmniejszenie skali nadprodukcji do ok. 6%¹⁰⁵. W Polsce produkcją mleka zajmuje się 144 tys. gospodarstw rolnych, czyli ok. 500 tys. osób. W ubiegłym roku kwotowym limit przekroczyło 55,7 tys. rolników, w bieżącym w grupie tej może znaleźć się większa liczba producentów, ale większość przekracza limit nieznacznie (70% osób zapłaciło łącznie 20% kary). Natomiast dla ok. 40 producentów (rolników i gospodarstw rolnych) kary w ubiegłym roku wynosiły średnio ponad 300 tys. zł¹⁰⁶. Kary oraz niska cena mleka w skupie w relacji do kosztów produkcji sprawiają, że nadprodukcja nie jest opłacalna dla rolników*. Karę za nadprodukcję płacą podmioty skupujące, którymi w większości są mleczarnie, ale później ściągają pieniądze od swoich dostawców. Mogą rozłożyć dostawcom zobowiązania na raty, jednak w związku z utratą rynku rosyjskiego część przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego ma zmniejszoną płynność finansową.

Agencja Rynku Rolnego prognozuje, że wysokość opłaty jednostkowej za kg mleka wprowadzonego ponad posiadany limit wyniesie:

- 50-60 gr (przy założeniu, że kwota krajowa zostanie przekroczona o 4%),
- 60-70 gr (przy założeniu, że kwota krajowa zostanie przekroczona o 6%),
- 70-80 gr (przy założeniu, że kwota krajowa zostanie przekroczona o 8%)¹⁰⁷.

Zgodnie z treścią art. 35 ust. 1 pkt 1 ustawy o organizacji rynku mleka i przetworów mlecznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 50 ze zm.), Prezes Agencji na podstawie informacji przekazywanych przez podmioty skupujące odnośnie ilości mleka dostarczonego w danym roku kwotowym przez dostawców hurtowych ustala stopień

¹⁰⁵<http://www.portalspozywczy.pl/mleko/wiadomosci/zmniejszy-sie-skup-mleka-ale-kara-za-nadprodukcje-jest-nie-do-unikniecia,110507.html>

¹⁰⁶http://www.pap.pl/palio/html.run?_Instance=cms_www.pap.pl&_PageID=1&s=infopakiet&dz=gospodarka&idNewsComp=&filename=&idnews=198778&data=&status=biezace&_Checksum=1519987401

* Według GUS w grudniu 2014 r. cena skupu wynosiła 123 zł/litr, tj. o niemal 20% mniej niż rok wcześniej, natomiast według szacunków Agencji Rynku Rolnego koszty produkcji kształtują się na poziomie 1,1-1,2 zł/litr.

¹⁰⁷<http://www.arr.gov.pl/rynki-rolne-dzialania-arr/kwotowanie-produkcji-mleka/3628-prognozowana-wysokosc-oplaty-w-roku-kwot-2014-2015>

wykorzystania kwoty krajowej, a w przypadku realokacji¹⁰⁸. Przedmiotowy współczynnik w przypadku dostawców hurtowych stanowi iloraz:

- sumy niewykorzystanych przez dostawców hurtowych kwot indywidualnych przysługujących na dany dzień roku, według stanu na ostatni dzień roku kwotowego i pozostającej do dyspozycji części krajowej rezerwy przeznaczonej dla dostawców hurtowych;
- sumy przekroczonych przez dostawców hurtowych kwot indywidualnych przysługujących na dany dzień roku, według stanu na ostatni dzień roku kwotowego.

W roku kwotowym 2013/2014 kwota krajowa została przekroczona w Polsce o 1,7%, a kara wyniosła 46 mln euro (w przeliczeniu 200 mln zł). W roku kwotowym 2014/2015 prognozowana kara za nadprodukcję ma wynieść nawet 1 mld zł. W związku z tym sejm przygotował nowelizację ustawy o organizacji rynku mleka i przetworów mlecznych, której celem jest m.in. zmniejszenie ustawowych ograniczeń w dysponowaniu indywidualną kwotą mleczną, co ma umożliwić pełniejsze wykorzystanie limitów przypisanych do producenta, tak by unijne kary za nadprodukcję mleka były jak najmniejsze¹⁰⁹. Nowelizacja znosi obowiązek przekazania do rezerwy krajowej 5% kwoty stanowiącej przedmiot umowy zbycia prawa do kwoty indywidualnej oraz znosi ustawowy zakaz zbycia oraz oddania w używanie całości lub części swojej kwoty indywidualnej przed upływem 2 lat od wydania decyzji w sprawie przyznania kwoty indywidualnej z krajowej rezerwy.

Do pozostałych instrumentów regulacji rynku mleka należą¹¹⁰:

- Zakupy interwencyjne masła i odtłuszczonego mleka w proszku oraz dopłaty do prywatnego przechowania 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,

¹⁰⁸ *Ibidem*.

¹⁰⁹ <http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/komunikat.xsp?documentId=FFBA600261079516C1257DB10061A4C1>

¹¹⁰ J. Seremak–Bulge, *Przemysł mleczarski*, Fundusz Współpracy, Warszawa 2004, s. 3.

- 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 bezpośrednie.

5.2. Polski handel zagraniczny produktami przemysłu mleczarskiego

Udział eksportu produktów mleczarskich w wartości produkcji tego sektora w Polsce w 2013 r. wynosił 25,6% i wzrósł w stosunku do 2008 r. o 3,9%¹¹¹. Średnioroczne tempo wzrostu eksportu produktów mleczarskich w tym okresie wynosiło ok. 7%; najszybciej wzrastał eksport serwatki (27%), masła (9,2%), surowego mleka i śmietany (8,5%) oraz serów (7,6%). W 2013 roku w strukturze asortymentowej eksportu produktów mleczarskich dominowały: sery (42,5%), mleko w proszku (16%), mleko i śmietana (14%), serwatka (12,5%), masło (7,5%), napoje mleczne (7,3%). Saldo obrotów produktami mleczarskimi jest dodatnie, a w okresie ostatnich 5 lat wzrosło o 10%.

W latach 2011–2013 unijny eksport produktów mleczarskich do Rosji stanowił 1,4% produkcji mleka i 13% eksportu UE (w ekwiwalencie mleka)¹¹². Głównymi dostawcami na rynek rosyjski były: Holandia, Francja, Niemcy, Belgia, Polska i Dania. Przedmiotem wywozu były przede wszystkim sery (33% całego wywozu serów z UE) oraz masło (25%). Komisja Europejska prognozuje, że nadwyżki masła będzie można wyeksportować do innych krajów, zwłaszcza przy rekordowo wysokich cenach tego produktu w USA. W sierpniu 2014 r., pomimo rosyjskiego embarga nałożonego przez Rosję m.in. na Polskę, na wyższym niż rok wcześniej poziomie utrzymał się polski eksport masła i OMP. Wywóz pełnego mleka w proszku był zbliżony do ubiegłorocznego, ale zmniejszył się eksport jogurtów i serwatki. W największym stopniu ograniczeniu uległ wywóz serów, szczególnie serów dojrzewających, które

¹¹¹ R. Mroczek (red.), *Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013)*, IERiGŻ, Warszawa 2014, s. 23.

¹¹² *Prognoza...*, op. cit., s. 24.

cieszyły się dużym zainteresowaniem rosyjskich importerów (w 2013 r. udział eksportu do Rosji w eksporcie ogółem serów dojrzewających wyniósł 17%, a serów niedojrzewających 6%). Jednocześnie krajowi importerzy ograniczyli przywóz mleka w proszku, serów dojrzewających i niedojrzewających, a także serwatki. Na poziomie wyższym niż w sierpniu 2013 r. utrzymano przywóz masła oraz jogurtów. Ze względu na krótki okres obowiązywania embarga (wprowadzonego 7 sierpnia 2014 r.) wyniki polskiego handlu zagranicznego mlekiem i przetworami mlecznymi za pierwsze osiem miesięcy 2014 r., były jeszcze znacząco wyższe niż rok wcześniej. Wartość wywozu tych produktów (bez kazeiny) osiągnęła poziom 1,4 mld euro i była o 19% wyższa niż w porównywalnym okresie 2013 r.¹¹³

Wzmożony krajowy popyt ze strony konsumentów i zakładów przetwórczych sprzyjał zwiększaniu również importu, którego wartość wzrosła o 26%, do 0,5 mld euro. Dodatkowo saldo ukształtowało się na poziomie ponad 0,8 mld euro wobec 0,7 mld euro w pierwszych ośmiu miesiącach 2013 r. Produkty mleczarskie są eksportowane głównie na rynek unijny. W 2014 r. spośród krajów spoza UE ważnym odbiorcą mleka w proszku z Polski została Algieria, a w okresie pierwszych ośmiu miesięcy 2014 r. udział Rosji w wywozie produktów mleczarskich wyniósł 6,7%. W okresie styczeń–lipiec 2014 r. unijny eksport odtłuszczonego mleka w proszku wyniósł 382 tys., tj. o 60% więcej niż w porównywalnym okresie 2013 r. Eksport OMP z Polski w okresie pierwszych ośmiu miesięcy 2014 r. osiągnął poziom 84 tys. ton (o 89% wyższy niż w porównywalnym okresie 2013 r.). Większość wyeksportowanego z Polski OMP znalazło nabywców na rynkach pozaunijnych, w tym przede wszystkim w Algierii (42%), w Chinach (7%), w Nigerii (3%), w Wietnamie oraz w Maroku (po około 2%). Wywóz OMP z Polski do Rosji był marginalny i wyniósł 302 tony, co stanowiło 0,4% całego wolumenu wywozu. Do UE wywieziono 26 tys. ton tego produktu, m.in. do Holandii, Włoch, Niemiec i Bułgarii. Przewidywany spadek krajowych cen mleka w proszku będzie sprzyjał zwiększaniu eksportu tego produktu. Z uwagi na wysoki poziom krajowych zapasów mleka w proszku, w okresie styczeń–sierpień 2014 r. import OMP do Polski był o 16% mniejszy od notowanego rok wcześniej i wyniósł 13 tys. ton. Produkt ten sprowadzano tylko z krajów UE, m.in. z Niemiec, Włoch, Litwy i Francji.

¹¹³ *Ibidem*, s. 25.

Szczegółowe dane statystyczne dotyczące polskiego eksportu i importu produktów przemysłu mleczarskiego zostały przedstawione w tabelach 5.6. – 5.11.

Tabela 5.2.

Polski eksport zagęszczanego mleka i śmietany (kod 0402)

EKSPORT							
I-IX 2013r				I-IX 2014r			
Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]	Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]
OGÓLEM	195 925	817 897	72 492	OGÓLEM	366 319	1 529 628	122 513
Bulgaria	29 469	122 987	10 486	Algieria	121 185	506 082	36 894
Niemcy	28 949	120 623	10 634	Niemcy	36 072	150 524	13 238
Niderlandy	27 786	115 803	9 413	Niderlandy	26 074	108 860	8 787
Włochy	11 271	47 170	4 065	Chiny	20 538	85 734	6 398
Rosja	9 559	40 106	4 167	Włochy	17 078	71 280	5 914
Algieria	8 563	35 610	2 861	Kuba	14 587	61 064	4 103
Kazachstan	7 265	30 281	2 080	Bulgaria	14 125	58 954	5 203
Chorwacja	4 789	19 975	3 900	Nigeria	10 389	43 245	3 403
Węgry	4 704	19 581	2 235	Kazachstan	9 137	38 170	2 601
Chiny	4 450	18 557	1 515	Belgia	6 623	27 613	2 156
Hiszpania	4 097	17 101	1 416	Wietnam	6 178	25 803	2 134
Rumunia	3 947	16 462	1 759	Maroko	5 625	23 521	1 912
Belgia	3 085	12 927	1 051	Filipiny	5 372	22 426	1 681
Egipt	2 999	12 578	1 081	Egipt	5 245	21 922	1 870
Wielka Brytania	2 797	11 675	1 037	Hiszpania	4 761	19 914	1 540
Filipiny	2 752	11 596	953	Rosja	4 436	18 527	2 138

Źródło: Rynek mleka, 47/2014, s. 16.

Tabela 5.3.

Polski import zagęszczonego mleka i śmietany (kod 0402)

IMPORT							
I-IX 2013r				I-IX 2014r			
Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]	Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]
OGÓLEM	104 148	434 982	56 092	OGÓLEM	157 570	657 831	89 122
Niemcy	49 175	205 368	29 556	Niemcy	66 998	279 880	54 402
Irlandia	23 665	98 600	8 529	Irlandia	46 974	196 044	16 583
Belgia	5 059	21 256	5 601	Włochy	9 845	41 175	2 724
Niderlandy	4 744	19 819	1 637	Niderlandy	9 194	38 254	3 349
Litwa	4 215	17 659	2 736	Francja	4 532	18 933	2 066
Francja	4 116	17 151	1 421	Austria	3 733	15 571	1 076
Luksemburg	3 045	12 717	1 079	Litwa	2 811	11 707	1 317
Republika Czeska	2 855	11 937	2 226	Łotwa	2 703	11 284	2 982
Austria	2 582	10 760	845	Belgia	2 565	10 698	1 163
Łotwa	1 306	5 495	1 046	Rumunia	1 617	6 739	568
Finlandia	1 115	4 679	347	Finlandia	1 247	5 212	360
Słowacja	513	2 148	155	Republika Czeska	1 178	4 917	452
Dania	463	1 944	246	Luksemburg	905	3 781	667
Włochy	404	1 706	163	Słowacja	758	3 155	224
Rumunia	310	1 305	102	Wielka Brytania	633	2 636	226
Portugalia	305	1 269	103	Dania	595	2 482	356

Źródło: Rynek mleka, 47/2014, s. 16.

Tabela 5.4.

Polski eksport serów i twarogów (kod 0406)

EKSPORT							
I-IX 2013r				I-IX 2014r			
Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]	Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]
OGÓLEM	512 979	2 142 163	156 947	OGÓLEM	517 042	2 157 897	158 135
Rosja	71 961	300 509	19 991	Rosja	67 620	282 244	17 705
Republika Czeska	64 146	267 898	20 578	Republika Czeska	63 246	263 950	20 226
Niemcy	59 145	247 002	18 838	Niemcy	53 078	221 471	16 602
Włochy	47 091	196 659	13 097	Włochy	50 953	212 607	14 480
Słowacja	34 539	144 282	10 778	Słowacja	30 303	126 465	9 586
Wielka Brytania	26 825	112 044	8 148	Wielka Brytania	28 021	116 954	8 389
Węgry	18 286	76 515	5 901	Węgry	19 536	81 464	6 785
Ukraina	16 638	69 365	4 449	Niderlandy	17 918	74 801	5 715
Arabia Saudyjska	14 788	61 622	4 960	Arabia Saudyjska	17 149	71 606	5 493
Irak	14 713	61 531	4 975	Irak	16 106	67 209	5 157
Dania	13 646	56 954	3 367	Dania	14 120	58 927	4 126
Rumunia	12 176	50 772	5 024	Rumunia	12 267	51 182	5 129
Hiszpania	10 413	43 516	2 904	Ukraina	12 130	50 628	3 170
Lotwa	10 036	41 861	3 402	Lotwa	9 988	41 677	3 342
Bulgaria	9 688	40 415	3 210	Litwa	8 925	37 250	2 855
Niderlandy	9 441	39 432	2 843	Bulgaria	7 996	33 378	2 757

Źródło: Rynek mleka, 47/2014, s. 18.

Tabela 5.5.

Polski import serów i twarogów (kod 0406)

IMPORT							
I-IX 2013r				I-IX 2014r			
Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]	Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]
OGÓLEM	157 721	658 350	44 563	OGÓLEM	177 872	742 360	47 077
Niemcy	78 326	326 959	24 568	Niemcy	85 634	357 364	25 447
Włochy	14 435	60 314	3 137	Dania	15 655	65 337	3 861
Dania	13 965	58 322	3 530	Włochy	15 578	65 010	3 194
Francja	13 855	57 755	3 576	Francja	15 278	63 771	3 635
Niderlandy	11 978	49 980	3 137	Niderlandy	14 108	58 927	3 584
Republika Czeska	9 110	38 037	2 454	Republika Czeska	12 293	51 310	3 076
Wielka Brytania	5 317	22 180	1 414	Irlandia	3 749	15 662	780
Irlandia	2 572	10 734	675	Wielka Brytania	2 842	11 868	830
Hiszpania	1 673	6 968	582	Hiszpania	2 642	11 017	508
Łotwa	1 201	4 990	352	Litwa	2 218	9 257	473
Litwa	1 084	4 528	228	Szwecja	1 202	5 021	273
Szwecja	966	4 035	237	Belgia	1 150	4 797	174
Austria	709	2 960	164	Grecja	1 111	4 631	193
Słowacja	586	2 458	156	Łotwa	841	3 509	256
Grecja	573	2 398	99	Słowacja	812	3 396	221
Szwajcaria	470	1 966	45	Austria	723	3 018	128

Źródło: Rynek mleka, 47/2014, s. 18.

Tabela 5.6.

Polski eksport masła i innych produktów otrzymywanych z mleka (kod 0405)

EKSPORT							
I-IX 2013r				I-IX 2014r			
Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]	Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]
OGÓLEM	96 674	402 906	26 329	OGÓLEM	98 116	409 636	28 065
Republika Czeska	14 272	59 595	3 948	Republika Czeska	15 797	65 945	4 524
Niemcy	12 408	51 630	3 515	Niemcy	14 487	60 439	4 447
Niderlandy	11 471	47 786	3 152	Francja	9 314	38 963	2 835
Słowacja	11 003	46 047	2 928	Słowacja	9 155	38 216	2 556
Belgia	7 436	30 837	2 145	Niderlandy	8 185	34 221	2 340
Rosja	6 101	25 586	1 288	Rosja	7 695	32 107	1 848
Francja	5 279	21 920	1 464	Belgia	5 390	22 476	1 531
Bułgaria	4 804	20 051	1 261	Rumunia	4 257	17 750	1 233
Rumunia	4 176	17 337	1 185	Wielka Brytania	3 802	15 872	1 227
Wielka Brytania	3 926	16 341	1 189	Bułgaria	3 363	14 031	977
Litwa	2 727	11 367	740	Litwa	3 146	13 134	829
Kazachstan	1 815	7 598	455	Austria	1 991	8 315	528
Węgry	1 788	7 433	474	Węgry	1 962	8 190	545
Austria	1 704	7 059	495	Chorwacja	1 484	6 198	431
Chorwacja	1 557	6 510	418	Włochy	1 296	5 406	383
Włochy	1 554	6 434	429	Łotwa	1 250	5 209	325

Źródło: Rynek mleka, 47/2014, s. 17.

Tabela 5.7.

Polski import masła i innych produktów otrzymywanych z mleka (kod 0405)

IMPORT							
I-IX 2013r				I-IX 2014r			
Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]	Kraj	Wartość [tys. EUR]	Wartość [tys. PLN]	Wolumen [tony]
OGÓLEM	40 863	170 791	9 471	OGÓLEM	43 061	179 660	10 436
Niderlandy	11 678	48 815	2 380	Niemcy	13 049	54 442	3 263
Niemcy	10 897	45 523	2 595	Niderlandy	12 180	50 792	2 856
Irlandia	4 022	16 832	928	Francja	3 903	16 286	805
Belgia	2 615	10 903	799	Austria	2 362	9 853	454
Wielka Brytania	2 423	10 160	493	Irlandia	2 207	9 203	466
Francja	2 180	9 081	466	Wielka Brytania	2 042	8 528	423
Austria	1 940	8 113	383	Nowa Zelandia	1 855	7 754	487
Dania	1 727	7 202	405	Belgia	1 800	7 516	696
Włochy	979	4 075	301	Dania	1 517	6 337	330
Słowacja	631	2 630	251	Włochy	568	2 370	168
Republika Czeska	442	1 830	126	Słowacja	469	1 956	187
Nowa Zelandia	344	1 466	84	Finlandia	413	1 722	109
Szwecja	224	952	44	Litwa	262	1 090	73
Estonia	208	871	60	Łotwa	195	818	63
Australia	168	713	34	Stany Zjednoczone	77	325	16
Finlandia	91	386	23	Republika Czeska	70	292	20

Źródło: Rynek mleka, 47/2014, s. 17.

W przypadku masła istotnym faktem jest, że głównymi partnerami Polski w eksporcie (92%) i imporcie (blisko 100%) są kraje członkowskie UE¹¹⁴. Tylko niewielkie ilości są eksportowane poza granice UE. Wolumen wywozu masła z Polski w pierwszych ośmiu miesiącach 2014 r. był o 4% większy i wyniósł 24 tys. ton. W okresie styczeń–sierpień 2014 r. jedynie 5% wolumenu wywiezionego masła trafiło do Rosji, a niewielkie ilości do Chin, Turcji, Kazachstanu i Serbii. Import masła do Polski jest niewielki i stanowi uzupełnienie krajowej oferty asortymentowej. W okresie pierwszych ośmiu miesięcy 2014 r. do kraju przywieziono 6,9 tys. ton masła wobec 5,8 tys. ton rok wcześniej. Jednak przewidywany spadek cen masła w UE może przyczynić się do zwiększenia jego przywozu do Polski. Konkurencyjne wobec cen światowych ceny unijnego masła wpływają stymulująco na eksport poza obszar celny UE. Unia Europejska jest drugim eksporterem masła, po Nowej Zelandii. W okresie styczeń–lipiec 2014 r. z UE wywieziono 73 tys. ton masła, o 28% więcej niż przed rokiem. Wyniki handlu zagranicznego produktami przemysłu mleczarskiego w roku 2008 i 2013 zaprezentowano w tabeli 5.8.

Tabela 5.8.

Wyniki posliekgo handlu zagranicznego produktami przemysłu mleczarskiego w roku 2008 i 2013

Wyszczególnienie	Rok	Mleko i śmietana	Mleko w proszku	Napoje mleczne	Serwatka	Masło	Sery i twarogi
Wartość eksportu (w mln euro)	2008	152,1	281,5	114,0	61,5	78,9	480,0
	2013	228,5	262,7	119,6	203,4	122,4	691,8
Saldo (w mln euro)	2008	116,9	228,6	80,3	39,6	57,4	378,0
	2013	122,8	107,9	76,9	154,8	62,6	470,7
Pokrycie importu eksportem (w proc.)	2008	432,1	532,1	338,3	280,8	367,0	470,6
	2013	216,2	169,7	280,1	418,5	204,7	312,9
Samowystarczalność ^a (w proc.)	2008	114,6	285,5	113,3	109,3	115,1	121,6
	2013	107,1	107,3	112,3	112,6	112,2	121,7
Udział eksportu w produkcji ^a (w proc.)	2008	15,7	79,3	17,3	11,8	16,8	22,1
	2013	14,9	61,5	15,2	17,3	18,8	25,2
Udział importu w zużyciu krajowym ^a (w proc.)	2008	3,3	40,8	6,3	3,6	4,2	5,3
	2013	8,8	58,7	4,8	6,9	8,8	9,0

^a w ujęciu ilościowym

Źródło: obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Ministerstwa Finansów, [za:] *Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013)*, red. R. Mroczek, *Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego*. IERiGŻ Warszawa 2014.

¹¹⁴ *Ibidem*, s. 25-26.

W związku z embargiem rosyjskim podjęta została interwencja na rynku mleka. Dopłaty do prywatnego przechowywania odtłuszczonego mleka w proszku (OMP), stanowią jeden z elementów działań interwencyjnych na rynku mleka i przetworów mlecznych w Unii Europejskiej¹¹⁵. Realizacja mechanizmu w ramach kompetencji ARR polega na udzieleniu dopłat do prywatnego przechowywania OMP na terenie Polski zgodnie z zasadami obowiązującymi w UE. Dopłata jest udzielana wg stawek określonych przez KE wszystkim Przedsiębiorcom, którzy zawarli z ARR umowę na dopłaty do prywatnego przechowywania OMP. Dopłaty udzielane są do odtłuszczonego mleka w proszku wyprodukowanego w zakładzie produkcyjnym na terenie UE, z mleka krowiego wyprodukowanego w UE, w okresie 60 dni przed dniem złożenia formularza umowy w ARR, wg następujących stawek:

- 1) 8,86 euro/tonę;
- 2) 0,16 euro/tonę/dzień (w odniesieniu do okresu przechowywania objętego umową)

Komisja Europejska podjęła również decyzję o uruchomieniu dopłat do prywatnego przechowywania masła oraz dopłat do prywatnego przechowywania serów w ramach tymczasowego nadzwyczajnego systemu pomocy¹¹⁶.

Dla serów (w tym mrożony twaróg) przyjęto stawki:

- 1) 15,57 euro/tonę
- 2) 0,40 euro/tonę/dzień

Dla masła:

- 1) 18,93 euro/tonę
- 2) 0,28 euro/tonę/dzień

Okres przechowywania masła i odtłuszczonego mleka w proszku wynosi od 90 do 210 dni (bez limitu ilościowego), natomiast dla serów 60 do 210 dni (limit 155 000 ton dla całej UE). W dniu złożenia umowy na dopłaty do prywatnego przechowywania produkty (masło, OMP, sery) muszą znajdować się w chłodni/magazynie, w którym będą przechowywane (nie musi on być własnością przedsiębiorcy ubiegającego się o dopłaty).

5.3. Strategie rozwoju przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego

¹¹⁵ Warunki udzielania dopłat do prywatnego przechowywania odtłuszczonego mleka w proszku, Załącznik do Zarządzenia Nr 89/2014/Z Prezesa ARR z dnia 8 września 2014 r., s. 3-7.

¹¹⁶ <http://www.arr.gov.pl/pozostale-dzialania/embargo-rosyjskie/3353-uwaga-przedsiębiorcy>

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej znacząco wpłynęło na polski przemysł mleczarski¹¹⁷. Konsolidacja w przetwórstwie mleczarskim odbywa się jednak mniej gwałtownie niż w innych branżach ze względu na dominującą formę własności jaką są spółdzielnie mleczarskie.

Tabela 5.9.

Struktura firm przemysłu mleczarskiego w Polsce w latach 2008 - 2013

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Liczba firm przemysłowych (w tym dużych)	234 (40)	222 (37)	215 (36)	211 (34)	205 (33)	197 (30)
Udział firm dużych w:						
- zatrudnieniu	53,4%	55,6%	57,4%	56,2%	58,8%	57,2%
- wartości sprzedaży	65,1%	67,4%	67,0%	64,6%	65,5%	66,5%

Źródło: R. Mroczek (red.), *Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013)*, IERiGŻ, Warszawa 2014, s. 30.

Na rynku wyróżniają się wyraźnie najwięksi gracze. Na liście 500 największych polskich firm, tygodnika „Polityka” na 87. miejscu znajduje się SM Mlekoop 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 Piątница (0,82 mld zł przychodu ze sprzedaży) oraz SM Spomlek (0,56 mld zł przychodu).

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

Tabela 5.10.

Przekrój asortymentowy przetworów z mleka produkowanych w Polsce w latach 2009 - 2013

Lata	2009	2010	2011	2012	2013
Wartość produkcji w cenach bieżących (w mld zł)	18,6	20,8	23,1	23,4	25,0
Przyrost produkcji w cenach stałych	3,5%	3,8%	3,8%	0,8%	-1,5%
Produkcja przemysłowa mleka i jego produktów, w tym:					
- mleko spożywcze (w mln litrów)	1 641,0	1 681,4	1 625,4	1 625,6	1 804,4
- śmietana (w mln litrów)	242,6	231,9	216,0	231,8	214,9
- mleko w proszku (w tys. ton)	144,9	123,9	148,3	154,9	153,8

¹¹⁷ A. Tarczyńska, J. Kowalik, *Analiza systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności w branży mleczarskiej*, Zarządzanie i Finanse, 3/2012, s. 19.

- masło (w tys. ton)	179,6	175,4	168,6	171,6	172,5
- sery i twarogi (w tys. ton)	717,3	731,3	754,2	793,6	823,2
- serwatka (w tys. ton)	1 119,1	1 120,4	1 213,4	1 354,3	1 440,7
- napoje mleczne (w mln litrów)	653,9	704,9	713,0	697,1	709,3

Źródło: R. Mroczek (red.), *Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013)*, IERiGŻ, Warszawa 2014, s. 26.

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.

Większość czołowych producentów stawia na szeroką specjalizację asortymentową (Mlekoop SM, Mlekovita GK, Grupa Polmlek Sp. z o.o., Łowicz OSM, Lacpol PHZ SM Sp. z o.o., Piątnica OSM, Spomlek SM). 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: odtuszczonego 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 4,1 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 konsumentów 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.

Tabela 5.11.

Macierz Ansoffa

Produkty	Rynki	
	Dotychczasowe	Nowe
Dotychczasowe	<p>PENETRACJA RYNKU</p> <p>W odniesieniu do dotychczasowych klientów właściwe jest doskonalenie jakości produktu, wprowadzanie większych opakowań jednostkowych, zagęszczanie punktów sprzedaży, wsparcie reklamowe. W przypadku klientów potencjalnych wskazane uświadomienie potrzeby zakupu, podkreślanie zalet odróżniających produkty danego przedsiębiorstwa od konkurentów oraz polityka cenowa.</p>	<p>ROZWÓJ RYNKU</p> <p>Ekspansja rynkowa pod względem geograficznym (produkt pełni dotychczasowe funkcje), bądź wejście na nowy segment rynku (poprzez nowe zastosowania produktu).</p>
Nowe	<p>ROZWÓJ PRODUKTU</p> <p>Wprowadzanie na dotychczasowy rynek innowacji, bądź tylko modyfikacji dotychczasowego produktu, jak również zmiany pod względem wzornictwa, funkcjonalności.</p>	<p>DYWERSYFIKACJA</p> <p>Wejście na nowe rynki z nowymi produktami. Dywersyfikacja rynkowa oznacza pozostanie przy dotychczasowym profilu produkcji, natomiast dywersyfikacja finansowa charakteryzuje się tym, że nowa aktywność różni się od dotychczasowej i cechuje się największym zaangażowaniem kapitałowym i ryzykiem.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 138-147.

Zorientowanie marketingowe polskich przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego jest świadectwem zmian, jakie zaszły w sposobach zarządzania oraz dostosowania się do zmieniającego się otoczenia i reagowania na pojawiające się bariery. Wybór optymalnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa musi być rozpatrywany z uwzględnieniem dwóch zmiennych produktu i rynku. Przy założeniu, że firma działała by wyłącznie w ramach dotychczasowego pola rynkowego, wykorzystując

wyłącznie posiadane już środki i nie zmieniając metod działania, to pojawiła by się luka rozwojowa¹¹⁸. Poprzez sprawne zarządzanie operacyjne może ona zostać częściowo zminimalizowana, jednak w większej części jej zlikwidowanie możliwe jest tylko poprzez zarządzanie strategiczne, bowiem należy uwzględnić takie czynniki jak „starzenie się produktów, innowacyjność konkurentów, wzrastający stopień nasycenia rynków”. Macierz Ansoffa wyznacza cztery opcje strategiczne które powinny być podejmowane w następującej kolejności:

Penetracja rynku → Rozwój rynku → Rozwój produktu → Dywersyfikacja

Racjonalne gospodarowanie wskazuje na penetrację rynku jako na działanie, które powinno mieć pierwszeństwo, ze względu na to że pozwala maksymalizować zainwestowany już kapitał. Konkurencyjny, nasycony rynek sprawia, że przedsiębiorstwa przemysłu mleczarskiego muszą podejmować bardziej ryzykowne strategie, gdyż po osiągnięciu optymalnego poziomu działań marketingowych z zakresu penetracji rynku ich efektywność krańcowa się zmniejsza. Kolejnym kierunkiem, który należy podjąć, ze względu na wysokość środków do zaangażowania jest rozwój rynku i większość przedsiębiorstw podejmuje działania związane z ekspansją rynkową. Część przedsiębiorstw wdraża również strategię rozwoju produktu, przykładowo poprzez wprowadzanie innowacyjnych produktów takich jak mleko z magnezem, owsiankę czy inne desery mleczne. Zgodnie z Macierzą Ansoffa w ostatniej kolejności powinny być podejmowane działania związane z dywersyfikacją, gdyż wiążą się one z największym ryzykiem. Firmom brakuje doświadczenia (szczególnie w przypadku dywersyfikacji finansowej), a potencjalne problemy mogą dotyczyć zarówno nowych produktów, jak i braku akceptacji przez nowych klientów. Jednak dla przedsiębiorstw, które wyczerpały już pozostałe wybory strategiczne jest to jedyna możliwość dalszego rozwoju firmy. Przykładami działań podjętych przez polskie przedsiębiorstwa w tym zakresie są wprowadzanie produktów kierowanych do nowych grup odbiorców (np. związanych ze zdrowym żywieniem jak mleko bez laktozy), inwestowanie we własne hurtownie lub sieci handlu detalicznego czy wprowadzanie nowych modeli biznesowych (przykładowo mlekmaty, w których klienci mogą kupić świeże mleko od

¹¹⁸ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 138-147.

gospodarstw rolnych, które przed dostarczeniem do automatu vendingowego jest jedynie schładzane¹¹⁹).

Dla wielu przedsiębiorstw alternatywą dla strategii dywersyfikacji jest wejście na rynki zagraniczne. Może ono być traktowane jako strategia rozwoju rynku, jednak wejście na rynki zagraniczne charakteryzuje się dużo większym stopniem trudności niż ekspansja na rynku krajowym. Ze względu na różnice prawne i kulturowe może ona oznaczać konieczność zastosowania działań charakterystycznych dla strategii rozwoju produktu. Wejście na rynki zagraniczne może odbyć się przez realizację kilku typów strategii, różniących się pod względem zaangażowania kapitałowego, ryzykiem, elastycznością rozwiązań i formą nadzoru. Najmniej angażujące przedsiębiorstwo pod względem kapitałowym są strategie eksportu. Dla wszystkich z nich charakterystyczne jest to, że produkcja odbywa się wyłącznie w kraju macierzystym. Ze względu na stopień zaangażowania można podzielić je na:

- eksport pośredni,
- eksport bezpośredni,
- eksport kooperacyjny¹²⁰.

W przypadku eksportu pośredniego standardem jest, że ryzyko i koszty związane ze sprzedażą towaru na rynku zagranicznym, a niejednokrotnie również cała polityka sprzedażowa na danym rynku zagranicznym pozostaje w gestii wyspecjalizowanego eksportera. Rozwiązanie takie korzystne jest dla firm o małych umiejętnościach międzynarodowych, dla których ekspansja na rynki zagraniczne nie jest elementem strategii rozwoju, a jedynie formą upłynniania nadwyżek produkcyjnych. Forma ta daje możliwość elastycznego wycofania się z działań na danym rynku zagranicznym, praktycznie bez kosztów i strat. W przypadku chęci zwiększenia zaangażowania w przyszłości daje też szansę na szybsze i skuteczniejsze zdobycie udziałów w rynku dla produktów, które były sprzedawane uprzednio pod marką producenta, gdyż będzie ona już w pewnym stopniu rozpoznawalna dla klientów i dystrybutorów lokalnych.

Eksport pośredni dokonywany bez wiedzy przedsiębiorstwa będącego producentem i zaangażowanego na rynkach zagranicznych nazywany jest eksportem równoległym. W przypadku występowania znaczących różnic w cenach produktów na rynku krajowym i na rynku zagranicznym eksport równoległy może prowadzić do

¹¹⁹ <http://www.mlekomaty.org/mlekomat/>

¹²⁰ E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 99-124.

zaburzenia polityki cenowej producenta lub jego oficjalnego pośrednika na danym rynku zagranicznym.

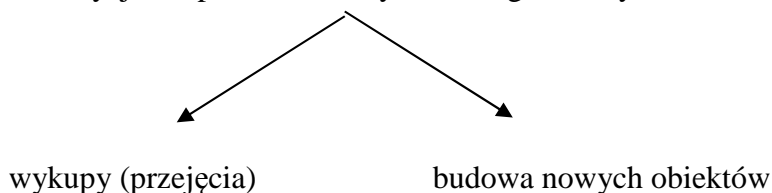
Ekspert bezpośredni polega na podejmowaniu sprzedaży produktów na rynkach zagranicznych poprzez nawiązanie przez firmę kontaktów handlowych bezpośrednio z odbiorcami zagranicznymi, bądź też poprzez budowę własnych biur, które utrzymują kontakty handlowe z lokalnymi ogniwami dystrybucji. Ekspert bezpośredni oznacza najczęściej nastawienie kierownictwa firmy na jej długookresową obecność na danym rynku. Firma zyskuje bezpośredni dostęp do informacji na rynku docelowym oraz możliwość budowania marki, jednak wpływ na politykę cenową pozostaje bardzo ograniczony, w przeciwieństwie do eksportu pośredniego firma musi przygotowywać dokumentację związaną z handlem międzynarodowym oraz ponosić ryzyko.

Ekspert kooperacyjny oznacza współpracę przedsiębiorstw sprzedających produkty pod wspólną marką, dzięki czemu uzyskują skalę działalności uzasadniającą rozwój międzynarodowy lub profile ich produkcji pozwalają na stworzenie komplementarnej oferty i rozłożenie kosztów związanych z promocją, badaniami rynku, logistyką czy kosztami stałymi związanymi z eksportem. Formą kooperacji eksportowej może też być korzystanie z zagranicznych kanałów dystrybucji innej, często większej firmy, która dzięki temu jest w stanie zapewnić swoim klientom bardziej kompleksową ofertę. Bariery mogą być różnice w celach strategicznych kooperujących firm oraz niechęć do ograniczania autonomii.

W przypadku wysokich kosztów logistycznych lub bariery w obrocie międzynarodowym wskazane jest realizowanie funkcji produkcji lub świadczenia usług poza krajem rodzimym. Jeżeli przedsiębiorstwo nie jest w stanie lub nie planuje zaangażowania kapitałowego, to rozwiązaniem jest produkcja kontraktowa. Polega ona na zawarciu umowy z lokalnym podmiotem, który wytwarza dobra, natomiast nie ma wpływu na politykę cenową, dystrybucyjną oraz promocyjną. Dzięki temu zleceniodawca może odnieść korzyści z tytułu niższych kosztów pracy w danym kraju, uniknięcia kosztów logistycznych związanych z transportem oraz uniknąć ograniczeń prawnych oraz barier celnych, gdyż są to w takim przypadku produkty lokalne. Produkcja kontraktowa daje możliwość szybkiego zaistnienia na rynku zagranicznym i bardzo niskich barier wyjścia, jednak wymaga stałej kontroli jakości, a jej rozwój jest ograniczony mocami produkcyjnymi zleceniobiorcy oraz rodzi problemy związane z niedostateczną ochroną technologii zleceniodawcy.

Strategie wejścia na rynki zagraniczne z zaangażowaniem kapitałowym można podzielić na dwie kategorie:

- spółki mieszane (joint ventures)
- inwestycje bezpośrednie na rynkach zagranicznych



W przypadku spółek mieszanych charakterystyczne jest to, że przedsiębiorstwo nawiązuje współpracę z partnerem lokalnym, który jest w stanie zapewnić personel, infrastrukturę, znajomość lokalnego rynku, sieć dystrybucji czy inne zasoby. Wkładem firmy zagranicznej są natomiast zazwyczaj kapitał, technologia, potencjał badawczy, marka i kadra zarządzająca. Spółki mieszane pozwalają na optymalne wykorzystanie zasobów każdej ze stron oraz na minimalizację ryzyka. Jednym z uwarunkowań zawierania umów joint venture może być polityka gospodarcza władz kraju przyjmującego (ograniczenia prawne, ulgi podatkowe).

Wśród inwestycji bezpośrednich rozróżnić można dwie formy – wykupy oraz budowę nowych obiektów. Wariant pierwszy jest szybszą formą wejścia na rynek zagraniczny. Wykupienie w części lub całości miejscowej firmy zapewnia możliwość natychmiastowego podjęcia działalności, z wykorzystaniem przejętej infrastruktury. W dodatku inwestor może wykorzystać istniejącą sieć kontaktów oraz korzystać z lokalnej marki. Rozwiązanie takie wiąże się jednak najczęściej z koniecznością nakładów na modernizację zakładów produkcyjnych oraz może rodzić problemy związane z restrukturyzacją zasobów osobowych. W związku z tym firmy często decydują się na budowę nowego obiektu. Taki rodzaj inwestycji powoduje dłuższy czas potrzebny do rozpoczęcia działalności na danym rynku, ale zapewnia lepsze dostosowanie do strategii przedsiębiorstwa i jego bieżących działań międzynarodowych (zgodność ze standardami technologicznymi i logistycznymi).

W przypadku polskich firm korzystne perspektywy związane są z chłonnymi rynkami zbytu w krajach UE, gdzie jest najwięcej emigrantów zarobkowych z Polski, szczególnie że lokalni producenci w bardzo ograniczonym zakresie oferują jogurty i ser białe, a tradycyjne polskie produkty takie jak kefir, maślanki są niedostępne lub występują w bardzo ograniczonym zakresie jako import równoległy z Polski i ze względu na wysokie koszty logistyczne są relatywnie drogie, więc możliwe jest

wchodzenie na rynki zagraniczne z zaangażowaniem kapitałowym oraz przetwórstwo we własnym zakresie, z wykorzystaniem surowca lokalnego oraz mleka w proszku, którego są w Polsce nadwyżki.

5.4. Podsumowanie

Produkcja mleka rośnie zarówno na świecie, jak i w Polsce. Analitycy szacują, że w 2015 r. produkcja mleka w większości państw wzrośnie o ok. 5%, co na rynku mleka jest wzrostem znaczącym¹²¹. Na wielu rynkach europejskich ceny masła i mleka w proszku są na poziomie podobnym do krajowego. Przewidywanym spadkom cen będzie sprzyjać ograniczenie popytu ze strony Chin oraz Rosji (w wyniku embarga na dostawę produktów do tego kraju), jednak rośnie popyt ze strony krajów Azji Południowo-Wschodniej oraz Afryki Północnej. Jest to istotny czynnik, gdyż polski rynek jest pod bardzo silnym wpływem rynku światowego, a globalne zmiany cen przekładają się z dwu-trzymiesięcznym opóźnieniem na poziomy cen w Polsce. W 2015 r. rentowność przemysłu mleczarskiego będzie zależała przede wszystkim od sytuacji na rynkach międzynarodowych, szczególnie w pierwszym półroczu mogą utrwalić się niekorzystne tendencje z drugiej połowy 2014 r.¹²² Jednocześnie prognozowany jest wzrost produkcji mleka, ze względu na zniesienie systemu kwotowania od kwietnia 2015 r. Biorąc pod uwagę że pogłowie krów w Niemczech i we Francji jest dwa razy większe, a kwoty mleczne tych krajów trzy razy większe, to ich likwidacja może w Polsce stymulować wzrost wydajności gospodarstw rolnych i zapewnić przedsiębiorstwom przemysłu mleczarskiego większą ilość surowca, którego pozyskiwanie było ograniczone, a jedyną formą zwiększania limitu skupu mleka było przejmowanie konkurencyjnych zakładów, wraz z kwotami mlecznymi, co ograniczało rozwój i hamowało zdolności eksportowe, ze względu na konieczność zapewnienia surowca w pierwszej kolejności na potrzeby rynku lokalnego.

¹²¹<http://www.portalspozywczy.pl/mleko/wiadomosci/ceny-mleka-i-serow-beda-spadac-to-efekt-embargo,105590.html>

¹²² Rynek Mleka stan i perspektywy, 9/2014, s. 22.

Tabela 1. 1. Liczba podmiotów gospodarczych w polskim sektorze spożywczym wpisana do rejestru REGON zgodnie z PKD, Sekcja C, Dział 10,11,12 w latach 2007 – 2012.....	11
Tabela 1.2. Charakterystyka wybranych wskaźników przemysłu spożywczego w Polsce w latach 2007 – 2012.....	12
Tabela 1.3. Charakterystyka wielkości produkcji produktów przemysłu spożywczego w Polsce w latach 2007-2012.....	15
Tabela 1.4. Spożycie podstawowych produktów w przeliczeniu na 1 mieszkańca w Polsce w latach 2007 – 2012 (w kg/osobę).....	16
Tabela 1.5. Spożycie produktów pochodzenia zwierzęcego w przeliczeniu na 1 mieszkańca w Polsce w latach 2010-2012	16
Tabela 1.6. Zatrudnienie i przeciętne wynagrodzenie oraz ich dynamika w polskim przemyśle spożywczym w latach 2007 – 2012.....	18
Tabela 1.7. Indeks WIG Spożywczy z uwzględnieniem instrumentów, wartości rynkowej oraz procentowego udziału w całości portfela.....	20
Tabela 2.1. Spożycie i zużycie wyrobów cukierniczych w Polsce w latach 2008-2013.....	23
Tabela 2.2. Przedsiębiorstwa przemysłowe produkujące wyroby cukiernicze (PKD 10.72 i 10.82) w Polsce w latach 2008 – 2013.....	26
Tabela 2.3. KCS polskiej branży piekarniczo – cukierniczej i znaczenie Strategicznym.....	31
Tabela 2.4. Ocena pozycji konkurencyjnej analizowanych cukierni w województwie małopolskim.....	33
Tabela 2.5. Ocena pozycji konkurencyjnej analizowanych przedsiębiorstw piekarniczych oraz piekarniczo – cukierniczych.....	34
Tabela 3.1. Struktura firm przemysłowych sektora owocowo-warzywnego i ziemniaczanego (łącznie z produkcją skrobi) w Polsce w latach 2008-2013.....	43
Tabela 3.2. Spożycie oraz zużycie krajowe produktów przemysłu owocowo - warzywnego i ziemniaczanego w Polsce w latach 2008 – 2013.....	44
Tabela 3.3. Analiza SWOT dla branży owocowo – warzywnej w Polsce.....	47
Tabela 4.1. Spożycie oraz zużycie krajowe mięsa w Polsce w latach 2008-2013.....	64
Tabela 4.2. Przedsiębiorstwa przemysłowe produkujące mięso i przetwory w Polsce w latach 2008-2013 (PKD 10.1).....	65
Tabela 4.3. Od konkurencji do błękitnego oceanu	71
Tabela 4.4. Analiza porównawcza strategii czerwonego i błękitnego oceanu w branży mięsnej.....	72
Tabela 5.1. Spożycie oraz zużycie krajowe mleka Polsce w latach 2008-2013.....	75
Tabela 5.2. Polski eksport zagęszczonego mleka i śmietany (kod 0402).....	83
Tabela 5.3. Polski import zagęszczonego mleka i śmietany (kod 0402).....	84
Tabela 5.4. Polski eksport serów i twarogów (kod 0406).....	85
Tabela 5.5. Polski import serów i twarogów (kod 0406).....	86
Tabela 5.6. Polski eksport masła i innych produktów otrzymywanych z mleka (kod 0405).....	87
Tabela 5.7. Polski import masła i innych produktów otrzymywanych z mleka (kod 0405).....	88

Tabela 5.8. Wyniki polskiego handlu zagranicznego produktami przemysłu mleczarskiego w roku 2008 i 2013.....	89
Tabela 5.9. Struktura firm przemysłu mleczarskiego w Polsce w latach 2008-2013.....	91
Tabela 5.10. Przekrój asortymentowy przetworów z mleka produkowanych w Polsce w latach 2009 – 2013.....	91
Tabela 5.11. Macierz Ansoffa.....	94

SPIS RYSUNKÓW

str.

Rysunek 1.1. Schemat struktury agrobiznesu i jego podział na działy.....	8
Rysunek 1.2. Kierunki polskiego eksportu żywności w 2012 roku.....	14
Rysunek 1.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w polskim przemyśle spożywczym – napływ i odpływ w latach 2003 – 2011 (w mln euro).....	17
Rysunek 1.4. Przebieg zmienności wartości indeksu WIG – Spożywczy i WIG – 20 od 1 stycznia 2007 – 31 grudnia 2015 roku (WIG 20 górna linia).....	19
Rysunek 2.1. Profile konkurencyjności przedsiębiorstw A, B, C.....	36
Rysunek 2.2. Zalecenia strategiczne macierzy ADL dla badanych przedsiębiorstw piekarniczo – cukierniczych.....	38
Rysunek 2.3. Zalecenia strategiczne macierz McKinseya dla badanych przedsiębiorstw.....	39
Rysunek 2.4. Zalecenia strategiczne macierz Ansoffa stosowane przez badane przedsiębiorstwa.....	40
Rysunek 4.1. Równoczesne dążenie do wyjątkowości i niskich kosztów.....	66

SPIS WYKRESÓW

str.

Wykres 2.1. Ilość aktywnych podmiotów działających w polskiej branży piekarniczo – cukierniczej w latach 2009 - 2014.....	25
Wykres 2.2. Ilość przedsiębiorstw w polskiej branży piekarniczo – cukierniczej według wielkości zatrudnienia.....	26
Wykres 2.3. Formy prawne aktywnych podmiotów w polskiej branży piekarniczo – cukierniczej.....	27
Wykres 3.1. Struktura przedsiębiorstw przetwórczych w branży owocowo – warzywnej w Polsce w roku 2014.....	42
Wykres 5.1. Pogłowie i wydajność krów mlecznych w Polsce w latach 2014-2014.....	77

Literatura

1. Analizy rynkowe, Rynek mięsa, stan i perspektywy, nr 46, 06/2014, 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).
2. Brodziński Z., Chyłek E.K., *Doradztwo w agrobiznesie*, Wydawnictwo ART, Olsztyn.
3. Chan Kim W., Mauborge R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa, 2005. <http://www.blueoceanstrategy.com/10-key-points-about-blue-ocean-strategy/> (2.10.2014).
4. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa, 2007.
5. Drożdż J., Urban R., *Przemysł spożywczy w Polsce rozwija się mimo kryzysu*, Przemysł Spożywczy, nr 8, 2013.
6. Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004
7. *Encyklopedia agrobiznesu*, red. A. Woś, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
8. Eurostat, *Projekt Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 31.01.2014.
9. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
10. Firlej K., *Czy kryzys zagrażał wynikom spółek notowanych w WIG-Spożywczy?*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie „Problemy Rolnictwa
11. Firlej K., *Globalizacja i integracja europejska – szansa czy mit dla polskiego agrobiznesu* [w:] *Ekonomika i organizacja gospodarki żywnościowej*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie” nr 84, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010.
12. Firlej K., *Konkurencyjność przemysłu spożywczego w aspekcie danych finansowych spółek należących do indeksu WIG – Spożywczy* [w:] *Teraźniejszość i przyszłość polskiego sektora rolno – spożywczego*, Konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej w warunkach globalizacji i integracji europejskiej – Program Wieloletni 2011-2014, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011; *Nowe Życie Gospodarcze*, Nr 10, 2011.
13. Firlej K., Żmija D., *Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
14. Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.
15. Fudaliński J., *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków – Kluczbork, 2002.
16. Gałązka M., Grzelak A., *Związki potrzeb, popytu i konsumpcji żywności – ujęcie teoretyczne*, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, red. A. Czyżewski, Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Bydgoszcz, 4 (2011).
17. Gorzelany – Dziadkowiec M., *Analiza konkurencyjności organizacji*, UEK w Krakowie, Kraków, 2014.
18. Gorzelany – Dziadkowiec M., niepublikowane Badania statutowe Katedry SZiRO, 2014.

19. Hamel G., Breen B.: *Zarządzanie jutra, jakie jest Twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business School Press, 2008, wyd. polskie: Red Horse sp. z o.o., Lublin 2008, s.35 i n.
20. <http://www.blueoceanstrategy.com/10-key-points-about-blue-ocean-strategy/> (2.10.2014)
21. http://www.paiz.gov.pl/publikacje/opracowania_sektorowe - Sektor spożywczy w Polsce. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Departament Informacji Gospodarczej, Warszawa, 2011.
22. http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pkd_07.htm
23. <https://www.minrol.gov.pl/>, dostęp Drewnowska B., *Eksport żywności będzie rósł, ale wolniej*, Rzeczpospolita, nr 75, 2013.
24. Judzińska A., *Stan przewag cenowych na rynku podstawowych produktów rolnictwa [w:] Monitoring i ocena konkurencyjności polskich producentów żywności (2)*, red. nauk. I. Szczepaniak, Program Wieloletni 2011-2014 „Konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej w warunkach globalizacji i integracji europejskiej”, nr 40, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2012.
25. Kiryluk-Dryjska E., Baer-Nawrocka A., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich produktów mleczarskich w warunkach liberalizacji rynku mleka*, Gospodarka Narodowa 3/2013
26. Krupski R., *Strategie rozwoju organizacji*, Antykwa, Kraków 2002.
27. Miętus R., *Piekarze rezygnują z chleba. Teraz czas na pączki i eklery*, Dziennik Gazeta Prawna, www.polskiepieczywo.pl – 20.01.2014.
28. Misiólek K., *Strategie konkurowania procesie restrukturyzacji branży mięsnej w Polsce*, [w]: red. naukowa R. Borowiecki, A. Jaki, Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej, Fundacja UEK w Krakowie, Kraków, 2014.
29. Mroczek R. (red.), *Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013)*, IERiGŻ, Warszawa 2014
30. Mroczek R., *Wydajność pracy w polskim przemyśle spożywczym [w:] Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego (1)*, red. nauk. R. Mroczek, Program Wieloletni 2011-2014 „Konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej w warunkach globalizacji i integracji europejskiej”, nr 4, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2011.
31. *Najważniejsze indeksy giełdowe*, <http://amerbroker.pl/>, dostęp: 28.12.2013.
32. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa-Kraków 2002
33. Penc – Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2003.
34. Peters T., Waterman Jr. R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper&Row Publishers, 1982.
35. *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.
36. *Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego 2008-2013*
37. Pomykalski A., *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000.

38. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 1992.
39. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, One Press, Klasyka biznesu, 2006.
40. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
41. *Produkcja i handel zagraniczny produktami rolnymi w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013.
42. *Prognoza cen rynkowych podstawowych produktów rolno-żywnościowych*, Agencja Rynku Rolnego, 10/2014
43. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
44. Romanowska M., *Trwałe wartości zarządzania strategicznego*, [w]: Planowanie strategiczne w warunkach niepewności, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Prace naukowe WWSZiP, seria Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2007.
45. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 września 2014 r. w sprawie realizacji przez Agencję Rynku Rolnego zadań związanych z ustanowieniem tymczasowych nadzwyczajnych środków wsparcia producentów niektórych owoców i warzyw w związku z zakazem przywozu ich z Unii Europejskiej do Federacji Rosyjskiej (Dz. U. z 2014r., poz.1190).
46. Rynek mleka stan i perspektywy, 9/2014
47. Rynek mleka, 47/2014
48. *Sektor spożywczy w Polsce*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa 2011.
49. Seremak–Bulge J., *Przemysł mleczarski*, Fundusz Współpracy, Warszawa 2004
50. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
51. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo PWN Warszawa 2007.
52. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa – Kraków 2000.
53. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
54. Szacunki zbiorów owoców i warzyw opublikowane przez GUS 30 lipca 2014 r. oraz Biuro Analiz i Programowania ARR, nr 8, 2014 r.
55. Szajner P., *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego sektora mleczarskiego w kontekście wyników handlu zagranicznego*, ZN SGGW w Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego 11/ 2011
56. Światowego”, red. H. Manteuffel Szoega, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, 12(XXVII).
57. Świetlik K., *Malejąca konsumpcja żywności*, Przemysł Spożywczy, nr 12, 2013.
58. Tarczyńska A., Kowalik J., *Analiza systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności w branży mleczarskiej*, Zarządzanie i Finanse, 3/2012
59. Tereszczuk M., *Rośnie polski eksport produktów rolno-spożywczych*, „Przemysł Spożywczy”, nr 12, 2013.
60. The Oxford Handbook of Strategy, A Strategy Overview and Competitive Strategy, ed. D. O. Faulkner, A.Cambell, Oxford University Press, Oxford.
61. The Oxford Handbook of Strategy, A Strategy Overview and Competitive Strategy, ed. D. O. Faulkner, A.Cambell, Oxford University Press, Oxford.

62. Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management*, Irwin, Homewood, Illinois 1990; Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
63. Urban R., *Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa* [w:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej (Synteza)*, praca zbiorowa pod red. A. Kowalskiego, nr 184, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010.
64. Urban R., *Przyspieszenie rozwoju polskiego przemysłu spożywczego* [w:] *Polski sektor żywnościowy w pierwszych latach członkostwa (Synteza)*, praca zbiorowa R. Urban, I. Szczepaniak, R. Mroczek, nr 177, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010.
65. Urban R., *Sektor mięsny w Polsce – problemy w produkcji i przetwórstwie*, 4/2013.
66. Urban R., *Sektor mięsny w Polsce po wejściu do UE*, *Agro Trendy*, 27.01.2009.
67. 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, nr 901, Wrocław 2001.
68. *Warunki udzielania dopłat do prywatnego przechowywania odtuszczonego mleka w proszku*, Załącznik do Zarządzenia Nr 89/2014/Z Prezesa ARR z dnia 8 września 2014 r.
69. Wiceprezes BDŻ: *Kilka branż spożywczych chce mocno inwestować*, www.portalspozywczy.pl – 20.01.2014.
70. www.animex.com.pl/; (15.10.2014)
71. www.arr.gov.pl - informacje warunków uczestnictwa w mechanizmie „Tymczasowe nadzwyczajne wsparcie producentów owoców i warzyw” znajduje się na stronie.
72. www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate_strategy_portfolio_management_strategic_planning_growth_share_matrix_bcg_classics_revisited (12.10.2014) - M. Reeves, S. Moose, T. Venem, *BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix*, JUNE 04, 201,-
73. www.cedrob.com.pl/(20.10.2014)
74. www.pinipolonia.com(20.10.2014)
75. www.pkmduda.pl(20.10.2014)
76. www.portalspozywczy.pl - Bełżecka P., *Sektor piekarniczy rośnie dzięki nowym produktom*, 31.X.2013, 10.01.2014.
77. www.portalspozywczy.pl – 10.01.2014.
78. www.sokolow.pl/;(15.10.2014)
79. [www.upemi.pl/o-nas/media/item/393-sytuacja-na-rynku-mięsa-jest-skomplikowana](http://www.upemi.pl/o-nas/media/item/393-sytuacja-na-rynku-mi%C5%9Bsca-jest-skomplikowana) - UPEMI to Unia Producentów i Pracodawców Przemysłu Mięsnego, organizacja zrzeszająca na zasadzie dobrowolności osoby prawne i fizyczne zaangażowane w sektorze mięsnym.
80. [www://farmutil-hs.pl/zaklady_miesne](http://www.farmutil-hs.pl/zaklady_miesne)(20.10.2014)
81. Załącznik do Uchwały Nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r.