



# Czas na marże

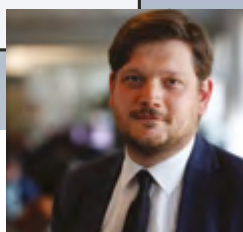
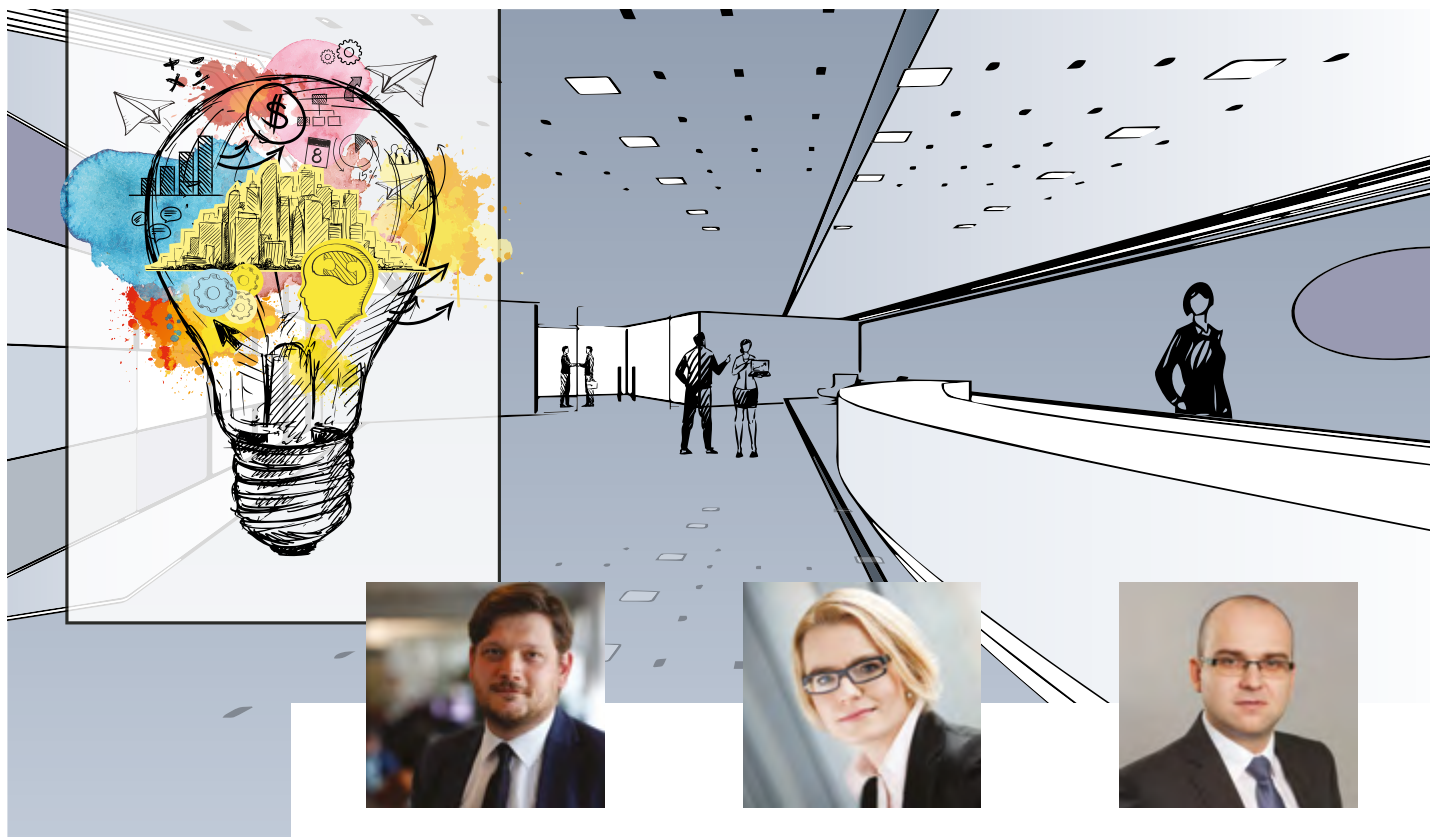
Jak polscy producenci żywności mogą przejść od ekspansji wolumenowej do zwiększania efektywności

SPOTDATA

 **Santander**  
Bankowość Biznesowa i Korporacyjna

- Raport został przygotowany przez SpotData dla Santander Bank Polska.
- **Santander Bank Polska** jest częścią międzynarodowej Grupy Santander. Grupa jest obecna na 10 kluczowych rynkach w Europie oraz w obu Amerykach (Hiszpania, Polska, Wielka Brytania, Portugalia, USA, Chile, Brazylia, Argentyna, Meksyk i Niemcy). Priorytetem Santander Bank Polska jest zadowolenie i lojalność klientów. Dlatego strategiczne i bieżące zarządzanie biznesem Santander Bank Polska jest ukierunkowane na tworzenie rozwiązań, produktów i usług, które pomagają klientom dbać o finanse osobiste oraz efektywnie zarządzać firmą.
- **Celem strategicznym Pionu Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej Santander Bank Polska** jest wspieranie klientów w rozwoju ich biznesu. Bank zdaje sobie sprawę ze zmian zachodzących w otoczeniu klientów, w tym również w zakresie oczekiwań społecznych związanych z większą odpowiedzialnością firm za ślad środowiskowy, jaki pozostawiają. Dlatego Santander chce wspierać klientów w procesach transformacji biznesu, by umożliwić im przejście na bardziej ekologiczne rozwiązania przy jednoczesnym zachowaniu najwyższej efektywności przedsiębiorstwa.
- **SpotData** jest centrum wiedzy i analiz ekonomicznych, będącym częścią Bonnier Business Polska – wydawcy „Pulsu Biznesu”. Analitycy SpotData zajmują się dostarczaniem firmom dedykowanych danych branżowych i ogólnogospodarczych, a także przygotowaniem raportów specjalnych. Jednocześnie portal spotdata.pl dostarcza podmiotom gospodarczym dane ekonomiczne potrzebne do analizowania rynków, dysponując 50 tys. szeregów czasowych z polskiej i światowej gospodarki na poziomie mikro i makroekonomicznym. Ze strony SpotData prace merytoryczne nad raportem koordynował Ignacy Morawski

# Słowo wstępu



**Ignacy Morawski**  
dyrektor SpotData



**Renata Dutkiewicz**  
dyrektor ds. sektora  
spożywczego  
w Santander Bank Polska



**Grzegorz Rykaczewski**  
analityk sektora  
rolno-spożywczego  
w Santander Bank Polska

Sektor produkcji żywności to jeden z najważniejszych segmentów polskiej gospodarki. Dlatego w nim jak w soczewce widać wszystkie sukcesy polskich przedsiębiorstw oraz wyzwania przed nimi stojące. Sukcesem jest przede wszystkim ogromna ekspansja zagraniczna. Polska już teraz w wielu branżach, takich jak produkcja mięsa, jest jednym ze światowych liderów, a w nadchodzących latach może wejść do pierwszej dziesiątki eksporterów żywności ogółem. Tę dynamiczną ekspansję osiągnięto poprzez obniżanie marż. W minionej dekadzie zysk generowany na każde 100 zł sprzedaży stopniowo się obniżał. Takie są reguły światowego handlu. Chcesz wejść na nowe rynki? Musisz najpierw zawalczyć ceną. Jednak nadszedł moment, by powoli zmieniać strategię. Na światowych rynkach jesteśmy już mocno obecni. Czas więc powalczyć nie tylko o wolumeny, ale też o marżę. Czas powalczyć o to, by z każdej godziny pracy człowieka i maszyny w zakładach przetwórczych właściciele generowali większe zyski, a pracownicy otrzymywali wyższe płace. Na tym w końcu polega rozwój gospodarczy. Tak wyznaczony kierunek jest oparty na długofalowych założeniach i pozostaje aktualny pomimo trwającej recesji związanej z pandemią koronawirusa.

# Spis treści

<b>Polscy producenci blisko światowej ekstraklasy</b>	<b>5</b>
Czas już myśleć, co będzie po pandemii	6
Pogoń za Belgią	8
Hierarchia eksportu na świecie	11
Rynki z największym potencjałem dla Polski	13
Więcej czempionów i solidnych mid-capów	14
<b>Marże pod presją – co obniża zyskowność</b>	<b>17</b>
Niższa marża to cena za ekspansję	18
Lista czynników obniżających marże	20
<b>Strategie budowy marż – jakie działania mogą podejmować firmy</b>	<b>22</b>
Wiele strategii, dwa kierunki	23
Konkretne strategie budowy wyższych marż	27
<b>Osiem strategii – analiza</b>	<b>29</b>
Marża jako element strategii	30
Analityka odpowiedzią na fragmentaryzację rynków	32
Inwestowanie w produkty o wyższej wartości dodanej	34
Firma produkcyjna jak inwestor portfelowy	35
Od pola do stołu – dywersyfikacja pionowa	36
Od transakcji do partnerstwa – obrona marży w erze konsolidacji handlu	37
Mniej pracowników, więcej automatów	38
Dywersyfikacja eksportu jako ochrona przed wstrząsami i presją cenową	40





## Czas już myśleć, co będzie po pandemii

Pandemia koronawirusa była dla producentów żywności dużym wstrząsem, nawet jeżeli branża ta nie była na pierwszym froncie uderzenia kryzysu. Spadek zamówień, produkcji i eksportu, jaki nastąpił na wiosnę 2020 roku w niektórych segmentach rynku nie miał precedensu. Przez pewien czas istniało realne zagrożenie, które do dziś się utrzymuje, choć w niedużej już skali, że światowa gospodarka ulegnie bardzo mocnej destabilizacji, a globalne łańcuchy dostaw w przemyśle mogą zostać przerwane, co przeżyłoby się na producentów żywności.

Na szczęście sytuacja wygląda wyraźnie lepiej od czarnych prognoz. Jest recesja i to dość głęboka, ale nie depresja. Wartość handlu międzynarodowego spadła, ale nie doszło do załamania – obecnie ścieżka handlu podąża bliżej optymistycznego niż pesymistycznego ze scenariuszy zarysowanych przez Międzynarodową Organizację Handlu w kwietniu. Eksport polskiej żywności w niektórych segmentach rynku, jak mięso, spadł gwałtownie, ale rynek jako całość nie zanotował dużych spadków. W kwietniu eksport żywności był zaledwie o 3,5 proc. niższy rok do roku, a w maju był już na plusie. Istnieje szansa, że cały rok zakończy się wynikiem podobnym do 2019 roku, co jeszcze w kwietniu wydawało się mało prawdopodobne.

Epidemia nie mija, ale jej kolejne fale nie wywołują już takiego załamania aktywności gospodarczej jak na wiosnę. Dobrym przykładem są Stany Zjednoczone, gdzie mimo drugiej wysokiej fali epidemii nastroje w przemyśle (mierzone indeksem PMI) są nieporównanie lepsze niż na wiosnę. W Europie kolejna fala choroby dopiero się zaczyna, ale w nastrojach ludności nie widać już paniki. Jesień może być bardzo trudna, ale istotne są rosnące nadzieje na skuteczną walkę z chorobą w perspektywie kilku kwartałów.

Eksperti wskazują, że rosnąca skuteczność terapii i nowe leki dają dużą szansę, że w 2021 r. zasięg epidemii zostanie znacznie ograniczony, a jej wpływ na gospodarkę zminimalizowany. Na przykład Bill Gates, który prowadzi fundację wspierającą pracę nad szczepionkami twierdzi, że epidemia zostanie zlikwidowana w krajach rozwiniętych do końca 2021 r. Biolog Francois Ballaux, dyrektor instytutu genetyki University College of London i specjalista w badaniach patogentów, wyraził opinię, że czekają nas jeszcze jedna-dwie fale obecnej epidemii, a później – od 2021 roku – siła epidemii znacznie osłabnie. Tego typu projekcje należy oczywiście traktować z bardzo dużą dozą ostrożności, ponieważ ścieżka choroby jest generalnie bardzo trudna do przewidzenia, ale istotne jest, że na horyzoncie pojawia się nadzieja na wyraźnie lepszy 2021 rok. A wiadomo, że gospodarka żyje w rytm oczekiwań.

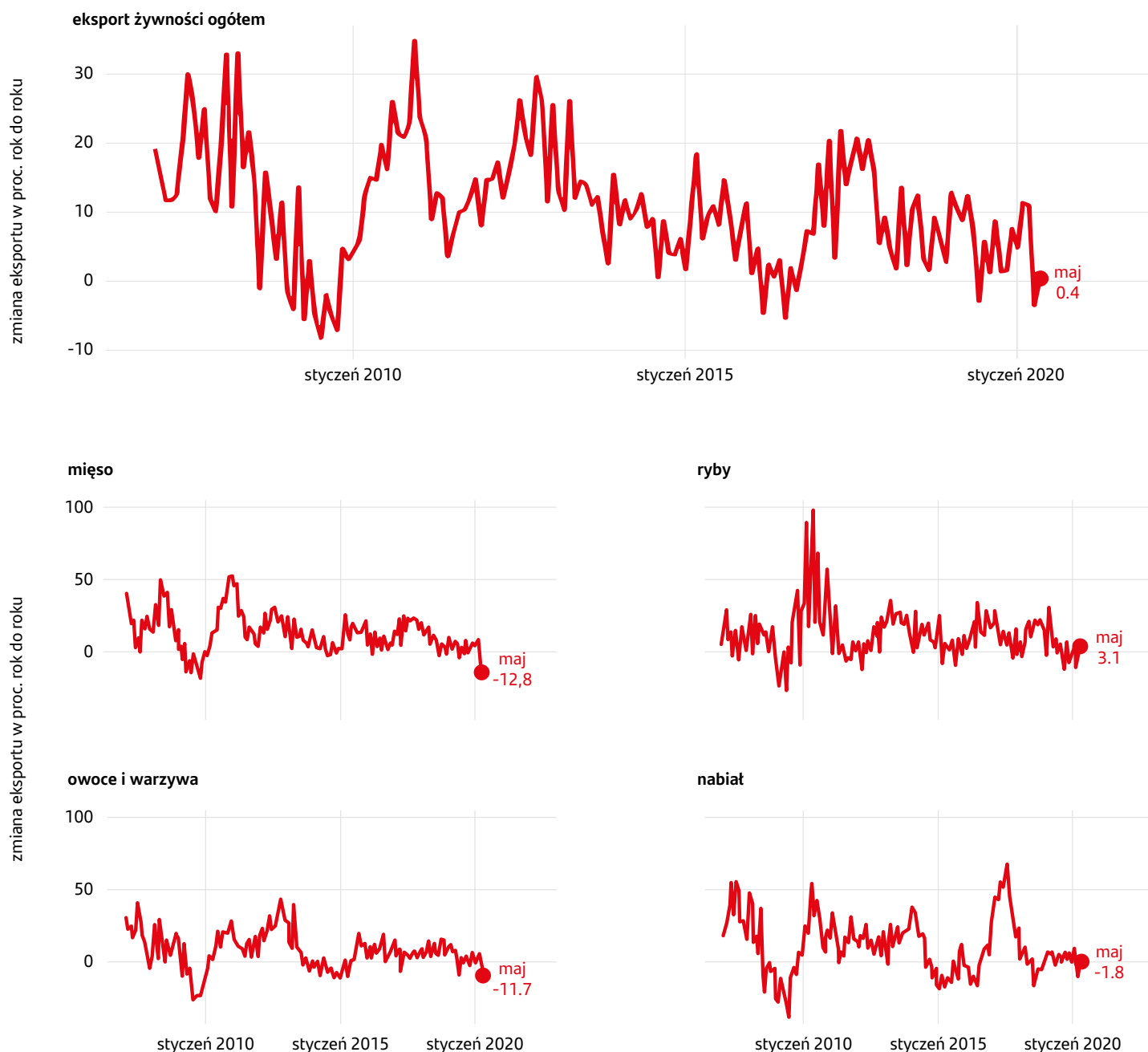
Dlatego sądzimy, że mimo trwającej recesji czas już myśleć, co będzie działo się po niej. Najważniejsze trendy gospodarcze z minionych lat powinny zostać utrzymane, a to oznacza, że perspektywy dla ekspansji polskich producentów żywności na świecie są bardzo pozytywne. Większość analiz przedstawionych w kolejnych rozdziałach została wykonana jeszcze przed epidemią i na kilka miesięcy wstrzymaliśmy się z ich publikacją, ale rozwój sytuacji gospodarczej sprawia, że wnioski z analizy są jak najbardziej aktualne. Recesja minie, a polscy producenci staną przed wyzwaniem, z którymi mierzą się już od kilku lat.

Na szczęście sytuacja wygląda wyraźnie lepiej od czarnych prognoz. W kwietniu eksport żywności był zaledwie o 3,5 proc. niższy rok do roku, a w maju był już na plusie.

Mimo trwającej recesji czas już myśleć, co będzie działo się po niej. Najważniejsze trendy gospodarcze z minionych lat powinny zostać utrzymane. A to oznacza, że perspektywy dla ekspansji polskich producentów żywności na świecie są bardzo pozytywne.

**Wykres 1.** Eksport żywności do maja 2020 r., zmiana w proc. rok do roku

Eksport polskiej żywności w niektórych segmentach rynku, jak mięso, spadł gwałtownie, ale rynek jako całość nie zanotował dużych spadków. W kwietniu eksport żywności był zaledwie o 3,5 proc. niższy rok do roku, a w maju był już na plusie. Istnieje szansa, że cały rok zakończy się wynikiem podobnym do 2019 roku, co jeszcze w kwietniu wydawało się mało prawdopodobne.

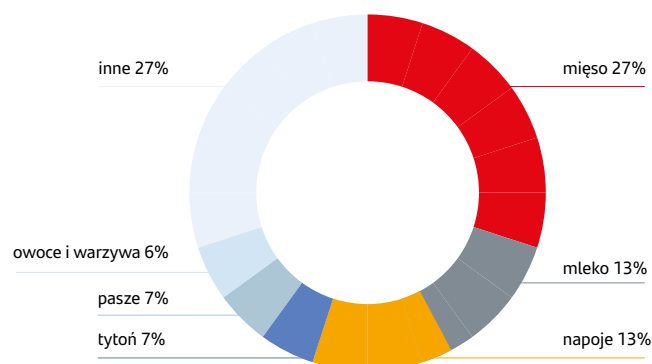


Źródło: Raport „Czas na marże”. Obliczenia SpotData na podstawie danych Eurostat

## Polska goni Belgię

Produkcja żywności to jeden z najważniejszych sektorów polskiej gospodarki. Odpowiada za ok. 2,6 proc. PKB, czyli więcej niż motoryzacja. Wartość produkcji sprzedanej branży spożywczej to ponad 195 mld zł – ponad 16 proc. produkcji sprzedanej całego sektora przemysłowego. Produkcją zajmuje się ponad 14 000 firm, z czego ok. 3 750 są to firmy zatrudniające powyżej 9 osób, a pod względem liczby firm dużych, w których pracuje co najmniej 250 osób, Polska zajmuje drugie miejsce w Unii Europejskiej – za Niemcami. Nawet w stynących z produkcji żywności Francji czy Włoszech takich firm jest mniej. W sektorze pracuje łącznie 430 000 osób, czyli dla porównania tyle, ile jest w Polsce etatów nauczycielskich w szkołach podstawowych, liceach i technikach. Dla zobrazowania wielkości produkcji, można przytoczyć fakt, że w Polsce przetwarza się ok. 40 mln ton żywności, czyli mniej więcej tyle, ile wynosi produkcja krajowego sektora metalowego. W sektorze dominuje branża mięsna, która odpowiada aż za 27 proc. wartości produkcji, potem branża przetwórstwa mleka – 13 proc., produkcji napojów – 13%, wyrobów tytoniowych – 7 proc., produkcji pasz – 7 proc.

Wykres 2. Struktura produkcji żywności w Polsce wg przychodów



Źródło: Raport „Czas na marże”.  
Dane GUS

W sektorze produkcji żywności bardzo duże znaczenie odgrywa eksport. Około połowa krajowej produkcji jest sprzedawana za granicą, a od momentu wejścia do Unii Europejskiej eksport wzrósł ponad pięciokrotnie (o 450 proc.). Udział sektora w całym polskim eksporcie zwiększył się dzięki temu z 8,6 proc. do 13,3 proc. i jest znacznie wyższy niż średnia dla wszystkich krajów UE (10 proc.).

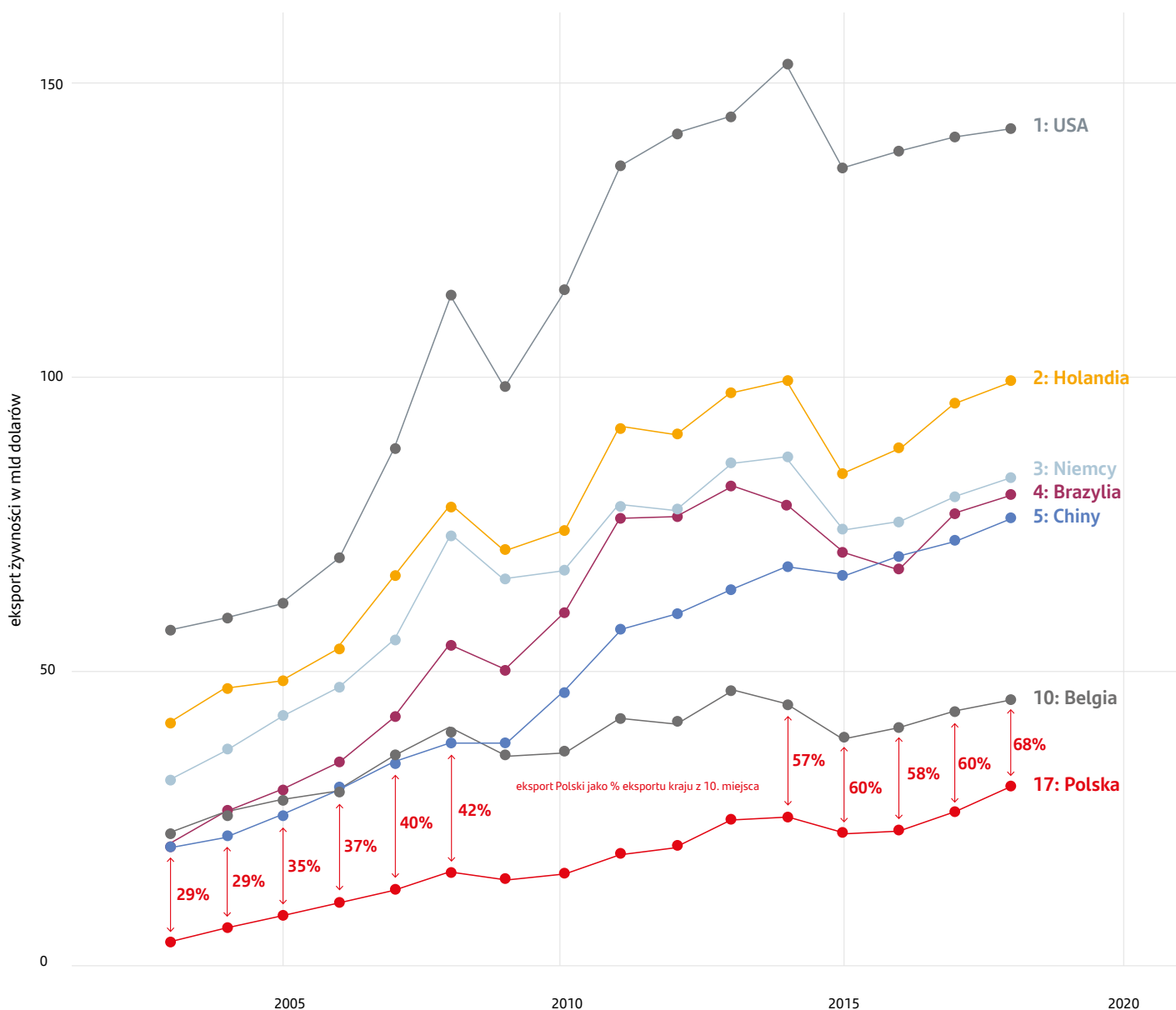
W najbliższych latach światowa ekspansja Polski w tym sektorze może się utrzymać. Dziś Polska jest 17. eksporterem żywności na świecie. Tempo ekspansji wskazuje zatem, że do 2030 r. Polska powinna wejść do grupy dziesięciu największych eksporterów. Jest to tym bardziej prawdopodobne, że kraj posiada w tej dziedzinie istotne przewagi konkurencyjne – dobre warunki, solidne firmy, utarte szlaki handlowe, wciąż atrakcyjne koszty pracy. W wielu branżach Polska już jest w pierwszej dziesiątce światowych eksporterów – tak jest w produkcji mięsa i przetworów mięsnych, mleka i nabiału czy produktów mącznych.

Przemysł spożywczy odpowiada za 2,7 proc. zatrudnienia w polskiej gospodarce. Pracuje w nim łącznie 430 tys. osób.

Dziś Polska jest 17. eksporterem żywności na świecie, a w ciągu dekady ma szansę awansować do pierwszej dziesiątki.

Polska może w ciągu dekady wejść do pierwszej dziesiątki największych eksporterów żywności na świecie. Obecnie zajmuje 17. miejsce, ale dystans dzielący ją do miejsca 10. zmniejsza się w tempie ok. 3 pkt proc. rocznie. Jeszcze w momencie wejścia Polski do UE eksport żywności stanowił 22 proc. kraju z 10. miejsca, obecnie jest to 68 proc. Obecnie 10. miejsce zajmuje Belgia. Jest to dla Polski dobry przykład do naśladowania – kraj z relatywnie niską liczbą ludności (11 mln), ale posiadający jeden z najbardziej wydajnych sektorów przetwórstwa żywności na świecie. Jeden pracownik sektora w Belgii wytwarza rocznie towary warte przeciętnie 500 tys. euro, podczas gdy w Polsce wskaźnik ten wynosi ok. 120 tys. euro.

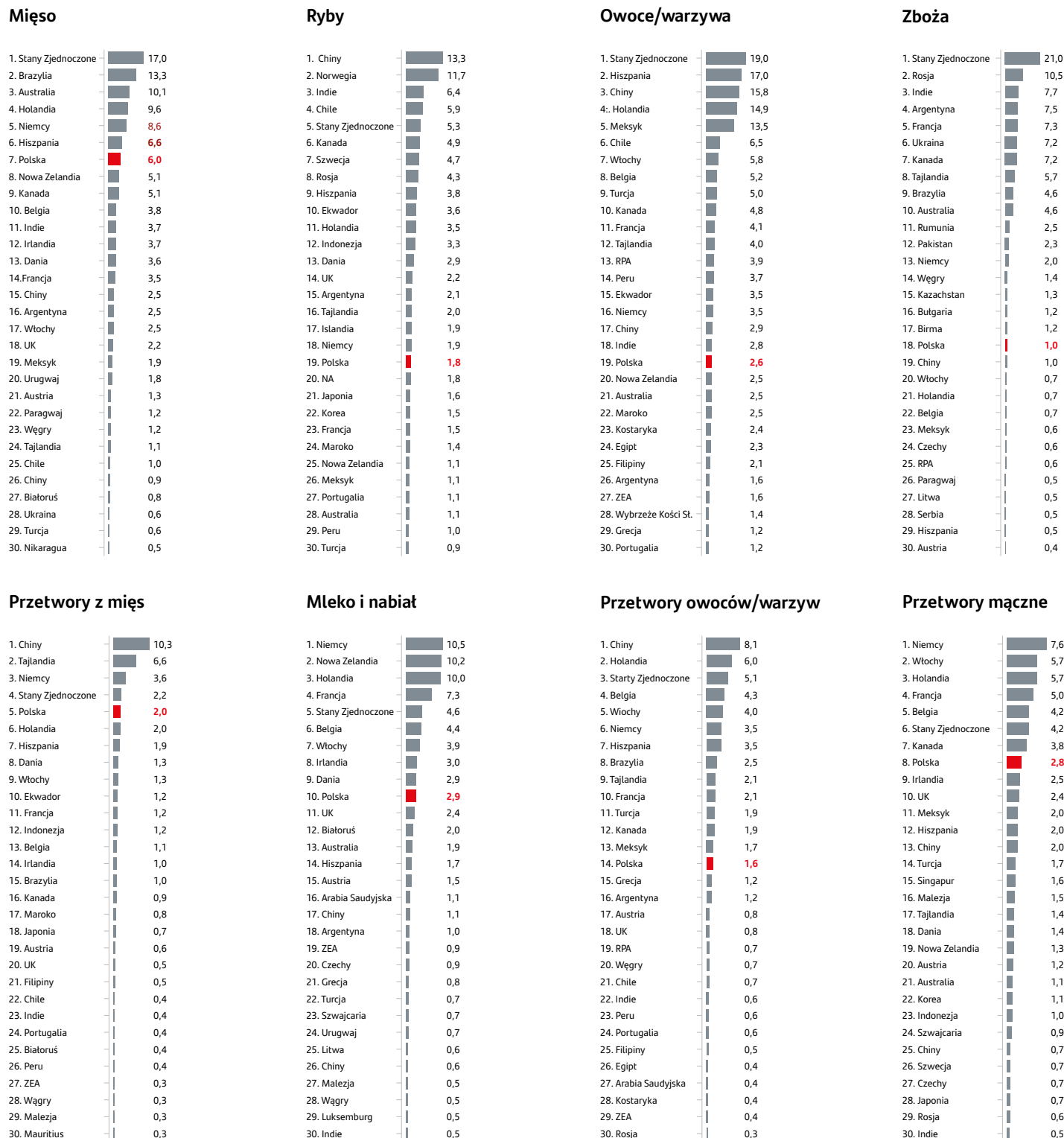
Wykres 3. Eksport żywności (wraz z towarami rolnymi) na świecie, w mld dolarów



Źródło: Raport „Czas na marże”. Obliczenia SpotData na podstawie danych Comtrade



Wykres 4. Lista największych eksporterów wg grup towarowych – dane w mld dolarów za rok 2018



Źródło: Raport „Czas na marże”. Obliczenia SpotData na podstawie danych Comtrade

Awans w światowym systemie handlu żywnością będzie wymagał zmian wśród polskich firm. Tym zmianom poświęcamy w tym raporcie najwięcej miejsca.

Patrząc na sam handel, ważne dla producentów w Polsce będzie zwiększenie dotarcia do obiorców w dalszych niż kraje Unii Europejskiej częściach świata. Jak pokazujemy na wykresach 5. i 6., wyzwaniem dla Polski jest sprzedawanie towarów do krajów poza UE. Dotyczy to szczególnie żywności przetworzonej, w przypadku której handel na dalekie odległości jest generalnie większy niż w przypadku żywności nieprzetworzonej. W tej kategorii przeciętna odległość pokonywana przez eksportowane z Polski towary żywnościowe jest znacznie mniejsza niż w przypadku Francji, Włoch, Niemiec czy Holandii. Na przykład średnia odległość eksportu (dystans do kraju ważony udziałem tego kraju w polskim eksporcie) Polski wynosi 1350 km, a Francji – 2800 km. Dlatego na przykład Polska posiada tylko 0,6 proc. udziału w przywozie żywności przetworzonej do USA, a Francja ma niemal 6 proc. udziału. W przypadku Chin różnica jest podobna.

**Wyzwaniem dla Polski jest sprzedawanie towarów do krajów poza UE. Dotyczy to szczególnie żywności przetworzonej, w przypadku której handel na dalekie odległości jest generalnie większy niż w przypadku żywności nieprzetworzonej.**

Jednocześnie różnice w dotarciu na odległe rynki między Polską a Francją w kategorii towarów nieprzetworzonych nie są już tak duże. To pokazuje, że walka o nowe dalekie rynki pozaeuropejskie toczy się głównie w przypadku żywności przetworzonej, a nie wyrobów pierwotnych. Używając wymownego przykładu, perspektywą dla polskich producentów nie jest sprzedawanie owoców i warzyw do Chin, Japonii czy USA, ale sprzedawanie tam przetworów. Francja eksportuje do Chin przetwory owocowo-warzywne za kwotę dwukrotnie wyższą niż eksport świeżych owoców i warzyw do tego kraju. Tymczasem polski eksport przetworów owocowo-warzwywnych do Chin jest dwukrotnie niższy niż owoców i warzyw. Wprowadź wartość całego eksportu w tym segmencie jest generalnie niska, ale jest to dobry przykład wyzwań stojących przed polskimi firmami. Mają one bardzo duży potencjał ekspansji m.in. do Azji (Chiny, Japonia, Korea Południowa, Filipiny, Zjednoczone Emiraty Arabskie), Australii, Stanów Zjednoczonych czy Afryki (Maroko, Nigeria).

Firmy będą musiały pokonać wiele barier, by dokonać awansu w łańcuchach dostaw. Bariery te można podzielić na dwie grupy – biznesowe i regulacyjne. Do tych pierwszych należy przede wszystkim uzależnienie polskich eksporterów od pośredników. Relatywnie niska wielkość polskich firm utrudnia sprzedaż towarów ze względu na kosztowną logistykę i brak odpowiedniej pozycji rynkowej. Do barier regulacyjnych należą przede wszystkim pozataryfowe instrumenty ograniczania importu przez różne kraje. Widać to w samej Europie. Na przykład Czechy wprowadziły nowe kryterium „niewystarczającej jakości” na żywność, co przyczyniło się do spadku tego kraju z trzeciego na piąte miejsce w rankingu największych odbiorców zagranicznych polskiej żywności. Także w przypadku rynków pozaeuropejskich główne bariery eksportowe to te pozataryfowe. W dużej mierze chodzi tutaj o kwestie związane z wymogami technicznymi, sanitarnymi, fitosanitarnymi i weterynaryjnymi.

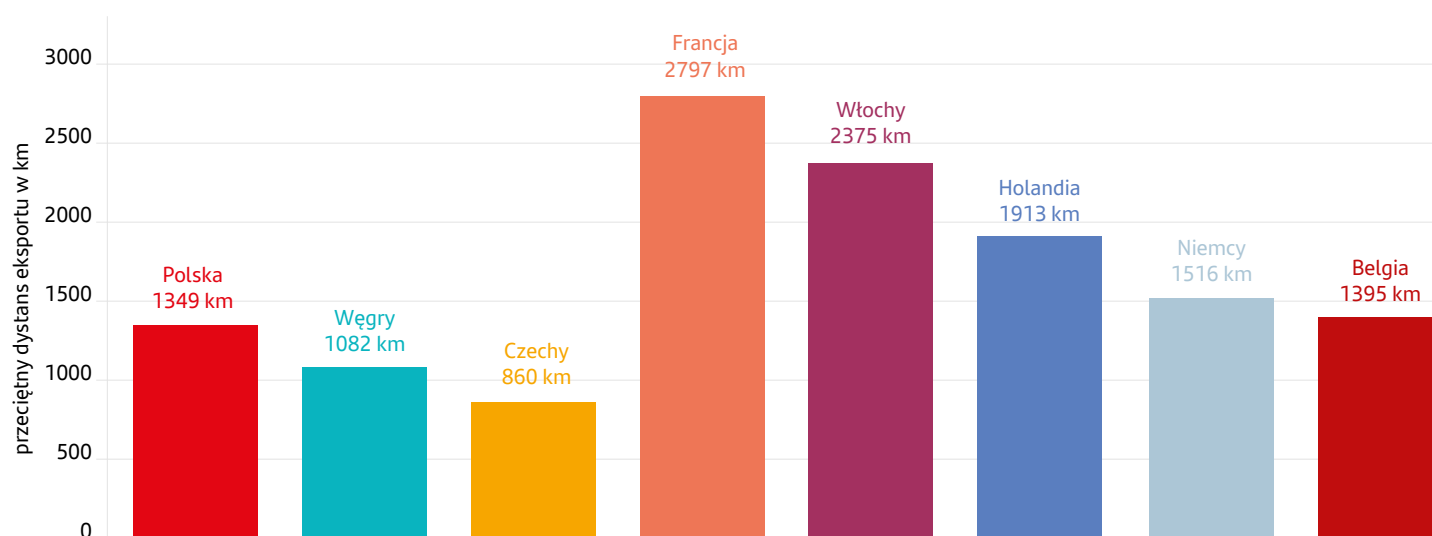
**Firmy będą musiały pokonać wiele barier, by dokonać awansu w łańcuchach dostaw.**

Jako oddzielne wyzwanie, któremu w tym raporcie poświęcamy najwięcej miejsca, traktujemy zdolność awansu na drabinie produkcji, czyli zwiększania marż na sprzedawanych towarach. Do tego istnieją dwie ścieżki niekoniecznie się wykluczające, choć inne – jest to albo ścieżka zwiększania stopnia przetworzenia produkowanych towarów, albo ścieżka zwiększania efektów skali poprzez automatyzację i efektywność. O tych ścieżkach więcej piszemy w kolejnych rozdziałach.

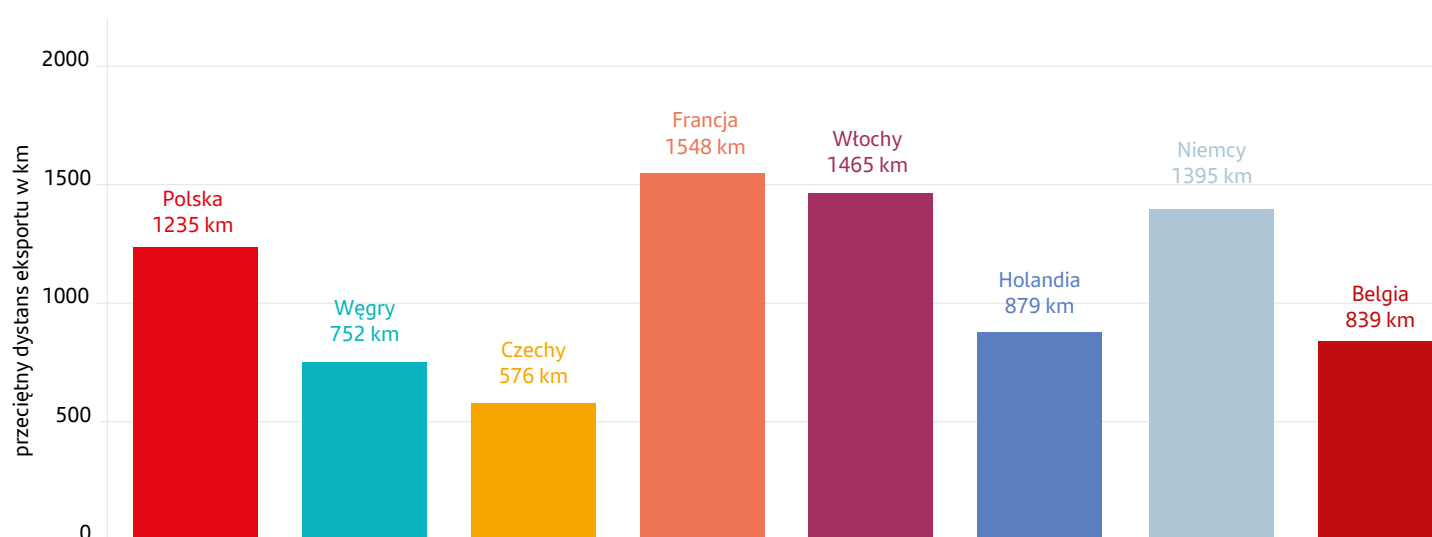
**Wykres 5.** Przeciętny dystans pokonywany przez eksportowane towary żywnościowe z poszczególnych krajów – odległość do partnerów handlowych ważona udziałem partnerów w eksporcie

Na dalekie rynki kraje europejskie eksportują głównie żywność przetworzoną. To w tej kategorii Polska ma największe pole do poprawy obecnej pozycji. W przypadku żywności nieprzetworzonej pole do poprawy jest mniejsze, bo różnica między Polską a innymi krajami nie jest duża.

### Żywność przetworzona



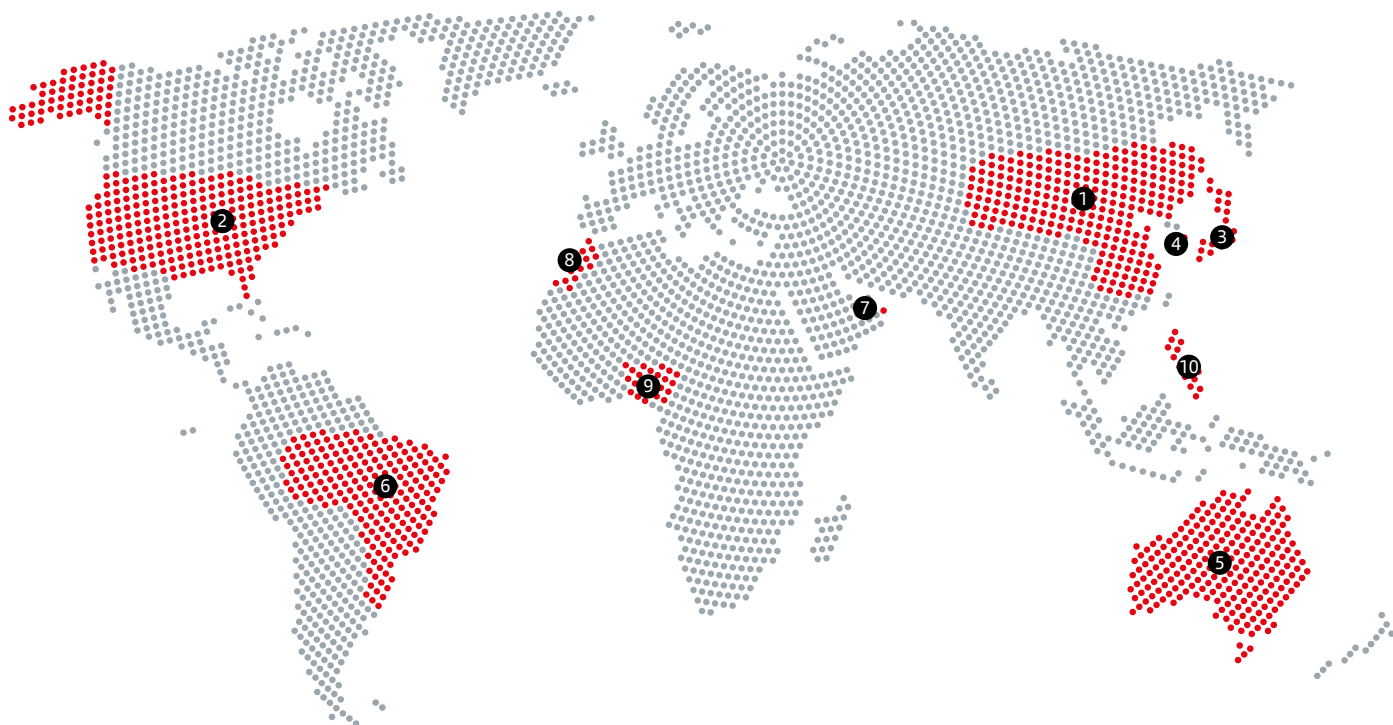
### Surowce rolne i towary nisko przetworzone



Źródło: Raport „Czas na marże”. Obliczenia SpotData na podstawie danych Comtrade

Wykres 6. Dziesięć krajów o największym potencjale przyjęcia eksportu z Polski

Polscy producenci mają potencjał, by eksportować więcej na rynki pozaeuropejskie. Stworzyliśmy listę 10 krajów poza UE o największym potencjale przyjmowania eksportu z Polski. Lista powstała poprzez porównanie struktury eksportu z Polski ze strukturą eksportu z najbardziej wydajnych krajów UE.



Źródło: Raport „Czas na marże”. Obliczenia SpotData na podstawie danych Comtrade

Za jaką część importu żywności wybranych 10 krajów odpowiadają Holandia, Niemcy, Belgia i Polska, w proc.

	1. Chiny	2. USA	3. Japonia	4. Korea	5. Australia	6. Brazylia	7. Zjednoczone Emiraty Arabskie	8. Maroko	9. Nigeria	10. Filipiny
Francja	6,0%	5,8%	3,8%	2,1%	4,6%	2,2%	4,5%	7,2%	2,4%	1,6%
Holandia	4,3%	1,9%	1,3%	1,7%	3,9%	2,6%	4,2%	10,6%	10%	2,9%
Niemcy	3,2%	1,5%	1,0%	3,7%	2,8%	2,2%	1,9%	2,9%	3,1%	2,4%
Belgia	0,5%	0,7%	0,5%	0,9%	1,2%	2,7%	1,2%	2,2%	2,5%	1,3%
Polska	0,3%	0,6%	0,1%	0,2%	0,6%	0,4%	1,0%	1,0%	0,5%	0,4%

## Więcej czempionów i solidnych mid-capów

Szanse na awans do globalnej ekstraklasy podnosi fakt, że w Polsce jest bardzo duża grupa solidnych firm, które mają odpowiednie przepływy finansowe i kapitał, by prowadzić ekspansję na nowe rynki i w nowych obszarach produktowych czy technologicznych.

Istotne są tu przede wszystkim dwa zjawiska. Po pierwsze, rośnie grupa krajowych czempionów, czyli bardzo dużych firm o zróżnicowanym portfolio produktowym, które mogą korzystać z efektów skali i prowadzić ambitną ekspansję międzynarodową. W produkcji żywności efekty skali są bardzo istotne, m.in. dlatego, że odpowiednio duży i szeroki portfel produktów pozwala szybciej reagować na zmiany preferencji konsumentów, a jednocześnie duża siła przetargowa pozwala lepiej reagować na rosnącą konsolidację w handlu detalicznym.

Po drugie, w sektorze produkcji żywności relatywnie duża i rosnąca jest grupa dynamicznych firm szybko powiększających przychody i zyski, a jednocześnie takich, które mają odpowiednio wysokie przychody, by podejmować ryzyko ekspansji zagranicznej i produktowej.

W celu głębszego wniknięcia w najważniejsze trendy w sektorze produkcji żywności zebraliśmy dokładne wyniki finansowe 50 największych firm w Europie Zachodniej oraz 100 firm z Polski – 50 z listy największych firm oraz 50 z listy Gazel Biznesu, publikowanego przez „Puls Biznesu” zestawienia najbardziej dynamicznych firm w kraju (badaliśmy poszczególne spółki, a nie grupy kapitałowe).

Nie jest to oczywiście grupa wyczerpująca wszystkie możliwe zjawiska, ale na tyle duża, że można traktować ją jako reprezentatywną dla istotnych trendów opisywanych w tym raporcie. Ta grupa pozwala na analizowanie zjawisk zachodzących wśród czempionów i wśród średnich dynamicznych firm. Łączne przychody firm w analizowanej grupie stanowią niemal jedną czwartą przychodów całego sektora producentów żywności.

Oprócz rozwoju czempionów bardzo istotnym zjawiskiem dla branży jest rosnąca liczba solidnych finansowo mid-capów, czyli średnich firm, które mają duży potencjał rozwojowy. Żeby to pokazać, korzystamy z bazy danych Gazel Biznesu. Zakwalifikowanie do tej listy wymaga, aby firma w ciągu trzech lat notowała ciągły wzrost przychodów i ani jednego roku ze stratą netto. Jak widać na wykresie 8., udział tzw. supergazel, czyli gazel z przychodami powyżej 200 mln zł, znacznie wzrósł w ostatnich latach – z ok. 4 do ok. 8 proc. Co więcej, udział ten jest wyraźnie wyższy niż w przypadku innych sektorów przemysłowych (8 proc. vs. 5 proc. dla całego przemysłu). To pokazuje, jak zasobny w perspektywiczne mid-capy jest sektor producentów żywności.

Opisywane zjawisko może sugerować, że wbrew pozorom sektor produkcji żywności nie jest bardzo rozdrobniony. Wbrew pozorom, bo o konieczności konsolidacji w branży mówi się od lat. Zapewne jest to postulat słuszny, ale trzeba zauważyć, że konsolidacja już trwa od wielu lat. Odbywa się ona nie tylko poprzez przejmowanie firm mniejszych i słabszych przez firmy większe i bardziej wydajne, ale przede wszystkim przez powiększanie udziałów rynkowych przez firmy bardziej efektywne.

Rozwój sektora niesie ze sobą rozwój polskich czempionów – krajowych firm o wielomiliardowych obrotach.

Istotnym zjawiskiem dla branży jest rosnąca liczba solidnych finansowo mid-capów, czyli średnich firm, które mają duży potencjał rozwojowy.

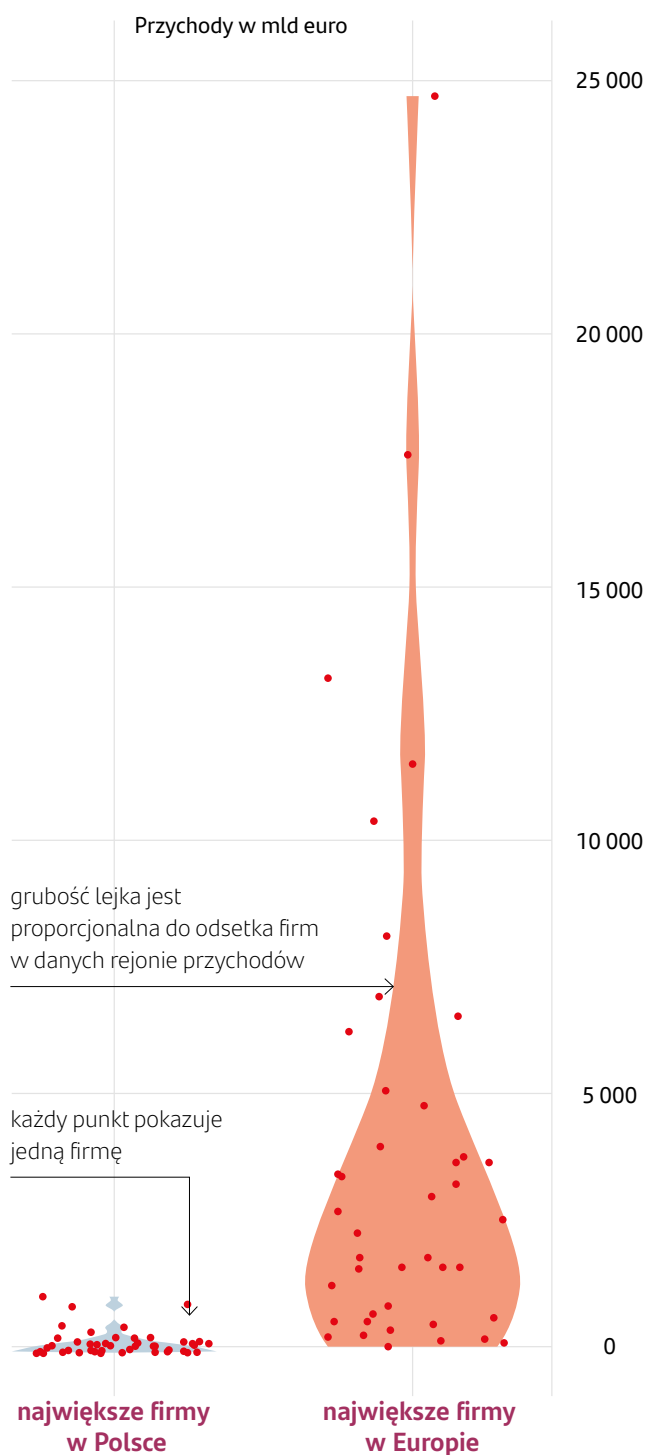


Co widać w podstawowym profilu firm? Przede wszystkim rozwój sektora niesie ze sobą rozwój polskich czempionów – krajowych firm o wielomiliardowych obrotach. Rozkład przychodów wydłuża się. Jest coraz więcej firm, które osiągają przychody rzędu 2-5 mld zł. W 2014 były dwie takie firmy, a w 2018 r. już pięć.

W tym akurat zestawieniu braliśmy pod uwagę wyłącznie firmy kontrolowane przez krajowy kapitał prywatny, czyli pominięliśmy filie dużych zagranicznych koncernów. Duża liczba firm krajowych to cecha, która wyróżnia ten sektor spośród innych sektorów przemysłowych. Udział firm kontrolowanych przez krajowych właścicieli w przychodach producentów żywności sięga 72 proc., wobec 50 proc. średnio dla całego przetwórstwa przemysłowego.

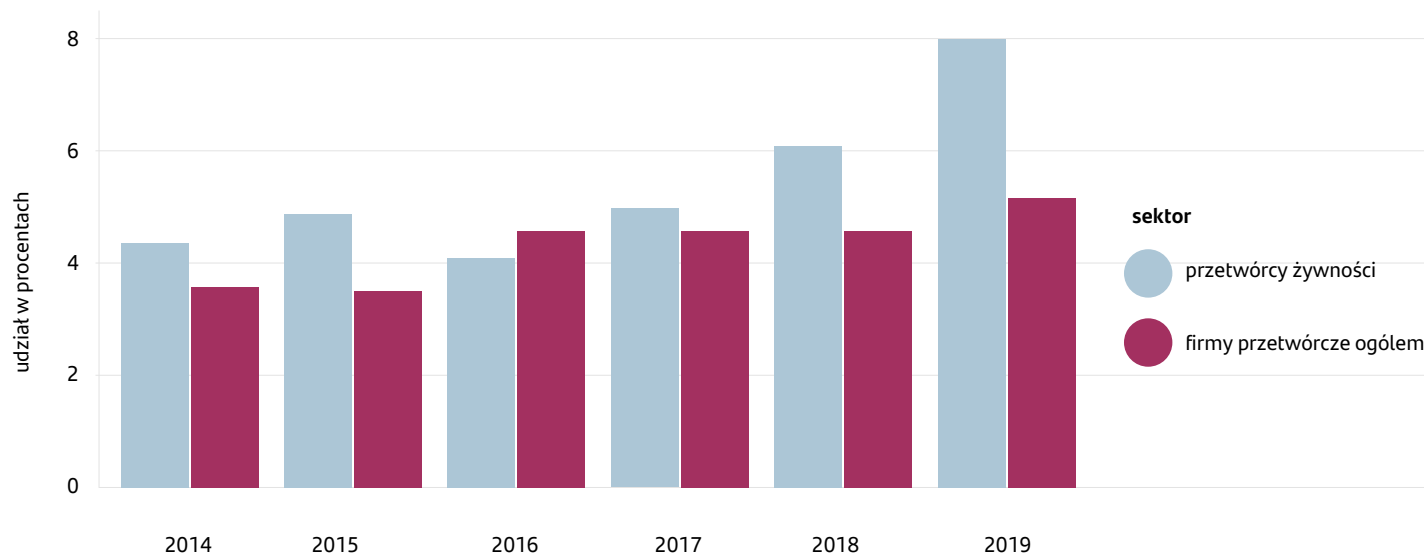
Wydłużanie się „lejka” rozkładu firm to zjawisko charakterystyczne dla okresu szybkiego rozwoju gospodarczego. Pod tym względem Polska powoli zbliża się do struktury sektora cechującej kraje rozwinięte. W warunkach szybkiego wzrostu PKB zawsze pojawiają się firmy, które dokonują skoków rozwojowych, wchodzą na znacznie wyższe półki przychodowe. Przy czym pole do zmiany jest jeszcze wciąż bardzo duże. W Polsce kilka największych firm ma przychody 5-6 razy wyższe niż dwudziesta firma z listy. W Europie liderzy mają przychody 9-10 razy wyższe niż firma z końca drugiej dziesiątki. To pokazuje, jak mocno rozciągnięty jest rozkład liderów branży w rozwiniętych gospodarkach. Polskę czeka prawdopodobnie to samo. W ciągu nadchodzącej dekady liderzy mogą dzięki rozwojowi organicznemu i przejęciom osiągnąć przychody przekraczające 10 mld zł.

Wykres 7. Rozkład przychodów największych firm produkujących żywność



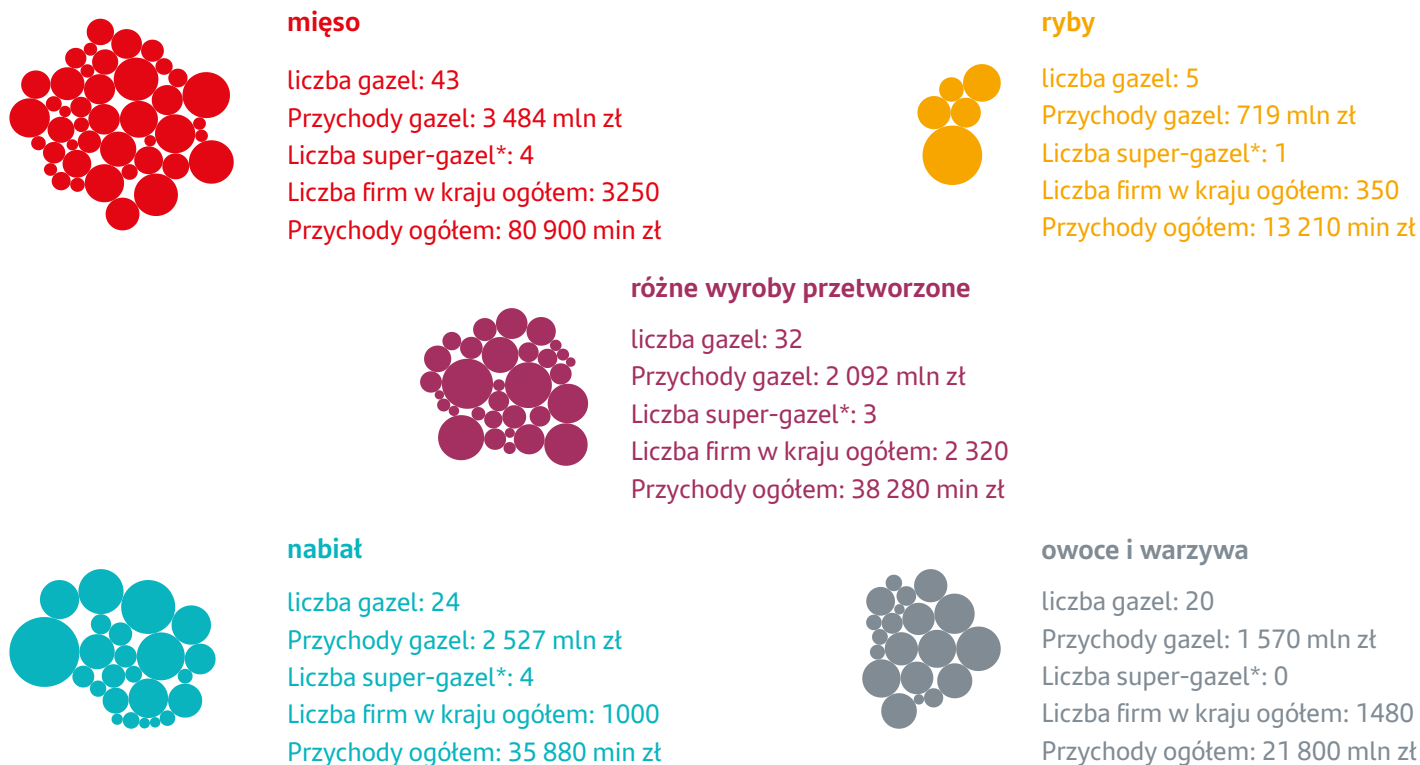
Źródło: Raport „Czas na marże”. Dane SpotData

**Wykres 8.** Udział supergazel, czyli firm z przychodem przekraczającym 200 mln zł, na liście Gazel Biznesu, czyli najbardziej dynamicznych firm polskiej gospodarki



Źródło: Raport „Czas na marże”. Obliczenia SpotData na podstawie danych Pulsu Biznesu

**Wykres 9.** Najbardziej dynamiczne firmy produkujące żywność w podziale na branże – każdy punkt oznacza jedną firmę, a wielkość okręgu jest proporcjonalna do przychodów firmy



Źródło: Raport „Czas na marże”. Obliczenia SpotData na podstawie danych Pulsu Biznesu (\*super-gazele to gazele z obrotem powyżej 200 mln zł)



Polskie firmy produkujące żywność rozwijają się bardzo szybko, ale za rozwój płacą cenę w postaci obniżających się marż. Dla wielu firm jest to cena warta zapłacenia. Niższa marża może być w bardzo konkurencyjnym środowisku ceną, jaką płaci się za zdobywanie bardzo dużych kontraktów. Ale niskie marże mogą też utrudniać dalszy rozwój, jeżeli czynią firmę zbyt wrażliwą na wahania kosztów lub uzależnioną od jednego odbiorcy. Co więcej, marże wskazują często na stabilność biznesu, jej pozycję konkurencyjną i perspektywy. **O ile więc obniżka marży może być ceną wartą zapłacenia za szybką ekspansję, o tyle w długim okresie firmy powinny posiadać strategię budowania marż. Jeżeli Polska rzeczywiście ma się znaleźć w globalnej ekstraklasie produkcji żywności, to firmy będą musiały zawalczyć nie tylko o obroty, ale też o ceny i ich relację do kosztów.**

W minionej dekadzie polskie firmy doświadczyły silnej presji na marżę. Jest to zresztą zjawisko globalne.

Kluczowa dla oceny marżowości działalności gospodarczej jest zwykle tzw. „contribution margin”, będąca różnicą między przychodami ze sprzedaży produktu a kosztami zmiennymi jego wytworzenia. Jest to jednak zmienna, której firmy nie raportują i którą trudno obserwować. W tym raporcie wykorzystujemy kilka innych miar.

Za najważniejszą przyjmujemy marżę wartości dodanej, która jest relacją wartości dodanej generowanej przez firmę (zysk brutto + koszty świadczeń pracowniczych + amortyzacja) do jej przychodów. Ten wskaźnik pokazuje, jak dużo nowej wartości gospodarczej firma wytwarza w przeliczeniu na jednostkę swoich przychodów. Nie jest to kluczowy wskaźnik z punktu widzenia planowania rozwoju firmy, ponieważ właściciele koncentrują się najczęściej na części wartości dodanej przypadającej im, czyli na zysku. Ale jest to kluczowy wskaźnik z punktu widzenia oceny, jaki jest wkład poszczególnych firm i całego sektora do rozwoju gospodarki.

Ponadto analizując wskaźniki dla całego sektora produkcji żywności, badaliśmy również tradycyjne miary marżowości, jak marżę ze sprzedaży, marżę obrotu netto czy marżę obrotu brutto.

Większość analizowanych miar wskazuje, że w minionej dekadzie polskie firmy doświadczyły silnej presji na marżę. Jest to zresztą zjawisko globalne, którego przyczyny głębiej opisujemy na wykresie 10. Ale w Polsce presja ta miała większą siłę niż w krajach rozwiniętych.

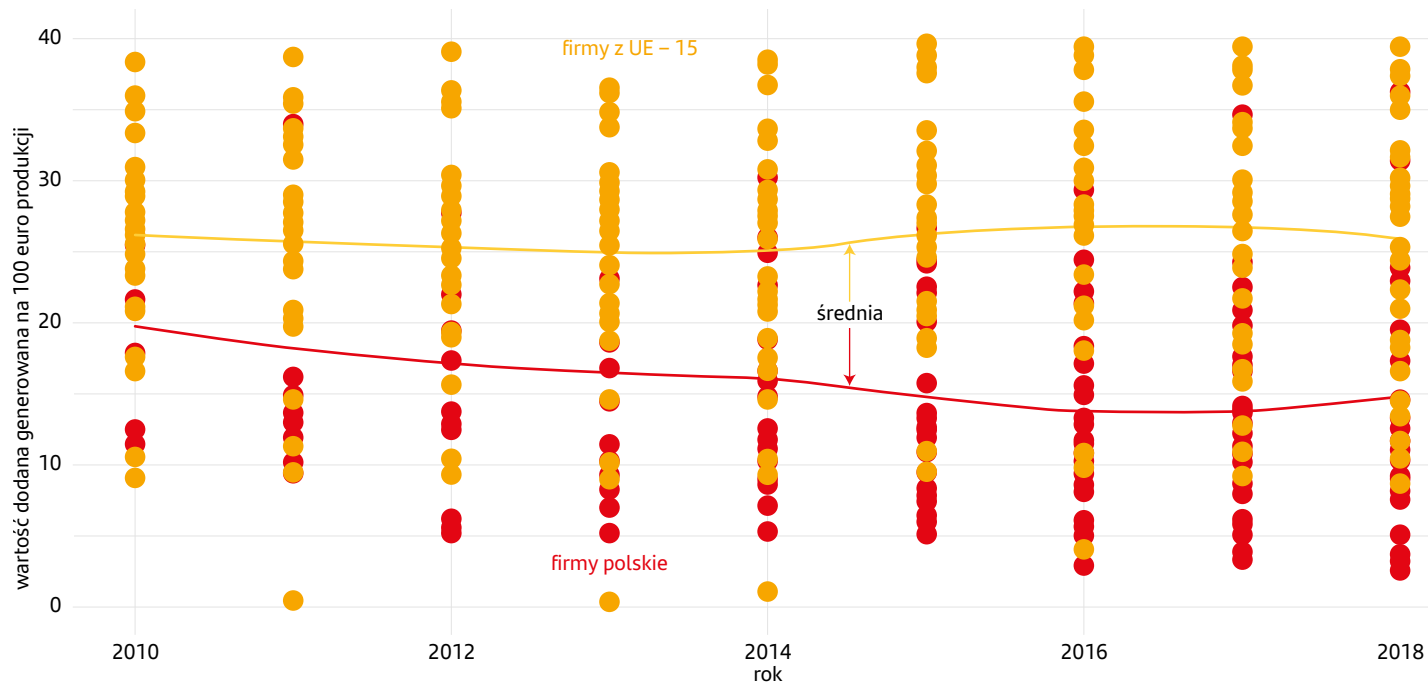
Od początku dekady wartość dodana generowana na każde euro sprzedaży obniżyła się w Polsce o 1,2 proc.

Od początku dekady wartość dodana generowana na każde euro sprzedaży obniżyła się w Polsce o 1,2 proc. W tym samym czasie analogiczny wskaźnik dla Francji podniósł się o 3,2 proc., dla Niemiec o 1,5 proc., dla Czech o 2,2 proc., dla Węgier o 1,6 proc. Spadek w Polsce jest zatem zjawiskiem wyróżniającym się negatywnie dla tle innych krajów europejskich.

Warto podkreślić, że przetwórstwo żywności wyróżnia się pod tym względem na tle innych branż przetwórczych w Polsce. Patrząc na rentowność sprzedaży, od początku dekady obniżyła się ona w tym sektorze o 0,4 pkt proc., podczas gdy w całym przetwórstwie wzrosła o 0,3 pkt proc.

**Wykres 10.** Marża wartości dodanej w największych firmach w Polsce i Europie (bez grup kapitałowych)

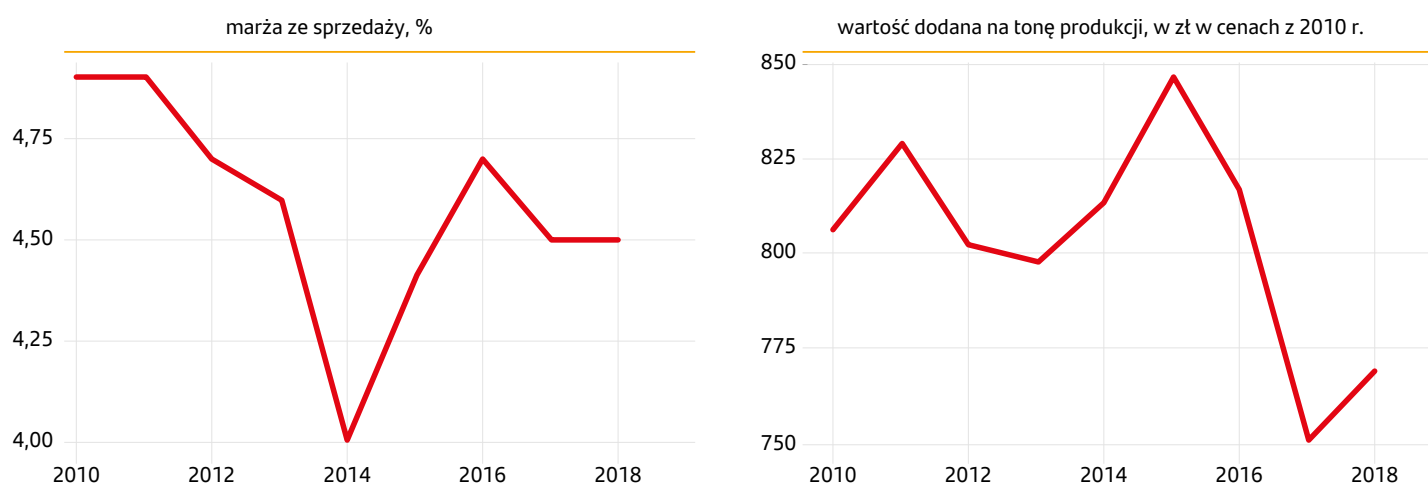
Marża wartości dodanej, czyli ile euro wartości dodanej generują najwięksi producenci żywności w Polsce i Europie Zachodniej na każde 100 euro produkcji. W Polsce wskaźnik ten spadł w ostatnich latach z 17 do 13, podczas gdy wśród firm w Europie utrzymał się na poziomie ok. 26.



Źródło: Raport „Czas na marże”. Dane SpotData

**Wykres 11.** Rentowność sprzedaży oraz wartość dodana generowana na kilogram produkcji wśród wszystkich firm produkujących żywność w Polsce

Dane zagregowane GUS dla całej populacji przedsiębiorstw w Polsce.



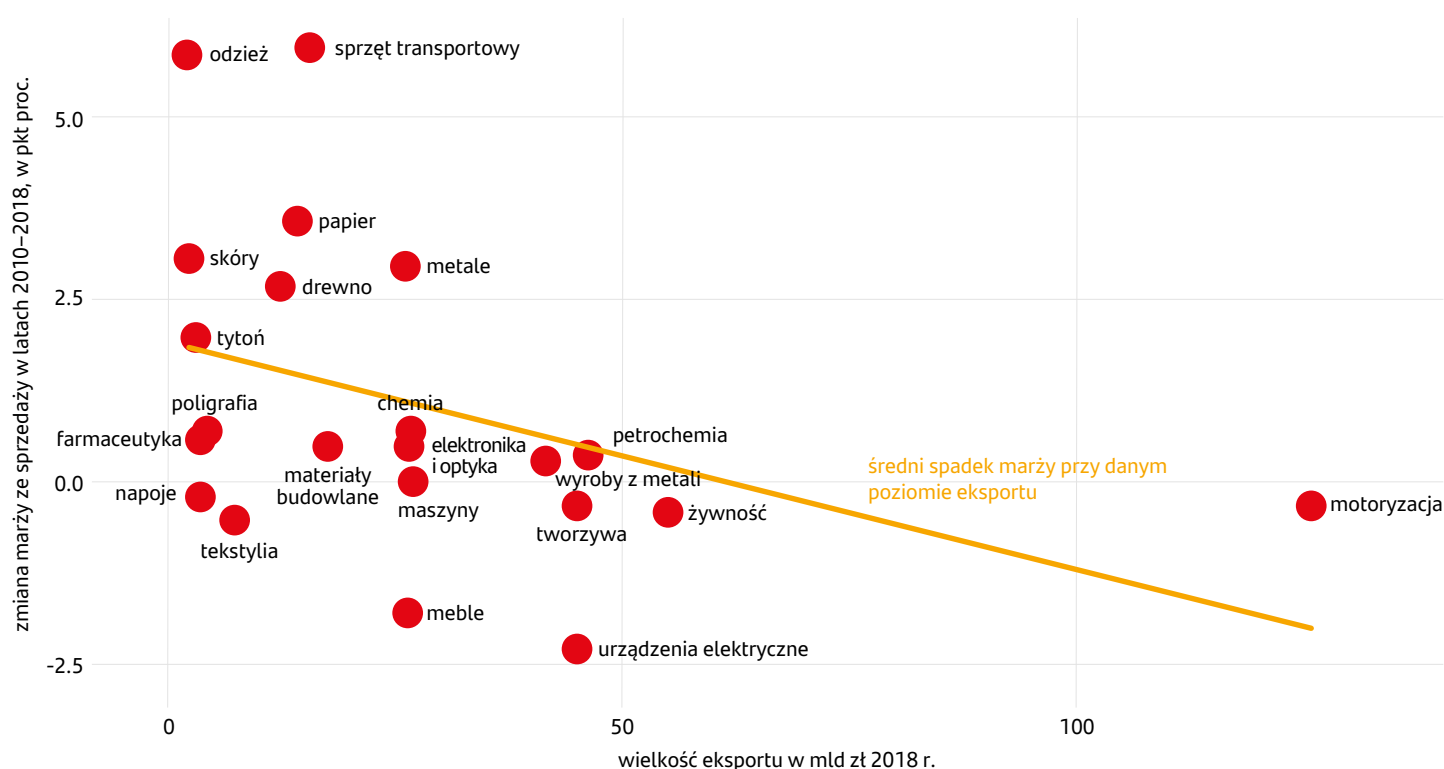
Źródło: Raport „Czas na marże”. Dane GUS



Jeden trop prowadzący do odpowiedzi na pytanie o przyczyny spadku marż to eksport. Inne sektory, w których marże spadły, to m.in. motoryzacja, meblarstwo, czy przetwórstwo tworzyw sztucznych, czyli flagowe sektory eksportowe. Jak widać na wykresie 12., istnieje wyraźna i ujemna korelacja między wielkością eksportu sektora a zmianą marży ze sprzedaży. To wskazuje, że jedną z głównych przyczyn obniżania się zyskowności może być dynamiczne włączanie dużych sektorów polskiej gospodarki w międzynarodowe łańcuchy dostaw. Kiedyś niewyobrażalne było, żeby niemiecki producent zmienił dostawcę z niemieckiego na polskiego – dziś jest to częste zjawisko.

Jeden trop prowadzący do odpowiedzi na pytanie o przyczyny spadku marż to eksport

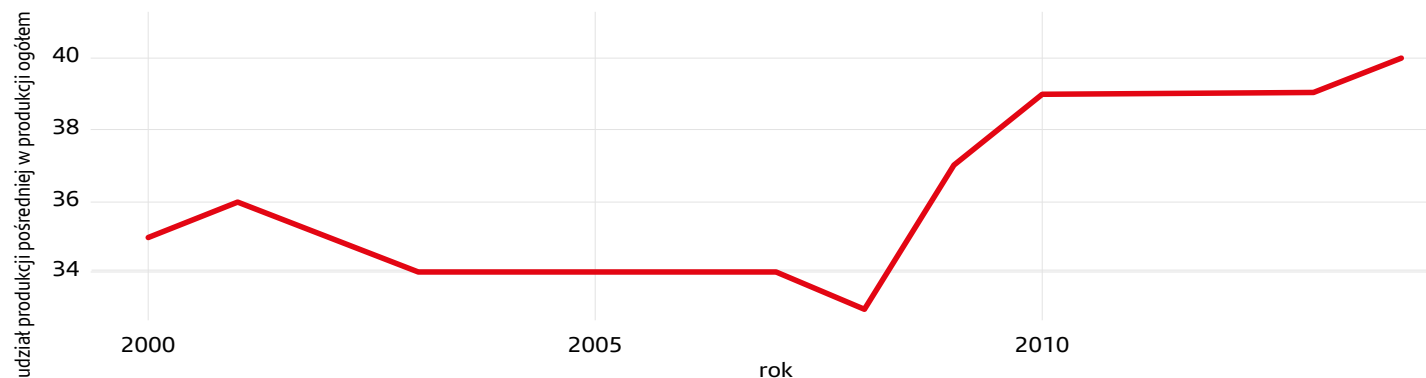
**Wykres 12.** Wielkość eksportu vs. zmiana marży ze sprzedaży w sektorach przemysłowych (każda kropka odpowiada za jeden sektor przemysłowy, wg dwucyfrowych kodów PKD)



Źródło: Raport „Czas na marże”. Obliczenia SpotData na podstawie danych GUS

Zachodnie firmy po kryzysie finansowym szukały oszczędności poprzez zmianę dostawców na tańszych, na czym skorzystała cała Europa Środkowa, a szczególnie branże o dużych wolumenach eksportowych. Włączanie sektora producentów żywności w łańcuchy dostaw widać po wzroście udziału sprzedaży pośredniej w produkcji (patrz wykres 13.). Takie samo zjawisko było widoczne w sektorze producentów mebli czy sektorze przetwórców tworzyw sztucznych. W motoryzacji sytuacja jest nieco inna, ponieważ ten sektor od dawna był liderem rozwoju łańcuchów dostaw i kryzys finansowy z 2009 r. nie stanowił tu tak istotnej cezury.

**Wykres 13.** Udział sprzedaży pośredniej w produkcji żywności w Polsce wg dwucyfrowych kodów PKD)



Źródło: Raport „Czas na marżę”. Obliczenia SpotData na podstawie danych WIOD

Ale przyczyn spadku marżowości producentów żywności było więcej niż tylko rozwój łańcuchów dostaw. Bardzo ważnym czynnikiem była konsolidacja w handlu detalicznym, która znacząco zwiększyła siłę przetargową tego sektora wobec dostawców. W ciągu ostatniej dekady udział dużych firm handlowych (zatrudniających od 250 osób w górę) w przychodach handlu wzrósł z ok. 33 do ok. 50 proc. Co istotne, w ciągu dekady udział handlu w polskim PKB wzrósł z 7 do 8 proc. Tak silny wzrost i na tak wysokich poziomach nie był obserwowany w żadnym innym kraju Unii Europejskiej. Pokazuje też, że w całym łańcuchu produkcji i sprzedaży handel detaliczny ma w Polsce wyjątkowo wysoki udział. Jeżeli łańcuch dostaw to jest tort, którym dzielą się jego uczestnicy w zależności od efektywności produkcji i siły przetargowej, to polski handel wykroił dla siebie potężny kawałek.

**W ciągu dekady udział handlu w polskim PKB wzrósł z 7 do 8 proc. Tak silny wzrost i na tak wysokich poziomach nie był obserwowany w żadnym innym kraju Unii Europejskiej**

Z rozwojem sieci handlowych związany jest też kolejny czynnik obniżający marże producentów – rozwój tzw. marek własnych sieci handlowych. Dla wielu producentów zamówienia z sieci pod markami własnymi były okazją do potężnego wzrostu wolumenów sprzedaży, są firmy, które zbudowały na tym swoją pozycję rynkową. Ale ceną za taki model są niższe marże producentów.

Istotnym czynnikiem negatywnie wpływającym na marże są też szybkie zmiany preferencji konsumentów. Jest to czynnik, o którym często pisze się w analizach branżowych w krajach rozwiniętych. Konsumenti coraz częściej odwracają się od znanych marek, szukając produktów niszowych, ekologicznych. To sprawia, że rośnie rola innowacji i eksperymentowania z produktami, a to z kolei niesie ze sobą dodatkowe koszty.

**Wykres 14.** Czynniki zwiększające długookresową presję na marżę w sektorze produkcji żywności

<p><b>rozwój łańcuchów dostaw</b></p> <p>Dużi producenci z krajów rozwiniętych coraz większą część produkcji zlecają na zewnątrz, często w innych krajach (wykres 9.). To daje szansę na rozwój dostawcom, ale też wywiera presję na ich marże.</p>	<p><b>konsolidacja handlu</b></p> <p>Sektor handlowy przechodzi szybką transformację i konsolidację. Większa liczba dużych podmiotów w sektorze sprawia, że dostawy produktów są na gorszej pozycji negocjacyjnej.</p>
<p><b>rozwój marek własnych</b></p> <p>Firmy handlowe coraz większą część sprzedaży realizują pod własnymi markami, dla których firmy produkcyjne są tylko podwykonawcami. To obniża marże producentów.</p>	<p><b>zmiany preferencji</b></p> <p>To czynnik mniej widoczny w Polsce, a coraz częściej obserwowany w krajach rozwiniętych. Preferencje konsumentów szybko się zmieniają, częściej odwracają się oni od znanych, tradycyjnych marek.</p>



# 3

Strategie budowy marż  
Jakie działania mogą  
podejmować firmy

## Wiele ścieżek, dwa kierunki

Analizę ścieżek prowadzących do wyższych marż zaczynamy od wyróżnienia dwóch szerokich systemów produkcji. Z jednej strony jest system oparty o wysoki stopień przetworzenia produktów, wysokie nakłady na projektowanie, design, marketing. Z drugiej strony jest system oparty o bardzo wysoką efektywność masowej produkcji, wysokie nakłady na środki trwałe, ścisłą specjalizację. Wyróżnienie tych dwóch systemów widać zarówno w zestawieniu wyników pojedynczych firm (patrz wykres 15.), jak i danych na poziomie ogólnokrajowym (patrz wykres 16.).

**Obu systemom nadaliśmy nazwy odpowiadające najbardziej efektywnym krajom, które wyróżniają każdy z nich. Pierwszy jest to system francuski, drugi – system niderlandzki.**

Francja wyróżnia się bowiem wysoką marżą wartości dodanej, czyli znaczącym stopniem przetworzenia wytwarzanych produktów.

Kraje niderlandzkie, czyli Belgia i Holandia, wyróżniają się bardzo wysoką efektywnością produkcji, czyli wysoką wartością obrotów w przeliczeniu na zatrudnionego.

Oba systemy znajdują się na podobnym poziomie zaawansowania technologicznego, ale francuski opiera się bardziej na zasobach kapitału ludzkiego, a niderlandzki – na zasobach kapitału technologicznego. Bardziej szczegółowe zestawienie różnic między oboma systemami pokazaliśmy na wykresie 17.

Jakie to ma znaczenie dla polskich firm? **Ścieżek do wyższych marż jest wiele, ale wiodą one w mniejszym lub większym stopniu w jednym z tych dwóch kierunków – francuskim lub niderlandzkim.** Firmy mogą mierzyć w bardzo wysokie marże lub bardzo wysoką efektywność, przy czym w obu scenariuszach marże są generalnie wyższe niż średnio w Polsce dzisiaj.

W ścieżce francuskiej firmy przetwórcze stają się firmami quasi-usługowymi. Rozbudowują kompetencje nie tylko produkcyjne, ale przede wszystkim marketingowe, zarządcze, strategiczne. W całym francuskim łańcuchu dostaw usługi odgrywają znacznie większą rolę niż w łańcuchu niderlandzkim.

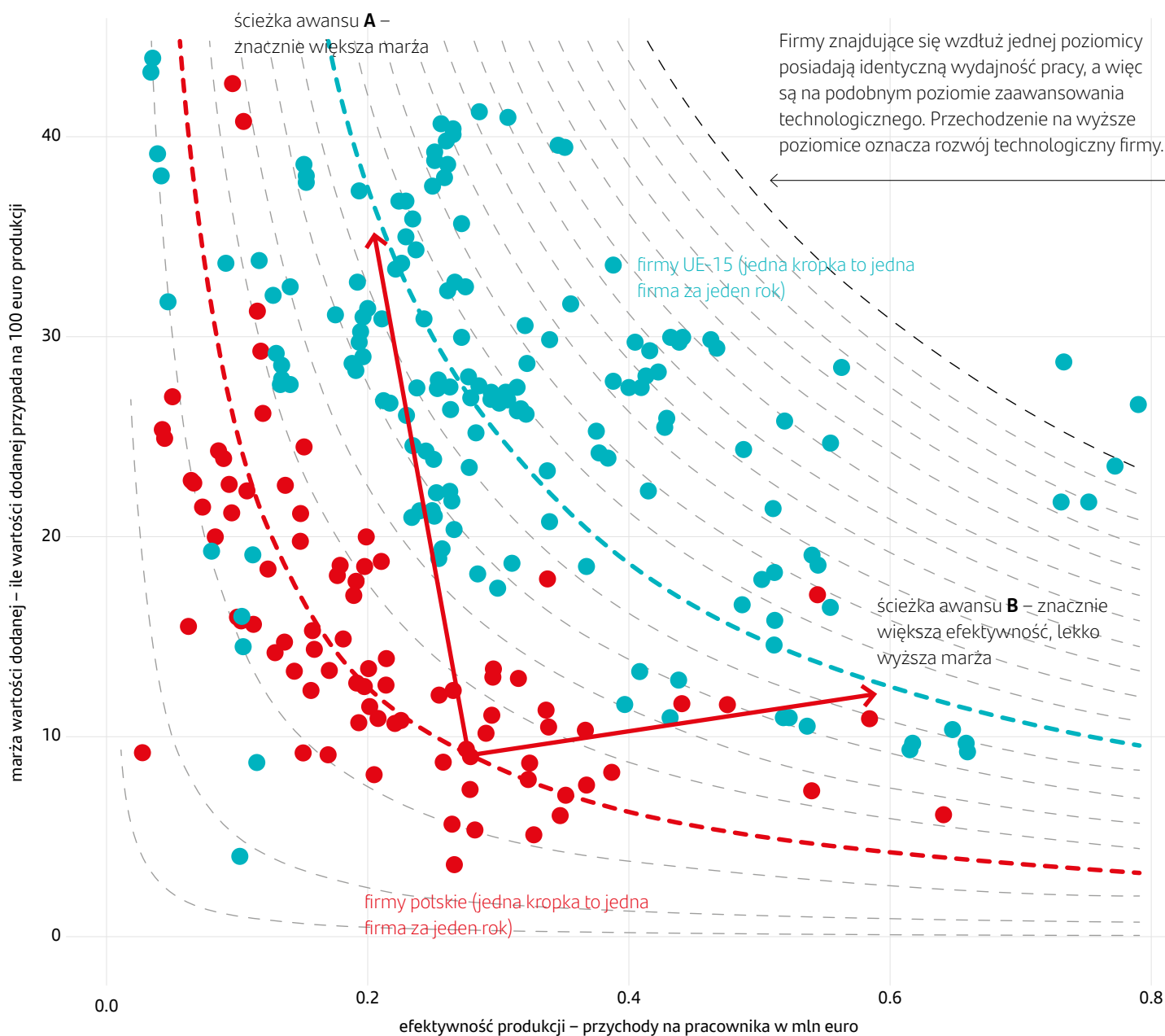
W ścieżce niderlandzkiej firmy stają się przede wszystkim dużymi, efektywnymi przetwórcami wykorzystującymi najnowsze technologie automatyzacji produkcji.

Polskim firmom jest zapewne bliżej do ścieżki niderlandzkiej. Ale to nie znaczy, że jest ona optymalna dla wszystkich przedsiębiorstw. Wybór strategii zależy od cech firmy, a nie cech krajowej gospodarki.

Ścieżek do wyższych marż jest wiele, ale wiodą one w mniejszym lub większym stopniu w jednym z tych dwóch kierunków – francuskim lub niderlandzkim

**Wykres 15.** Ścieżki rozwoju firm produkujących żywność pokazane na mapie efektywności produkcji i stopnia przetworzenia produkcji

Firmy dzielą się zwykle na: a) takie, które opierają się na wysokim przetworzeniu produktów i mają głównie rozwiniętą aktywność usługową (badania, analizy, projektowanie) – to są firmy o wysokiej marży wartości dodanej, oraz b) na takie, które opierają się na bardzo dużej skali działania i efektywności kosztowo-cenowej, czyli głównie automatyzacji. Awans polskich firm na drabinie technologii i marż może przebiegać dwiema ścieżkami.

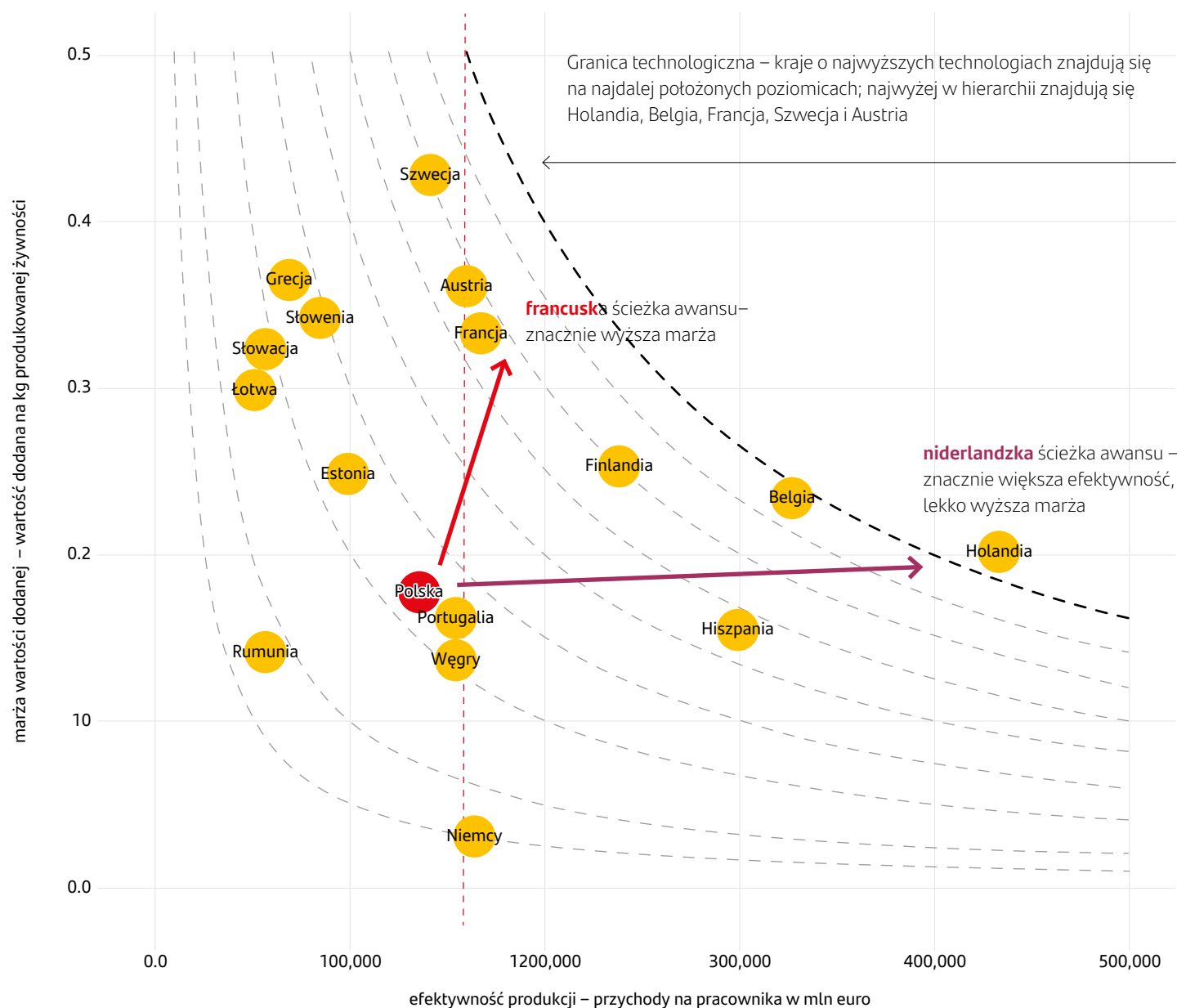


Źródło: Raport „Czas na marżę”. Dane SpotData



**Wykres 16.** Ścieżki rozwoju firm produkujących żywność pokazane na mapie efektywności produkcji i stopnia przetworzenia produkcji – w podziale na kraje

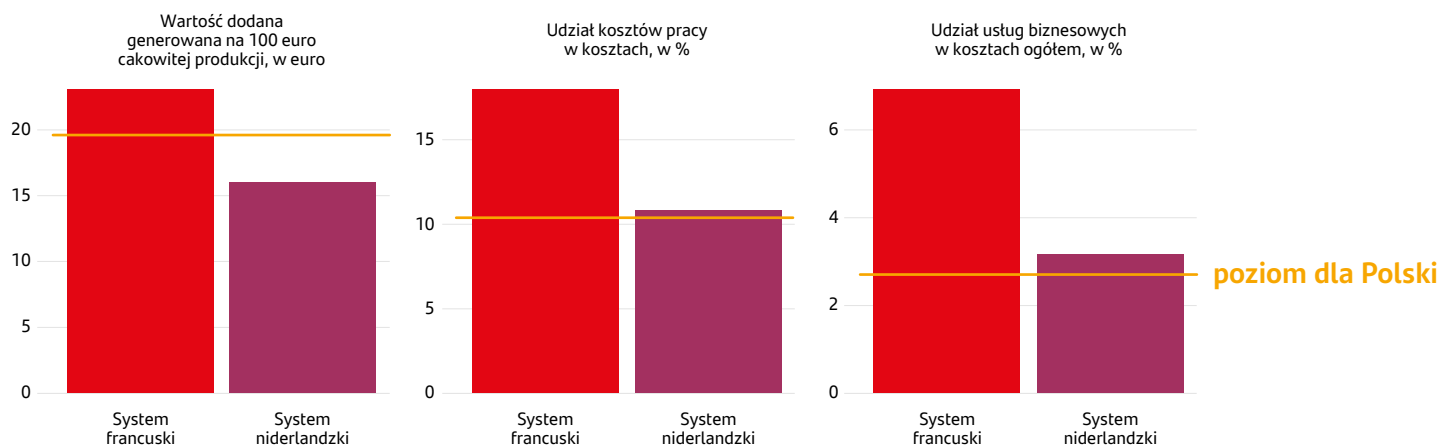
Awans w kierunku granicy technologicznej może polegać albo na podążaniu ścieżką francuską, albo niderlandzką (w kierunku Belgii i Holandii). To odpowiednik ścieżek A i B z poprzedniego wykresu. Pierwsza, ścieżka francuska, to ścieżka rosnącego przetworzenia produktów. Druga, ścieżka niderlandzka, to ścieżka rosnącej efektywności produkcji. Polsce jest prawdopodobnie bliżej do modelu niderlandzkiego, ale podążanie wybraną ścieżką zależy od konkretnych firm i ich przewag konkurencyjnych.



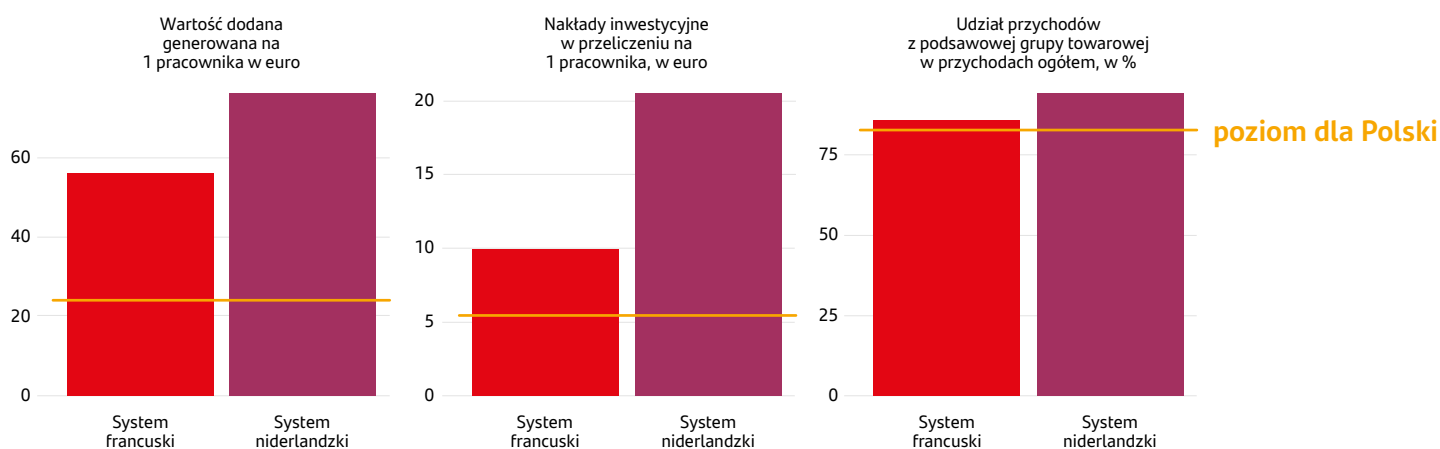
Źródło: Raport „Czas na marż”. Dane SpotData

Wykres 17. Czym charakteryzują się dwa najbardziej zaawansowane systemy produkcji żywności – francuski i niderlandzki

**W systemie francuskim** stopień przetworzenia towarów jest znacznie wyższy niż w systemie niderlandzkim. Firmy generują wyższe marże dzięki temu, że są w większym stopniu niż w systemie niderlandzkim firmami usługowymi. Zatrudniają więcej ludzi, w większym stopniu korzystają z usług doradztwa biznesowego, takich jak agencje reklamowe, agencje badawcze czy consulting. Typowym francuskim towarem jest produkt z dobrze rozpoznawalną marką, często regionalną.



**W systemie niderlandzkim** liczy się przede wszystkim efektywność produkcji. Firmy zatrudniają mniej ludzi, w większym stopniu opierają się na automatyzacji pracy, dzięki czemu generują wyższe przychody na pracownika. Do tego potrzebne są bardzo wysokie inwestycje, dlatego firmy w Belgii czy Holandii notują bardzo wysoką wartość nakładów na środki trwałe. Jednocześnie firmy w tym systemie są bardziej wyspecjalizowane, koncentrują się na masowej produkcji jednego typu towaru, który jest ich specjalnością. Nie dywersyfikują produkcji tak jak firmy w systemie francuskim.



Źródło: Raport „Czas na marżę”. Obliczenia SpotData na podstawie danych Eurostat

## Osiem strategii do osiągnięcia wyższych marż

Dokonałiśmy przeglądu raportów finansowych największych firm produkujących żywność w Europie, by wyróżnić działania, które firmy te stosują w celu podniesienia marży lub ochrony jej przed spadkiem. Strategie te podzieliśmy na ścieżkę francuską i niderlandzką, opisane w tym rozdziale.

Korzystaliśmy z faktu, że duże międzynarodowe firmy prowadzą bardzo transparentną politykę informowania inwestorów o swoich decyzjach i strategiach. Raporty zintegrowane dużych firm są często materiałami o wysokiej użyteczności analitycznej, pozwalającymi zorientować się w trendach branżowych oraz reakcji firmy na te trendy. Analizie eksperckiej poddaliśmy raporty 50 firm, a dodatkowo wspieraliśmy się ilościowymi analizami tekstu, w których wyróżniliśmy jak zmieniały się wątki poruszane w raportach w okolicach słowa „strategia”. Ponadto analizowaliśmy artykuły branżowe w prasie ekonomicznej, aby skonfrontować wnioski wyciągnięte na podstawie raportów z opiniami zewnętrznych ekspertów i obserwatorów.

**Wyróżniliśmy osiem rodzajów działań, które podejmuje co najmniej kilka firm**

Niektóre z opisywanych strategii są branży znane od lat. Wiadomo na przykład, że wiele firm zaczynających swój biznes od dostarczania surowców, takich jak mleko czy nieprzetworzone mięso, stara się wchodzić na wyższe szczeble przetworzenia i oferować produkty gotowe do spożycia.

Inne strategie pojawiły się jako odpowiedź na zmianę warunków biznesowych w ostatniej dekadzie. Na przykład zwiększanie nakładów na analizy preferencji konsumentów są reakcją na coraz szybsze tempo zmian tych preferencji, wywołane m.in. rozwojem nowych kanałów sprzedaży, jak też wzrostem świadomości ekologicznej społeczeństw krajów rozwiniętych. Z kolei próby wchodzenia z sieciami handlowymi w długookresowe relacje partnerskie są reakcją na konsolidację handlu i rosnącą siłę przetargową sieci. Wiele z tych nowych zjawisk dotyczy zarówno krajów Europy Zachodniej, jak i Polski. Czy poszczególne strategie można jakoś ocenić pod względem ich przydatności dla poszczególnych firm czy branż? Nie ma jednej optymalnej ścieżki, każda ze strategii i ścieżek ma zalety i wady.

**W polskich warunkach do tej pory znacznie lepiej sprawdza się specjalizacja i produkcja masowa towarów zunifikowanych**

Ścieżka francuska bywa mniej kapitałochłonna i w razie sukcesu prowadzi do marż znacznie przekraczających przeciętne, ale wymaga dużych nakładów na działania, które cechują się bardzo wysokim ryzykiem – m.in. marketing, budowę marki, badania. Dla firm, które już w punkcie startu nie mają mocnej pozycji na rynkach żywności pakowanej jest to ścieżka obciążona bardzo dużym ryzykiem. Dlatego najlepszym sposobem postępowania mogą być akwizycje firm, które już mają jakąś ustabilizowaną pozycję na swoim rynku. Wtedy jednak kapitałochłonność strategii rośnie. Z tego zapewne powodu w Polsce tego typu aktywność prowadzi niewiele firm. W polskich warunkach do tej pory znacznie lepiej sprawdza się specjalizacja i produkcja masowa towarów zunifikowanych. Co nie znaczy jednak, że tak samo będzie w przyszłości.

Ścieżka niderlandzka i strategie do niej należące pozwalają firmom na bardziej efektywne zagospodarowanie nisz, w których już są obecne, jest to więc teoretycznie ścieżka mniej ryzykowna. Łatwiej jest zwiększyć efektywność produkcji i sprzedaży tego, co już się produkuje i sprzedaje, niż rozwijać nowe produkty. Jednocześnie strategie należące do ścieżki niderlandzkiej bywają kapitałochłonne. Integracja pionowa łańcucha dostaw wymaga najczęściej przejęć innych podmiotów. Automatyzacja wymaga wysokich nakładów na środki trwałe i często trudnych zmian w nastawieniu pracowników.

**Wykres 18. Strategie prowadzące do wyższych marż**

Na podstawie analiz strategii 50 dużych europejskich firm produkujących żywność wyróżniliśmy najważniejsze działania, które podejmują firmy, by zwiększać marże. Podzieliliśmy je na dwie analizowane wcześniej ścieżki – francuską i niderlandzką. W pierwszej są działania nakierowane na zwiększanie marży generowanej na poszczególnych produktach, w tym głównie zwiększanie skali zaawansowania. W drugiej są głównie działania nakierowane na efektywność kosztowo-cenową w całym łańcuchu dostaw.

**Ścieżka francuska****Ścieżka niderlandzka**

**1. Posiadanie strategii budowania marży.** Sama decyzja, że marża jest istotna i trzeba podjąć usystematyzowanie działania w kierunku jej budowy (lub ochrony przed spadkiem) jest pierwszym krokiem do skutecznej realizacji pozostałych strategii.

**2. Rozwój produktów o wyższej wartości dodanej.**

Często są to produkty bardziej przetworzone lub takie, na które jest większy popyt.

**3. Zarządzanie portfelem marek w celu optymalizacji marży.**

Największe firmy żywnościowe działają dziś jak finansowi inwestorzy portfelowi – budują portfel zasobów, który dywersyfikuje ich ryzyko i pozwala zarządzać zyskownością posiadanych aktywów.

**4. Analizowanie i przewidywanie trendów konsumenckich.**

Duże firmy budują wspólnie dedykowane komórki zajmujące się wytapowaniem zmian popytu i dostosowywaniem oferty.

**5. Pionowa integracja łańcucha dostaw, czyli strategia „od pola do stołu”.**

Z jednej strony kontrola jakości produkcji surowca (mięso, mleko, rośliny), a z drugiej strony kontrola sieci dystrybucji pozwalają firmom produkcyjnym zwiększać zyskowność.

**6. Partnerstwo z sieciami handlowymi.**

Relacja z sieciami nie może być wyłącznie transakcyjna. Dużi dostawcy starają się budować z odbiorcami długotrwałe relacje i dostarczać im więcej niż tylko towar. Dzięki temu otrzymują lepsze sygnały na temat popytu i łatwiej dostosowują ceny.

**7. Dywersyfikacja eksportu.** Uzależnienie od jednego lub kilku rynków zbytu, a tym bardziej od jednego odbiorcy, ogranicza możliwość budowy marży.

**8. Automatyzacja produkcji.** Dla firm produkujących towary zunifikowane bez silnych marek konsumenckich zwiększanie efektywności jest koniecznym wymogiem zwiększania marży.



# 4

## Osiem strategii

Analiza



# 1. Marża jako element strategii

Zdecydowana większość dużych firm zagranicznych traktuje marżę jako jedną ze strategicznych miar swojej działalności i jako jeden z istotnych elementów planów rozwojowych czy wręcz oficjalnych strategii. Choć taka transparentność w tym sektorze nie jest łatwa, to docelowo utrzymanie szybkiego rozwoju polskich firm może wymagać większej przejrzystości.

Takie firmy jak Danone, Nestle, czy FrieslandCampina wprost piszą o poziomach marży, jakie chcą osiągnąć w perspektywie trzyletniej. Wiele firm zapowiada podnoszenie marż lub ich ochronę przed presją rynkową. W Polsce wciąż jest inaczej – marża nie jest traktowana jako kluczowa miara, a firmy dużo więcej miejsca w planach rozwojowych poświęcają przychodom i ich dynamice. Tak wynika z analiz sprawozdań finansowych i raportów 100 największych firm w Europie Zachodniej i w Polsce.

Rozwój firm w coraz bardziej innowacyjnych kierunkach będzie wymagał większego dostępu do kapitału, a ten łatwiej jest uzyskać, gdy firma jest przejrzysta i dobrze komunikuje swoje wyniki i strategię.

Jest kilka przyczyn różnicy w podejściu do marż i przejrzystości w komunikacji strategii marż.

Po pierwsze, w zachodniej kulturze korporacyjnej przejrzystość w relacjach z klientami, dostawcami i inwestorami jest bardziej zakorzeniona.

Po drugie, w Polsce mocna presja ze strony detalistów (o ich sile przetargowej pisaliśmy wcześniej w raporcie), ale czasami też dostawców surowców sprawia, że firmy produkcyjne często boją się mówić o wyższych marżach – narażają się w ten sposób na presję w kierunku obniżenia cen sprzedawanych towarów lub podniesienia cen kupowanych surowców.

Oczekiwany poziom marż powinien być jednym z kluczowych elementów strategii przedsiębiorstw.

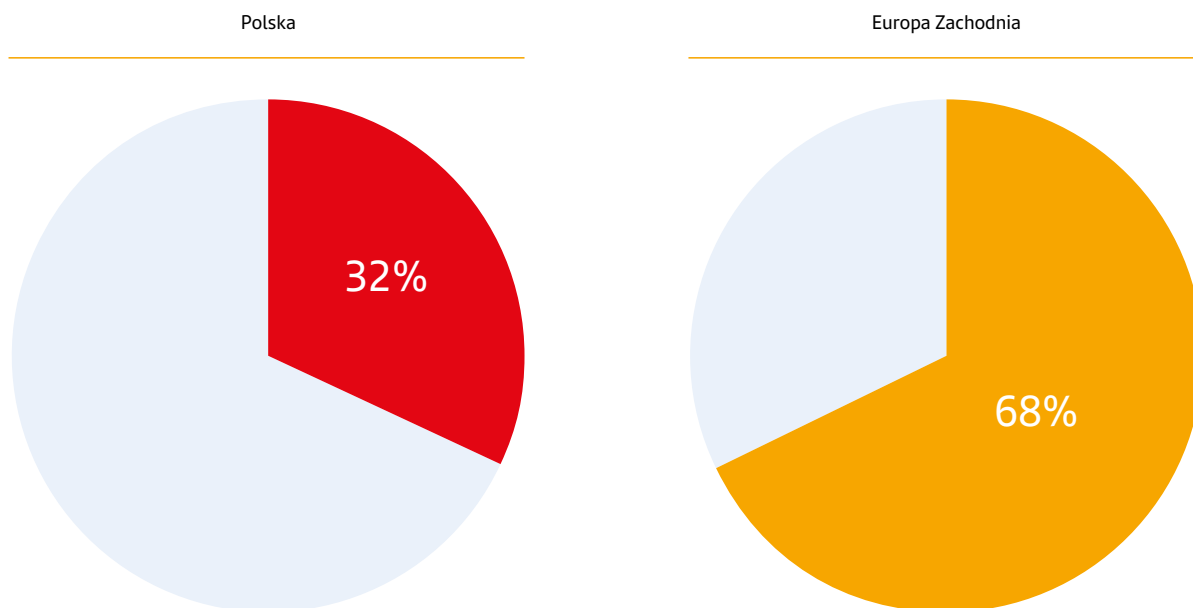
Po trzecie, firmy z Europy Zachodniej są na innym etapie rozwoju niż polskie – są bardziej dojrzałe, ustabilizowane, ich przeciętna dynamika przychodów w ostatnich latach nie przekraczała 6 proc. Polskie firmy wciąż są na etapie dynamicznej ekspansji w światowych łańcuchach dostaw, ich przeciętna dynamika przychodów jest zbliżona do 15 proc. W warunkach tak szybkiej ekspansji uwaga poświęcana marży nie musi być bardzo wysoka.

Jednak potraktowanie marż otwarcie jako celu strategicznego może wielu firmom pomóc w rozwoju. Przede wszystkim strategiczne podejście do marży pozwala na analizę całego systemu produkcji i sprzedaży pod kątem zyskowności. Ponadto rozwój firm w coraz bardziej innowacyjnych kierunkach będzie wymagał większego dostępu do kapitału, a ten łatwiej jest uzyskać, gdy firma jest przejrzysta i dobrze komunikuje swoje wyniki i strategię.



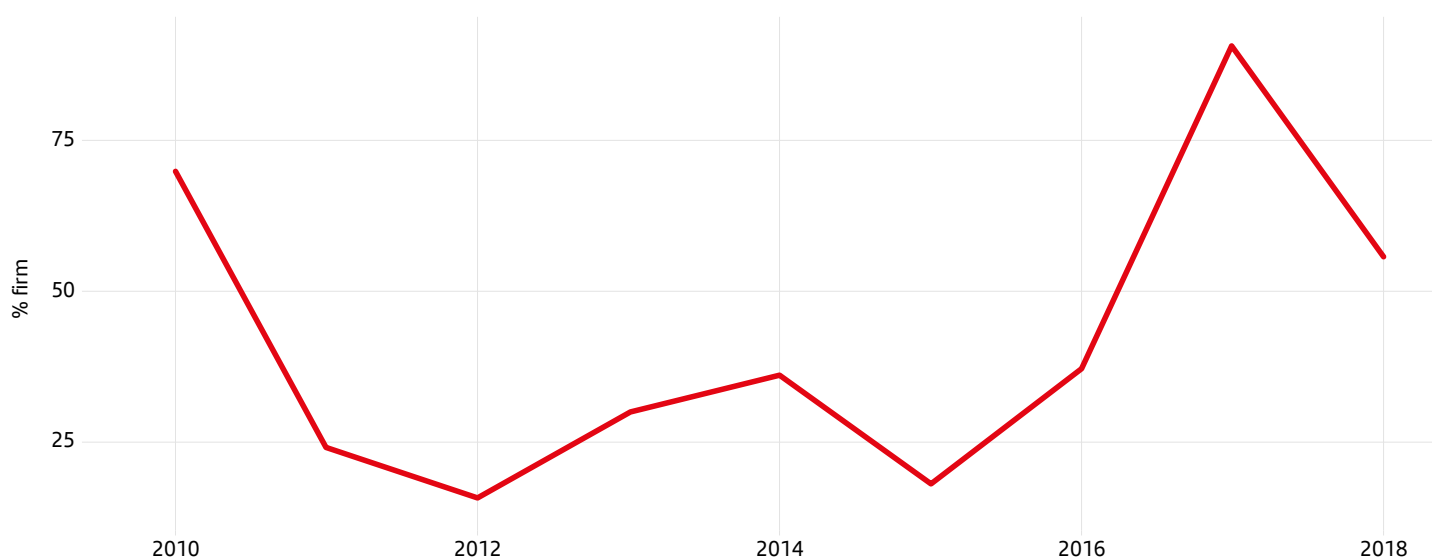
**Wykres 19.** Odsetek największych firm produkujących żywność, które w raportach rocznych pisały o marży jako elemencie strategii firmy

W Polsce jest takich firm znacznie mniej. Może to częściowo wynikać z faktu, że polskie firmy są na innym etapie rozwoju niż zachodnie – wciąż bardziej skoncentrowane na szybkim wzroście przychodów. Ale przyczyną może być też niedocenianie roli marży.



Źródło: Raport „Czas na marże”. Dane SpotData

**Wykres 20.** Jak często firmy z Europy Zachodniej piszą o marży w okolicach słowa „strategia” (odsetek firm, w których raportach słowo „marża” pojawia się w okolicy do 10 słów od słowa „strategia”)



Źródło: Raport „Czas na marże”. Dane SpotData

## 2. Analityka odpowiedzi na fragmentaryzację rynków

Inwestowaniu w nowe produkty i budowaniu portfolio marek towarzyszy zwykle aktywność zmierzająca do systematycznego przewidywania zmian preferencji konsumentów. Jak to zwykle bywa z prognozami, jedni korzystają wyłącznie z intuicji, inni bardziej systemowo starają się analizować zmiany rynkowe. **Duże firmy mają często wdrożone procedury prognozowania i reagowania na zmiany rynkowe. A zmiany te dzieją się coraz szybciej.** Wielu producentów wskazuje, że w krajach rozwiniętych **dochodzi do tzw. fragmentaryzacji** rynków produktowych. Konsumenti powoli odwracają się od dużych, tradycyjnych i rozpoznawalnych marek i chętniej wybierają produkty niszowe, regionalne, mniej masowe. W takich warunkach przewidywanie zmian preferencji konsumentów jest jeszcze trudniejsze, wymaga stosowania bardziej zaawansowanych metod analitycznych.

Producenci wyróżniają dwa rodzaje strategii prognozowania i reagowania na zmiany preferencji – PUSH i PULL.

Jakie są dziś najważniejsze trendy konsumenckie? Od wielu lat systematycznie na znaczeniu zyskują produkty „zdrowe” i „organiczne”. Do tego firmy zdążyły się przyzwyczaić – coraz więcej z nich rozwija taką ofertę. Ale w ostatnich dwóch latach szybko na znaczeniu zaczęły zyskiwać nowe zjawiska. Przede wszystkim chodzi o produkty wegetariańskie i roślinne (plant-based). Jest to mniej związane ze zmianami stylu życia, a bardziej z rosnącą świadomością konsumentów dotyczącą ochrony środowiska.

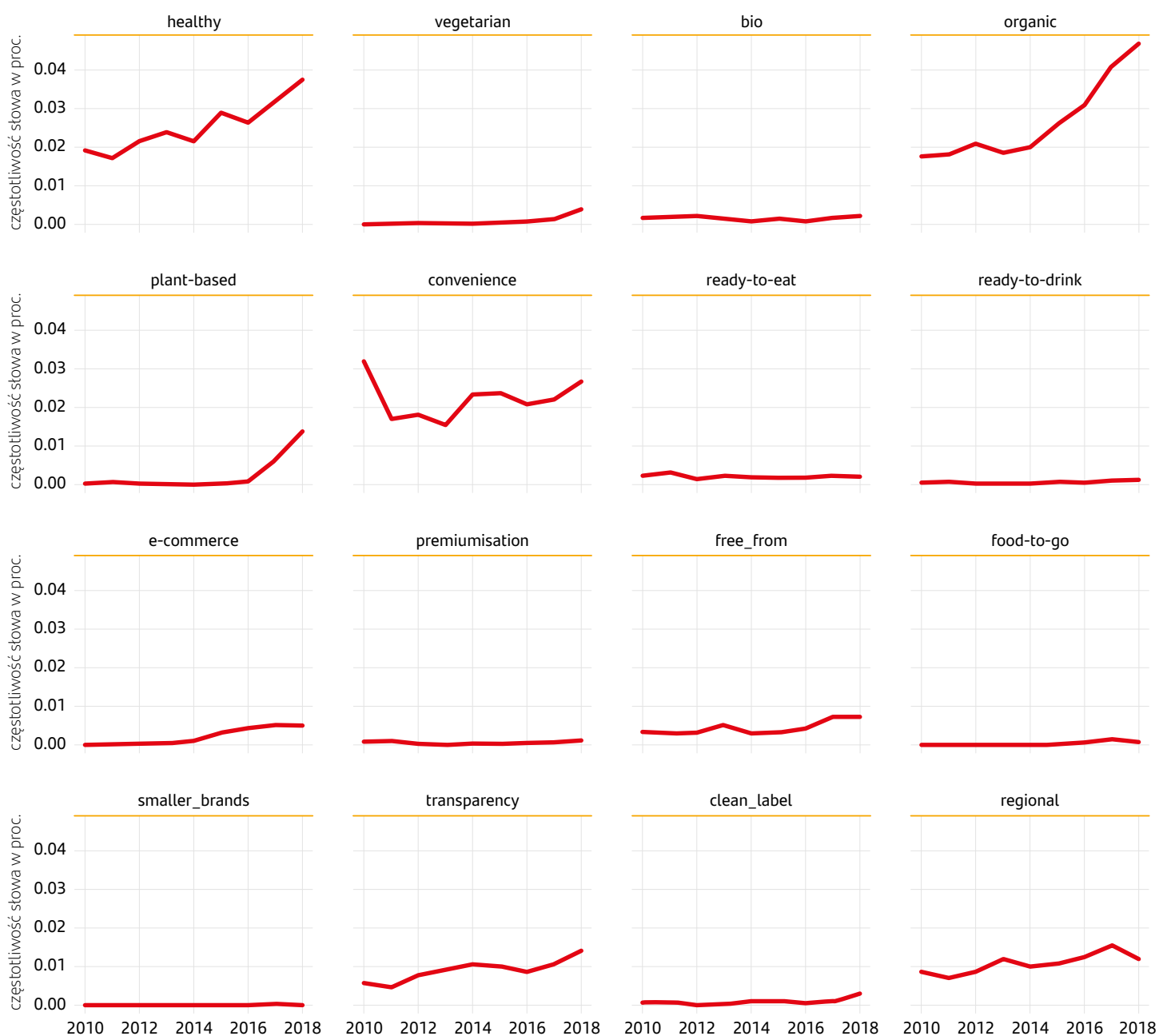
Producenci wyróżniają dwa rodzaje strategii prognozowania i reagowania na zmiany preferencji – **PUSH i PULL**.

Strategia PUSH polega na wprowadzaniu na rynek produktów testujących hipotetyczne preferencje konsumentów, których możliwe pojawienie się zostało przez producenta zdiagnozowane w procesie analiz różnych źródeł informacji. Jest to strategia bardziej ryzykowna, ale potencjalnie też bardziej zyskowna. Na przykład Grupa Bel posiada komórkę analityczną, która analizuje dane pochodzące z takich źródeł jak badania ilościowe czy zachowania konsumentów w mediach społecznościowych, by dostrzec trendy, które mogą być załączkiem popytu na nowe produkty. Do strategii PUSH można zaliczyć też zakup danych rynkowych z firm badawczych. To również wymaga nakładów finansowych, ale znacznie niższych niż własne komórki analityczne. Trzeba jednak przyznać, że tego typu strategię mają sens w dużych firmach z rozwiniętym portfolio produktowym, które mają odpowiednie przepływy finansowe, by podejmować ryzyko eksperymentowania.

Strategia PULL jest bardziej zachowawcza. Polega na systematycznym analizowaniu sygnałów płynących od konsumentów bezpośrednio ze sklepów. Opiera się zatem na dostosowywaniu istniejącej już oferty do zmieniającego się popytu. Jest to strategia, którą często stosują firmy dostarczające towary private label dla sieci handlowych. Dzięki obserwowaniu trendów rynkowych coraz więcej firm – i tych bardzo dużych, ale też tych mniejszych – inwestuje w produkty typu bio, eko, free fro, premium, szukając nisz rynkowych i nowości, które można rozwijać.

**Wykres 21.** Częstotliwość występowania wybranych słów i zwrotów w raportach finansowych największych firm produkujących żywność w Europie

Analizę wykonaliśmy na podstawie zautomatyzowanego badania raportów największych firm produkujących żywność w Europie. W pierwszym roku na podstawie analiz jakościowych wyróżniliśmy potencjalnie interesujące trendy. W drugim kroku przeprowadziliśmy statystyczną analizę raportów rocznych, badając częstotliwość pojawiania się poszczególnych słów.



Źródło: Raport „Czas na marże”. Dane SpotData

## 3. Inwestowanie w produkty o wyższej wartości dodanej

To jest dla firm spożywczych Święty Graal. Przejście od pozycji dostawcy surowca do przetwórcy towarów bardziej złożonych pozwala na zatrzymanie w firmie dużo większej części zysków generowanych w całym łańcuchu dostaw.

Wiele przedsiębiorstw deklaruje, że będzie inwestować w produkty bardziej zaawansowane, o wyższej wartości dodanej.

Dla niektórych firm jest to element strategii długookresowego rozwoju – na przykład Danish Crown chwali się rozpoczętą w latach 90. i trwającą do dziś ścieżką transformacji od „duńskiej rzeźni” (tak firma sama opisuje swoją pozycję w przeszłości) do międzynarodowego koncernu spożywczego. Podobną transformację chce przejść nowozelandzka Fonterra, największy na świecie eksporter mleka. Firma chce odchodzić od produkcji surowca na rzecz produkcji towarów przetworzonych o solidnej marce.

Dla innych firm jest to często sposób reakcji na rynkową presję na marże. Na przykład zmagająca się ze spadkiem marż francuska Grupa Bel w 2015 r. wprowadziła strategię „Big Bel” nastawioną na rozwój linii „zdrowych snacków”. Bardzo podobny „Renaissance Plan” wprowadziła w 2017 r. firma FleuryMichon.

Inwestować w produkty o wyższym stopniu przetworzenia można przez eksperymentowanie z nowymi wyrobami. Takie produkty mogą być zidentyfikowane na przykład podczas analizy trendów rynkowych opisanej w poprzednim podrozdziale.

Można też pójść drogą jakiejś wariacji produktów, którą są już przedmiotem normalnego rynkowego obrotu na świecie (np. sproszkowane białko serwatkowe WPC), a które wymagają większego stopnia przetworzenia niż bazowy produkt firmy.

Inwestowanie może odbywać się albo poprzez własne innowacje, albo poprzez przejęcia innych podmiotów, często mniejszych, którym firma przejmująca może zapewnić większe efekty skali i lepsze miejsce w łańcuchu dostaw. Wybór zależy od posiadanych kompetencji.

Wśród ekspertów często słychać głosy, że inwestowanie w produkty bardziej przetworzone, gotowe do spożycia, to najważniejszy cel dla polskiej branży producentów żywności. Ale trzeba pamiętać, że historii sukcesów takich transformacji jest tyle, ile historii porażek. Szacunki wskazują, że ok. 90 proc. nowych produktów wprowadzanych na rynek nie przyjmuje się, więc rozwój nowych produktów jest obciążony dużym ryzykiem i wymaga posiadania odpowiednich przepływów finansowych.

Nie zawsze będzie to zatem strategia przeznaczona dla wszystkich firm – dotyczy to zresztą większości punktów omawianych w tym rozdziale. Firmy mogą powiększać marże w różnych elementach łańcucha dostaw i powinny definiować, gdzie mają największe szanse i przewagi konkurencyjne.

Ok. 90 proc. nowych produktów wprowadzanych na rynek nie przyjmuje się, więc rozwój nowych produktów jest obciążony dużym ryzykiem.

## 4. Firma produkcyjna jak inwestor portfelowy – dywersyfikacja ryzyka

Największe firmy produkujące żywność, szczególnie żywność pakowaną, funkcjonują jak finansowi inwestorzy portfelowi. Posiadają bardzo szerokie portfolio marek, które pozwala im dywersyfikować ryzyko na niepewnym rynku konsumenckim, na którym szybko mogą zmieniać się preferencje. **Dlatego większość dużych firm dąży do posiadania szerokiej palety produktów i marek, często poprzez przejęcia horyzontalne.** A jednocześnie firmy te mają wdrożone strategie zarządzania markami produktów.

Dywersyfikacja ryzyka może mieć nie tylko wymiar produktowy, ale też technologiczny.

Porównanie do finansowego inwestora portfelowego ma zresztą nie tylko wymiar metaforyczny. Danone założył w 2016 r. fundusz Manifesto Ventures, który do 2020 r. ma kupić 25 start-upów, pozwalając koncernowi wchodzić w nowe nisze. Firma przyznaje, że w niektórych dziedzinach nie ma kompetencji do rozwoju nowych produktów, a jednocześnie jej zdolności sprzedażowe mogą pomóc małym firmom budować globalne zasięgi.

Z kolei PepsiCo od wielu lat inwestuje w spółki oferujące zdrowe produkty. W ten sposób chce nadążyć za zmieniającymi się dynamicznie preferencjami konsumentów. Na przykład w 2018 r. Pepsi przejęło za 200 mln dol. amerykańskiego producenta przekąsek z pieczonych owoców i warzyw Bare Foods, a także zainwestowało 3,2 mld dol. w izraelską firmę SodaStream zajmującą się produkcją wody gazowanej.

Podobnie działa szwajcarski koncern Nestle, który posiada w swoim portfolio południowoamerykańskiego producenta żywności naturalnej i ekologicznej Terrafertil. Jednak w odróżnieniu od Pepsi rozwija on również segment suplementów diety. W 2018 r. zainwestował 2,3 mld dol. w kanadyjską firmę produkującą witaminy, probiotyki i suplementy diety.

**Dywersyfikacja ryzyka może mieć nie tylko wymiar produktowy, ale też technologiczny.** Firma FreislandCampina w 2018 r. otworzyła nową, zautomatyzowaną linię przetwórstwa mleka, która oprócz znacznie większej efektywności posiada też zdolność realizacji zróżnicowanych produktów. Ta dywersyfikacja ma pomóc szybko reagować na zmiany preferencji konsumentów.

## 5. Od pola do stołu – dywersyfikacja pionowa

„Od pola do stołu”, „od gospodarstwa do widelca”, „od ziarna do sklepu” – firmy różnie nazywają taką strategię, ale zawsze chodzi o dążenie do kontroli całego łańcucha dostaw. **Analogicznie do producentów żywności pakowanej dywersyfikujących ryzyko poprzez rozwój horyzontalny, inne firmy, szczególnie produkujące mniej przetworzone towary, dywersyfikują ryzyko poprzez rozwój pionowy.** Taka strategia również pozwala optymalizować marżę.

Kontrola produkcji upstream, czyli na samym początku procesu, pozwala kontrolować jakość wyrobów, która ma duży wpływ na zyskowność sprzedaży. Zgodnie z danymi FAO w całym łańcuchu dostaw zmarnowaniu ulega aż 1/3 dostarczonej żywności, z tego duża część w wyniku działań podejmowanych na samym początku procesu. Jednocześnie kontrola produkcji na tym etapie pozwala utrzymywać stabilne koszty w czasach dużych wahań cen surowców.

Z kolei rozwój w segmentach downstream, czyli bliżej finalnego odbiorcy, pozwala na kontrolę ścieżek dotarcia do klienta, a więc z natury jednego z najbardziej marżowych elementów łańcucha. Dzięki obecności w tym obszarze firma otrzymuje szybciej sygnały dotyczące popytu i bardziej efektywnie konkuruje o miejsce na półkach sklepowych.

Jednym przykładem dużej międzynarodowej firmy integrującej cały łańcuch dostaw jest irlandzki Total Produce, dostawca owoców i warzyw. Łańcuch dostaw firmy składa się z ponad 250 podmiotów – od farm, przez flotę transportową, przetwórnice i magazyny, po spółki dystrybucyjne.

Pionową integracją łańcucha dostaw zajmuje się też wiele firm produkujących mięso lub przetwory mięsne. Integracja może przyjmować nie tylko charakter właścicielski, ale też partnerski. Na przykład Danish Crown prowadzi program doradczy dla hodowców, do których w dużej mierze należą właściciele firmy, choć nie tylko oni. Celem programu jest zwiększenie jednostkowej wartości produkowanego mięsa.

Zgodnie z danymi FAO w całym łańcuchu dostaw zmarnowaniu ulega aż 1/3 dostarczonej żywności, z tego duża część w wyniku działań podejmowanych na samym początku procesu.



## 6. Od transakcji do partnerstwa – obrona marży w erze konsolidacji handlu

Wszystkie firmy z sektora produkcji żywności dostrzegają, że konsolidacja handlu detalicznego jest czynnikiem wywierającym dużą presję na marżę. Jest to trend globalny, choć w Polsce jego intensywność jest szczególnie wysoka ze względu na transformację sektora handlowego i ekspansję tzw. dyskontów. **Jednym ze sposobów na obronę marży w takich warunkach jest przejście od relacji transakcyjnej z odbiorcą do relacji partnerskiej i usługowej.** Pozwala to na szybsze procesowanie sygnałów dotyczących popytu konsumentów, a także na zbudowanie lojalności klienta.

Cel jest jeden:  
długotrwałe  
przywiązanie klienta,  
co ma ograniczyć  
częstotliwość i  
prawdopodobieństwo  
zmiany dostawcy.

Firma doradcza McKinsey szacowała kilka lat temu, że partnerstwo z sieciami handlowymi może generalnie pomóc przetwórcom obniżyć koszty o ok. 5 proc. i podnieść przychody o ok. 6 proc. Obliczenia te dotyczyły wprawdzie wszystkich branż przemysłowych, ale w sektorze żywności wyniki są pewnie podobne.\*

Na przykład, belgijski producent dań gotowych Ter Beke doradza swoim klientom w zakresie oferty produktowej oraz pozycjonowania produktów na półkach. Dzięki temu otrzymuje szybciej sygnały dotyczące zmian preferencji klientów. Korzysta na tym zarówno odbiorca, jak i producent – ten pierwszy otrzymuje szybciej towar odpowiadający preferencjom konsumentów, ten drugi może szybciej dostosować ofertę i zastosować bardziej atrakcyjną dla siebie cenę.

Brytyjski Greenyard, konkurent wspomnianego w poprzednim rozdziale Total Produce, tak pisze w swoim raporcie o partnerstwie z sieciami: „Grupa aktywnie współpracuje ze swoimi klientami, dzieląc się wiedzą i know-how. W ramach współpracy z klientami Grupa pomaga przede wszystkim w optymalizacji dostaw i innowacjach opakowaniowych. Współpraca ta pozwala również Greenyard na optymalne dostosowanie produkcji i logistyki”. Znacznie szerszą paletę usług dla klientów oferuje brytyjski dostawca dań gotowych w formie food-to-go Greecore. Firma oferuje klientom usługi w zakresie planowania zamówień, zarządzania kategoriami produktowymi, logistyki. Cel jest jeden: długotrwałe przywiązanie klienta, co ma ograniczyć częstotliwość i prawdopodobieństwo zmiany dostawcy

\* McKinsey, „Secrets to successful manufacturer-retailer collaboration”, 2012  
McKinsey, „Power partnerships: Manufacturer-retailer collaborations that work”, 2019

<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/power-partnerships-manufacturer-retailer-collaborations-that-work>

## 7. Mniej pracowników, więcej automatów

Istnieje bardzo wyraźna i dodatnia relacja między automatyzacją i marżami, ujmowanymi w różny sposób. Pokazujemy ją na wykresie 23., na którym widać relację między uzbrojeniem firmy w kapitał a jej rentownością.

Ta relacja będzie zyskiwała na znaczeniu w erze, gdy dostępność pracowników będzie coraz trudniejsza. Dotyczy to szczególnie firm, które produkują masowo towary zunifikowane, niewyróżniające się doskonale rozpoznawalną marką lub takich, które mają duży udział produkcji private label. One doświadczają większej presji na marże i dla nich automatyzacja może być jedną z bardziej efektywnych ścieżek podnoszenia zyskowności.

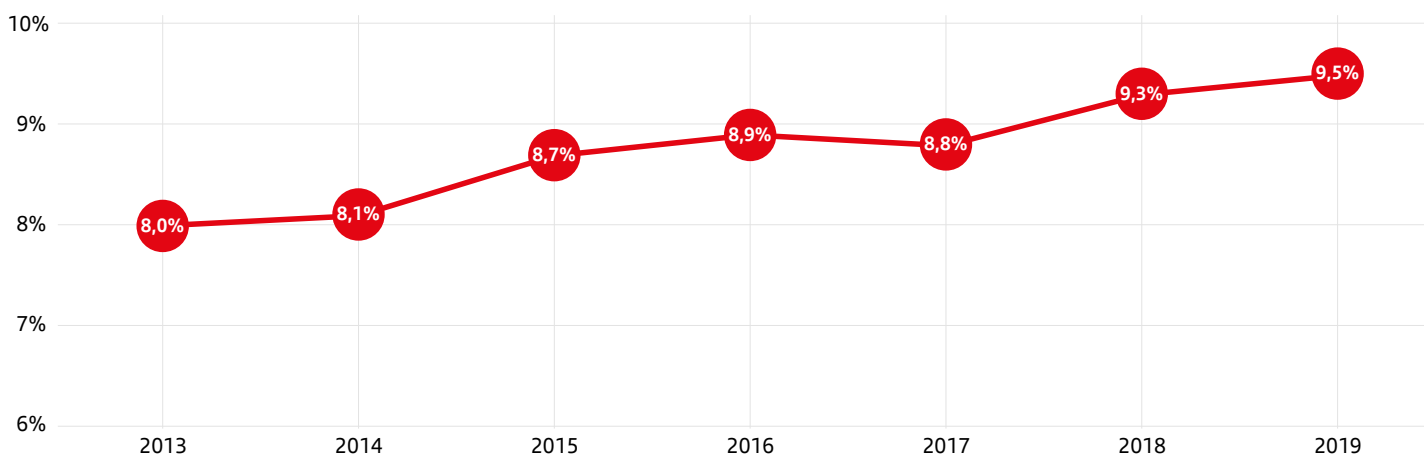
Na przykład brytyjski Cranswick bardzo intensywnie inwestował w ostatnich latach w maszyny do filetowania, raportując, że efektywność nowych inwestycji jest czynnikiem wpływającym na zyskowność firmy. Podobnie swój rozwój opisuje hiszpański producent makaronów EBRO – automatyzacja jest przez niego sposobem poprawy marżowości.

W Polsce argument kosztowy może być szczególnie istotny. Aż połowa firm przetwórczych w Polsce wskazuje, że brak pracowników ogranicza ich rozwój (jeszcze w 2015 r. było takich firm tylko 20 proc). Od 2016 r., po raz pierwszy od transformacji w roku 1990, rośnie udział płac w PKB. Podwyżka płacy minimalnej może tylko zwiększyć presję kosztową. W styczniu dynamika przeciętnego wynagrodzenia w sektorze podskoczyła do 8,5 proc. ze średniego poziomu 6 proc. w poprzednich sześciu miesiącach.

To wszystko istotnie zwiększa bodźce do inwestowania w automatyzację. Ceny maszyn są wprawdzie wysokie i dla mniejszych firm często nieosiągalne, ale rachunek finansowy zmienia się zdecydowanie na korzyść maszyn. Możliwe, że wkracamy w okres, gdy inwestycje w maszyny przyspieszą w Polsce – właśnie ze względu na zmiany demograficzne i zmiany na rynku pracy

W Polsce argument kosztowy może być szczególnie istotny. Aż połowa firm przetwórczych w Polsce wskazuje, że brak pracowników ogranicza ich rozwój.

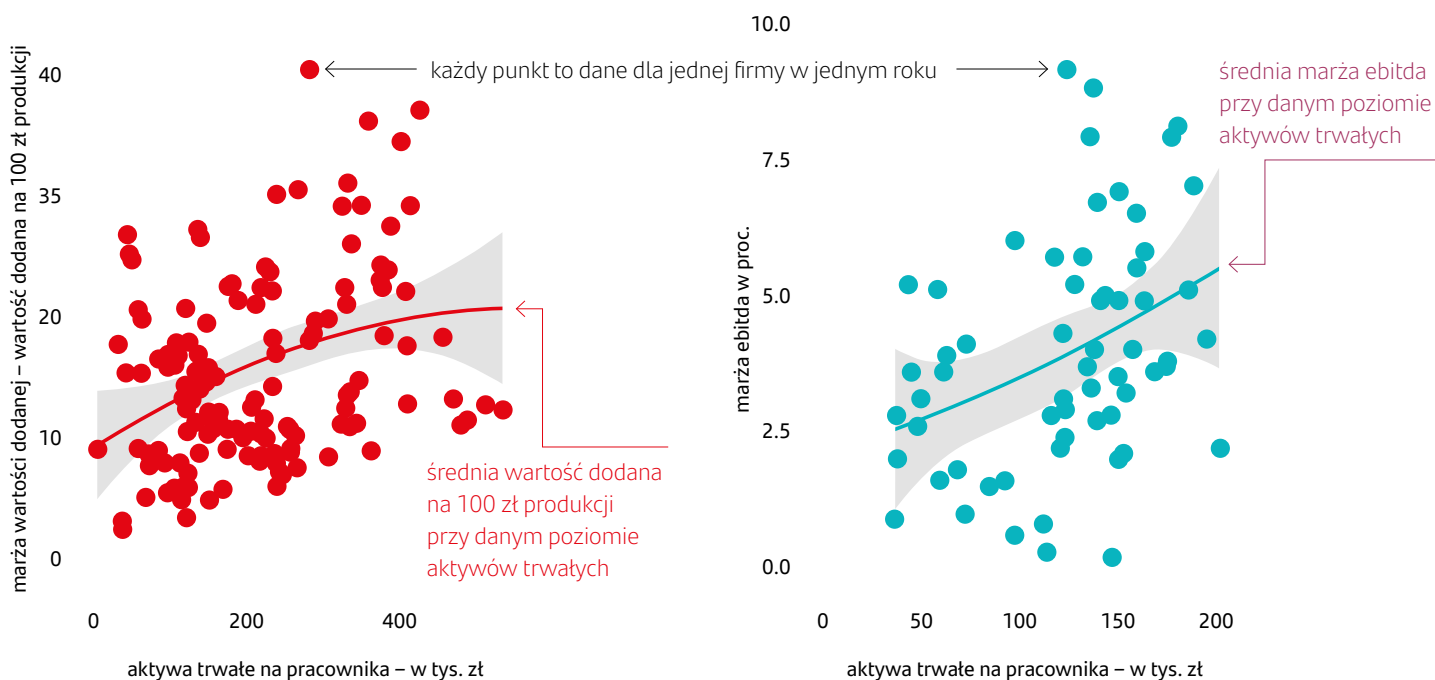
**Wykres 22.** Relacja kosztów wynagrodzeń (i składek ZUS) do przychodów u producentów żywności



Źródło: Raport „Czas na marże”. Obliczenia SpotData na podstawie danych GUS

**Wykres 23.** Korelacja między uzbrojeniem kapitałowym firmy a marżami w Polsce

Im większe są aktywa trwałe firmy w przeliczeniu na pracownika, tym wyższa jest wartość dodana generowana na każdego złotego produkcji. Inwestycje kapitałowe podnoszą więc nie tylko wielkość produkcji (co oczywiste), ale też zyskowność.



Źródło: Raport „Czas na marże”. Dane SpotData

**Wykres 24.** Przeciętne wynagrodzenie w sektorze produkcji żywności

W ciągu dekady wynagrodzenie wzrosło o ok. 80 proc. Płace w ostatnich latach przyspieszyły. Będzie to czynnik istotnie wpływający na strukturę kosztową firm i jednocześnie bodziec do szybszej automatyzacji.



Źródło: Raport „Czas na marże”. Obliczenia SpotData na podstawie danych GUS

## 8. Dywersyfikacja eksportu jako ochrona przed wstrząsami i presją cenową

Eksport to fundament rozwoju firm w Polsce, a wszystkie duże europejskie firmy są przede wszystkim firmami globalnymi, sprzedającymi na wszystkich kontynentach. **Ale eksport sam w sobie nie podnosi zyskowności firm – zwiększa masę ich zysków i wartości dodanej wraz z obrotami, ale nie marże. Czynnikiem, który pozytywnie wpływa na marże jest zróżnicowanie eksportu**, które uodparnia zarówno na lokalne szoki gospodarcze, jak też na presję na ceny ze strony kluczowych odbiorców. Wiele firm posiada w swoich strategiach cel poszerzania liczby rynków zbytu.

W przypadku Polski dywersyfikacja eksportu często oznacza odejście od korzystania z usług pojedynczych zagranicznych firm w eksporcie towarów na dalekie rynki.

Pośrednicy odgrywają znaczącą rolę w eksporcie polskiej żywności, zwłaszcza jeśli chodzi o sprzedaż do Azji. Wskutek kontroli importu kraje azjatyckie stawiają przed zagranicznymi firmami wysokie w porównaniu do rynku unijnego wymagania m.in. w zakresie jakości, dokumentacji i akredytacji. Ich spełnienie wymaga dużych nakładów finansowych i organizacyjnych, co jest często nieoptyczne dla polskich firm, które w takim wypadku sięgają po pośredników – najczęściej z Francji, Niemiec i Holandii.

Oprócz niższych kosztów sprzedaży pośrednicy zapewniają przewagi, które z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw można porównać do korzyści płynących z produkcji pod markami własnymi. Zachodnioeuropejskie firmy cechują się większą skalą działalności, co przekłada się na lepszą pozycję w kontaktach z chińskimi partnerami. Ponadto mają bardziej rozwiniętą logistykę i biorą na siebie zarządzanie procesem sprzedaży. Zachodnioeuropejscy pośrednicy posiadają również przewagi związane z lepszymi warunkami handlowymi. Na przykład obowiązują je dużo niższe niż Polskę cła na niektóre produkty, takie jak ziemniaki i mąka.

Wykorzystanie pośredników – choć w krótkim terminie korzystne – na dłuższą metę jest ryzykowne. Grozi bowiem zbytym przywiązaniem do takiego modelu, co może doprowadzić w długim terminie do spadku marż, a w rezultacie obniżenia rentowności biznesu. W gorszym scenariuszu uzależnienie od pojedynczych pośredników może prowadzić do szybkiej utraty rynków zbytu w warunkach nieprzewidywalnych wstrząsów. Choć oczywiście nie każda firma będzie w stanie zrezygnować z pośredników. Szczególnie średnie firmy eksportujące nisko przetworzone produkty będą miały bardzo ograniczone możliwości samodzielnej sprzedaży na dalekich rynkach.

Rozwój sprzedaży zagranicznej, szczególnie na dalekie rynki wymagać będzie m.in. większej współpracy firm z branżą np. w zakresie wspólnych inwestycji w łańcuch dystrybucji i sprzedaży, promocji produktów, budowania relacji handlowych itp. Konieczne będzie też wsparcie instytucji publicznych – nie tylko w kwestii pozwoleń na sprzedaż artykułów spożywczych w danym kraju, ale często w obszarze wsparcia politycznego, które da przychylność lokalnej administracji itp.

Wiele firm posiada w swoich strategiach cel poszerzania liczby rynków zbytu

## Podsumowanie najważniejszych wniosków



Dziś Polska jest 17. eksporterem żywności na świecie, a w ciągu dekady ma szansę awansować do pierwszej dziesiątki. Eksport z Polski stanowi dziś 68 proc. eksportu Belgii, która znajduje się właśnie na 10. miejscu. A jeszcze w momencie wchodzenia do UE eksport z Polski stanowił zaledwie 28 proc. eksportu kraju z 10. miejsca. Tempo ekspansji wskazuje zatem, że do 2030 r. Polska powinna wejść do grupy dziesięciu największych eksporterów. W wielu branżach Polska już jest w pierwszej dziesiątce światowych eksporterów – tak jest w produkcji mięs i przetworów z mięs, mleka i nabiału czy przetworów mącznych.

Tempo ekspansji wskazuje zatem, że do 2030 r. Polska powinna wejść do grupy dziesięciu największych eksporterów.



Szansę na awans do globalnej ekstraklasy podnosi fakt, że w Polsce jest bardzo duża grupa solidnych firm, które mają odpowiednie przepływy finansowe i kapitał, by prowadzić ekspansję na nowe rynki i w nowych obszarach produktowych czy technologicznych. Istotne są tu przede wszystkim dwa zjawiska. Po pierwsze, rośnie grupa krajowych czempionów, czyli bardzo dużych firm o zróżnicowanym portfolio produktowym, które mogą korzystać z efektów skali i prowadzić ambitną ekspansję międzynarodową. Po drugie, w sektorze produkcji żywności relatywnie duża i rosnąca jest grupa gazeli, czyli dynamicznych firm szybko powiększających przychody i zyski, a jednocześnie takich, które mają odpowiednio wysokie przychody, by podejmować ryzyko ekspansji zagranicznej i produktowej.

Rośnie grupa krajowych czempionów, które mogą korzystać z efektów skali i prowadzić ambitną ekspansję międzynarodową.



Polskie firmy produkujące żywność rozwijają się bardzo szybko, ale za rozwój płać cenę w postaci obniżających się marż. Od początku dekady wartość dodana generowana na każde euro sprzedaży obniżyła się w Polsce o 1,2 proc. W tym samym czasie analogiczny wskaźnik dla Francji podniósł się o 3,2 proc., dla Niemiec o 1,5 proc., dla Czech o 2,2 proc., dla Węgier o 1,6 proc. Spadek w Polsce jest zatem zjawiskiem wyróżniającym się negatywnie na tle innych krajów europejskich. Warto podkreślić, że przetwórstwo żywności wyróżnia się pod tym względem na tle innych branż przetwórczych w Polsce. Patrząc na rentowność sprzedaży, od początku dekady obniżyła się ona w tym sektorze o 0,4 pkt proc., podczas gdy w całym przetwórstwie wzrosła o 0,3 pkt proc.

Od początku dekady wartość dodana na każde euro sprzedaży obniżyła się w Polsce o 1,2 proc. W tym samym czasie analogiczny wskaźnik dla Francji podniósł się o 3,2 proc.



Ścieżek do wyższych marż jest wiele, ale wiodą one w mniejszym lub większym stopniu w jednym z tych dwóch kierunków – francuskim lub niderlandzkim. Firmy mogą mierzyć w bardzo wysokie marże lub bardzo wysoką efektywność. Przy czym w obu scenariuszach marże są generalnie wyższe niż średnio w Polsce dzisiaj. W ścieżce francuskiej firmy przetwórcze stają się firmami quasi-usługowymi. Rozbudowują kompetencje nie tylko produkcyjne, ale przede wszystkim marketingowe, zarządcze, strategiczne. W całym francuskim łańcuchu dostaw usługi odgrywają znacznie większą rolę niż w łańcuchu niderlandzkim. W ścieżce niderlandzkiej firmy stają się przede wszystkim dużymi, efektywnymi przetwórcami, wykorzystującymi najnowsze technologie automatyzacji produkcji.

Firmy mogą mierzyć w bardzo wysokie marże lub bardzo wysoką efektywność.



Dokonaliśmy przeglądu raportów finansowych największych firm produkujących żywność w Europie, by wyróżnić działania, które firmy te stosują w celu podniesienia marży lub ochrony jej przed spadkiem. Strategie te podzieliliśmy na ścieżkę francuską i niderlandzką. Taki podział ma za zadanie zwrócić uwagę na dwa kluczowe elementy – marżę realizowaną na poszczególnych produktach oraz efektywność całego łańcucha dostaw. Francja wyróżnia się wysoką marżą wartości dodanej, czyli znaczącym stopniem przetworzenia wytwarzanych produktów. Zaś kraje niderlandzkie, czyli Belgia i Holandia, wyróżniają się bardzo wysoką efektywnością produkcji, czyli wysoką wartością obrotów w przeliczeniu na zatrudnionego. Oba systemy znajdują się na podobnym poziomie zaawansowania technologicznego, ale francuski opiera się bardziej na zasobach kapitału ludzkiego, a niderlandzki – na zasobach kapitału technologicznego.

Strategie budowania marż podzieliliśmy na ścieżkę francuską i niderlandzką.



Zdecydowana większość dużych firm zagranicznych traktuje marżę jako jedną ze strategicznych miar swojej działalności i jako jeden z istotnych elementów planów rozwojowych czy wręcz oficjalnych strategii. Czyni tak ponad 2/3 największych zagranicznych podmiotów. Choć taka transparentność w tym sektorze nie jest łatwa, to docelowo utrzymanie szybkiego rozwoju polskich firm może wymagać większej przejrzystości. Niestety w Polsce na przejrzystość dotyczącą strategii rozbudowy marż decyduje się niecała 1/3 największych firm.

Choć taka transparentność w tym sektorze nie jest łatwa, to docelowo utrzymanie szybkiego rozwoju polskich firm może wymagać większej przejrzystości.





SPOTDATA

**Santander Bank Polska SA**

al. Jana Pawła II 17, 00-854 Warszawa

tel. +48 22 537 76 30

biuro.prasowe@santander.pl

www.santander.pl

**Bonnier Business (Polska) sp. z o.o.**

ul. Kijowska 1

03-738 Warszawa

tel. +48 22 333 99 18

kontakt@spotdata.pl

www.spotdata.pl