Polska Żywność 2035

Dodatek specjalny do „Rzeczpospolitej”

Nowa przewaga konkurencyjna



Surowiec zdecyduje o przyszłości rynku

Nowe relacje rolników i przetwórców

Handel i konsument dyktują reguły gry

Nowe wymagania wobec producentów

Regulacje zmieniają działanie branży

Rosną koszty i obciążenia producentów

Rekomendacje przemysłu rolno-spożywczego 2035

ILUSTRACJA: KAMIL SKRZADAJ, SHUTTERSTOCK

ORGANIZATOR RZECZPOSPOLITA

PARTNERZY PFPŻ Polska Federacja Producentów Żywności Związek Pracodawców; POLSKI PRZEMYSŁ SPIRYTUSOWY; PSK POLSKI SYSTEM KAUCYJNY



Paulina Piwowarek
Redaktorka naczelna PortalSpożywczy.pl



Edyta Kochlewska
Redaktorka naczelna dlahandlu.pl



Iwona Dyba
Redaktorka naczelna Farmer.pl

OD REDAKTOREK NACZELNYCH

Sukces już mamy. Przewagę budujemy na nowo

Przyszłość będzie należała do firm oferujących produkty o wyższej wartości dodanej, inwestujących w rozpoznawalność marek i budujących trwałą obecność na międzynarodowych rynkach.

Polska żywność jest jednym z największych sukcesów gospodarczych po 1989 roku. Z kraju modernizującego rolnictwo i przemysł spożywczy staliśmy się jednym z najważniejszych producentów i eksporterów żywności w Europie. Zbudowaliśmy nowoczesne zakłady, silne przedsiębiorstwa, zdobyliśmy zagraniczne rynki. Udowodniliśmy, że potrafimy konkurować z największymi. Dziś jednak stajemy przed pytaniem znacznie trudniejszym niż to, jak produkować i sprzedawać więcej. A brzmi ono: na czym zbudujemy przewagę w kolejnej dekadzie?

Przez lata odpowiedzią były konkurencyjne koszty, dostępność surowców, skala produkcji i elastyczność firm. Dzięki nim polski eksport rolno-spożywczy osiągnął w 2025 roku rekordowe 58,4 mld euro. Ale świat, w którym powstawał ten sukces, zmienia się gwałtownie. Drożeją praca i energia, przybywa regulacji, przebudowują się łańcuchy dostaw, a konkurenci spoza UE coraz śmielej walczą o tych samych klientów. Do tego dochodzą zmiany klimatyczne, niepewność geopolityczna i presja cenowa, odczuwalna od gospodarstw po sklepowe półki.

Coraz więcej produkować nie musi już oznaczać coraz więcej zarabiać. To jedna z myśli przewodnich naszego raportu. Przyszłość polskiej żywności zależy nie tylko od skali, ale od zwinności, produktywności, rentowności, jakości, innowacji i zdolności do tworzenia większej wartości dodanej.

Od pola do stołu. Wspólna przyszłość

O sile przemysłu spożywczego nie sposób mówić w oderwaniu od rolnictwa. To w gospodarstwach zaczyna się rachunek ekonomiczny całego sektora. Ceny skupu, koszty produkcji, dostępność ziemi, pracy i kapitału, a także coraz częstsze ekstremalne zjawiska pogodowe wpływają na decyzje rolników i bezpieczeństwo dostaw do przetwórstwa.

Możemy mieć nowoczesne cukrownie, mleczarnie, masarnie czy inne zakłady przetwórcze, ale bez opłacalnej produkcji rolnej trudno utrzymać ich potencjał. Rolnicy z kolei potrzebują stabilnych odbiorców i przewidywalnych zasad współpracy. Silne rolnictwo i konkurencyjny przemysł to nie dwa odrębne cele. To ogniwa tego samego łańcucha.

Czas na większe ambicje

Rekordowe wyniki eksportu dowodzą siły polskiej branży, ale nie mówią, ile wartości ze sprzedaży pozostaje w krajowych firmach. Czy nadal chcemy być przede wszystkim zapleczem produkcyjnym zagranicznych odbiorców? Czy potrafimy budować własne marki, przejmować firmy za granicą, rozwijać dystrybucję i docierać bezpośrednio do konsumentów? To strategiczny wybór najbliższej dekady. Sama konkurencja ceną staje się coraz trudniejsza. Przewagę zdobędą przedsiębiorstwa oferujące produkty o wyższej wartości dodanej, inwestujące w rozpoznawalność marek i budujące trwałą obecność na międzynarodowych rynkach.

Koszty, które się sumują

System kaucyjny, nowe obowiązki opakowaniowe, polityka klimatyczna, podatki i koszty transformacji zmieniają funkcjonowanie rolnictwa, przemysłu i handlu. Nie chodzi o kwestionowanie celów środowiskowych czy zdrowotnych, ale o pytanie, czy sposób ich realizacji uwzględnia możliwości ekonomiczne przedsiębiorstw.

W rozmowach prowadzonych na potrzeby raportu powraca jeden postulat: nie oceniajmy każdej regulacji osobno. Ich koszty kumulują się w tych samych gospodarstwach, fabrykach i sklepach. Ograniczają środki na modernizację, innowacje i ekspansję, a część z nich może ostatecznie trafić do cen na półkach.

Konsument zmienia reguły gry

Wszystkie te wyzwania spotykają się właśnie przy sklepowej półce. Cena nadal pozostaje kluczowa, ale zmienia się sposób, w jaki kupujemy i jemy. Starzenie się społeczeństwa, rosnąca liczba jednoosobowych gospodarstw domowych, rozwój convenience, dań gotowych i zakupów internetowych będą kształtować zarówno ofertę producentów, jak i przyszłość handlu. Rośnie też znaczenie produktów odpowiadających na potrzeby zdrowotne i żywieniowe oraz ułatwiających codzienne życie.

Nawet największym firmom nie wystarczy więc skala ani siła dotychczasowych marek. Potrzebują umiejętności odczytywania zmian i szybkiego przekładania wiedzy o konsumencie na decyzje biznesowe.

Polska Żywność 2035. Przyszłość nie wydarzy się sama

Oddajemy w Państwa ręce raport, który łączy trzy perspektywy: rolnictwa, przemysłu spożywczego i handlu. Rozmawiamy z przedsiębiorcami, przedstawicielami organizacji branżowych, instytucji finansowych i ekspertami. Pokazujemy osiągnięcia, nazywamy bariery, szukamy rozwiązań. Nie próbujemy przewidzieć przyszłości co do szczegółu. Chcemy pokazać, od czego zależy i co możemy zrobić, by ją kształtować.

Przyszłość polskiej żywności nie rozstrzygnie się w 2035 roku. Rozstrzyga się już dziś – w decyzjach, inwestycjach i strategiach, które określą naszą pozycję na kolejne dekady.

Spis treści

E3 Firmy spożywcze, które chcą rozwijać działalność, muszą znaleźć sposób na rosnące koszty i presję cenową, a jednocześnie zredefiniować strategie oraz poszukiwać nowych metod na poprawę produktywności.

E7 Rekordowe 58,4 mld euro eksportu to ogromny sukces polskiej branży spożywczej. Jednak dotychczasowe przewagi polskich firm stopniowo się wyczerpują. Przed producentami stoi wyzwanie - przejście od roli europejskiego zaplecza produkcyjnego do budowania międzynarodowych przedsiębiorstw.

E10 Miliardy złotych na system kaucyjny, wyższe podatki i nowe opłaty za opakowania. Do tego drogie paliwa, rosnące koszty transportu i słabnąca sprzedaż. Polski przemysł spożywczy i handel mierzą się z kumulacją obciążeń. Najmocniej zagrożeni są mali producenci i niezależne sklepy.

E11 Ekonomika sektora przetwórstwa żywności do 2035 roku będzie funkcją decyzji regulacyjnych podejmowanych dziś. Można zaprojektować ścieżkę, która łączy cele środowiskowe z zachowaniem siły polskiego przetwórstwa.

E16 Rosnące koszty produkcji, presja cenowa, nadpodaż na rynkach i coraz silniejsza konkurencja międzynarodowa stawiają przed polską produkcją zwierzęcą poważne wyzwania. Sektor mleczarski i mięsny musi szukać nowych sposobów na utrzymanie konkurencyjności i rentowności.

E18 Mniejsza produkcja zbóż i rzepaku, ale też ziemniaka i buraka cukrowego, duża nadwyżka kukurydzy. Tak wygląda sytuacja na rynku surowców rolnych. Czy dalsze inwestycje w rolnictwo precyzyjne przełożą się na niższe koszty i większą efektywność produkcji?

E20 Polacy kupują głównie w dyskontach, które mają 44 proc. udziału w rynku. Jednak przyszłość może należeć do formatów najlepiej odpowiadających na potrzeby rosnącej liczby jednoosobowych gospodarstw domowych.

E22 Polska żywność podbiła europejskie rynki, ale czy dotychczasowe recepty na sukces wystarczą na kolejną dekadę? Przedstawiciele branży wskazują, co trzeba zmienić, aby w 2035 roku Polska skutecznie konkurowała i więcej zarabiała.

▪ Redaktor prowadzący: Marcin Piasecki, marcin.piasecki@rp.pl | ▪ Obróbka foto: Tomasz Rojek | ▪ Grafik: Kamil Sknadaj

SYTUACJA SEKTORA

Wartość i nowe źródła rozwoju. Tak zmienia się model biznesowy

Firmy spożywcze, które chcą rozwijać działalność, muszą znaleźć sposób na rosnące koszty i presję cenową, a jednocześnie zredefiniować strategie oraz poszukiwać nowych metod na poprawę produktywności.

DONATA CHRUŚCIEL



RENE1208/SHUTTERSTOCK

W ubiegłym roku **produkcja żywności** w Polsce zwiększyła się o 4,9 proc.

Prowadzenie i rozwijanie firmy spożywczej staje się dziś coraz bardziej wymagające. Rosnące koszty pracy, energii i surowców, a także presja ze strony sektora handlowego sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą szukać nowych sposobów na utrzymanie rentowności i przewagi konkurencyjnej.

Choć polscy wytwórcy są na arenie międzynarodowej prymusami, bo produkcja żywności w naszym kraju w ubiegłym roku wzrosła o 4,8 proc. przy unijnej średniej wynoszącej 0,8 proc., ta dynamika nie jest gwarancją sukcesu na kolejne miesiące i lata. Koncentrowanie się na zwiększaniu wolumenu produkcji w dobie wyzwań może być niewystarczające, a koniecznością może okazać się przedefiniowanie dotychczasowych modeli biznesowych i opracowanie zupełnie nowej strategii, która pozwoli utrzymać rentowność i skutecznie rywalizow ać z konkurencją. Jakie czynniki najmocniej zmieniają dziś ekonomikę działalności spożywczych biznesów?

- Moim zdaniem największym wyzwaniem nie jest jednak sam wzrost kosztów, ale coraz trudniejsza możliwość przenoszenia ich na ceny produktów. Producenci znajdują się pod presją z dwóch stron – rosnących kosztów działalności i silnej konkurencji cenowej na rynku – przekonuje Jakub Nowak, prezes JNT Group, producenta, importera i dystrybutora napojów alkoholowych.

Producent Monte Santi i Cydru Dobrońskiego przyznaje, że stara się nie tylko dostosowywać do zmian, jakie firmom funduje rynek, ale także je wyprzedzać. Fundamentem tej strategii jest korygowanie portfolio tak, by uwzględniało ewoluujące preferencje klientów, ale także kreowanie trendów poprzez tworzenie nowych kategorii produktowych i inwestowanie w marki własne.

Podobnie sytuację na rynku diagnozuje firma GoodValley, która produkuje pasze i przetwory mięsne, realizując w praktyce model integracji pionowej „od pola do stołu".

– Obecnie największym wyzwaniem jest jednoczesna presja na koszty i ceny sprzedaży. Konsumenci uważnie porównują oferty, a sieci handlowe oczekują atrakcyjnych warunków, wysokiej dostępności i sprawnej obsługi. Dlatego coraz większą rolę odgrywa jakość i rodzaj oferowanego produktu, kanał sprzedaży oraz całkowity koszt obsługi. W praktyce oznacza to analizowanie rentowności poszczególnych produktów, klientów i działań promocyjnych. Sam wzrost wolumenu nie jest wystarczającym miernikiem sukcesu – podkreśla Justyna Figiel-Kwapisz, dyrektor sprzedaży GoodValley.



MATERIAŁY PRASOWE

> Sam wzrost wolumenu nie jest wystarczającym miernikiem sukcesu

JUSTYNA FIGIEL-KWAPISZ
GOODVALLEY

Właściciel marki Dolina Dobra jest świadomy, że dziś obecność produktu wysokiej jakości w portfolio to podstawa, ale wytwórca musi zadbać również o takie elementy jak stała dostępność na sklepowej półce, transparentne opakowanie, odpowiednia komunikacja i cena adekwatna do możliwości finansowych klienta, wpisująca się w model „good value for money".

Firmy przebudowują biznesy

Krążący między regałami marketu klient coraz rzadziej wrzuca do zakupowego koszyka piwo. Z danych opublikowanych przez Związek Pracodawców Przemysłu Browary



MATERIAŁY PRASOWE

> Niestety, będziemy nieuchronnie świadkami zamykania browarów, bankructw i restrukturyzacji

MIESZKO MUSIAŁ
CARLSBERG POLSKA

Polskie wynika, że sprzedaż klasycznych napojów chmielowych zawierających alkohol spadła w pierwszej połowie 2026 r. o 11,9 proc. w ujęciu rok do roku. To oznacza, że przedsiębiorstwa piwowarskie mierzą się dodatkowo z systematycznie kurczącym się rynkiem i głęboką, strukturalną zmianą, która zachodzi na nim od lat.

– Sprzedajemy mniej piwa, a koszty prowadzenia biznesu rosną. Drożeje energia, surowce, opakowania i koszty pracy. Jednak ze względu na ogromną konkurencję cenową i promocyjną nie jest możliwe przełożenie całej skumulowanej inflacji na ceny dla konsumentów. To duże wyzwanie dla rentowności. A do tego dochodzą nowe ogromne obciążenia kosztowe w postaci systemu kaucyjnego, który wg danych firmy Deloitte jest o miliard złotych droższy niż w krajach takich jak Rumunia czy Słowacja – wylicza Magdalena Brzezińska, dyrektorka ds. korporacyjnych w Grupie Żywiec.

Należący do międzynarodowej Grupy Heineken producent piwa próbuje odnaleźć się w tych niełatwych realiach, stawiając na poprawę efektywności i lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów oraz rozwój portfolio, które pomoże budować wartość.

Według przedstawicielki innego piwnego przedsiębiorstwa, Iwony Jacaszek-Pruś, która w Kompanii Piwowarskiej pełni funkcję dyrektorki ds. korporacyjnych, rosnące koszty prowadzenia działalności połączone z dodatkowymi obciążeniami generowanymi przez zmiany regulacyjne i silną konkurencją cenową w handlu zmieniają ekonomikę całego biznesu.

– Przy niższych wolumenach te same aktywa – browary, linie produkcyjne czy magazyny – muszą pracować efektywniej, ponieważ znacząca część ich kosztów pozostaje stała. Dlatego nie zakładamy, że odpowiedzią na tę sytuację może być wyłącznie polityka cenowa czy redukcja kosztów w pojedynczych obszarach. Musimy zmieniać zarówno to, co oferujemy konsumentom, jak i w jaki sposób produkujemy i dostarczamy nasze produkty. Rynek będzie w przyszłości mniejszy wolumenowo, ale nadal może budować wartość – przekonuje Iwona Jacaszek-Pruś.

Pochodzący z angielszczyzny i funkcjonujący od dawna w naszym języku termin „miks" odnieść można również do katalogu trudności i barier, które determinują dziś ekonomiczne realia działalności. Ten aspekt dostrzega Marek Sumiła, dyrektor zarządzający Danone i Żywiec Zdrój, mówiąc o skumulowanym wpływie kilku czynników. Do rosnących kosztów i wysokiej presji biznesowej dochodzi wspomniany system kaucyjny, którego budowa i wprowadzenie jest dla producenta wody dodatkowym obciążeniem finansowym.

– W tak wymagającym otoczeniu ekonomicznym optymalizacja kosztów jest kierunkiem fundamentalnym, jednak niewystarczającym. Rozumiejąc tę złożoność, działamy dwutorowo. Stale dążymy do efektywności w całym łańcuchu dostaw, analizując liczne procesy, m.in. transport czy zużycie energii. Przykładem tego jest choćby wykorzystanie elektrycznych pojazdów wahadłowych między zakładami rozlewniczymi a magazynami Żywiec-Zdrój. Jednocześnie koncentrujemy inwestycje na obszarach o najwyższym potencjale wzrostu,



MATERIAŁY PRASOWE

> Optymalizacja kosztów jest kierunkiem fundamentalnym, jednak niewystarczającym

MAREK SUMIŁA
DANONE

czego przykładem jest m.in. rozwój oferty produktów wysokobiałkowych YoPro w Bieruniu – opowiada Marek Sumiła.

Firmy szukają skali

Katalog wyzwań i barier, z którymi mierzą się dziś producenci żywności, ma więc sporo punktów, ale przedsiębiorcy potrafią nie tylko właściwie zdiagnozować problem, ale także umiejętnie odczytywać płynące z rynku sygnały i stworzyć adekwatne rozwią-

–dokończenie E4

zanie. Jednym z nich są inwestycje w technologie i organizację produkcji, choć polskie firmy wciąż mają w tej dziedzinie sporo do nadrobienia. Według danych z raportu „Barometr inwestycyjny firm – spojrzenie branżowe" PKO BP inwestycje przedsiębiorstw stanowią w Polsce nieco ponad 8 proc. PKB, podczas gdy średnia w krajach unijnych to niemal 13 proc. Jeszcze większy dystans dzieli nas pod względem wykorzystania narzędzi oferowanych przez sztuczną inteligencję: w 2025 r. sięgało po nią zaledwie 8,4 proc. polskich firm wobec 20 proc. w całej UE. Gdzie zatem producenci żywności dostrzegają największe możliwości poprawy efektywności i jakie rozwiązania już wdrażają w swoich organizacjach?

JNT Group skupia się na rozwoju i integracji własnego zaplecza produkcyjnego, inteligentnym zarządzaniu portfolio i wykorzystaniu nowych technologii, automatyzacji i sztucznej inteligencji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

– Jednak z mojego punktu widzenia największe możliwości rozwoju nie wynikają wyłącznie z technologii, ale z umiejętności łączenia kompetencji, zasobów i skali działalności. Doskonałym przykładem realizacji naszej strategii jest przejęcie hiszpańskiej firmy Monistrol. Dzięki tej akwizycji uzyskujemy dostęp do rozwiniętych kanałów dystrybucji na 30 rynkach zagranicznych, co stwarza zupełnie nowe możliwości rozwoju i internacjonalizacji produktów oraz marek JNT Group. Wierzę, że właśnie takie inwestycje pozwalają budować rzeczywistą przewagę konkurencyjną. Zamiast przez wiele lat tworzyć od podstaw struktury dystrybucyjne w kolejnych krajach, możemy wykorzystać istniejące relacje handlowe i znacznie przyspieszyć ekspansję międzynarodową – przekonuje prezes JNT Jakub Nowak.

Natomiast Kompania Piwowarska szansę na poprawę efektywności upatruje w miejscach, w których technologia ma bezpośrednie przełożenie na niższe koszty, przewidywalność prowadzenia biznesu i ograniczenie jego wpływu na środowisko naturalne. Przykładem tego typu rozwiązań jest sposób, w jaki koncern zarządza energią: podpisuje długoterminowe kontrakty PPA czy inwestuje w pompy ciepła. Producent piwa Tyskiego stawia również na automatyzację logistyki.

– W tym roku w Poznaniu uruchomiliśmy zautomatyzowane centrum dystrybucyjne, którego celem nie jest zwiększanie mocy produkcyjnych, ale sprawniejsza obsługa wolumenu, który już produkujemy. Pojemność magazynowa wzrosła z 23 do 58 tys. palet, a udział dostaw realizowanych bezpośrednio z browaru do klientów ma docelowo zwiększyć się z około 50 do około 90 procent. To oznacza mniej dodatkowych magazynów, przeładunków i przewozów, a w efekcie również ograniczenie emisji CO_2 o ponad 2,3 tys. ton rocznie – mówi Iwona Jacaszek-Pruś.

Kompania Piwowarska wspiera się też nowymi technologiami: wykorzystuje narzędzia cyfrowe, by połączyć poszczególne elementy procesu: od prognozowania popytu i planowania produkcji po zarządzanie zapasami i logistykę. Natomiast zadaniem sztucznej inteligencji jest wspieranie analizy danych, planowania i podejmowania decyzji.

Jak producenci obniżają koszty

W usprawnienie produkcji i logistyki angażuje się także Grupa Żywiec, ale najwięcej biznesowych inicjatyw poświęca projektom związanym z ograniczaniem zużycia energii i wody.

– W Żywcu izolacja naczyń warzelni i modernizacja napędów mają przynieść rocznie oszczędność 1743 GJ ciepła i około 146 MWh energii elektrycznej. W Warce optymalizacja zużycia energii i wody ma pozwolić zaoszczędzić blisko 393 tys. kWh energii rocznie. W Elblągu usprawnienia mycia instalacji warzelni mają zmniejszyć zużycie wody o 4 tys. m³ rocznie, a zamknięty obieg czyściwa wielokrotnego użytku – wyeliminować 0,5 tony odpadów rocznie. Mniejsze zużycie zasobów oznacza też niższe koszty – przekonuje Magdalena Brzezińska.

Grupa Żywiec korzysta też z Azure Data Lake, czyli chmurowego rozwiązania Microsoftu do przechowywania dużych zbiorów danych, oraz Databricks, platformy umożliwiającej ich przetwarzanie i analizę. To rozwiązanie ułatwia koordynację pracy działów produkcji, sprzedaży i logistyki. Koncern wspiera się także automatycznym skanowaniem palet i procesami bezpapierowymi w łańcuchu dostaw.

Danone także wpisuje się w transformację technologiczną, wykorzystując cyfrowe narzędzia do upraszczania firmowych procesów.

– Dobre przykłady to autonomiczne wózki widłowe, jakie wdrożyliśmy w zakładzie Żywiec-Zdrój w Radziechowach, czy pompy ciepła w fabryce Danone w Bieruniu. To konkretne rozwiązania, które zwiększają efektywność operacyjną, a jednocześnie pomagają ograniczać wpływ produkcji na środowisko – podkreśla Marek Sumiła.

AI wspiera także pracowników Grupy, wyręczając ich w realizacji powtarzalnych, monotonnych zadań, co pozwala im skoncentrować się na aktywnościach, które wymagają wiedzy, doświadczenia i konieczności podejmowania decyzji.

GoodValley największy potencjał poprawy produktywności i efektywności operacyjnej dostrzega w lepszym powiązaniu prognoz popytu, planów promocyjnych oraz produkcji i dostaw.

– W kategorii mięsa świeżego i wędlin trafność tych decyzji bezpośrednio wpływa na wynik. Zbyt wysoki zapas zwiększa ryzyko strat, a z drugiej strony niedostępność produktu oznacza utraconą okazję sprzedażową i może skłonić konsumenta do wyboru innej marki. Przy produktach bez konserwantów szczególnego znaczenia nabierają: sprawny przepływ informacji, właściwe zarządzanie terminami przydatności i zachowanie łańcucha chłodniczego. Współpraca z klientem powinna więc obejmować również planowanie zamówień, dostępność podczas promocji i ograniczanie strat w całym łańcuchu dostaw – wyjaśnia Justyna Figiel-Kwapisz.

Właściciel marki Dolina Dobra planuje koncentrację na wykorzystaniu narzędzi z zakresu automatyzacji i sztucznej inteligencji do wspierania prognozowania sprzedaży, analizy promocji oraz szybszego wykrywania zmian popytu. Wdrożenie tego typu rozwiązań pozwala ograniczyć zarówno braki na półce, jak i nadwyżki.

Skala produkcji czy silne marki i innowacje?

Według Danone przyszłość będzie należeć do tych firm, które będą dokonywały odważnych wyborów polegających na wskazaniu marek, kategorii i innowacji o największym potencjale i koncentrowaniu na tych obszarach swoich zasobów.

– Skala działalności nadal będzie ważna, ale sama w sobie już nie wystarczy. Przewagę będą budować przedsiębiorstwa, które najszybciej zrozumieją zmieniającego się konsumenta i będą umiały przekładać tę wiedzę na ofertę odpowiadającą nowym potrzebom. Przykładem może być rosnący potencjał segmentów takich jak produkty wysokobiałkowe, roślinne czy artykuły umożliwiające konsumpcję w drodze – przekonuje Marek Sumiła.

Mieszko Musiał, prezes Carlsberg Polska, uważa, że przyszłość nie zapowiada się na korzystny czas dla producentów piwa.

– Już w tej chwili w wyniku zupełnego braku przewidywalności obowiązującego prawa i fatalnego procesu legislacji straciliśmy możliwość stworzenia w Polsce hubu produkcyjnego piw bezalkoholowych dla Europy. Dzisiaj co 10. piwo bezalkoholowe na Starym Kontynencie pochodzi z naszego kraju – mówi Mieszko Musiał.

Piwowarska branża musi zmierzyć się nie tylko z niestabilnym otoczeniem prawnym i projektowanymi regulacjami, które mogą przełożyć się na kolejne spadki sprzedaży, ale także z redefinicją strategii biznesowej, która zamiast na wolumenie musi się koncentrować na budowaniu wartości.

– Niewątpliwie skala daje większe możliwości na rynku. Jako duży producent mamy możliwości inwestycyjne, zaplecze technologiczne, dystrybucję i dostęp do danych, jednak musimy potrafić wykorzystać je znacznie bardziej elastycznie niż kiedyś. Rynek będzie wymagał sprawnego zarządzania coraz bardziej zróżnicowaną ofertą i reagowania na potrzeby, które nie zawsze będą się wiązać z dużymi wolumenami. Przewagą stanie się więc umiejętność szybkiego przełożenia wiedzy o konsumencie na produkt, a następnie efektywnego wyprodukowania go i dostarczenia do właściwego kanału sprzedaży – podkreśla Iwona Jacaszek-Pruś z Kompanii Piwowarskiej.

Według GoodValley przewagę zyskają dostawcy, którzy będą potrafili zaproponować odpowiedni asortyment, zaplanować adekwatne działania promocyjne i niezawodną obsługę przy jednoczesnym zachowaniu dyscypliny kosztowej.

– W perspektywie najbliższych trzech do pięciu lat spodziewam się dalszej konsolidacji polskiego przemysłu spożywczego. Skala będzie ułatwiać finansowanie inwestycji, rozwój dystrybucji i efektywną obsługę partnerów handlowych. Sama wielkość przedsiębiorstwa nie przesądzi jednak o sukcesie. Zdecydują o nim sprawność procesów, rentowność portfolio i zdolność szybkiego reagowania na potrzeby rynku. Patrząc w przyszłość, widzę także przestrzeń dla firm wyspecjalizowanych, oferujących rozpoznawalną jakość i jasno określoną wartość. Silna marka może budować lojalność, jeżeli konsekwentnie spełnia obietnicę składaną konsumentowi i pozostaje w zasięgu cenowym – przekonuje Justyna Figiel-Kwapisz.

Choć firmy z branży spożywczej różnią się w ocenie przyszłości i pomysłach na strategię rozwoju, łączy je przekonanie, że sam wzrost produkcji i sprzedaży nie jest miarą sukcesu. Liczy się przede wszystkim wartość, którą uda się wypracować, i to, jak duży kawałek tego „tortu" ostatecznie pozostanie w organizacji.

O tym, do kogo trafi największa i najbardziej pożywna porcja, zdecyduje nie tylko skala działalności, ale także umiejętność przewidywania zmian, właściwego odczytywania rynkowych sygnałów i odważne przekładanie tej wiedzy na trafne biznesowe decyzje.

KOMENTARZ EKSPERTA

Jakub Nowak

prezes zarządu JNT Group



MATERIAŁY PRASOWE

Uważam, że w najbliższych latach będziemy obserwować przyspieszenie konsolidacji polskiego przemysłu spożywczego. Rosnące koszty działalności, presja ze strony dużych sieci handlowych oraz konieczność ponoszenia coraz większych nakładów inwestycyjnych będą szczególnie trudne dla przedsiębiorstw o niewielkiej skali działania. Moim zdaniem rynek będzie się coraz wyraźniej dzielił na dwie grupy przedsiębiorstw. Z jednej strony duże, efektywne organizacje, które dzięki skali działalności będą mogły skutecznie konkurować kosztowo i inwestować w rozwój. Z drugiej – wyspecjalizowane firmy, które swoją przewagę będą budować poprzez innowacyjność, silne marki i produkty o wysokiej wartości dodanej. Najtrudniejsza sytuacja może dotyczyć przedsiębiorstw znajdujących się pomiędzy tymi modelami – zbyt małych, aby skutecznie konkurować skalą, a jednocześnie nieposiadających wystarczająco silnych marek, aby uzasadnić wyższe ceny. ■

KOMENTARZ EKSPERTA

Małgorzata Cebelińska

wiceprezes zarządu, SM Mlekpol



MATERIAŁY PRASOWE

Konsolidacja jest naturalnym elementem przemian polskiego mleczarstwa, a Mlekpol ma w tym zakresie wieloletnie doświadczenie. Dzięki działaniom konsolidacyjnym zbudowaliśmy organizację o dużym potencjale produkcyjnym, która może skutecznie konkurować zarówno na rynku krajowym, jak i za granicą. Większa skala działalności daje konkretne korzyści: wzmacnia pozycję negocjacyjną wobec sieci handlowych, pozwala finansować kosztowne inwestycje, rozwijać zaplecze badawcze i zapewniać stabilne dostawy produktów. W warunkach rosnących kosztów i silnej konkurencji międzynarodowej są to istotne elementy budowania odporności przedsiębiorstwa. Nie uważamy jednak, że konsolidacja powinna być celem samym w sobie. Połączenie podmiotów ma sens wtedy, gdy przynosi wymierne efekty ekonomiczne i organizacyjne, poprawia efektywność oraz tworzy lepsze perspektywy rozwoju. Jesteśmy otwarci na konsolidację przynoszącą takie korzyści. ■



ROZMOWA

Mleczarstwo 2035. Mlekpol wskazuje, co zdecyduje o przewadze

Rosnące koszty energii, presja regulacyjna i coraz ostrzejsza konkurencja międzynarodowa zmieniają warunki funkcjonowania polskiego mleczarstwa. Sama skala produkcji nie wystarczy, by utrzymać przewagę na światowych rynkach – mówi Tadeusz Mroczkowski, prezes zarządu Spółdzielni Mleczarskiej Mlekpol.

MATERIAŁ POWSTAŁ WE WSPÓŁPRACY Z SM MLEKPOL

Polska jest mleczarską potęgą, ale konkurencja na światowym rynku staje się coraz ostrzejsza. Co dziś jest największą siłą polskiego mleczarstwa, a gdzie zaczynamy tracić przewagę? Jakie zmiany mogą przesądzić o pozycji naszej branży w 2035 r.?

Siłą rodzimego mleczarstwa jest połączenie dużego potencjału produkcyjnego gospodarstw mlecznych i nowoczesnego przetwórstwa w bliskiej, długofalowej współpracy, dzięki spółdzielczej formie funkcjonowania znacznej części branży. W ostatnich latach zmieniają się jednak warunki konkurowania na rynkach eksportowych. Nie możemy zakładać, że naszą przewagą będą niższe koszty surowca bądź pracy. Zagrożeniem jest ich wzrost, w połączeniu z ciągle i nadmiernie rosnącą presją kosztów regulacyjnych oraz wyższymi cenami energii. Coraz większego znaczenia nabierają efektywność operacyjna, automatyzacja i umiejętne wykorzystywanie zasobów, co wymaga jednak znacznych środków na inwestycje i przewidywalnego otoczenia regulacyjnego, pozwalającego planować je w horyzoncie wielu lat.

W perspektywie roku 2035 o pozycji naszej branży na tle konkurentów zagranicznych przesądzić może wypadkowa decyzji w zakresie połączenia kwestii decyzji regulacyjnych (zwykle podnoszących koszty, zwłaszcza w zakresie energii i ciągle zaostrzanych różnych norm) z jednoczesnymi decyzjami w sprawie otwarcia rynku UE na konkurentów, którzy taką presję odczuwają w nieporównywalnie mniejszym stopniu (kraje Mercosuru, ale również np. Ukraina). Racjonalne rozwiązanie pojawiających się w tym zakresie sprzeczności i poszukiwanie rozsądnego balansu może być kluczowe w ciągu najbliższych dziesięciu lat.

Mlekpol działa na dużą skalę, posiada kilkanaście zakładów produkcyjnych i współpracuje z tysiącami dostawców mleka. Czy w przemyśle spożywczym wielkość firmy staje się dziś warunkiem konkurencyjności? Jakie przewagi daje skala, a jakie wyzwania rodzi zarządzanie tak rozbudowaną organizacją?

Współczesny rynek spożywczy wymaga od producentów dużej sprawności operacyjnej, która przekłada się m.in. na stabilność i terminowość dostaw. Odpowiednia skala działalności jest więc istotnym warunkiem konkurencyjności, szczególnie pod kątem eksportu, jednakże sama w sobie nie gwarantuje jeszcze sukcesu. Liczy się jej odpowiednie wykorzystanie, którego rezultatem jest przede wszystkim gwarancja dostarczania odbiorcom autentycznych i powtarzalnych produktów mleczarskich najwyższej jakości.

Mlekpol skupuje oraz przetwarza rocznie ponad 2 mld l mleka w 12 zakładach produkcyjnych. Ta skala pozwala nam rozwijać zaplecze badawczo-rozwojowe, inwestować w nowoczesne technologie i odpowiadać na zmieniające się potrzeby konsumentów. Wzmacnia również naszą pozycję w relacjach z sieciami handlowymi i umożliwia obsługę odbiorców na wielu rynkach zagranicznych.

Duża organizacja to oczywiście także większa złożoność w zakresie zarządzania. Musimy koordynować odbiór mleka od ponad 7 tys. dostawców, nadzorować pracę wyspecjalizowanych zakładów, zarządzać logistyką i dystrybucją, dbając jednocześnie o jakość i atrakcyjność naszej oferty. Dlatego tak ważne są dla nas cyfryzacja, automatyzacja i optymalne planowanie procesów. W modelu spółdzielczym dochodzi do tego jeszcze szczególna odpowiedzialność: rozwój przedsiębiorstwa musi iść w parze z długofalowym interesem rolników, którzy są jego współwłaścicielami.

> Konsumenci zwracają coraz większą uwagę na skład, smak, konsystencję i właściwości produktów

Mlekpol realizuje program inwestycyjny wart około miliarda złotych, obejmujący m.in. automatyzację, robotyzację i rozbudowę potencjału produkcyjnego. Jak te inwestycje zmienią funkcjonowanie spółdzielni? Gdzie widzą państwo największe możliwości wzrostu efektywności i obniżania kosztów?

Automatyzacja i robotyzacja procesów w warunkach ciągle rosnącej presji kosztowej i regulacyjnej są oczywiście niezwykle ważne i użyteczne, bo mają na celu ograniczenie uciążliwości pracy, zwiększenie wydajności i efektywności produkcji oraz redukcję różnego rodzaju kosztów i dostosowanie się do ciągle zaostrzających się norm. Równolegle rozwijamy moce wytwórcze i rozwiązania logistyczne, które pozwalają sprawniej obsługiwać odbiorców i lepiej reagować na zakłócenia w łańcuchach dostaw. Obecnie realizujemy m.in. inwestycję, która obejmuje rozbudowę grajewskiego Wydziału Konfekcjonowania Sera.

Kolejnym kluczowym obszarem, w który inwestujemy, jest zielona energia, czego w warunkach rosnących kosztów jej nośników i ciągłego zaostrzania regulacji nie można uniknąć. Nasza produkcja energii elektrycznej osiąga już wielkość zbliżoną do 25 proc. zapotrzebowania przedsiębiorstwa. W Grajewie uruchomiliśmy biogazownię wraz z układem kogeneracyjnym o mocy 1,2 MW. Instalacja pozwala wykorzystywać osady z zakładowej oczyszczalni ścieków, a także pozostałości z procesów przetwórczych do produkcji energii elektrycznej i cieplnej na potrzeby tutejszego oddziału firmy. W tego typu rozwiązania zamierzamy inwestować także na terenie innych zakładów Mlekpolu. Istotna jest również kogeneracja prądu w czasie wytwarzania energii cieplnej w naszych zakładach.

Mlekpol jest spółdzielnią, której fundamentem pozostają dostawcy mleka. Jak zmienia się polska baza surowcowa? Czy postępująca koncentracja gospodarstw i problemy z sukcesją mogą w najbliższej dekadzie zmienić model współpracy mleczarni z rolnikami?

Sytuacja w zakresie podaży surowca pozostaje stabilna – Mlekpol skupia rocznie ponad 2 mld l mleka od ponad 7 tys. dostawców. Pozwala to na utrzymanie ciągłości produkcji, jednak przyszłość polskiego rolnictwa, w tym sukcesja i wymiana pokoleniowa w gospodarstwach, zależy m.in. od zapewnienia im rentowności.

Ogólnie rzecz biorąc, polskie rolnictwo wciąż jest dość mocno rozdrobnione. Chociaż mniejsi producenci mleka coraz częściej rezygnują z działalności, a więksi rosną w siłę, to proces ten nie zbliżył nas jeszcze do krajów, takich jak Francja, Holandia czy Niemcy. Dla polskich mleczarni oznacza to konieczność spojrzenia na bazę surowcową w perspektywie długoterminowej. Dotyczy to również wymagań jakościowych i środowiskowych. Ciągłe zmiany w tym zakresie obejmują cały łańcuch dostaw, a ich skuteczne wdrażanie wymaga znacznych nakładów i ścisłej współpracy przetwórców i producentów mleka.



MATERIAŁY PRASOWE

> Potrzebujemy dalszej dywersyfikacji kierunków sprzedaży oraz ciągłej promocji polskiej żywności za granicą

Konsumenci zmieniają swoje przyzwyczajenia, rośnie zainteresowanie produktami wysokobiałkowymi, funkcjonalnymi i bez laktozy. Które trendy rzeczywiście zmieniają strukturę sprzedaży, a które są przeceniane? W jakich kategoriach Mlekpol widzi największy potencjał wzrostu w kolejnej dekadzie?

Jednym z najbardziej widocznych kierunków zmian jest rozwój produktów wysokobiałkowych. To kategoria, która przestała być kojarzona wyłącznie ze sportowcami i z osobami aktywnymi fizycznie. Dziś produkty bogate w białko trafiają do znacznie szerszej grupy odbiorców, w tym osób starszych i rodzin poszukujących wygodnych propozycji na co dzień. W Mlekpolu rozwijamy ten kierunek między innymi poprzez linię Łaciate Protein+ i ofertę skyrów Łaciatych.

Jednocześnie konsumenci zwracają coraz większą uwagę na skład, smak, konsystencję i właściwości produktów. Dla producenta oznacza to konieczność połączenia obserwacji rynku z wiedzą technologiczną. Samo zwiększenie zawartości białka nie wystarczy. Produkt musi być atrakcyjny organoleptycznie, powtarzalny i możliwy do wytwarzania na skalę przemysłową. Dlatego istotną rolę odgrywa nasze zaplecze badawczo-rozwojowe, w tym Instytut Innowacji Przemysłu Mleczarskiego w Mrągowie.

Potencjał widzimy także w rozwijaniu dobrze znanych kategorii. Przykładem jest masło ekstra Łaciate wzbogacone o witaminy A, D i K, a także desery Łaciate, które dowodzą, że tradycyjny produkt mleczarski, jakim jest maślanka, może być punktem wyjścia do nowych propozycji produktowych.

Z drugiej strony nie powinno się wychodzić z założenia, że każda popularna tendencja okaże się trwała. Trend trzeba oceniać pod kątem rzeczywistych potrzeb konsumentów, możliwości technologicznych i długofalowego potencjału rynkowego. Innowacja ma sens wtedy, gdy prowadzi do powstania produktu, który odpowiada na konkretne zapotrzebowania i może zyskać trwałe miejsce w ofercie.

Gdyby mieli państwo wskazać trzy najważniejsze warunki, które polskie mleczarstwo musi spełnić, aby w 2035 r. należeć do europejskiej czołówki, co znalazłoby się na tej liście? I jaką pozycję na światowym rynku chce wówczas zajmować Mlekpol?

Chcąc zagwarantować polskiemu mleczarstwu wiodącą pozycję w Europie, w perspektywie najbliższej dekady musimy konsekwentnie inwestować w automatyzację, cyfryzację, nowoczesne technologie i lepsze wykorzystywanie zasobów. Drugim obszarem jest silna pozycja eksportowa. Potrzebujemy dalszej dywersyfikacji kierunków sprzedaży, ciągłej promocji polskiej żywności poza granicami kraju oraz sprawnej współpracy przedsiębiorstw z administracją, szczególnie w zakresie otwierania rynków poza Unią Europejską czy uzgadniania wymagań weterynaryjnych.

Trzecim koniecznym warunkiem rozwoju są innowacje. Musimy podnosić kompetencje badawcze, lepiej rozpoznawać potrzeby konsumentów i przekładać wiedzę technologiczną na rozwiązania, które zagwarantują nam nie chwilowy, ale długofalowy sukces.

Czwartym koniecznym warunkiem sukcesu wszystkich tych działań jest wprowadzanie bardzo przemyślanych i pragmatycznych regulacji na poziomie Polski i UE, zwłaszcza w zakresie transformacji energetycznej i środowiskowej. Cele środowiskowe muszą być realizowane w sposób racjonalny, z uwzględnieniem ich rzeczywistych efektów i ekonomicznych możliwości przedsiębiorstw oraz wyzwań geopolitycznych. /©℗

ROZMOWA

Innowacje to przyszłość sektora

Coraz większe znaczenie mają własne technologie, zdolność do reagowania na potrzeby rynku oraz rozwiązania odpowiadające oczekiwaniom konsumentów – mówi Małgorzata Rogiewicz, prezes VIMAX Flavours & Ingredients.

MATERIAŁ POWSTAŁ WE WSPÓŁPRACY Z VIMAX FLAVOURS & INGREDIENTS

Vimax działa na polskim rynku od 1991 r. Jak przez te lata zmieniało się pani spojrzenie na budowanie przewagi konkurencyjnej?

Kiedy rozpoczynaliśmy działalność, polski rynek spożywczy wyglądał zupełnie inaczej. Przedsiębiorstwa mierzyły się z ograniczonym dostępem do technologii, surowców i specjalistycznej wiedzy. Dzisiaj konkurujemy na rynku, na którym wysoka jakość jest już standardem, a o sukcesie coraz częściej decyduje zdolność do tworzenia własnych rozwiązań.

Od początku wierzyłam, że firma powinna się rozwijać, opierając się na wiedzy i konsekwentnie budowanych kompetencjach. Nie zawsze oznaczało to wybieranie najłatwiejszej drogi. Inwestowanie we własne technologie wymaga czasu, cierpliwości i odwagi, szczególnie w przypadku rodzinnego przedsiębiorstwa.

Przez ponad trzy dekady zmieniła się skala naszej działalności, portfolio produktów i możliwości technologiczne. Pozostało jednak przekonanie, że najtrwalszą przewagę konkurencyjną buduje się dzięki temu, co potrafimy stworzyć, współdziałając w naszym zespole.

Dzisiaj Vimax jest polskim producentem składników aromatyzujących i wzbogacających żywność, specjalizujemy się w produkcji aromatów naturalnych, ekstraktów roślinnych i premiksów funkcjonalnych. Rozwijamy własne technologie, inwestujemy w zaplecze badawczo-rozwojowe i coraz śmielej patrzymy na rynki zagraniczne. To naturalna konsekwencja drogi, którą obraliśmy wiele lat temu.

Jednym z przełomowych momentów było wdrożenie w 2021 r. innowacyjnej technologii produkcji aromatów naturalnych. Jakie znaczenie miała ta inwestycja dla rozwoju firmy?

To był dla nas bardzo ważny krok. Rozwój własnej technologii produkcji aromatów naturalnych stanowił odpowiedź na zmieniające się potrzeby rynku, ale przede wszystkim był świadomą decyzją strategiczną.

Już wtedy obserwowaliśmy rosnące zainteresowanie naturalnymi składnikami i wiedzieliśmy, że ten kierunek będzie zyskiwał na znaczeniu. Chcieliśmy aktywnie uczestniczyć w tych zmianach, rozwijając własne kompetencje technologiczne.

Wdrożenie technologii w 2021 r. pozwoliło nam rozbudować możliwości produkcyjne w obszarze aromatów naturalnych i stworzyło podstawy do dalszego rozwoju tej części portfolio.

Dla mnie szczególnie istotne jest to, że za tym osiągnięciem stoi praca naszego zespołu. Technologia sama w sobie nie tworzy przewagi, jeżeli nie ma ludzi, którzy potrafią ją rozwijać i wykorzystywać w praktyce.

Własne rozwiązania technologiczne dają nam większą niezależność i możliwość świadomego kształtowania kierunków rozwoju. W perspektywie kolejnych lat będzie to miało coraz większe znaczenie, również w kontekście konkurowania na rynkach międzynarodowych.



MATERIAŁY PRASOWE

> Rozwijamy podejście Food Design, by wspólnie z partnerami biznesowymi tworzyć innowacyjne produkty

Jaką rolę w tym procesie odgrywa własne centrum badawczo-rozwojowe?

Działalność badawczo-rozwojowa jest jednym z filarów naszej strategii. W branży składników aromatyzujących i wzbogacających żywność innowacja często zaczyna się od bardzo konkretnego pytania klienta: czy można uzyskać określony profil sensoryczny, poprawić właściwości produktu albo opracować recepturę odpowiadającą na nowy trend?

Właśnie w takich momentach szczególnie ważna staje się współpraca specjalistów centrum badań i rozwoju i zespołu odpowiedzialnego za rozwój biznesu.

Nasze zaplecze badawczo-rozwojowe umożliwia opracowywanie nowych kompozycji aromatycznych, rozwijanie technologii oraz dostosowywanie rozwiązań do konkretnych zastosowań. Pracujemy zarówno nad aromatami i ekstraktami roślinnymi, jak również nad premiksami, które pozwalają wzbogacać produkty spożywcze o wybrane składniki.

Współczesny producent żywności oczekuje od dostawcy czegoś więcej niż gotowego surowca z katalogu. Coraz częściej potrzebuje partnera, który rozumie jego produkt, potrafi zaproponować rozwiązanie technologiczne i wesprzeć proces jego opracowywania.

Dlatego rozwijamy podejście, które określamy jako Food Design, by wspólnie z naszymi partnerami biznesowymi rozwijać pomysły i tworzyć innowacyjne produkty, które wpisują się w aktualne trendy, angażują zmysły i budują więź konsumenta z marką.

Cieszy mnie, kiedy pomysł, który początkowo wydawał się trudny do zrealizowania, dzięki pracy naszych specjalistów staje się gotowym rozwiązaniem. To pokazuje, jak duży potencjał tkwi w polskich zespołach badawczo-rozwojowych.

Jakie trendy będą pani zdaniem najmocniej kształtować rynek żywności w perspektywie 2035 r.?

Myślę, że jednym z najważniejszych kierunków pozostanie naturalność, ale jej rozumienie będzie coraz bardziej świadome. Konsumenci zwracają uwagę na skład produktów, pochodzenie surowców i sposób ich wytwarzania. Producenci będą więc poszukiwać rozwiązań, które pozwolą odpowiadać na te oczekiwania bez kompromisów w zakresie jakości sensorycznej.

Drugim istotnym obszarem będzie żywność funkcjonalna. Obserwujemy zainteresowanie produktami, które poza walorami smakowymi mają odpowiadać na określone potrzeby żywieniowe. To otwiera możliwości dla premiksów witaminowo-mineralnych i innych składników funkcjonalnych.

Nie możemy jednak zapominać o smaku. Konsument może zainteresować się produktem ze względu na jego skład czy deklarowane właściwości, ale o ponownym zakupie bardzo często decyduje właśnie doświadczenie smakowe.

Coraz większe znaczenie będzie miała również indywidualizacja. Producenci chcą wyróżniać swoje marki, dlatego poszukują oryginalnych kompozycji i rozwiązań opracowanych pod konkretną recepturę.

Uważam, że do 2035 r. szczególnie zyskają przedsiębiorstwa, które będą potrafiły łączyć wiedzę technologiczną z umiejętnością przewidywania potrzeb konsumentów.

Czy polscy producenci składników aromatyzujących mają szansę stać się ważnymi partnerami dla międzynarodowych koncernów?

Zdecydowanie tak. Polska branża spożywcza przez ostatnie dekady wykonała ogromną pracę. Mamy nowoczesne zakłady produkcyjne, wykwalifikowanych specjalistów i coraz większe doświadczenie we współpracy międzynarodowej.

Przez wiele lat przewaga polskich przedsiębiorstw była kojarzona przede wszystkim z konkurencyjnością kosztową. Dzisiaj mamy znacznie więcej do zaoferowania.

W przypadku producentów składników spożywczych szczególnie istotne są własne technologie, jakość i elastyczność we współpracy z klientem. Duże znaczenie ma także zdolność do szybkiego opracowywania nowych rozwiązań, ponieważ cykle życia produktów spożywczych stają się coraz krótsze. Wierzę, że polskie firmy mogą skutecznie konkurować na rynkach międzynarodowych dzięki specjalistycznej wiedzy i innowacyjności.

W Vimaksie chcemy być częścią tej zmiany. Zależy nam, aby polskie pochodzenie było kojarzone z wysokimi kompetencjami technologicznymi i rozwiązaniami, które odpowiadają na potrzeby wymagających konsumentów.

W latach 2026–2027 Vimax realizuje rozbudowę przestrzeni produkcyjno-magazynowej. Co ta inwestycja oznacza dla przyszłości przedsiębiorstwa?

To jedna z najważniejszych inwestycji w naszej historii i kolejny etap konsekwentnie realizowanej strategii rozwoju. Rozbudowujemy infrastrukturę produkcyjno-magazynową, przygotowując przedsiębiorstwo do zwiększania skali działalności i dalszego rozwoju portfolio. Projekt obejmuje również nową przestrzeń biurową oraz rozwiązania infrastrukturalne, które pozwolą usprawnić organizację pracy.

Patrzymy na tę inwestycję długofalowo. Chcemy stworzyć warunki, które pozwolą nam rozwijać produkcję, wdrażać kolejne technologie i sprawniej odpowiadać na potrzeby klientów. Rozwój firmy zawsze wiąże się z odpowiedzialnością. Inwestując, musimy myśleć nie tylko o obecnym zapotrzebowaniu, ale również o tym, jak będzie wyglądał rynek za pięć czy dziesięć lat.

Dla mnie ta rozbudowa ma także wymiar osobisty. Pamiętam początki Vimaxu i kolejne etapy jego rozwoju. Kiedy dzisiaj obserwuję powstający obiekt, widzę, jak wiele udało nam się osiągnąć dzięki pracy ludzi, którzy przez lata współtworzyli przedsiębiorstwo. Jestem przekonana, że nowe możliwości produkcyjne będą ważnym fundamentem dalszego wzrostu, także poza granicami Polski.

W 2025 r. Vimax rozpoczął działalność eksportową. Jakie możliwości, ale również wyzwania, wiążą się z wejściem na rynki zagraniczne?

Rozpoczęcie działalności eksportowej było dla nas naturalnym krokiem. Przez lata budowaliśmy kompetencje i rozwijaliśmy portfolio, które daje nam podstawy do konkurowania również na rynkach międzynarodowych.

> Eksport otwiera nowe możliwości, ale wymaga dobrego przygotowania i znajomości lokalnych rynków

Eksport otwiera nowe możliwości, ale wymaga także dobrego przygotowania. Poszczególne rynki różnią się preferencjami smakowymi, oczekiwaniami odbiorców i wymaganiami dotyczącymi produktów. Dlatego bardzo ważne jest zrozumienie lokalnej specyfiki oraz umiejętność dostosowania oferty.

W tym obszarze widzimy duży potencjał naszego zaplecza badawczo-rozwojowego. Możliwość opracowywania indywidualnych profili smakowych i rozwiązań technologicznych jest istotnym atutem w rozmowach z zagranicznymi partnerami.

Udział w międzynarodowych wydarzeniach branżowych pozwala nam poznawać nowe rynki, obserwować trendy i nawiązywać kontakty biznesowe. Jest również okazją do prezentowania możliwości polskiego przemysłu spożywczego. Nie zakładamy, że pozycję międzynarodową można zbudować w krótkim czasie. Chcemy rozwijać eksport stopniowo, opierając go na trwałych relacjach i zaufaniu klientów.

Jak wyobraża sobie pani Vimax w 2035 r.? Co będzie miarą sukcesu firmy?

Chciałabym, aby w 2035 r. Vimax był rozpoznawalnym na rynkach międzynarodowych polskim producentem składników aromatyzujących i wzbogacających żywność, kojarzonym przede wszystkim z własnymi technologiami i wysoką jakością. Widzę firmę, która konsekwentnie rozwija produkcję aromatów naturalnych, ekstraktów roślinnych i premiksów funkcjonalnych, inwestuje w badania oraz uczestniczy w tworzeniu nowych kategorii produktów spożywczych.

Ważnym kierunkiem pozostanie dla nas rozwój eksportu. Chcemy, aby rozwiązania opracowywane przez naszych specjalistów znajdowały zastosowanie w produktach dostępnych na coraz większej liczbie rynków.

Sukcesu nie mierzę wyłącznie skalą produkcji czy wynikami finansowymi. Ważne jest dla mnie również to, czy potrafimy tworzyć miejsce, w którym kolejne pokolenia specjalistów będą chciały rozwijać swoje kompetencje i realizować ambitne projekty.

Jeżeli w 2035 r. będziemy firmą, która nie tylko nadąża za zmianami na rynku, ale aktywnie współtworzy przyszłość branży spożywczej, uznam to za nasz wspólny sukces.

Z uwagi na przebiegający obecnie proces sukcesji rodzinnej w 2035 r. ster zarządzania przedsiębiorstwem będzie już w rękach kolejnego pokolenia – Joanny i Rafała, którzy będą kontynuować rozwój firmy, wnosząc własne spojrzenie na biznes i nowoczesne zarządzanie. Jako założycielka Vimaxu traktuję to jako jeden z najważniejszych wymiarów sukcesu. Chciałabym przekazać kolejnemu pokoleniu przedsiębiorstwo o silnych fundamentach, gotowe na wyzwania przyszłości, a jednocześnie wierne wartościom, na których zostało zbudowane. /©℗

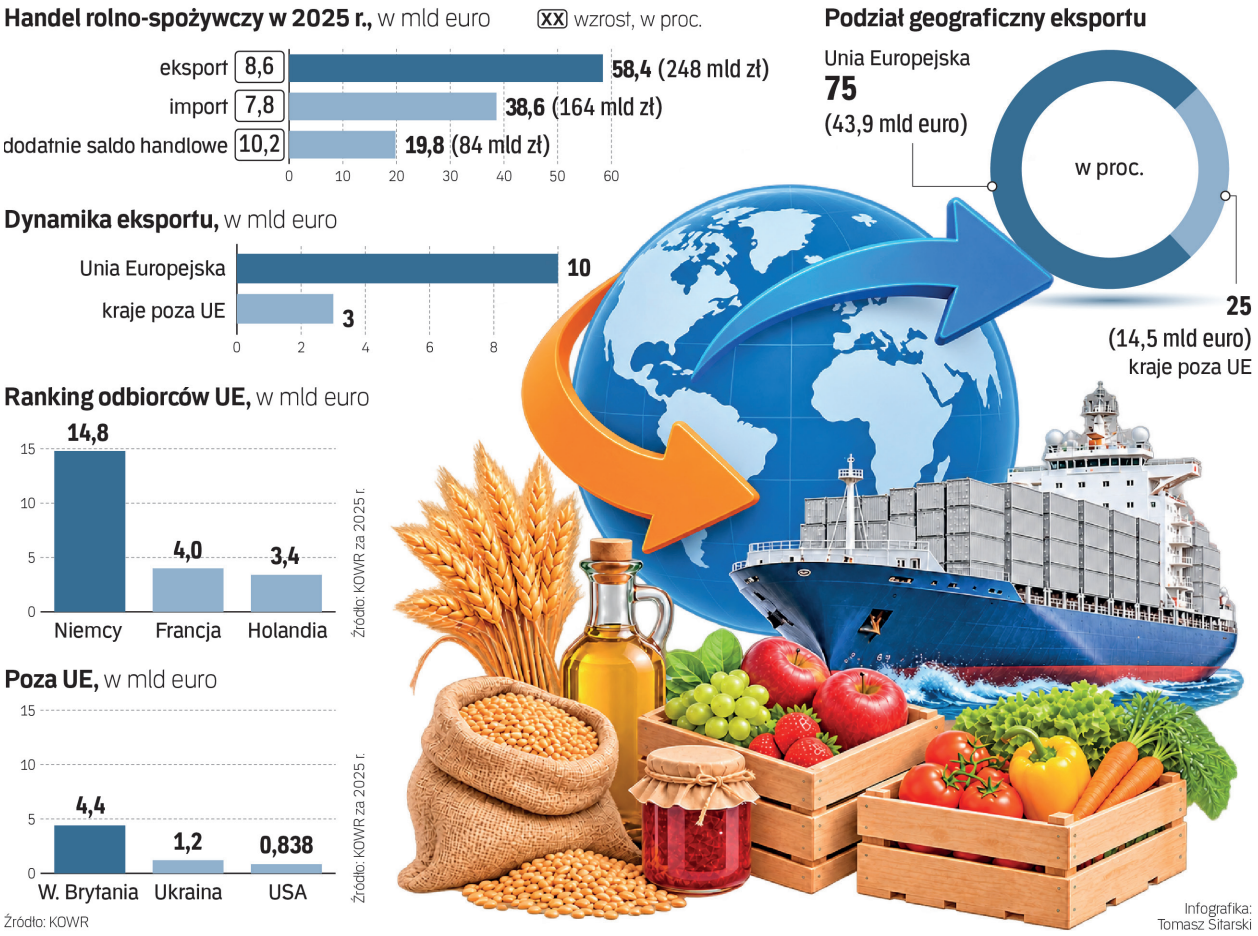
EKSPANSJA ZAGRANICZNA

Eksport to za mało. Polskie firmy spożywcze mają większe ambicje

Rekordowe 58,4 mld euro eksportu to ogromny sukces polskiej branży rolno-spożywczej. Jednak dotychczasowe przewagi polskich firm stopniowo się wyczerpują. Przed producentami stoi wyzwanie – przejście od roli europejskiego zaplecza produkcyjnego do budowania międzynarodowych przedsiębiorstw.

NATALIA JANUS

Polski przemysł spożywczy ma za sobą ponad trzy dekady dynamicznego rozwoju. W 2025 roku wartość eksportu rolno-spożywczego osiągnęła rekordowy poziom, rosnąc o 8,6 proc. rok do roku. Jednak za imponującymi wynikami kryje się coraz ważniejsze pytanie: czy przewagi, dzięki którym polskie firmy zdobywały zagraniczne rynki, wystarczą na kolejne dziesięć lat?



Czy dotychczasowy model rozwoju się wyczerpuje?

- Wolną gospodarkę budujemy dopiero od nieco ponad 30 lat, a większość firm zaczynała od zera - często tylko z marzeniami. Trudno oczekiwać, że w ciągu jednego pokolenia dogonimy firmy, które gromadziły kapitał przez sto lat - zwraca uwagę Robert Wawro, dyrektor operacyjny Grupy Maspex.

Jak podkreśla, kluczowe jest dziś to, aby nie zaprzepaścić pozycji wypracowanej przez polskie przedsiębiorstwa. O tym, gdzie znajdą się za dziesięć lat, zdecydują w dużej mierze polityka państwa i decyzje podejmowane już teraz.

Na ograniczenia dotychczasowego modelu rozwoju wskazuje Tomasz Wielgomas, wiceprezes Dawtony. - Dotychczasowy model rozwoju zaczyna się jednak wyczerpywać. Naszą główną przewagą były przede wszystkim konkurencyjne koszty produkcji, dostępność surowców i elastyczność. Dzisiaj te przewagi stopniowo maleją, ponieważ rosną koszty pracy i energii oraz coraz trudniej jest sprostać wszystkim regulacjom środowiskowym - zaznacza Wielgomas.

Rekordowa sprzedaż zagraniczna pokazuje skalę sukcesu polskich producentów, ale nie odpowiada na pytanie, jak długo będą mogli konkurować dotychczasowymi metodami. Rosnące koszty działalności sprawiają, że coraz większego znaczenia nabiera nie tylko wartość eksportu, lecz także rentowność sprzedaży i zdolność przedsiębiorstw do finansowania dalszego rozwoju.

- Polska stała się w niektórych segmentach wręcz centrum produkcji spożywczej na potrzeby Unii Europejskiej - wskazuje Piotr Grauer, dyrektor ds. strategii i rozwoju w Grupie Makarony Polskie. Nadwyżka w handlu zagranicznym osiągnęła niemal 20 mld euro, jednak około trzech czwartych polskiego eksportu rolno-spożywczego trafia na rynek unijny.

Skalę zmian zachodzących w ostatniej dekadzie pokazują również dane analizowane przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Jak wskazuje Arkadiusz Zabłoński, dyrektor Departamentu Ekspansji Zagranicznej i Finansowania Handlu w BGK, wartość eksportu artykułów spożywczych, napojów i wyrobów tytoniowych wzrosła z około 85,2 mld zł w 2015 roku do około 221 mld zł w 2025 roku. Oznacza to wzrost o blisko 160 proc., podczas gdy wartość całego polskiego eksportu zwiększyła się w tym czasie o 107 proc.

Nowe źródła przewagi polskiej żywności

Przyszłość polskiego eksportu coraz silniej będzie zależeć od zdolności do tworzenia produktów o wyższej wartości dodanej, rozwijania własnych marek i odpowiadania na potrzeby zagranicznych konsumentów. Sama umiejętność produkowania tanio i w dużych ilościach nie wystarczy już do budowania trwałej pozycji na międzynarodowych rynkach.

- W polskim eksporcie będzie zatem rosło znaczenie produktów wyżej przetworzonych, innowacyjnych oraz funkcjonalnych, np. o właściwościach prozdrowotnych - ocenia Piotr Grauer.

Jak podkreśla Tomasz Wielgomas, coraz ważniejsze staje się nie to, czy polskie firmy potrafią produkować tanio i dobrze, ale czy potrafią sprzedawać swoje produkty pod własnymi markami, z odpowiednią marżą, i budować trwałą pozycję na zagranicznych rynkach.

Zmieniają się również wymagania zagranicznych odbiorców. Magdalena Szabłowska, dyrektorka eksportu w SM Mlekovita, wskazuje, że coraz większego znaczenia nabierają bezpieczeństwo żywności, identyfikowalność produktów, certyfikaty oraz możliwość dostosowania oferty do specyfiki lokalnych rynków.

- Konsumenci zwracają uwagę na zrównoważony rozwój i coraz częściej pytają o ślad węglowy, ochronę środowiska, dobrostan zwierząt i odpowiedzialny łańcuch dostaw. Ważna jest też elastyczność oferty, ponieważ odbiorcy oczekują produktów dopasowanych do lokalnych preferencji, różnych gramatur, opakowań i receptur. Kluczowe są też terminowość, stabilna jakość oraz możliwość realizacji dużych zamówień. Ponadto rośnie zainteresowanie produktami wysokobiałkowymi, funkcjonalnymi, bez laktozy, BIO oraz składnikami dla przemysłu spożywczego – dodaje Szabłowska.


MATERIAŁY PRASOWE

> W najbliższej dekadzie kluczowe będzie przejście od samego eksportu do ekspansji kapitałowej i tworzenia globalnych marek

ARKADIUSZ ZABŁOŃSKI
DYREKTOR DEPARTAMENTU EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ I FINANSOWANIA HANDLU W BGK

Na rozwój produktów odpowiadających konkretnym potrzebom konsumentów stawia również Mlekpol. Jak podkreśla Małgorzata Cebelińska, wiceprezes spółdzielni, cena i skala działalności nadal odgrywają ważną rolę w handlu międzynarodowym, jednak coraz większe znaczenie ma dostosowanie oferty do zmieniającego się popytu.

- Dlatego rozwijamy kategorie o wyższej wartości dodanej, w tym produkty wysokobiałkowe czy bezlaktozowe, a także umacniamy zagraniczną obecność marek stricte eksportowych - dodaje Cebelińska.

Sama jakość produktu nie wystarczy jednak do zbudowania silnej pozycji na zagranicznych rynkach. Potrzebne są również inwestycje w marketing, znajomość konsumentów i rozpoznawalność marek.

Na ten aspekt zwraca uwagę Kamil Jerominek, prezes zarządu Polskiego Holdingu Rybnego. Jego zdaniem Polska powinna przestać być wyłącznie zapleczem produkcyjnym Europy i zacząć budować pozycję dostawcy rozpoznawalnych marek. Wymaga to inwestycji nie tylko w zdolności produkcyjne, ale także w badania konsumenckie, marketing i projektowanie produktów.


MATERIAŁY PRASOWE

> Przewagi nie zbuduje już niski koszt pracy, tylko automatyzacja, dane i AI. To efektywność operacyjna będzie decydować o tym, kto wygra w eksporcie

ROBERT WAWRO
DYREKTOR OPERACYJNY GRUPY MASPEX

Własne marki czy zagraniczne przejęcia?

Polscy producenci żywności coraz częściej stają przed wyborem strategii dalszej ekspansji zagranicznej. Jedni skupiają się na budowaniu rozpoznawalności własnych marek, inni przejmują przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji na lokalnych rynkach, a jeszcze inni łączą oba modele rozwoju. Zagraniczne akwizycje mogą zapewnić szybszy dostęp do klientów i sieci dystrybucji, jednak nie dla każdej firmy będą skuteczniejszym rozwiązaniem niż rozwój organiczny.

O tym, że przejęcie firmy to również „zakup" dostępu do rynku, mówi Tomasz Wielgomas. – Przejęcie istniejącej firmy pozwala kupić nie tylko zakład produkcyjny, ale przede wszystkim dostęp do rynku, relacje handlowe, znajomość lokalnego konsumenta i rozpoznawalność marki – podkreśla.

Wiceprezes Dawtony zaznacza jednocześnie, że nie istnieje jeden model ekspansji odpowiedni dla wszystkich firm i nie należy rezygnować z rozwijania własnych marek.

Podobnie ocenia potencjał akwizycji Piotr Grauer. Jego zdaniem w dłuższej perspektywie polskie firmy z ambicjami międzynarodowymi będą musiały rozważyć przejęcia, aby zdobyć lub umocnić swoją pozycję na rynkach docelowych. Wejście za granicę z nieznaną tam marką jest powiem szczególnie trudne - jak zauważa, „nikt tam na nas z otwartymi ramionami nie czeka".

– Zbudowanie znajomości polskiej marki za granicą to lata pracy i wielomilionowe budżety. Dużo bardziej sensowną opcją są akwizycje istniejących firm zagranicznych, które mają nie tylko odpowiedni produkt, ale przede wszystkim pozycję na rynku, klientów, którzy te produkty znają, dystrybucję, lokalne struktury handlowe, relacje z odbiorcami – dodaje dyrektor ds. strategii i rozwoju w Grupie Makarony Polskie.

Na jeszcze jeden aspekt zwraca uwagę Arkadiusz Zabłoński z BGK. Jego zdaniem, budowanie rozpoznawalności marki za granicą wymaga wieloletnich inwestycji w marketing, których rezultat nie zawsze jest pewny. Przejęcie lokalnej marki pozwala natomiast wykorzystać jej istniejącą pozycję, lojalność konsumentów i kanały sprzedaży.

Przykładem firmy łączącej zagraniczne przejęcia z rozwojem własnych marek jest Grupa Maspex. Jak wskazuje Robert Wawro, dyrektor operacyjny Grupy, w sektorze FMCG budowanie marki od podstaw na nowym rynku jest kosztowne i czasochłonne. Dlatego firma stawia na rozwój organiczny uzupełniany przemyślanymi akwizycjami. – Najpierw kupujemy lokalnego lidera z silną marką, miejscem na półce i dystrybucją. Potem wnosimy do niego naszą efektyw-

–dokończenie E8

ność operacyjną i skalę. Na końcu wykorzystujemy jego kanały do sprzedaży szerszego portfolio – wyjaśnia.

Nie każda firma musi jednak samodzielnie budować międzynarodową sieć dystrybucji czy przejmować zagraniczne przedsiębiorstwa. Kamil Jerominek wskazuje na znaczenie konsolidacji i współpracy między polskimi producentami. – Na globalnym rynku pojedyncza średnia firma jest mała. Kilka polskich firm działających razem w logistyce, dystrybucji czy promocji kategorii to już partner dla największych sieci świata – podkreśla prezes zarządu Polskiego Holdingu Rybnego

Silna marka jako fundament trwałej ekspansji

Na konsekwentnym budowaniu własnej marki skupia się m.in. Wedel. Jak podkreśla Luis Andino Velez, dyrektor sprzedaży międzynarodowej, celem ekspansji jest nie tylko zwiększanie sprzedaży, ale również wzmacnianie rozpoznawalności marki E.Wedel wśród zagranicznych konsumentów.

– W ramach przyjętego modelu ekspansji, koncentrujemy się przede wszystkim na rozwoju naszych marek, budowaniu odpowiednio dobranych partnerstw handlowych oraz systematycznym dostosowaniu oferty i modelu dystrybucji do uwarunkowań poszczególnych krajów. Dzięki temu możemy rozwijać działalność międzynarodową w sposób spójny z naszą strategią, wzmacniając jednocześnie wartość i rozpoznawalność masterbrandu – dodaje.

Znaczenie silnej tożsamości produktowej i markowej podkreśla również Magdalena Szabłowska z SM Mlekovita. Jej zdaniem to właśnie budowanie rozpoznawalności marki stanowi najskuteczniejszą i najbardziej stabilną drogę ekspansji. – Przejmowanie zagranicznych firm lub budowa własnych zakładów poza Polską są cennymi narzędziami operacyjnymi, ale bez wcześniejszego lub równoległego zabezpieczenia silnej tożsamości produktowej i markowej pozostają jedynie inwestycjami w infrastrukturę – dodaje.

Europa to fundament, ale nie granica

Unia Europejska pozostaje najważniejszym odbiorcą polskiej żywności, jednak rosnąca konkurencja skłania producentów do poszukiwania nowych możliwości wzrostu. Ekspansja poza wspólny rynek może nie tylko zwiększać sprzedaż, ale również ograniczać zależność od dotychczasowych odbiorców.

Jak wskazuje Arkadiusz Zabłoński do UE trafia około 75 proc. polskiego eksportu rolno-spożywczego. Najważniejszymi odbiorcami są Niemcy, Czechy i Francja, a istotnym rynkiem pozostaje także Wielka Brytania. Poza Europą największe znaczenie ma Azja, na którą przypada około 5,5 proc. eksportu spożywczego. Zdaniem eksperta BGK szczególnie duży potencjał rozwoju ma również Afryka.

– Wyjście poza Europę ma zdecydowanie większy potencjał z punktu widzenia dywersyfikacji naszego handlu międzynarodowego oraz wykorzystania koniunktury gospodarczej w innych regionach świata, takich jak Azja, Bliski Wschód czy Afryka – podkreśla Piotr Grauer.



MATERIAŁY PRASOWE

> W dłuższej perspektywie polskie firmy z ambicjami międzynarodowymi będą musiały postawić na akwizycje, aby zdobyć lub umocnić swoją pozycję bezpośrednio na rynkach docelowych

PIOTR GRAUER
DYREKTOR DS. STRATEGII I ROZWOJU W GRUPIE MAKARONY POLSKIE

Robert Wawro, dyrektor operacyjny Grupy Maspex, zaznacza jednak, że nie chodzi o wybór „Europa albo reszta świata". Na pewnym etapie rozwoju, na którym znajduje się dziś Maspex, dalszy wzrost wymaga większego umiędzynarodowienia. Rynek krajowy jest już bowiem dojrzały, a firma w wielu kategoriach osiągnęła pozycję lidera.

– Liczy się jednak kolejność. Najpierw warto budować mocną pozycję w regionie, gdzie istnieją przewagi wynikające z bliskości geograficznej, znajomości konsumentów i sprawnej logistyki. Rynki pozaunijne warto rozwijać – eksport poza UE wzrósł w pierwszym półroczu o 6 proc., m.in. dzięki Afryce i Azji. Wymagają one jednak cierpliwości i partnerów na miejscu, a nie tylko wysyłania kontenerów. Te kierunki są szansą, ale konkurencyjność naszego eksportu osłabiają koszty, które sami sobie narzucamy jako kraj – przede wszystkim ceny energii, obecne w każdym produkcie – dodaje.



MATERIAŁY PRASOWE

> Wierzymy, że kluczem do rozwoju i sukcesu na rynkach zagranicznych, wciąż będzie łączenie wysokiej jakości produktów i innowacyjności ze sprawnym dostosowywaniem się do specyfiki lokalnych rynków

LUIS ANDINO VELEZ
DYREKTOR SPRZEDAŻY MIĘDZYNARODOWEJ W FIRMIE WEDEL

Na dywersyfikację kierunków sprzedaży stawia również Mlekovita, której produkty trafiają obecnie do ponad 120 krajów. Jak podkreśla Magdalena Szabłowska, dyrektorka eksportu w spółdzielni, firma rozwija obecność na dotychczasowych rynkach, a jednocześnie poszukuje nowych możliwości sprzedaży w Azji, Afryce, na Bliskim Wschodzie i w obu Amerykach.

Ważnym elementem tej strategii jest dostosowanie oferty do lokalnych preferencji, wymagań jakościowych oraz certyfikacyjnych. Na konkretne możliwości i zmieniające się warunki na rynkach azjatyckich zwraca uwagę Małgorzata Cebelińska, wiceprezeska SM Mlekpol. – Perspektywy widzimy także na wybranych rynkach azjatyckich, takich jak Korea Południowa, Wietnam czy Kambodża, gdzie wzrost zamożności konsumentów sprzyja rozwojowi popytu na produkty mleczarskie – wskazuje.

Jednocześnie, jak zauważa, zmienia się sytuacja na rynkach, które wcześniej były ważnymi kierunkami wzrostu. Przykładem są Chiny, coraz silniej rozwijające własne możliwości produkcyjne.

Azję, w tym Indie, oraz Afrykę wśród perspektywicznych kierunków rozwoju wymienia również Jakub Nowak, prezes JNT Group. Zaznacza jednak, że nie istnieje jeden uniwersalny model ekspansji, a decyzje inwestycyjne powinny uwzględniać specyfikę poszczególnych sektorów.

Nowe rynki oznaczają bowiem nie tylko szanse, lecz także większą ekspozycję na ryzyko. – Konkurowanie w skali globalnej, poza rynkami Unii Europejskiej, otwiera szersze możliwości wzrostu, ale wiąże się też z wieloma czynnikami ryzyka – napięciami geopolitycznymi, zmianami w polityce handlowej, wahaniami kursów walut czy zakłóceniami w łańcuchach dostaw – zwraca uwagę Luis Andino Velez, dyrektor w Wedlu.

Jak dodaje, firma jest obecna na ponad 50 rynkach zagranicznych i indywidualnie ocenia potencjał każdego z nich.

Co hamuje ekspansję polskich firm

Polskie firmy spożywcze mają coraz większe ambicje międzynarodowe, jednak ich realizację utrudniają zarówno bariery finansowe, jak i organizacyjne. Niedostateczna skala działalności, brak doświadczenia w zarządzaniu zagranicznymi przedsiębiorstwami, wysokie koszty energii i nieprzewidywalność przepisów ograniczają możliwości ekspansji. Eksperci nie są jednak zgodni, co stanowi dziś największą przeszkodę.

Jakub Nowak zwraca uwagę na nierównomierny rozkład ryzyka. Choć udana ekspansja może przynieść korzyści całej gospodarce, odpowiedzialność finansowa za realizację przedsięwzięcia spoczywa na przedsiębiorcy.

– Taka sytuacja ogranicza skłonność firm do podejmowania ambitnych projektów inwestycyjnych, szczególnie w przypadku przejęć zagranicznych przedsiębiorstw – ocenia Nowak.

Jego zdaniem jednym z najpoważniejszych problemów jest niewystarczające wsparcie finansowe i instytucjonalne. Szczególnie trudna jest sytuacja przedsiębiorstw osiągających roczne przychody na poziomie 300-700 mln zł. Firmy te są często zbyt duże, aby korzystać z programów dla MŚP, ale nie dysponują kapitałem porównywalnym z międzynarodowymi korporacjami.

Na znaczenie wsparcia instytucjonalnego zwraca uwagę również Małgorzata Cebelińska z SM Mlekpol. Jak zaznacza, samo otwarcie nowego rynku nie wystarczy – konieczne jest zapewnienie warunków do prowadzenia stabilnej, długofalowej sprzedaży. Przeszkodą mogą być m.in. bariery weterynaryjne, cła i różnice regulacyjne, na które pojedyncze przedsiębiorstwa mają ograniczony wpływ.

– Duże znaczenie ma wsparcie instytucjonalne – ocenia Małgorzata Cebelińska. Udział w zagranicznych targach, np. we współpracy z KOWR-em bądź też informacje pozyskiwane przez PAIH pomagają budować międzynarodową wiarygodność polskich producentów rolno-spożywczych. Jej zdaniem, potrzebujemy jednak również aktywnego zaangażowania państwa w uzgadnianie świadectw weterynaryjnych i warunków dostępu do rynków poza Unią Europejską. W eksporcie kluczowa jest konkurencyjność, a więc również sprawne procedury i wsparcie w pokonywaniu barier, na które pojedynczy producent nie ma bezpośredniego wpływu.

Robert Wawro, dyrektor operacyjny Grupy Maspex, wskazuje natomiast, że wiele polskich przedsiębiorstw przez lata nie dysponowało wystarczającą skalą, aby przejmować zagranicznych konkurentów. Jego zdaniem rozwój ekspansji utrudnia również niestabilność krajowego otoczenia prawnego i podatkowego.

– Firma, która co kilka miesięcy musi dostosowywać się do nowych przepisów i jest obciążana nowymi lub wyższymi podatkami i opłatami, ma mniej zasobów, uwagi i kapitału na ekspansję. To właśnie niepewność na rynku krajowym najmocniej osłabia chęć inwestowania. Państwo i politycy mogą tu realnie pomóc i rozwiązać wiele problemów. Jednym z motorów rozwoju naszej gospodarki mógłby być na przykład estoński CIT w nowej udoskonalonej wersji, ale podstawą musi być tania i dostępna energia, bo od niej wszystko się zaczyna – zaznaczył Wawro.

Problem kompetencji

Nie wszyscy przedstawiciele branży uważają jednak, że największą przeszkodą dla zagranicznej ekspansji są pieniądze. Tomasz Wielgomas, wiceprezes Dawtony, zwraca uwagę na bariery mentalne i organizacyjne. Nawet przedsiębiorstwo dysponujące odpowiednim kapitałem nie zawsze jest przygotowane do prowadzenia działalności na wielu rynkach.

– Moim zdaniem największe bariery nie mają dziś charakteru finansowego, lecz mentalny i organizacyjny. Polscy przedsiębiorcy udowodnili, że potrafią budować nowoczesne, konkurencyjne firmy, ale wciąż towarzyszy nam niechęć do podejmowania ryzyka, obawa przed porażką i pewien brak wiary we własne możliwości na arenie międzynarodowej – ocenił wiceprezes Dawtony.



MATERIAŁY PRASOWE

> Wygrają te podmioty, które wykażą się elastycznością operacyjną i będą zdolne błyskawicznie przekierowywać strumienie towarowe w odpowiedzi na lokalne blokady, restrykcje celne czy wahania kursów walutowych.

MAGDALENA SZABŁOWSKA
DYREKTOR EKSPORTU W SM MLEKOVITA

Problemem jest także brak odpowiednio przygotowanej kadry zarządzającej, szczególnie w firmach, które przez lata rozwijały się na rynku krajowym. – Wielu firmom zarządzanym przez właścicieli nie udało się wykształcić kadry managerskiej zdolnej i gotowej do prowadzenia międzynarodowych organizacji, zarządzania zespołami wielokulturowymi czy integracji przejmowanych przedsiębiorstw – dodaje Wielgomas.

Podobną diagnozę przedstawia Piotr Grauer. Jego zdaniem na projekty akwizycyjne nie brakuje pieniędzy, zarówno ze strony banków, jak i inwestorów finansowych, pod warunkiem że transakcje przynoszą wartość dodaną i synergie oraz pomyślnie przechodzą badanie due diligence. – Brak doświadczenia rodzimych firm w ekspansji międzynarodowej, zbudowanych odpowiednich struktur organizacyjnych i zespołów to obecnie największe bariery – ocenia dyrektor ds. strategii i rozwoju w Grupie Makarony Polskie.

Na różnice w dostępie do finansowania zwraca uwagę także Arkadiusz Zabłoński. Jak wskazał, od rozpoczęcia działalności związanej ze wspieraniem zagranicznej ekspansji w różnych sektorach gospodarki BGK zaangażował już ponad 26 mld zł. Duże grupy spożywcze mają możliwości finansowania znaczących transakcji akwizycyjnych, podczas gdy mniejsze przedsiębiorstwa często nie dysponują wystarczającym kapitałem własnym i doświadczeniem.

Budowa międzynarodowych koncernów

Najbliższa dekada może przesądzić o tym, czy polski przemysł spożywczy pozostanie przede wszystkim zapleczem produkcyjnym Europy, czy zdoła zbudować silniejszą pozycję na globalnym rynku.

Zdaniem Tomasza Wielgomasa, wiceprezesa Dawtony, polskie firmy będą musiały zdecydować, czy chcą nadal koncentrować się na efektywnej produkcji dla europejskich sieci handlowych, czy rozwijać się jako międzynarodowe przedsiębiorstwa posiadające własne marki, dystrybucję i zakłady produkcyjne w wielu krajach. – To właśnie ta decyzja może zdefiniować pozycję polskiego przemysłu spożywczego w najbliższych latach – podkreśla Wielgomas.

Na znaczenie ekspansji kapitałowej zwraca uwagę również Arkadiusz Zabłoński z Banku Gospodarstwa Krajowego. W jego ocenie największe polskie przedsiębiorstwa będą musiały coraz częściej poszukiwać możliwości wzrostu poza granicami kraju, ponieważ rynek krajowy ogranicza dalsze zwiększanie skali działalności.

Jednak o sukcesie na międzynarodowych rynkach nie zdecyduje wyłącznie wielkość przedsiębiorstw. Robert Wawro wskazuje na rosnące znaczenie automatyzacji, sztucznej inteligencji i efektywności operacyjnej. Przewiduje również regionalizację łańcuchów dostaw, która może ograniczać ryzyko związane z niestabilnością globalnego handlu. – Przewagi nie zbuduje już niski koszt pracy, tylko automatyzacja, dane i AI. To efektywność operacyjna będzie decydować o tym, kto wygra w eksporcie. Dlatego polskie przedsiębiorstwa powinny patrzeć na rynki międzynarodowe jeszcze odważniej, nie tylko w Europie, ale również poza Unią Europejską – podkreśla Wawro.

Zdolność do szybkiego reagowania na zmiany otoczenia będzie równie ważna jak produktywność. Jak wskazuje Magdalena Szabłowska, dyrektorka eksportu w SM Mlekovita, rosnąca niepewność geopolityczna wymaga od eksporterów coraz większej elastyczności.

– W eksporcie ważna jest czujność na zmienność geopolityczną i szybka reakcja. Wygrają te podmioty, które wykażą się elastycznością operacyjną i będą zdolne błyskawicznie przekierowywać strumienie towarowe w odpowiedzi na lokalne blokady, restrykcje celne czy wahania kursów walutowych – zaznacza Szabłowska.

Stawką jest nie tylko przyszłość poszczególnych przedsiębiorstw, ale również pozycja polskiej gospodarki. – Handel zagraniczny to największa szansa dla polskiej gospodarki i najbardziej strategiczny obszar. Skala zagranicznej aktywności polskich przedsiębiorstw będzie jednym z najważniejszych wyznaczników kondycji gospodarczej kraju za 10 lat – podsumowuje Jakub Nowak, prezes JNT Group.

ROZMOWA

Musimy stać się liderami w Europie

Sam eksport dużych wolumenów przestaje wystarczać – przyszłość należy do przedsiębiorstw zdolnych budować własne marki, rozwijać innowacyjne produkty i przejmować większą część wartości w globalnym łańcuchu dostaw. – mówi Kamil Jerominek, prezes Polskiego Holdingu Rybnego, właściciela marek Evrafish i Fjord Fiskursson.

MATERIAŁ POWSTAŁ WE WSPÓŁPRACY Z POLSKIM HOLDINGIEM RYBNYM

Jak z eksportera towarów stać się międzynarodową firmą spożywczą?Jak obecnie oceniają państwo sytuację polskich firm na rynkach zagranicznych? Co dziś jest największą siłą polskich firm rybnych, a gdzie zaczynamy tracić przewagę? Czy firmy powinny nadal koncentrować się na Europie, czy coraz aktywniej szukać odbiorców poza UE?

Polskie przetwórstwo rybne jest dziś w Europie potęgą, choć mało kto o tym mówi. Przez lata zbudowaliśmy ogromne kompetencje produkcyjne, nowoczesne zakłady i opinię solidnego dostawcy. To jednak był rozdział pod tytułem „robimy dobrze i taniej". Ten rozdział się kończy.

Naszą największą siłą nie jest już koszt, tylko innowacja. Potrafimy szybko wymyślić produkt, który odpowiada na to, jak ludzie dziś jedzą: w biegu, zdrowo, z krótkim składem. Weźmy na przykład produkty Evrafish w których nie skupiamy się na tradycyjnej konserwie, ale wprowadzamy produkty rybne do innych kategorii, np. impulsowej, jak gotowa przekąska Evrafish Snack & Go, w której konsument znajdzie pastę z tuńczyka i wafle ryżowe w sam raz, aby przygotować kanapkę w biegu, albo convieniece, jak zupa rybna, której konsument zazwyczaj nie przygotowuje w domu, czy sałatka z łososiem – która jest gotowym pełnowartościowym posiłkiem. Zachodni gracze potrzebują na wprowadzenie innowacji lat, my potrafimy zrobić to w kilka miesięcy. Szybkość, elastyczność i odwaga produktowa to dziś polska przewaga konkurencyjna.

Przewagę tracimy tam, gdzie wciąż próbujemy konkurować ceną. Wyścig na najniższą cenę za tonę jest już przegrany, bo inni mają tańszą energię, tańszą pracę i bliżej surowiec. Kto dziś sprzedaje wyłącznie tonaż, za kilka lat będzie sprzedawał go z coraz niższą marżą.

Co do kierunków: Europa pozostaje naszym rynkiem macierzystym i fundamentem. Tu mamy logistykę, zaufanie sieci handlowych i wspólne regulacje. Firma, która chce być naprawdę międzynarodowa, nie może jednak patrzeć wyłącznie na mapę Unii. Rosnąca klasa średnia, popyt na zdrowe białko oraz moda na żywność „z pochodzeniem" otwierają rynki, które jeszcze dekadę temu były poza zasięgiem polskich producentów. Europa to baza, a świat to kierunek. Polskie firmy to ogromy potencjał dla USA czy Kanady.

Jakie są obecnie największe wyzwania związane z ekspansją zagraniczną? Czy większym problemem są koszty działalności, konkurencja, regulacje, logistyka, czy wiarygodność partnerów handlowych?

Najpoważniejszym wyzwaniem są koszty prowadzenia działalności w Polsce. Energia, gaz i praca podrożały w ostatnich latach tak bardzo, że w wielu kategoriach przestaliśmy być konkurencyjni wobec producentów spoza Unii. Szczególnie istotne są koszty pracy. Przetwórstwo ryb, mimo postępującej automatyzacji, wciąż pozostaje branżą wymagającą dużego zaangażowania pracowników. Przygotowanie surowca, filetowanie, obróbka, konfekcjonowanie czy pakowanie to procesy, w których udział pracy ludzkiej nadal jest znaczący. Rosnące wynagrodzenia, koszty zatrudnienia, składki i pozapłacowe obciążenia pracodawców bezpośrednio przekładają się więc na koszt jednostkowy produktu. Jednocześnie musimy mierzyć się z niedoborem pracowników produkcyjnych. Do tego dochodzą wysokie koszty energii. Przetwórstwo ryb jest energochłonne – sterylizacja, chłodnictwo, mrożenie i utrzymywanie odpowiednich warunków przechowywania wymagają stałego zużycia energii. Każdy wzrost cen energii i gazu znajduje odzwierciedlenie w koszcie wytworzenia produktu, a ostatecznie również w jego cenie na półce w Hamburgu, Dubaju czy Toronto. Nie możemy też pomijać kosztów opakowań, surowców, transportu, finansowania zapasów oraz spełniania coraz bardziej rozbudowanych wymogów jakościowych i środowiskowych.

Konkurujemy z firmami, które nie zawsze ponoszą porównywalne koszty pracy, energii i obowiązków regulacyjnych na poziomie europejskim, a ich produkty stoją na tych samych półkach co nasze. To tworzy wyraźną asymetrię konkurencyjną. Nie oznacza to oczywiście, że możemy rezygnować z wysokich standardów – przeciwnie, jako europejski producent musimy ich przestrzegać, ale jednocześnie oczekujemy, że rynek będzie w stanie docenić wartość, którą za nimi dostarczamy.

Dlatego swoją przewagę musimy budować marką, jakością, składem, innowacyjnością i historią produktu. Ważna jest również efektywność operacyjna – inwestycje w automatyzację, optymalizację procesów i zwiększanie wydajności pracy. Nie chodzi wyłącznie o ograniczanie zatrudnienia, ale o to, aby przy rosnących kosztach pracy produkować więcej, sprawniej i z większą wartością dodaną.

Z tego wynika strategiczny wniosek. Skoro nie mamy realnego wpływu na poziom cen energii czy wynagrodzeń, musimy konsekwentnie zmieniać model biznesowy. Każdy kilogram surowca, który przechodzi przez nasze zakłady, powinien generować jak największą wartość dodaną. Nie możemy opierać przyszłości wyłącznie na produkcji dużych wolumenów standardowych produktów, w których konkurujemy przede wszystkim ceną. Musimy rozwijać produkty innowacyjne i własne marki, w których jakość, receptura, technologia i wygoda konsumenta pozwalają budować wyższą marżę.

Taka jest istota przejścia od eksportera towarów do nowoczesnej firmy spożywczej. Nie chodzi już tylko o to, ile ton produktu jesteśmy w stanie wyprodukować, ale przede wszystkim o to, jaką wartość jesteśmy w stanie zbudować na każdym kilogramie surowca.

Co jest dziś skuteczniejszą drogą ekspansji: wprowadzanie/budowanie rozpoznawalności własnych marek na kolejne rynki, własne zakłady i dystrybucja poza Polską czy przejmowanie firm z już zbudowaną pozycją?

Nie ma jednej uniwersalnej drogi ekspansji, ale trzeba uczciwie powiedzieć, że możliwości polskich firm w tym zakresie są nadal ograniczone. W szczególności dotyczy to przejęć zagranicznych przedsiębiorstw. Akwizycje są niewątpliwie atrakcyjnym sposobem na przyspieszenie rozwoju – pozwalają przejąć nie tylko moce produkcyjne, ale przede wszystkim gotową dystrybucję, relacje z klientami, rozpoznawalność i udziały rynkowe. Problem polega jednak na tym, że większość polskich firm spożywczych nie dysponuje jeszcze kapitałem ani odpowiednio silną pozycją rynkową, aby regularnie realizować tego typu transakcje. Wymagają one dużego zaplecza finansowego, dostępu do finansowania i zdolności do udźwignięcia ryzyka integracji przejmowanych biznesów. Dlatego przypadki polskich firm dokonujących znaczących przejęć za granicą wciąż należy traktować raczej jako wyjątki niż powszechną praktykę.

W praktyce bardziej dostępną i realistyczną drogą pozostaje stopniowe budowanie obecności na zagranicznych rynkach – rozwijanie własnych marek, zdobywanie kolejnych klientów, wzmacnianie dystrybucji i konsekwentne budowanie rozpoznawalności. Oczywiście private label również daje możliwość osiągania skali i wykorzystania potencjału produkcyjnego, ale nie buduje tak trwałego źródła aktywów jak własna marka. Marka daje większą kontrolę nad pozycjonowaniem produktu, jego wartością i relacją z konsumentem.



MATERIAŁY PRASOWE

> Europa pozostaje naszym rynkiem macierzystym, ale nie możemy patrzeć tylko na mapę Unii

Własne zakłady za granicą to z kolei decyzja, która musi wynikać z konkretnych przesłanek biznesowych – dostępności surowca, kosztów produkcji, barier handlowych czy bliskości kluczowych klientów. Nie traktowałbym budowania zagranicznej infrastruktury jako celu samego w sobie.

Myślę, że polskie firmy spożywcze są dziś na etapie, w którym powinny przede wszystkim wzmacniać własny kapitał, skalę działalności, kompetencje eksportowe i pozycję swoich marek. Dopiero to stworzy warunki do realizowania większych, bardziej kapitałochłonnych projektów, w tym przejęć zagranicznych. Nie można wykluczyć, że w kolejnych latach takich transakcji będzie więcej, ale wymaga to osiągnięcia odpowiedniej dojrzałości biznesowej i finansowej.

Jakie znaczenie dla ekspansji zagranicznej ma dostęp do finansowania? Czy obecne warunki makroekonomiczne sprzyjają inwestycjom?

Ma znaczenie kluczowe. Ekspansja to inwestycja w markę, w ludzi na rynkach docelowych, w certyfikacje, nowe linie produkcyjne i ewentualne przejęcia. Bez odpowiedniego kapitału nawet najlepsza strategia pozostaje na papierze. Równie istotna jest jednak zdolność firmy do generowania stabilnych wyników, utrzymywania rentowności i bezpiecznego finansowania dalszego rozwoju.

Obecne warunki makroekonomiczne są pod tym względem wymagające. Z jednej strony obserwujemy stopniową stabilizację gospodarczą, z drugiej wciąż mierzymy się z wysokimi kosztami prowadzenia działalności, presją płacową, cenami energii i stosunkowo drogim finansowaniem. Wszystko to wpływa na rentowność przedsiębiorstw, a w konsekwencji również na ich zdolność do podejmowania kolejnych inwestycji.

Warto zwrócić uwagę na dysproporcję pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami a dużymi zachodnioeuropejskimi koncernami. Te drugie dysponują zazwyczaj znacznie większym kapitałem, lepszą zdolnością kredytową i szerszym dostępem do różnych źródeł finansowania. Mogą realizować duże projekty inwestycyjne, przejmować konkurentów czy wchodzić na nowe rynki z pozycji, która dla wielu polskich firm pozostaje jeszcze nieosiągalna. To istotna bariera w budowaniu międzynarodowej konkurencyjności polskiego sektora spożywczego.

Dlatego uważam, że jednym z najważniejszych wyzwań dla polskich firm jest dziś nie tylko rozwijanie biznesu, ale również budowanie odpowiedniej skali i siły kapitałowej. Musimy generować środki na inwestycje, wzmacniać bilanse i mieć możliwość finansowania rozwoju bez nadmiernego obciążania bieżącej działalności. Ambicje ekspansyjne muszą iść w parze z realnymi możliwościami finansowymi. Bez tego trudno będzie nam konkurować z podmiotami, które mają znacznie większe zaplecze kapitałowe.

> Polski przemysł spożywczy ma kompetencje, ludzi, produkty i technologie. Brakuje kapitału i skali

Co najbardziej ogranicza dziś ekspansję polskich producentów żywności i co musiałoby się zmienić, aby więcej firm mogło przejmować zagranicznych konkurentów i budować własne marki na świecie?

Paradoks polega na tym, że mamy prawie wszystko. Mamy przewagi produktowe i technologiczne. Mamy kompetencje: ludzi, którzy znają rzemiosło przetwórstwa lepiej niż ktokolwiek w Europie i długoletnią tradycję. Brakuje nam przede wszystkim kapitału i skali.

Polskie firmy spożywcze są w większości rodzinne i budowały się organicznie, z własnych zysków. To zdrowy fundament, ale przy zagranicznych przejęciach potrzebny jest kapitał na zupełnie innym poziomie. Musiałyby się więc zmienić trzy rzeczy:

- Dostęp do kapitału na ekspansję. Potrzebujemy instrumentów finansowania przejęć zagranicznych i budowy marek, a nie tylko wsparcia eksportu towarów. Tak swoje firmy wspierały Hiszpania, Włochy czy kraje skandynawskie.
- Myślenie w kategoriach marki, a nie tony. Musimy przestać być „zapleczem produkcyjnym Europy" i zacząć być jej markowym dostawcą. To zmiana mentalna, ale też inwestycyjna: marketing, badania konsumenckie, design.
- Konsolidacja i współpraca. Na globalnym rynku pojedyncza średnia firma jest mała. Kilka polskich firm działających razem w logistyce, dystrybucji czy promocji kategorii to już partner dla największych sieci świata.

Mamy przewagi, kompetencje i historię. Gdy dołożymy do nich kapitał, polska firma rybna stanie się międzynarodowym graczem spożywczym.

PRAWO



ARTEM STEPANOV/SHUTTERSTOCK

Branża spożywcza musi finansować m.in. **system kaucyjny**

Regulacyjna kumulacja uderza w producentów żywności i handel

Miliardy złotych na system kaucyjny, wyższe podatki i nowe opłaty za opakowania. Do tego drogie paliwa, rosnące koszty transportu i słabnąca sprzedaż. Polski przemysł spożywczy i handel mierzą się z kumulacją obciążeń. Najmocniej zagrożeni są mali producenci i niezależne sklepy.

SZYMON SZADKOWSKI

Rachunek za nowe regulacje rośnie szybciej, niż przedsiębiorstwa są w stanie przebudowywać swoje modele biznesowe. Branża spożywcza musi jednocześnie finansować system kaucyjny, przygotowywać się do zmian w rozszerzonej odpowiedzialności producenta, dostosowywać opakowania do unijnych wymagań i uwzględniać kolejne obciążenia podatkowe. W tym samym czasie wysokie ceny paliw zwiększają koszty transportu surowców i gotowych produktów, a ewentualne dalsze podwyżki mogą dodatkowo pogorszyć sytuację firm.

Każda z tych zmian ma inne uzasadnienie. Podatki mają wpływać na konsumpcję i zwiększać wpływy budżetowe, system kaucyjny służy odzyskowi opakowań, a nowe regulacje środowiskowe mają ograniczać ilość odpadów. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy koszty kilku reform nakładają się na siebie, a przedsiębiorstwa muszą ponosić je w tym samym czasie.

W praktyce oznacza to coraz trudniejsze decyzje finansowe. Producent, który przeznacza środki na dostosowanie linii technologicznej i nowe opakowania, ma mniej pieniędzy na rozwój oferty. Sklep inwestujący w obsługę systemu kaucyjnego musi znaleźć oszczędności w innych obszarach działalności. Przewoźnik obciążony wysokimi kosztami paliwa podnosi stawki, które następnie trafiają do rachunku producenta lub dystrybutora.

Ostatecznie wszystkie te wydatki spotykają się w cenie produktu albo w marży firmy. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa mogą po prostu podnieść ceny o wysokość nowych kosztów. Konsumenci coraz uważniej kontrolują wydatki, a konkurencja między sieciami handlowymi pozostaje bardzo silna. Rosnące koszty nie muszą więc oznaczać rosnących przychodów. Mogą natomiast prowadzić do ograniczenia inwestycji, pogorszenia rentowności i przyspieszenia konsolidacji rynku.

Najbardziej narażone są przedsiębiorstwa o niewielkiej skali działalności. Duży producent może rozłożyć koszty nowych systemów na miliony opakowań, a ogólnopolska sieć handlowa na setki sklepów. Regionalna rozlewnia czy niezależny sklep nie mają podobnego komfortu. Maciej Ptaszyński, prezes Polskiej Izby Handlu, wskazuje, że dodatkowym problemem jest nieprzewidywalność zmian. – Nie wiemy tak naprawdę, w jakim kształcie te regulacje się pojawią, czy finalnie wejdą w życie od początku 2027 roku, czy też część z nich zacznie obowiązywać później. Panuje ogromny chaos legislacyjny w tej kwestii, co budzi spory niepokój – podkreśla Ptaszyński.

Niepewność legislacyjna ma wymiar finansowy. Przedsiębiorcy muszą podejmować decyzje dotyczące inwestycji, asortymentu i zakupów z wyprzedzeniem. Jeżeli nie znają przyszłych zasad sprzedaży, rośnie ryzyko błędnych decyzji i zamrażania kapitału w przedsięwzięciach, których opłacalność może się zmienić.

Rynek alkoholu traci sprzedaż

Na rynku alkoholu coraz wyraźniej widać granice przerzucania kosztów na konsumentów. Przez lata wzrost cen pozwalał producentom częściowo rekompensować drożejące surowce, energię i transport. Teraz ten mechanizm działa coraz słabiej. Konsumenci kupują mniej, a wyższa cena jednostkowa nie wystarcza, by utrzymać wartość sprzedaży.

Według danych Centrum Monitorowania Rynku (CMR) przedstawionych przez Romana Szymandę, managera ds. rozwoju produktu w CMR, w okresie 12 miesięcy zakończonym w sierpniu 2026 r. wolumen sprzedaży piwa spadł o 4,2 proc. rok do roku. Wartość rynku zmniejszyła się o 2,4 proc., a liczba transakcji z piwem o 5,5 proc. Średnia cena litra wzrosła zaledwie o 1,9 proc.

Te liczby pokazują, że branża znalazła się w trudnym położeniu jeszcze przed kolejnymi zmianami fiskalnymi. Spadek wolumenu oznacza mniejsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych, a to zwiększa jednostkowe koszty działalności. Jeżeli przedsiębiorstwo sprzedaje mniej, koszty utrzymania zakładu, magazynów i dystrybucji musi rozłożyć na mniejszą liczbę produktów.

Najsilniej odczuwają to segmenty tradycyjne. Z danych Romana Szymandy wynika, że wolumen sprzedaży lagerów spadł o 6,1 proc. Jednocześnie konsumenci częściej poszukują alternatyw, w tym produktów bezalkoholowych i napojów o niższej zawartości alkoholu. Producenci muszą więc inwestować w rozwój oferty, chociaż ich podstawowy rynek się kurczy.

W takich warunkach dodatkowe obciążenia podatkowe mogą pogłębić presję. Projektowane od 2027 r. podwyżki akcyzy, w tym wzrost stawki na alkohol etylowy o 14,7 proc., oznaczają konieczność ponownego przeliczenia cen i marż. Podniesienie cen może ograniczyć sprzedaż jeszcze bardziej, a rezygnacja z podwyżek oznacza pokrycie większej części podatku z wyniku finansowego.

Zmiany nie rozkładają się równomiernie między kanałami sprzedaży. Według CMR wartość sprzedaży piwa w dyskontach wzrosła o 2,8 proc., podczas gdy w sklepach małoformatowych spadła o 4,2 proc. Oznacza to, że tradycyjny handel traci część obrotów w kategorii istotnej dla jego rentowności.

Do presji podatkowej dochodzą lokalne ograniczenia nocnej sprzedaży alkoholu. Spadków zakupów po godzinie 22 nie rekompensuje w pełni wzrost sprzedaży we wcześniejszych godzinach. Dla części sklepów oznacza to trwałe zmniejszenie przychodów, a nie jedynie przesunięcie zakupów na inną porę dnia.

Skutki podatku cukrowego

Jeszcze wyraźniej problem widać na rynku napojów bezalkoholowych. Wartość sprzedaży może pozostawać stabilna, choć konsumenci kupują coraz mniej produktów. To sytuacja, w której rosnące ceny maskują osłabienie realnego popytu.

Według danych CMR przedstawionych przez Wojciecha Orlickiego, analityka CMR, w pierwszych ośmiu miesiącach 2026 r. wartość sprzedaży napojów bezalkoholowych wzrosła jedynie o 0,6 proc. rok do roku. Wolumen zmniejszył się o 4,1 proc., liczba sprzedanych opakowań o 4 proc., a średnia cena litra wzrosła o 5 proc.

Z punktu widzenia producentów oznacza to konieczność utrzymywania rentowności przy mniejszej liczbie sprzedawanych produktów. Jednocześnie nie mogą dowolnie podnosić cen, ponieważ konsumenci reagują na drożyznę ograniczeniem zakupów lub wyborem tańszych alternatyw.

Na rynek wpływają również czynniki niezależne od regulacji. Z analiz Wojciecha Orlickiego wynika, że temperatura odpowiada za 46 proc. zmienności liczby transakcji na rynku napojów. Znaczenie mają także zmiany demograficzne i preferencje konsumentów. Nowe podatki pojawiają się więc w sektorze, który już zmaga się z dużą zmiennością popytu.

Michał Gawryszczak, dyrektor biura Związku Producentów Cukru w Polsce, zwraca uwagę na skutki wcześniejszego wprowadzenia opłaty cukrowej. Według przywoływanych przez niego danych Najwyższej Izby Kontroli ceny napojów gazowanych wzrosły o około 36 proc., a popyt spadł o około 20 proc. Nie można całego tego efektu przypisać wyłącznie podatkowi, ponieważ w tym czasie rosły również inne koszty, ale skala zmian pokazuje, jak wrażliwy na podwyżki jest rynek.

Problem nie kończy się na cenach. Dodatkowe obciążenia ograniczają kapitał, który przedsiębiorstwa mogłyby

—dokończenie ➔E12

ANALIZA

Regulacje zmieniają sektor

Ekonomika sektora przetwórstwa żywności do 2035 r. będzie funkcją decyzji regulacyjnych podejmowanych dziś. Można zaprojektować ścieżkę, która łączy cele środowiskowe z zachowaniem siły polskiego przetwórstwa.

MATERIAŁ PARTNERA
POLSKIEJ FEDERACJI PRODUCENTÓW ŻYWNOŚCI ZWIĄZEK PRACODAWCÓW

Polski sektor przetwórstwa żywności od lat stanowi jeden z filarów rozwoju gospodarki. Łącznie z rolnictwem generuje około 16 proc. PKB, zatrudnia setki tysięcy osób bezpośrednio i pośrednio oraz odpowiada za większość eksportu rolno-spożywczego, który ciągle w dużej mierze trafia na rynki Unii Europejskiej. Przez dekady źródłem przewagi konkurencyjnej była kombinacja konkurencyjnej ceny przy relatywnie dobrej jakości produktów. Dziś ta równowaga została naruszona nie tylko ze względu na wysokie podwyżki cen środków produkcji, ale również ze względu na tsunami regulacji – unijnych i krajowych – które nie tylko podnoszą koszty bezpośrednie, ale fundamentalnie zmieniają ekonomikę całego sektora.

Trudna optymalizacja

Najbardziej namacalnym przykładem jest gospodarka opakowaniami. Rozszerzona odpowiedzialność producenta oraz rozporządzenie w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych (PPWR) nie są już „mglistą przyszłością" – stają się codziennością. Sektor rolno-spożywczy wprowadza na rynek ponad 60 proc. wszystkich opakowań. To oznacza, że to właśnie przetwórcy żywności poniosą główny ciężar nowych opłat, kosztów ekomodulacji, ekoprojektowania opakowań, dokumentacji i systemów IT i logistyki. Granicą, której nie można przekroczyć, jest bezpieczeństwo i trwałość produktu. Opakowanie do żywności nie jest jedynie nośnikiem marketingowych przekazów – jest przede wszystkim barierą chroniącą zdrowie i życie konsumentów. Chroni produkt przed utratą jakości i skróceniem okresu przydatności. Każda zmiana materiału, redukcja wagi czy przejście na rozwiązania „łatwiej recyklowalne" musi być weryfikowana pod kątem bezpieczeństwa zarówno produktu, jak i samego materiału opakowaniowego, utrzymania jakości w odpowiednio długim okresie, a co za tym idzie – ograniczenia marnowania żywności i zasobów.

W przypadku rozporządzenia PPWR, które w części weszło w życie od 12 sierpnia 2026 r. wpływ nowych przepisów jest tak rozległy, a stopień ich przeregulowania tak duży, że już teraz planowane są uproszczenia i deregulacje, gdyż część wymogów, np. dotyczących deklaracji zgodności składników opakowania oraz konieczności posiadania przedstawiciela ds. PPWR, zagroziła wymianie handlowej oraz okazała się niemożliwa do realizacji dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Wdrożenie wielu wymagań tego przepisu jest uwarunkowane wydaniem przez Komisję Europejską aktów wykonawczych i zharmonizowanych wytycznych.

Proces ten będzie rozciągnięty w czasie, wychodząc poza 2035 r. Jednak już teraz można stwierdzić, że będzie to jeden z głównych determinantów kosztów w sektorze rolno-spożywczym. Dla wdrożenia rozłożonych w czasie wymagań rozporządzenia PPWR skutkujących zmianą lub całkowitą wymianą istniejących opakowań konieczne są również modernizacje lub wymiana istniejących maszyn, linii produkcyjnych i oprzyrządowania oraz zakupu nowych technologii. Są to inwestycje wymagające znacznych nakładów finansowych i długiego okresu przygotowania. Przy jednoczesnej niepewności regulacyjnej istnieje ryzyko, że zbyt szybko wdrożone przez firmy rozwiązania będą wymagały kolejnych modyfikacji. Są to również dodatkowe koszty projektowania, wdrażania i zarządzania np. zmianami etykiet. Dostosowanie opakowań, w tym zmiana ich konstrukcji, materiałów czy oznakowania, wymaga czasu na opracowanie, testy, zamówienia, produkcję oraz wykorzystanie istniejących zapasów.

To nie jest koszt, który można po prostu „zoptymalizować". To inwestycja kapitałowa i procesowa, która zmieni ekonomikę funkcjonowania całego sektora.

Żywność jako źródło dochodów budżetowych?

Polityka fiskalna zarówno rządów krajowych, jak i całej UE, stwarza kolejne ryzyka dla wielu branż przetwórczych. Starzejące się społeczeństwo i liczne transfery społeczne są wyzwaniem dla budżetu państwa. Sektor rolno-spożywczy jest niewątpliwie narażony na dodatkowe obciążenia podatkami dyskryminacyjnymi. Przykładem takiego podatku jest wprowadzony w Polsce w 2021 r. podatek cukrowy, ale już mówi się o podatkach od mięsa i części produktów przetworzonych. W połączeniu z innymi szybko rosnącymi kosztami nadmierny fiskalizm może być przyczyną masowych bankructw, szczególnie w sektorze MŚP. Kolejne podwyżki bez oceny wpływu na cały łańcuch – od rolników, przez przetwórców po handel i konsumenta – to klasyczny przykład regulacji, która zmienia ekonomikę, ale będzie służyła głównie łataniu powiększających się dziur budżetowych w krajach UE.

Od kosztów do struktury rynku

Kumulacja tych obciążeń ma konsekwencje strukturalne. Firmy muszą przeznaczać coraz większą część kapitału na dostosowanie się do przepisów zamiast na rozwój mocy produkcyjnych, automatyzację, nowe technologie czy ekspansję eksportową. Małe i średnie przedsiębiorstwa, które wciąż stanowią znaczną część polskiego przetwórstwa, mają ograniczone możliwości absorpcji jednorazowych skoków kosztów i skomplikowanej dokumentacji. W rezultacie rośnie ryzyko koncentracji rynku i utraty różnorodności oferty.

Eksport, który przez lata był silnikiem wzrostu, staje się bardziej wrażliwy. Polski przetwórca konkuruje przede wszystkim na rynku unijnym – w dużej mierze z niemieckim – oraz krajami trzecimi, które podpisały z UE umowy handlowe. Wyższe koszty krajowe (energia, opłaty opakowaniowe, podatki, biurokracja) podnoszą cenę jednostkową. Jednocześnie odbiorcy w UE coraz częściej oczekują deklaracji środowiskowych, śladu węglowego i zgodności z nowymi standardami. Jeśli polskie firmy będą droższe i jednocześnie mniej elastyczne w realizacji tych wymagań, zaczną tracić swoją pozycję rynkową. Nie chodzi tylko o marżę – chodzi o miejsca pracy w całym łańcuchu w tym rolnictwie, a co za tym idzie – o bezpieczeństwo żywnościowe społeczeństwa. Eksport polskiej żywności ma jeszcze jedną unikalną ekonomiczną właściwość, czyli stabilizuje polski handel zagraniczny, generując dodatnie saldo handlowe w wysokości 19,8 mld euro. Utrata tej nadwyżki byłaby dużym ciosem dla polskiej gospodarki.



MATERIAŁY PRASOWE

> Przewagi polskiego sektora spożywczego zostały naruszone przez regulacyjne tsunami

> Firmy muszą przeznaczać coraz większą część kapitału na dostosowanie się do przepisów

Perspektywa 2035: dwa możliwe scenariusze

W scenariuszu kontynuacji obecnego podejścia regulacje będą wprowadzane warstwowo, często bez pełnych ocen skutków, z naciskiem na cele środowiskowe i fiskalne, a z ograniczonym uwzględnieniem specyfiki żywności. Koszty będą rosły szybciej niż możliwości ich przeniesienia na rynek lub absorpcji przez efektywność. Część firm ograniczy produkcję lub zrezygnuje z niektórych kategorii. Inwestycje w nowe technologie będą opóźnione, a eksport straci dynamikę. Bezpieczeństwo żywnościowe kraju nie zostanie zagrożone w sensie ilościowym, ale struktura sektora się zmieni – w kierunku większej zależności od importu surowców lub półproduktów i mniejszej liczby krajowych podmiotów o silnej pozycji.

W scenariuszu alternatywnym regulacje zostaną zaprojektowane z uwzględnieniem potrzeb sektora i jego ekonomiki. Oznacza to przede wszystkim realną ocenę skutków przed wprowadzeniem każdej nowej opłaty czy obowiązku, preferencję rozwiązań rynkowych zamiast centralnych funduszy o niskiej przejrzystości oraz jasne granice wynikające z bezpieczeństwa żywności i żywnościowego. W przypadku opakowań – systemy, w których pieniądze producentów trafiają do efektywnej selektywnej zbiórki i recyklingu, a nie do ogólnego worka budżetowego. W przypadku energii – przyspieszenie dostępu do tańszych źródeł, w tym biogazu i innych rozwiązań opartych na surowcach rolniczych. W przypadku transformacji klimatycznej – instrumenty, które nie karzą za sam fakt produkcji żywności, lecz nagradzają realne redukcje tam, gdzie są technicznie i ekonomicznie możliwe.

Co jest potrzebne już teraz

Po pierwsze – systematyczna deregulacja. Nie akcyjna, lecz systemowa: redukcja nakładających się kontroli, uproszczenie dokumentacji, eliminacja przepisów, które generują koszty bez mierzalnego efektu dla bezpieczeństwa lub środowiska. Sektor wielokrotnie wskazywał konkretne obszary; brakuje mechanizmu, który te postulaty przekłada na zmiany.

Po drugie – realny udział przemysłu w projektowaniu regulacji. Żywność ma specyfikę, której nie można traktować tak samo jak innych sektorów. Opakowanie, energia, woda i bezpieczeństwo żywności i żywnościowe są ze sobą ściśle powiązane. Decyzje podejmowane bez tej wiedzy prowadzą do rozwiązań droższych, nieefektywnych i budzących często społeczne niezadowolenie. Klasycznym przykładem takiego podejścia jest obowiązek przytwierdzania nakrętek do butelek czy też zbyt wczesne i zbyt kosztowne uruchomienie systemu kaucyjnego w Polsce.

Po trzecie – spójność polityki. Nie można jednocześnie deklarować wsparcia dla konkurencyjności polskiego eksportu żywności i wprowadzać instrumentów, które tę konkurencyjność systematycznie obniżają. Nie można mówić o bezpieczeństwie żywnościowym i jednocześnie podnosić koszty produkcji w sposób, który osłabia krajowy łańcuch produkcji i przetwórstwa żywności.

Ekonomika sektora przetwórstwa żywności do 2035 r. będzie w dużym stopniu funkcją decyzji regulacyjnych podejmowanych dziś. Można zaprojektować ścieżkę, która łączy cele środowiskowe z zachowaniem siły polskiego przetwórstwa. Można też pozwolić, by regulacje same z siebie stały się czynnikiem destabilizacji i utraty przewagi konkurencyjnej. Wybór ten nie jest neutralny – ma bezpośrednie przełożenie na ceny żywności, zatrudnienie, eksport i odporność całej kraju. Sektor jest gotowy uczestniczyć w budowaniu racjonalnych rozwiązań. Potrzebuje jednak, by ekonomika produkcji żywności i znaczenie tego sektora dla gospodarki i społeczeństwa nie były traktowane jako drugorzędne w stosunku do populistycznych celów politycznych.

Andrzej Gantner jest dyrektorem generalnym Polskiej Federacji Producentów Żywności Związek Pracodawców

Biznes
RZECZPOSPOLITA
#Rp.pl Znacznie więcej niż wiedza
prenumerata rp.pl

37,3 mld zł

Szacowane koszty inwestycyjne systemu kaucyjnego oraz jego funkcjonowania przez pierwszych 10 lat: odpowiednio 14,2 mld zł i 23,1 mld zł.
To prognoza Deloitte z 2024 r. dla całego systemu, obejmującego różnych uczestników rynku.

ŹRÓDŁO: POHID



MATERIAŁY PRASOWE

„ROP nie powinien sprowadzać się do pobierania i redystrybucji opłat – ma premiować opakowania łatwiejsze i tańsze w recyklingu.

GABRIELA LENARTOWICZ
PRZEWODNICZĄCA SEJMOWEJ PODKOMISJI STAŁEJ DS. MONITOROWANIA GOSPODARKI ODPADAMI.



MATERIAŁY PRASOWE

„Skutki regulacji widać na rynku napojów. Po wprowadzeniu opłaty cukrowej ceny napojów gazowanych wzrosły o około 36 proc.

MICHAŁ GAWRYSZCZAK
DYREKTOR BIURA ZWIĄZEK PRODUCENTÓW CUKRU W POLSCE

65%

Taki udział w szacowanych nakładach inwestycyjnych na system kaucyjny mają prace budowlane w punktach zbiórki. Pokazuje to skalę dostosowania infrastruktury, wykraczającą poza zakup automatów. Źródło: Deloitte, 2024 r.

ŹRÓDŁO: POHID

przeznaczyć na modernizację produkcji, poprawę efektywności energetycznej czy opracowywanie nowych produktów.

– Nie kwestionujemy celów zdrowotnych i środowiskowych tych regulacji, ale konieczna jest ocena ich łącznego wpływu na firmy. Koszty, których nie można w pełni przenieść na konsumentów, ograniczają środki na innowacje, modernizację i poprawę efektywności energetycznej. Prawo powinno być przewidywalne i uwzględniać konkurencyjność polskiego przemysłu spożywczego – podkreśla Michał Gawryszczak.

Właśnie w tym miejscu ujawnia się długofalowy koszt regulacji. Firma, która dziś ogranicza inwestycje, może za kilka lat produkować mniej efektywnie niż konkurenci. Wysokie obciążenia nie tylko pogarszają więc bieżący wynik finansowy, ale mogą również osłabiać przyszłą pozycję rynkową.

Andrzej Gantner, wiceprezes Polskiej Federacji Producentów Żywności Związku Pracodawców, krytykuje sposób wprowadzania kolejnych zmian oraz sytuację przedsiębiorstw, które wcześniej zainwestowały w dostosowanie receptur i technologii do obowiązujących zasad.

Gantner zwraca uwagę na jeszcze jeden problem: wysoka wartość eksportu polskiej żywności nie oznacza automatycznie wysokiej rentowności producentów. – Jeśli chodzi o wartość eksportu, bo jak się schodzi na marżowość, to to już nie jest El Dorado – podkreśla Andrzej Gantner.

Przedsiębiorstwa próbują szukać wzrostu w nowych kategoriach. Według CMR wartość sprzedaży napojów energetycznych wzrosła o 14,2 proc. w pierwszych ośmiu miesiącach 2026 r., a szczególnie szybko rozwijają się warianty bez cukru. Rozbudowa oferty wymaga jednak nakładów na technologie, badania i marketing. To kolejny powód, dla którego kumulacja kosztów może ograniczać tempo rozwoju rynku.

System kaucyjny, czyli rewolucja

W przypadku systemu kaucyjnego koszty nie wynikają wyłącznie z opłat. Zmienia się organizacja całego rynku – od producenta opakowania, przez rozlewnię i dystrybutora, aż po sklep, który musi przyjąć puste butelki i puszki.

Uruchomiony w październiku 2025 r. system wymagał inwestycji w urządzenia do zbiórki, powierzchnie magazynowe, transport, informatykę i rozliczenia. Według analiz Deloitte przywoływanych przez Michała Gawryszczaka nakłady inwestycyjne oszacowano na 11,5 mld zł, a koszty operacyjne w ciągu dziesięciu lat na 32,4 mld zł. Inna analiza wskazuje, że roczne koszty ponoszone przez producentów mogą sięgać około 1,5 mld zł.

W praktyce oznacza to konieczność finansowania zupełnie nowych procesów. Opakowanie, które wcześniej kończyło swoją drogę w koszu lub pojemniku na odpady, musi zostać odebrane, przechowane, przetransportowane i rozliczone. Każdy z tych etapów wymaga infrastruktury oraz pracy.

Renata Juszkiewicz, prezes Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji, szacuje, że sam handel wydał na uruchomienie systemu około 2 mld zł. W tej kwocie mieszczą się inwestycje w urządzenia, przebudowy sklepów, nowe rozwiązania informatyczne i organizację logistyki zwrotnej.

– Handel działa na bardzo niskich marżach, a każde nowe obciążenie regulacyjne wymusza kosztowne zmiany m.in. w funkcjonowaniu sklepów, logistyce, systemach informatycznych i organizacji pracy. Jednocześnie dzięki silnej konkurencji i utrzymywaniu niskich cen branża ogranicza presję inflacyjną i chroni siłę nabywczą konsumentów. Kolejne obowiązki zwiększające koszty działalności utrudniają pełnienie tej roli, ograniczając również środki na inwestycje i modernizację – wskazuje Renata Juszkiewicz.

Największym wyzwaniem pozostaje nierówna zdolność przedsiębiorstw do finansowania zmian. Duże sieci mogą rozłożyć inwestycje na setki placówek. Mały sklep musi ponieść koszt urządzeń i organizacji procesu przy znacznie mniejszej skali sprzedaży.

Maciej Ptaszyński wskazuje, że rentowność najmniejszych placówek wynosi zaledwie 1–2 proc. Przy takim wyniku dodatkowe koszty stałe mogą decydować o opłacalności prowadzenia działalności. Szczególnie duże obawy budzą zapowiedzi ewentualnego rozszerzenia systemu na jednorazowe opakowania szklane.

– To może być gigantyczny cios kosztowy, tak naprawdę łamiący kręgosłupy licznym przedsiębiorcom, ponieważ będzie oznaczać konieczność zakupu przez tysiące małych sklepów butelkomatów do szkła, czyli zwielokrotnienie kosztów związanych z obsługą systemu kaucyjnego – ostrzega Maciej Ptaszyński.

Koszt zakupu urządzenia jest tylko częścią problemu. Sklep musi wygospodarować miejsce na przyjmowanie i przechowywanie opakowań, zorganizować odbiór oraz zapewnić obsługę. W niewielkiej placówce oznacza to często ograniczenie powierzchni sprzedażowej i dodatkowe obciążenie pracowników.

Dr Dariusz Lizak, prezes Krajowej Izby Gospodarczej Przemysł Rozlewniczy, zwraca uwagę na konstrukcję systemu opartego na wielu operatorach. Brak odpowiedniej koordynacji może zwiększać koszty rozliczeń i logistyki, a w konsekwencji obciążać producentów.

Dr Lizak postuluje powołanie Organizacji Parasolowej, która koordynowałaby działania operatorów i zwiększała efektywność kosztową systemu. Szczególnie istotne jest to dla regionalnych producentów napojów, którzy nie mają kapitału i skali działalności największych koncernów.

Krajowa Izba Gospodarcza Przemysłu Rozlewniczego (KIG PR) przeprowadziła specjalnie na potrzeby tego raportu, wśród swoich członków anonimową ankietę „Wpływ systemu kaucyjnego oraz regulacji środowiskowych na koszty producentów wód i napojów". Z badania wynika, że prawie 57 proc. respondentów zaznaczyła w ankiecie wzrost kosztów w przedziale 11-15 proc. i powyżej 15 proc. Pozostali respondenci, 42,9 proc., wskazali wzrost między 5 proc. a 7 proc. W ankiecie pojawiły się również pytania dotyczące nakładów inwestycyjnych w związku z wprowadzeniem systemu kaucyjnego i nowymi wymogami regulacyjnymi wynikającymi z przepisów SUP i PPWR. 86 proc. respondentów wskazała, że poniosła nakłady inwestycyjne w związku z powyższymi regulacjami, z czego 67 proc. respondentów wskazała na poniesione wydatki w przedziale 200 tys. zł do 400 tys. zł a 33 proc. do 200 tys. zł.

Prezes Dariusz Lizak wskazuje, że respondenci ankiety, biorąc pod uwagę zachowania rynku, zwrócili uwagę na „spadek sprzedaży wyższy niż zakładany oraz poszukiwanie przez konsumentów alternatywy". Jak wskazuje prezes KIG PR, konsumenci wybierają produkt bez kaucji, bo nie chcą ponosić dodatkowych opłat.

- Zapytania ofertowe w wielu przypadkach zawierają zastrzeżenie dotyczące opakowań objętych systemem kaucyjnym, wynika to z przepisów ustawy o systemie kaucyjnym, która dopuszcza tego typu przypadki; odejście konsumenta na rzecz innych rozwiązań nie związanych z zakupem napojów w opakowaniach kaucyjnych – wyjaśnia Dariusz Lizak.

Potwierdzają to również dane Centrum Monitorowania Rynku (CMR). Z zestawień przedstawionych przez Wojciecha Orlickiego wynika, że między grudniem 2025 r. a kwietniem 2026 r. sprzedaż napojów liczona w litrach spadła o 7 proc. Nie był to wyłącznie efekt kaucji, ale nowe zasady stały się jednym z czynników wpływających na wybory zakupowe. Konsumenci częściej sięgają po większe opakowania, a producenci muszą dostosowywać do tego ofertę i logistykę.

Koszty opakowań mogą podnieść ceny żywności

System kaucyjny nie zamyka listy zmian dotyczących opakowań. Przedsiębiorstwa przygotowują się również do reformy rozszerzonej odpowiedzialności producenta oraz wymagań unijnego rozporządzenia PPWR. Oba rozwiązania mają wspierać recykling i gospodarkę o obiegu zamkniętym, ale oznaczają też kolejne wydatki na opakowania, technologie i finansowanie gospodarki odpadami.

Największe ryzyko dotyczy branż, w których opakowanie pełni funkcję nie tylko handlo-

—dokończenie E14

KOMENTARZ EKSPERTA

Andrzej Gantner

wiceprezes i dyrektor generalny Polskiej Federacji Producentów Żywności Związku Pracodawców (PFPŻ ZP)



MATERIAŁY PRASOWE

Regulacje w tym liczne nadregulacje zmieniają ekonomikę sektora rolno-spożywczego w sposób bezprecedensowy. Planowane w najbliższym czasie obciążenia takie jak – podatek cukrowy, wzrost VAT, wzrost CIT, podatek ROP, system kaucyjny czy wdrożenie PPWR, wdrożenie EUDR – kumulują się w bardzo krótkim czasie i wraz z olbrzymim wzrostem kosztów produkcji tj. energia, opakowania, logistyka, koszty pracy, stają się poważnym zagrożeniem zarówno dla konkurencyjności jak i możliwości inwestycji i rozwoju. Firmy muszą w bardzo niekorzystnych warunkach dostosowywać procesy produkcyjne, receptury, składy opakowań, raportowanie i zmieniać modele biznesowe, co przy niskich marżach typowych dla przetwórstwa żywności jest ogromnym zagrożeniem już nie tylko dla rentowności, ale wręcz dalszej egzystencji.
Cele zdrowotne i środowiskowe są zrozumiałe, problem leży jednak w sposobie wdrażania regulacji – często bez rzetelnej analizy skutków ekonomicznych, bez realnego dialogu z przedsiębiorcami i bez uwzględnienia specyfiki sektora, który generuje znaczący udział w PKB i zapewnia bezpieczeństwo żywnościowe. Podatek cukrowy, już dziś jeden z najwyższych w UE w relacji do siły nabywczej konsumentów, system kaucyjny generujący miliardowe koszty oraz nadchodzące wymagania PPWR i drogi liczony w miliardach złotych monopol państwowy ROP zmuszają firmy do ogromnych nakładów, które w dużej części nie przekładają się na jakiekolwiek realne korzyści, a obciążają cały łańcuch dostaw – od rolnika po konsumenta. Konsekwencją jest ograniczanie inwestycji w innowacje i rozwój, ryzyko przenoszenia produkcji poza Polskę oraz presja na ceny, co ostatecznie uderza w konsumentów. Potrzebujemy mądrej deregulacji i regulacji proporcjonalnych do rzeczywistych potrzeb, konsultowanych z branżą na wczesnym etapie, z odpowiedni długim vacatio legis, tak by wspierać zrównoważony rozwój bez podważania konkurencyjności polskiego sektora rolno-spożywczego. ■

KOMENTARZ EKSPERTA

Marek Bucior

Przewodniczący Rady Głównej Związku Pracodawców Polski Przemysł Spirytusowy, dyrektor Generalny Business Unit Spirits Grupy Maspex



MATERIAŁY PRASOWE

Postulaty Związku Pracodawców Polski Przemysłu Spirytusowego:

1. Jak włączenie jednorazowego szkła do systemu kaucyjnego mogłoby wpłynąć na ceny alkoholi?
Wprowadzenie systemu dla jednorazowych butelek szklanych wiązałoby się z dodatkowymi kosztami po stronie producentów, operatorów i sklepów, m.in. związanymi z dostosowaniem punktów zbiórki, zapewnieniem miejsca na przechowywanie zwróconych butelek oraz ich odbiorem i transportem. Część tych kosztów może ostatecznie ponieść konsument w cenie produktu.
Zmiana systemu przyniosłaby również ograniczenie przychodów gminnych systemów gospodarki odpadami. Szkło, które dziś trafia do gminnego systemu zbiórki, jest sprzedawane recyklerom i częściowo finansuje jego funkcjonowanie. Po przekierowaniu tego strumienia do systemu kaucyjnego sektor odpadowy może stracić przychody szacowane na kilkaset milionów złotych rocznie. To z kolei może zwiększyć koszty gospodarowania odpadami ponoszone przez mieszkańców.

2. Co taka zmiana oznaczałaby dla konkurencyjności producentów i funkcjonowania handlu?
Największe wyzwanie pojawi się po stronie małych sklepów. Jednorazowe szkło jest trudniejsze w magazynowaniu i transporcie niż PET czy puszki. Sklep musiałby nie tylko przyjmować zużyte butelki, ale również zapewnić im miejsce do przechowywania i zorganizować ich dalszy odbiór. W skali kraju to ponad pół miliona ton szkła rocznie! Już dziś, przy obecnym systemie kaucyjnym, część mniejszych placówek notuje straty sięgające średnio 2,5 tys. zł miesięcznie. Dodatkowe obowiązki szczególnie mocno obciążyłyby więc małe i średnie sklepy, których w Polsce w ciągu ostatniej dekady ubyło blisko 25 tysięcy. Jest również kwestia bezpieczeństwa pracy. Potłuczone i zabrudzone szkło wymaga innej obsługi niż puszki czy butelki PET.
W polskich warunkach rozdrobnionego handlu brakuje doświadczeń, na których można się oprzeć. Dla producentów na pewno problem stanowiłyby logistyka i koszty dostosowania do nowego systemu. Dodatkowo, obecny system kaucyjny, mimo że działa od roku, nadal jest na etapie wdrażania, a jego uczestnicy wciąż dostosowują się do nowych obowiązków.

3. Kto ostatecznie poniósłby koszty takiej zmiany?
Koszty zostałby rozłożone na producentów, otoczenie branży, w szczególności na handel, sektor gospodarki odpadami i wreszcie konsumentów. Producenci ponieśliby koszty związane z funkcjonowaniem systemu, handel – koszty inwestycji, powierzchni i obsługi zwrotów, a część tych obciążeń musiałaby zostać uwzględniona w cenach dla konsumentów. Jednocześnie gminne systemy straciłyby część przychodów ze sprzedaży szkła, co także zwiększyłoby koszty ponoszone przez mieszkańców.

4. Czy rzeczywiście potrzebujemy systemu kaucyjnego dla szkła, skoro istnieje już działający system jego zbiórki?
Obecne gminne systemy selektywnej zbiórki szkła osiągają wysokie i rosnące poziomy recyklingu, a w niektórych rozwiązaniach możliwe jest zebranie ponad 90 proc. opakowań. Warto też spojrzeć na analizę Deloitte Advisory z 2023 r., która porównywała różne warianty zbiórki jednorazowych butelek szklanych w Polsce. Z analizy wynika, że rozwój gminnego systemu pojemnikowego, wspieranego mechanizmem ROP, może być korzystniejszy zarówno pod względem kosztów, jak i wpływu na środowisko niż objęcie jednorazowego szkła systemem kaucyjnym. W porównaniu z obecnym systemem pojemnikowo-workowym w analizowanym przez Deloitte wariancie systemu pojemnikowego koszty operacyjne były o 13,6 proc. niższe, a wpływ na środowisko o 11,9 proc. niższy. ■

ROZMOWA

System kaucyjny dojrzewa. Teraz liczy się nie tylko liczba zwrotów

Obok poziomów zbiórki coraz większego znaczenia nabierają koszty, jakość odzyskiwanego surowca i sprawność współpracy między operatorami – mówi Anna Kozłowska, prezes zarządu Polskiego Systemu Kaucyjnego S.A.

MATERIAŁ POWSTAŁ WE WSPÓPRACY Z POLSKIM SYSTEMEM KAUCYJNYM S.A.

Polski system kaucyjny działa w modelu wielooperatorskim. Jakie znaczenie dla jego efektywności ma współpraca pomiędzy operatorami, szczególnie w zakresie logistyki, wymiany danych i wzajemnych rozliczeń? Co jest niezbędne, aby konkurencja przekładała się na optymalizację kosztów całego systemu?

Model wielooperatorski daje każdemu operatorowi prawo do własnej strategii biznesowej. Jeden może konkurować lepszą logistyką, inny technologią, jeszcze inny atrakcyjniejszym wynagrodzeniem dla punktów zbiórki. Rozumiem to doskonale. Jeżeli operator chce pozyskiwać kolejne sklepy, oferując im wysokie handling fee, to jest jego decyzja. Powinien jednak ponosić ekonomiczne konsekwencje tej decyzji, zamiast oczekiwać, że jej koszty sfinansują pozostali uczestnicy rynku w tak zwanym clearing fee.

To właśnie tutaj trzeba zdecydowanie rozdzielić handling fee i clearing fee. Pierwsze jest elementem indywidualnej umowy operatora z punktem zbiórki. Drugie służy rozliczeniom pomiędzy operatorami. Rozliczenie powinno obejmować rzeczywiście wykonane, racjonalnie wycenione usługi. Nie może natomiast stawać się automatycznym mechanizmem refundowania każdej stawki, którą jeden z operatorów zdecydował się zaoferować w ramach ekspansji swojej sieci.

Wyobraźmy sobie, że ktoś przyjmuje strategię szybkiego zdobywania punktów zbiórki, oferując stawki wyższe niż wynikałoby to z kosztu ich obsługi. Może taką ofertę złożyć i sfinansować ją w ramach swojego modelu biznesowego. Nie powinien jednak przenosić wynikającej z niej nadwyżki na innego operatora poprzez wygórowaną opłatę międzyoperatorską. W przeciwnym razie jeden podmiot podejmuje decyzję handlową, a rachunek trafia do innych operatorów, producentów, a ostatecznie – poprzez presję na ceny – również do konsumentów. To nie jest konkurencja efektywnością. To przerzucanie kosztów własnej strategii na pozostałych uczestników systemu.

Nie twierdzę, że konkretna wysoka stawka jest z definicji nieuzasadniona. Warunki obsługi punktów zbiórki są różne i trzeba uwzględniać rzeczywisty zakres usług. Potrzebujemy jednak wspólnej, weryfikowalnej metodologii rozliczeń, opartej na danych, kosztach netto i jasno zdefiniowanych czynnościach. Nie wymaga to ujawniania każdej umowy handlowej. Wymaga natomiast odpowiedzi na podstawowe pytanie: za co dokładnie płaci inny operator i dlaczego taka opłata jest uzasadniona? Poufność kontraktów nie może oznaczać nieprzejrzystości całego mechanizmu.

Ta sama zasada dotyczy logistyki, infrastruktury i systemów IT. Jeżeli równoległe procesy mnożą przejazdy, przeładunki czy koszty obsługi danych, nie możemy uznawać ich automatycznie za konieczny koszt funkcjonowania systemu. Konkurencja powinna skłaniać do usuwania takich nieefektywności, a współpraca i wspólne standardy muszą pozwalać mierzyć je w skali całego rynku.

System kaucyjny ma realizować cele środowiskowe Polski i służyć społeczeństwu. Uczestnicy rynku mają prawo do wynagrodzenia za wykonane usługi, ale sam system nie może stać się narzędziem zarabiania jednych podmiotów kosztem innych, bez związku z rzeczywistą efektywnością. Nie możemy budować przewagi konkurencyjnej na wydatkach, za które rachunek wystawia się komuś innemu. To zasada, której powinniśmy bronić przy ustalaniu reguł współpracy międzyoperatorskiej.

> Przejrzystość rozliczeń, standardy wymiany danych i weryfikacja naliczania opłat powinny stanowić fundament współpracy

Jak mierzyć rzeczywistą efektywność ekonomiczną systemu kaucyjnego? Jakie znaczenie mają w tej ocenie koszt obsługi pojedynczego opakowania, poziom zbiórki, jakość odzyskiwanego surowca oraz dostępność systemu dla konsumentów? Jakie wskaźniki powinny decydować o ocenie jego funkcjonowania?

Nie powinniśmy oceniać systemu kaucyjnego wyłącznie na podstawie liczby zebranych butelek i puszek. Wysoki poziom zbiórki jest jednym z jego podstawowych celów, ale sam w sobie nie mówi nam jeszcze, czy system działa efektywnie.

Moim zdaniem potrzebujemy spojrzenia na trzy wzajemnie powiązane obszary: efekt środowiskowy, dostępność systemu dla konsumentów oraz koszty jego funkcjonowania.

Pierwszym wskaźnikiem powinien być oczywiście poziom zbiórki, ale zestawiony z jakością odzyskiwanego materiału. Z perspektywy gospodarki o obiegu zamkniętym istotne jest nie tylko to, ile opakowań wraca do systemu, lecz także ile wartościowego surowca można z nich rzeczywiście odzyskać i ponownie wykorzystać. Materiał o odpowiedniej jakości ma większe znaczenie dla budowania zamkniętego obiegu surowców niż sama liczba zebranych opakowań.

Drugim obszarem jest efektywność kosztowa. Jednym z jej podstawowych mierników powinien być całkowity koszt obsługi pojedynczego opakowania, uwzględniający kolejne etapy jego zbiórki i zagospodarowania. Warto przy tym analizować strukturę tych kosztów, aby wiedzieć, które procesy wymagają usprawnienia.

Trzecim elementem pozostaje wygoda konsumenta. System musi być powszechnie dostępny, prosty w obsłudze i niezawodny. Nawet bardzo efektywna kosztowo infrastruktura nie spełni swojego zadania, jeśli zwrot opakowań będzie dla konsumentów zbyt trudny.

Dopiero połączenie tych wskaźników daje pełniejszy obraz skuteczności systemu. Szczególnie teraz, kiedy wciąż gromadzimy dane z jego pierwszego pełnego okresu funkcjonowania, ważne jest wypracowanie spójnych zasad pomiaru. Pozwolą nam one nie tylko oceniać osiągane rezultaty, ale również identyfikować obszary, w których możliwa jest dalsza poprawa.

W modelu wielooperatorskim opakowania trafiają również do punktów zbiórki obsługiwanych przez operatorów innych niż ci, którzy reprezentują ich producentów. Jak powinny wyglądać zasady rozliczeń pomiędzy operatorami, aby odzwierciedlały rzeczywiste koszty wykonywanych usług? Jaką rolę odgrywają tutaj przejrzystość i możliwość weryfikacji stawek?

Rozliczenia międzyoperatorskie są jednym z kluczowych mechanizmów funkcjonowania polskiego systemu kaucyjnego.

W tym modelu kluczowe jest zachowanie nadrzędnej zasady, która powinna wyznaczać sposób budowania sieci zbiórki przez operatorów systemu kaucyjnego. Podstawowym celem każdego operatora jest zapewnienie reprezentowanym przez siebie wprowadzającym realizacji wymaganych prawem poziomów selektywnej zbiórki, a w konsekwencji osiągnięcie celów środowiskowych systemu.

Jeżeli masa opakowań zebranych w ramach własnego systemu okaże się niewystarczająca do osiągnięcia wymaganych poziomów, brakująca masa musi zostać uzupełniona w ramach współpracy z innymi operatorami. Dlatego niezbędnym elementem funkcjonowania systemu jest sprawny, przejrzysty i efektywny mechanizm rozliczeń międzyoperatorskich, który umożliwia rozliczenie masy zebranej pomiędzy systemami.

Najważniejsze jest jednak to, aby podstawą kalkulacji były koszty rzeczywiste, uzasadnione i niezbędne do wykonania danej usługi, a stosowane zasady umożliwiały ich weryfikację. Jeżeli określony koszt jest rozliczany pomiędzy operatorami, powinniśmy wiedzieć, z jakich czynności wynika, jakie są podstawy jego naliczenia i czy nie dochodzi do niepotrzebnego powielania obciążeń.



MATERIAŁY PRASOWE

> Celem operatora powinno być zapewnienie producentom odpowiednich poziomów zbiórki

Nie chodzi o narzucanie wszystkim identycznych modeli biznesowych. Chodzi o wypracowanie czytelnych zasad, które pozwolą odróżnić uzasadnione koszty operacyjne od wydatków niewynikających bezpośrednio z efektywnego wykonywania usług.

W mojej ocenie przejrzystość rozliczeń, wspólne standardy wymiany danych i możliwość weryfikacji podstaw naliczania opłat powinny stanowić fundament współpracy operatorów. To ważne nie tylko dla samych podmiotów prowadzących systemy, ale również dla producentów, którzy ostatecznie finansują ich funkcjonowanie.

Im bardziej przewidywalne i zrozumiałe będą te mechanizmy, tym łatwiej będzie zarządzać kosztami w całym systemie. W dłuższej perspektywie przełoży się to na jego stabilność finansową i efektywność.

Spójrzmy na rok 2035. Jak powinien wyglądać dojrzały, efektywny ekonomicznie system kaucyjny w Polsce? Co powinno zmienić się w najbliższych latach, aby jego dalszy rozwój oznaczał nie tylko wysokie poziomy zbiórki, ale także racjonalizację i większą przewidywalność kosztów, wysoką jakość odzyskiwanego surowca oraz realne korzyści dla rynku napojów i konsumentów?

Chciałabym, aby w 2035 roku system kaucyjny był dla Polaków czymś równie naturalnym jak codzienne zakupy. Zwrot opakowań powinien być prosty, powszechnie dostępny. Cała złożoność organizacyjna i finansowa systemu powinna pozostawać po stronie podmiotów, które nim zarządzają.

Z perspektywy gospodarczej dojrzały system powinien przede wszystkim zapewniać producentom stabilność i przewidywalność kosztów. Osiąganie wysokich poziomów zbiórki nie może oznaczać niekontrolowanego wzrostu obciążeń finansowych. Potrzebujemy mechanizmów, które pozwolą racjonalnie planować wydatki, porównywać efektywność poszczególnych procesów i stale je usprawniać.

Widzę tutaj ogromną rolę technologii, automatyzacji i współpracy pomiędzy uczestnikami rynku. Lepsze wykorzystanie danych, efektywniejsza logistyka i przejrzyste zasady rozliczeń powinny sprzyjać ograniczaniu kosztów jednostkowych, choć ich rzeczywisty poziom zawsze będzie zależał od warunków operacyjnych i skali systemu.

Nie możemy też zapominać o podstawowym celu środowiskowym. W 2035 roku chciałabym widzieć system, który nie tylko zbiera zdecydowaną większość opakowań, ale dostarcza wysokiej jakości surowiec, możliwy do ponownego wykorzystania w kolejnych cyklach produkcyjnych. To szczególnie ważne dla rynku napojów, który potrzebuje dostępu do wartościowych surowców wtórnych.

Miarą dojrzałości systemu nie powinna być wyłącznie liczba zebranych opakowań, ale zdolność do utrzymywania wysokiej skuteczności środowiskowej przy racjonalnych, przejrzystych i stabilnych kosztach. Jeżeli uda nam się połączyć te elementy z wygodą konsumentów i dobrą współpracą całego rynku, system kaucyjny stanie się trwałym i efektywnym elementem polskiej gospodarki o obiegu zamkniętym.



MATERIAŁY PRASOWE

Małe sklepy w Polsce działają na rentowności sięgającej zaledwie 1–2 proc., a przed branżą pojawiają się kolejne kosztowne regulacje.

MACIEJ PTASZYŃSKI
PREZES POLSKIEJ IZBY HANDLU



MATERIAŁY PRASOWE

Koszty ROP dla sektora mleczarskiego mogą wzrosnąć aż o 300–400 procent. Za reformę zaplacą konsumenci

MARCIN HYDZIK
PREZES ZWIĄZKU POLSKICH PRZETWÓRCÓW MLEKA

wą, lecz przede wszystkim ochronną. Dotyczy to zwłaszcza produktów mlecznych, wymagających odpowiednich warunków przechowywania i zabezpieczenia przed zepsuciem.

Marcin Hydzik, prezes Związku Polskich Przetwórców Mleka, wskazuje na szacunki dotyczące możliwego wzrostu kosztów ROP. – Według raportu Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowego Instytutu Badawczego, przygotowanego na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa, koszty ROP dla sektora mleczarskiego mogą wzrosnąć aż o 300–400 procent. To nie są szacunki organizacji przedsiębiorców, lecz wyniki analizy państwowego instytutu badawczego. Tak znaczące obciążenia mogą osłabić konkurencyjność polskiego mleczarstwa, a ich konsekwencje odczują nie tylko przetwórcy, ale również rolnicy i konsumenci – ostrzega.

Tak duży wzrost wydatków może zmienić ekonomikę produkcji części wyrobów mleczarskich. Jeżeli przetwórcy nie będą w stanie przenieść kosztów na handel, mogą ograniczać marże lub szukać oszczędności w innych częściach działalności. Presja może również przenosić się na dostawców mleka.

Marcin Hydzik podkreśla, że opakowania produktów mlecznych muszą spełniać rygorystyczne wymagania bezpieczeństwa. Niektórych materiałów nie da się łatwo zastąpić bez ryzyka pogorszenia trwałości produktu. – Nie możemy dopuścić do sytuacji, w której przedsiębiorstwa będą finansowo karane za to, że przestrzegają przepisów dotyczących bezpieczeństwa żywności – zaznacza.

To ważny problem ekonomiczny i środowiskowy. Jeżeli zmiana opakowania zwiększy straty żywności, korzyści wynikające z łatwiejszego recyklingu mogą zostać częściowo ograniczone przez koszty zmarnowanych produktów.

Gabriela Lenartowicz, przewodnicząca sejmowej podkomisji stałej ds. monitorowania gospodarki odpadami, zwraca uwagę na konieczność analizowania skutków regulacji w całym łańcuchu żywnościowym. – W sektorze rolno-spożywczym opakowanie zapewnia bezpieczeństwo sanitarne, chroni produkt i wydłuża jego trwałość. Regulacja nie może pogarszać jakości żywności, zwiększać jej marnowania ani osłabiać konkurencyjności producentów. Kosztów nie da się całkowicie odseparować od cen, choć rynek ogranicza ich proste przerzucanie na konsumenta – podkreśla.

Posłanka wskazuje również na potrzebę różnicowania opłat w zależności od możliwości recyklingu opakowań. Dzięki temu system mógłby zachęcać producentów do inwestowania w bardziej efektywne rozwiązania, zamiast jedynie zwiększać koszty działalności.

Andrzej Gantner zwraca uwagę na ryzyko centralizacji decyzji dotyczących finansowania systemu ROP. Jeżeli wysokość opłat będzie zależeć od trudnych do przewidzenia decyzji administracyjnych, przedsiębiorstwa mogą mieć problem z planowaniem wydatków i inwestycji. – Koszty opakowań dla nas są, to jest bardzo poważny wydatek w całych kosztach produkcji żywności – zauważa.

W tym miejscu powraca problem kumulacji. Te same firmy finansują już system kaucyjny, ponoszą wysokie koszty energii i transportu, a jednocześnie muszą przygotowywać się do kolejnych zmian opakowaniowych. Dariusz Lizak wskazuje, że bez oceny łącznego wpływu tych regulacji trudno oszacować ich rzeczywiste konsekwencje dla rentowności przedsiębiorstw.

40% i 50%

Wzrost stałej części opłaty cukrowej z 0,50 do 0,70 zł/l oraz maksymalnej opłaty z 1,20 do 1,80 zł/l, przewidziany w projekcie przyjętym przez rząd 29 września 2026 r., z planowanym terminem obowiązywania od 2027 r.

ŹRÓDŁO: POHID

Około 1,3 mld zł

rocznie Dodatkowe wpływy do NFZ, które według Ministerstwa Finansów mają przynieść projektowane zmiany opłaty cukrowej. To prognoza wpływów publicznych, a nie wyliczenie kosztów ponoszonych wyłącznie przez sklepy.

ŹRÓDŁO: POHID

Około 20,5%

Tyle wynosiłby wzrost stawki akcyzy na alkohol etylowy między 2026 a 2027 r.: z obowiązujących 8391 zł do projektowanych 10 109 zł za hektolitr czystego alkoholu. Obliczenie na podstawie stawek MF i projektu przyjętego przez rząd 22 września 2026 r.

ŹRÓDŁO: POHID

Kto zapłaci za regulacyjną transformację

Wszystkie opisane zmiany łączy jeden mechanizm: zwiększają koszty działalności w momencie, gdy firmy mają ograniczone możliwości ich przenoszenia na klientów. Wysokie ceny paliw dodatkowo wzmacniają tę presję, ponieważ transport jest niezbędny na każdym etapie łańcucha dostaw – od przewozu surowców rolnych po dostawy gotowych produktów do sklepów.

Najwięksi uczestnicy rynku mogą łatwiej finansować nowe obowiązki dzięki skali działalności i większemu dostępowi do kapitału. Mali producenci i niezależne sklepy mają znacznie mniej możliwości. Dla nich nawet pojedyncza kosztowna inwestycja może oznaczać konieczność ograniczenia innych wydatków.

W dłuższej perspektywie może to przyspieszyć konsolidację rynku. Niezależne sklepy będą szukać ochrony w sieciach franczyzowych i grupach zakupowych, a mniejsi producenci mogą mieć coraz większe trudności w konkurowaniu z dużymi przedsiębiorstwami.

Andrzej Gantner ostrzega, że nie można oceniać kondycji branży wyłącznie przez pryzmat wartości eksportu i przychodów. Jeżeli marże maleją, nawet duża skala sprzedaży nie gwarantuje zdolności do finansowania kolejnych obciążeń. – To znaczy, że jesteśmy dojną krową, którą można po prostu doić i doić 10 razy dziennie, bo ona nie padnie. Ona padnie w końcu. Tylko skutki będą naprawdę opłakane – ostrzega.

Przedsiębiorcy oczekują przede wszystkim stabilnych zasad i rzetelnego szacowania kosztów. Inwestycje w produkcję, logistykę i nowe technologie planuje się na lata. Jeżeli regulacje zmieniają się szybciej niż cykl inwestycyjny, rośnie ryzyko, że wcześniej poniesione wydatki nie przyniosą zakładanych korzyści.

Gabriela Lenartowicz zwraca uwagę, że proces legislacyjny powinien rozpoczynać się od współpracy z uczestnikami rynku, a nie od konsultowania gotowych rozwiązań. – Partnerstwo oznacza wspólne budowanie rozwiązania, a nie pytanie interesariuszy dopiero na końcu, co sądzą o gotowej propozycji – podkreśla.

Nie oznacza to, że cele środowiskowe i zdrowotne należy porzucić. Problemem jest sposób ich realizacji i tempo nakładania kolejnych obowiązków. Jeżeli regulacje nie uwzględniają ekonomicznej zdolności przedsiębiorstw do finansowania zmian, mogą ograniczać inwestycje, które są potrzebne również do osiągania celów środowiskowych.

Rachunek za regulacyjną transformację nie zatrzyma się na poziomie producentów. Część kosztów obniży marże, część ograniczy inwestycje i osłabi konkurencyjność polskiej żywności, a część może trafić na sklepowe półki w postaci wyższych cen. Największym zagrożeniem jest jednak to, że kumulacja podatków, opłat i obowiązków inwestycyjnych osłabi przedsiębiorstwa szybciej, niż będą one w stanie dostosować się do nowych warunków. Wówczas skutki odczuje cały rynek – od rolnika i producenta po sklep i konsumenta.



MATERIAŁY PRASOWE

Handel potrzebuje jasnych przepisów, stabilnych zasad oraz odpowiedniego czasu na przygotowanie zmian. To warunki niezbędne

RENATA JUSZKIEWICZ
PREZES POLSKIEJ ORGANIZACJI HANDLU I DYSTRYBUCJI



MATERIAŁY PRASOWE

Nawet pilne potrzeby budżetowe państwa wymagają przemyślanych decyzji rządzących..

MARCIN LECHOWSKI
PREZES ZARZĄDU PFEIFER & LANGEN POLSKA

RZECZPOSPOLITA Plus Minus

Czytaj i odkrywaj

WEEKEND
z reportażem,
wywiadem i analizą.



Aktualne i archiwalne wydania znajdziesz na sklep.rp.pl.
Zamów wygodnie – czytaj, kiedy chcesz.

ROZMOWA

Eksport szansą, podatki wyzwaniem. Nowa odsłona przemysłu spirytusowego

Blisko 28 mld zł wartości dodanej, ponad 86 tys. miejsc pracy. Przemysł spirytusowy jest dużym sektorem, który musi się mierzyć ze zmianami na rynku – mówi Karol Stec, prezes Związku Pracodawców Polski Przemysł Spirytusowy.

MATERIAŁ POWSTAŁ WE WSPÓŁPRACY ZE ZWIĄZKIEM PRACODAWCÓW POLSKI PRZEMYSŁ SPIRYTUSOWY

Jakie znaczenie dla polskiej gospodarki ma przemysł spirytusowy? Jak zmiany w produkcji i konsumpcji alkoholu przekładają się na zatrudnienie, współpracę z innymi sektorami oraz dochody budżetu państwa?

Mimo zauważalnego spadku konsumpcji alkoholu na polskim rynku przemysł spirytusowy pozostaje stabilnym filarem krajowej gospodarki. Skala jego powiązań z innymi sektorami jest znaczna: z branżą związanych jest ponad 86 tys. miejsc pracy, z czego ok. 4,5 tys. przypada bezpośrednio na zakłady produkcyjne. Na każde miejsce pracy w przemyśle spirytusowym przypada ok. 18 kolejnych w handlu, gastronomii, transporcie, logistyce, rolnictwie i innych powiązanych sektorach.

Znaczenie branży widać również w relacjach z krajowymi dostawcami. Polscy rolnicy dostarczają do gorzelni ok. 1,6 mln t zbóż i blisko 40 tys. t ziemniaków rocznie. Wartość dodana generowana przez sektor i jego otoczenie wynosi łącznie blisko 28 mld zł.

Istotny jest także wkład do finansów publicznych. Branża generuje ok. 18,7 mld zł dochodów sektora finansów publicznych rocznie, w tym 10,4 mld zł z akcyzy. Choć napoje spirytusowe odpowiadają za niespełna 39 proc. konsumpcji alkoholu, przypada na nie ok. 75 proc. wpływów z akcyzy od napojów alkoholowych.

Dalszy spadek produkcji może jednak odbić się nie tylko na samych producentach, lecz także na ich dostawcach i zatrudnieniu w sektorach powiązanych. W dłuższej perspektywie skutki mogą być odczuwalne również w dochodach budżetu państwa.

Polacy piją mniej i zmieniają swoje preferencje. Jak te zmiany wpływają na rynek alkoholi mocnych i jak może on wyglądać za dziesięć lat?

Rynek alkoholi mocnych mierzy się dziś z dwoma zjawiskami: spadkiem konsumpcji i zmianą preferencji konsumentów. Dane Krajowego Centrum Przeciwdziałania Uzależnieniom (KCPU) pokazują, że spożycie czystego alkoholu w Polsce zmniejszyło się z 9,8 l na osobę w 2019 r. do 8,3 l w 2025 r. W przypadku napojów spirytusowych spadek wyniósł w tym czasie z 3,7 do 3,2 l.

Zmienia się również podejście do samego picia. Według CBOS alkohol spożywa 73 proc. badanych, czyli o 8 pkt proc. mniej niż siedem lat wcześniej. To najniższy wynik w analizowanym przez ośrodek 30-leciu. Wśród deklarowanych powodów ograniczania konsumpcji są zainteresowanie zdrowym stylem życia i brak potrzeby sięgania po alkohol. Zmieniają się też preferencje dotyczące konkretnych kategorii: czystą wódkę wskazuje 13 proc. badanych, podczas gdy wino 32 proc., a piwo 30 proc.

Dane dotyczące rynku potwierdzają, że nie jest to wyłącznie zmiana deklaracji. W pierwszym półroczu 2026 r. produkcja sprzedana czystej wódki spadła o blisko 19 proc. rok do roku, a jej spożycie o ponad 20 proc. Spadki odnotowano również w innych kategoriach, m.in. w przypadku ginu, którego sprzedaż zmniejszyła się o 10 proc. Na rynek wpływają także rosnące ceny i polityka podatkowa.

W perspektywie 2035 r. spodziewamy się dalszych zmian w strukturze rynku. Część konsumentów będzie wybierać produkty lepiej odpowiadające ich aktualnym preferencjom, w tym napoje niskoalkoholowe i bezalkoholowe. Przykładem są napoje typu ready-to-drink (RTD): według NielsenIQ w 2025 r. wartość sprzedaży niskoalkoholowych RTD wzrosła o ponad 15 proc., a segment produktów 0,0 proc. zwiększył wartość o 13 proc. przy ponad 30-proc. wzroście wolumenu.

Rozwój tych kategorii nie rekompensuje, jak na razie, spadków w tradycyjnych segmentach, szczególnie na rynku czystej wódki. Dla producentów oznacza to konieczność dostosowania oferty do zmieniającego się popytu, przy jednoczesnym mierzeniu się z kurczącym się rynkiem.

> Rząd nie powinien się wycofywać z realizacji tzw. mapy akcyzowej, która przewidywała wysokość stawek do końca 2027 r.

Jak obecna polityka akcyzowa wpływa na producentów i wpływy do budżetu? Jak znaleźć równowagę między celami fiskalnymi, zdrowotnymi i gospodarczymi?

Polityka akcyzowa powinna uwzględniać nie tylko wysokość stawek podatkowych, ale również ich wpływ na wielkość legalnego rynku i dochody budżetu państwa. Dane z ostatnich lat pokazują, że wzrost akcyzy nie musi automatycznie oznaczać wzrostu wpływów z tego podatku. Od stycznia do maja 2026 r. wpływy z akcyzy od napojów spirytusowych były o 13 proc. niższe niż w analogicznym okresie poprzedniego roku. Jeśli ten trend się utrzyma, według szacunków branży całoroczne wpływy mogą być o ponad 1 mld zł niższe niż w 2025 r. To sygnał, że oceniając skutki zmian podatkowych, należy brać pod uwagę nie tylko stawki akcyzy, lecz także sytuację rynkową i zachowania konsumentów.



MATERIAŁY PRASOWE

> Najważniejszymi dla branży rynkami eksportowymi są Niemcy, USA, Francja, Węgry i Wielka Brytania

Równie ważna jest przewidywalność przepisów. Rząd nie powinien wycofywać się z realizacji tzw. mapy akcyzowej, która przewidywała wysokość stawek do końca 2027 r. Dzięki niej producenci mogli planować produkcję i inwestycje w dłuższej perspektywie. Nagłe, skokowe zmiany stawek zwiększają niepewność po stronie przedsiębiorców i mogą pogłębiać różnicę między cenami produktów legalnych a alkoholem pochodzącym z nielegalnych źródeł. Wielokrotnie apelowaliśmy o dialog na temat kolejnej mapy. Rozmowy powinny objąć także zmianę modelu opodatkowania, tak aby wysokość akcyzy była powiązana z zawartością czystego alkoholu i rozłożona proporcjonalnie na wszystkie kategorie napojów alkoholowych. Obecnie wyroby spirytusowe są obciążone akcyzą około trzykrotnie wyższą niż piwo.

Jak duża jest dziś szara strefa na rynku alkoholu? Co napędza nielegalny obrót i jakie straty ponosi z tego tytułu państwo?

Skala nielegalnego obrotu alkoholem ma wymierne konsekwencje dla finansów publicznych. Według szacunków Instytutu Prognoz i Analiz Gospodarczych (IPAG) w latach 2023–2025 potencjalne straty budżetu państwa z tytułu niezapłaconej akcyzy mogły wynieść łącznie 4,4 mld zł, w tym 1,8 mld zł w samym 2025 r. W ciągu dwóch lat nielegalnie wyprodukowano lub przemycono ok. 40 mln l czystego alkoholu.

Jednym z czynników sprzyjających szarej strefie jest różnica cen między produktami legalnymi a pochodzącymi z nielegalnych źródeł. W przypadku napojów spirytusowych podatki, w tym akcyza i VAT, stanowią ponad 70 proc. ceny butelki. To obciążenie wpływa na cenę końcową, a w konsekwencji może zwiększać przewagę cenową nielegalnych dostawców. Na rynku funkcjonują zarówno nielegalni producenci, jak i podmioty zajmujące się przemytem czy sprzedażą alkoholu niespełniającego norm jakościowych.

Z perspektywy branży znaczenie ma również tempo wzrostu cen. W latach 2020–2024 ceny alkoholi mocnych w Polsce wzrosły o 33,8 proc. wobec średnio 19,2 proc. w Unii Europejskiej. Akcyza na wyroby spirytusowe należy w Polsce do najwyższych w regionie i jest znacząco wyższa niż w Niemczech. Dlatego przy kształtowaniu polityki podatkowej warto brać pod uwagę nie tylko jej wpływ na legalną sprzedaż i wpływy budżetowe, lecz także różnice cenowe, które mogą zwiększać atrakcyjność nielegalnego rynku.

Sejm uchwalił przepisy przewidujące szereg zmian dotyczących promocji alkoholu, w tym w punktach sprzedaży. Jakie będą, zdaniem Związku, ich skutki ekonomiczne dla producentów, handlu i gastronomii?

Konsekwencje ograniczeń przewidzianych w nowelizacji ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi odczują nie tylko producenci, ale także wszystkie gałęzie rynku powiązane ze sprzedażą alkoholu. Zakaz promocji oznacza dla gastronomii konieczność usunięcia lub wymiany części wyposażenia oznaczonego logotypami producentów, co z kolei wiąże się z dodatkowymi kosztami dostosowania restauracji, barów i mniejszych punktów gastronomicznych. W handlu problemem będzie ograniczenie możliwości przekazywania pełnoletnim konsumentom informacji o legalnie sprzedawanych produktach. W przypadku wyrobów spirytusowych sklepy specjalistyczne i wydzielone stoiska są jedynymi miejscami, w których klient może uzyskać informacje o pochodzeniu, składzie, jakości czy sposobie produkcji. Dlatego postulowaliśmy oddzielenie tego typu informacji od reklamy mającej zachęcać do zakupu lub nadmiernego spożycia.

Jeśli zmiany przewidziane w ustawie wejdą w życie, ważne będzie zachowanie odpowiedniego okresu przejściowego, obejmującego również materiały i produkty już wprowadzone do obrotu, co najmniej do końca 2027 r.

Jak radzą sobie polscy producenci alkoholi mocnych na rynkach zagranicznych? Gdzie widzi pan największe szanse na rozwój w najbliższych latach?

Polskie wyroby spirytusowe od dekady zwiększają wartość sprzedaży zagranicznej średnio o 11 proc. rocznie. W 2025 r. eksport osiągnął 2,5 mld zł, a wódka, która utrzymuje pozycję najważniejszego produktu eksportowego branży, odpowiadała za blisko 900 mln zł. Najważniejszymi rynkami eksportowymi dla branży są Francja, USA, Węgry, Wielka Brytania i Niemcy.

Można przypuszczać, że producenci, dla których możliwość budowania pozycji na rynku krajowym, na którym presja regulacyjna będzie coraz silniejsza, w ciągu kolejnych dziesięciu lat będą rozwijać obecność na rynkach zagranicznych i pracować nad rozpoznawalnością swoich marek.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na potencjał polskiej wódki jako produktu o rozpoznawalnym pochodzeniu i oznaczeniu geograficznym. W badaniu przeprowadzonym przez SW Research w 2025 r. 69 proc. respondentów oceniło polską wódkę jako produkt wysokiej jakości, a 65 proc. uznało ją za ważny produkt eksportowy.

Na rynku krajowym wzrost sprzedaży RTD oraz produktów 0,0 pokazuje, że producenci będą dostosowywać ofertę do nowego stylu konsumpcji, a przy kurczącym się rynku możliwość konkurowania jakością, pochodzeniem i marką będzie dla nich coraz ważniejsza, choć rosnące ceny mogą stać na drodze rozwoju nawet kategorii premium.

Jakie są trzy obszary polityki państwa, które powinny się zmienić, by polscy producenci alkoholi mocnych mogli być konkurencyjni w kolejnej dekadzie?

Jeśli miałbym wskazać trzy obszary, to po pierwsze, potrzebna nam przewidywalna polityka podatkowa, w tym realizacja mapy akcyzowej bez nagłych i skokowych podwyżek oraz odpowiednio długie vacatio legis. Po drugie, oczekujemy jasnych i proporcjonalnych regulacji, które pozwalają realizować cele zdrowotne, ale nie ograniczają legalnego rynku. Po trzecie, liczymy na wsparcie konkurencyjności polskich produktów za granicą, w tym promocji eksportu i wykorzystanie potencjału polskiej wódki. /©℗

HODOWLA

Polska produkcja zwierzęca pod presją nadpodaży i konkurencji

Rosnące koszty produkcji, presja cenowa, nadpodaż na rynkach i coraz silniejsza konkurencja międzynarodowa stawiają przed polską produkcją zwierzęcą poważne wyzwania. Sektor mleczarski i mięsny musi szukać nowych sposobów na utrzymanie konkurencyjności i rentowności.

TOMASZ PIOTROWSKI
BARTOSZ WOJTASZCZYK
RADOSŁAW ZIENIEWICZ

Przyszłość produkcji mleka w Polsce zależy od opłacalności gospodarstw, rosnących kosztów oraz relacji między rolnikami, spółdzielniami i przetwórcami a handlem. Polska ma potencjał, by utrzymać silną pozycję, ale coraz większym wyzwaniem staje się konkurencyjność kosztowa. W gospodarstwach z 200-300 krowami koszty produkcji zbliżyły się do niemieckich i francuskich, a rozwój hamują drożejąca ziemia, niedobór pracowników, wzrost wynagrodzeń i koszt kapitału.

Kluczowa staje się więc kondycja ekonomiczna gospodarstw i stabilne warunki sprzedaży. Rolnicy oczekują przewidywalnych cen skupu, opłacalności produkcji i partnerskich relacji z mleczarniami i spółdzielniami, które w wielu regionach organizują rynek surowca. Przetwórcy muszą zatem nie tylko dbać o ciągłość dostaw, ale też budować długofalową współpracę i wspierać producentów w optymalizacji kosztów oraz inwestycjach.

Przyszłość sektora nie może opierać się wyłącznie na zwiększaniu wolumenu. Rośnie znaczenie maksymalizacji wartości każdego litra mleka: przez produkty o wyższej wartości dodanej, w tym wysokobiałkowe, oraz lepsze dopasowanie oferty do oczekiwań handlu i konsumentów. Największym wyzwaniem będzie utrzymanie dostępności krajowego surowca dzięki opłacalności produkcji przy jednoczesnym wzroście rentowności przetwórstwa. Od równowagi między ceną mleka, kosztami gospodarstw i możliwościami sprzedaży przetworów zależy przyszłość polskiej produkcji.

Produkcja wołowiny

Polska jest piątym producentem wołowiny w UE, ale niemal 80 proc. produkcji trafia na eksport, głównie do krajów Europy Zachodniej. Przyszłość branży stanęła pod znakiem zapytania po podpisaniu umowy z Mercosurem. Nie wpływa ona bezpośrednio na skalę produkcji ani jej opłacalność, jednak oddziałuje pośrednio - wołowina z Ameryki Południowej wypiera polską u głównych importerów, co w przyszłości może znacząco pogorszyć rentowność gospodarstw.

Sektor trzody pod presją nadpodaży

Obecnie branża produkcji trzody chlewnej mierzy się z jednym z największych załamań rynku w ciągu ostatniej dekady. Obowiązujące ceny żywca w zdecydowanej większości przypadków nie pokrywają kosztów produkcji. Co gorsza, sytuacja ta utrzymuje się już od co najmniej dwunastu miesięcy, co sprawia, że kondycja gospodarstw zajmujących się hodowlą trzody chlewnej jest obecnie bardzo trudna.

Niskie ceny skupu żywca wiązane są przede wszystkim z globalną nadpodażą wieprzowiny. Sama Unia Europejska osiąga obecnie poziom około 115 proc. samowystarczalności. Jednocześnie ponosi wyraźnie wyższe koszty produkcji niż inni globalni liderzy w produkcji trzody chlewnej, tacy jak Brazylia czy USA. Dodatkowo Chiny, które do niedawna stanowiły ogromny rynek zbytu, odbudowały własną produkcję wieprzowiny, przez co możliwości eksportu na tamtejszy rynek są mocno ograniczone. Wprawdzie istnieje kilka perspektywicznych kierunków eksportowych, takich jak Japonia, Korea Południowa czy Filipiny, jednak nie są one w stanie zrównoważyć globalnej nadpodaży wieprzowiny. Wszystko to przekłada się na sytuację polskiej branży. Dodatkowym problemem pozostaje obecny w Polsce afrykański pomór świń, który zamyka naszym eksporterom dostęp do części najbardziej intratnych rynków zbytu.

Polski sektor wieprzowiny znajduje się obecnie w fazie głębokich zmian strukturalnych. Tradycyjny model produkcji, oparty na gospodarstwach utrzymujących po kilkadziesiąt sztuk trzody, stopniowo odchodzi do lamusa na rzecz profesjonalizacji i zwiększania skali działalności. Obecnie średnie stado trzody chlewnej w Polsce liczy około 230 sztuk. To kilkukrotnie więcej niż przed dwoma dekadami, jednak wciąż znacznie mniej niż w krajach Europy Zachodniej. Dla porównania, w Niemczech wskaźnik ten wynosi około 1400 sztuk, a w Danii aż około 5000. W najbliższych latach trend ten prawdopodobnie się utrzyma. Warto jednak zaznaczyć, że niepewna sytuacja ekonomiczna oraz bariery społeczno-administracyjne nie pozwalają w pełni wykorzystać potencjału rozwojowego polskich producentów.

Polskie drobiarstwo ma coraz większą konkurencję

W odróżnieniu od sektora trzody chlewnej, który od wielu lat zmaga się z cyklicznymi załamaniami, polskie drobiarstwo jest obecnie liderem w Unii Europejskiej. Nasz kraj odpowiada za ponad 20 proc. całej unijnej produkcji mięsa drobiowego. Nie oznacza to jednak, że branża nie mierzy się z poważnymi wyzwaniami. W ostatnim czasie również Unia Europejska boryka się z problemem nadpodaży. Według prognoz PKO BP do końca roku produkcja mięsa drobiowego wzrośnie o około 3,4 proc., a w 2027 roku o kolejne 2 proc. Wprawdzie Polska konsekwentnie rozwija eksport, który w pierwszej połowie roku wzrósł o około 2,7 proc. rok do roku, jednak na rynku coraz wyraźniej odczuwalna jest presja konkurencyjna. Jednym z jej źródeł jest choćby wejście w życie umowy UE-

ROZMOWA

Na czym polega nowa ekonomia produkcji cukru

Europejskie cukrownictwo czeka głęboka transformacja. Rosnąca konkurencja, zmiany klimatyczne i presja regulacyjna wymuszają inwestycje w efektywność energetyczną, dekarbonizację oraz nowe modele produkcji. O przyszłości branży mówi Marcin Lechowski, prezes Pfeifer & Langen Polska.

MATERIAŁ POWSTAŁ
WE WSPÓŁPRACY Z
PFEIFER & LANGEN POLSKA

Ekstremalne zjawiska pogodowe coraz mocniej wpływają na rolnictwo. Jaką rolę w budowaniu odporności całego łańcucha produkcji żywności może odegrać rolnictwo regeneratywne?

Ekstremalne zjawiska pogodowe przestały być wyjątkiem. W ciągu jednego sezonu zdarzają się przymrozki, długie okresy bez deszczu, a później intensywne opady. Do tego dochodzi presja szkodników i chorób. Wszystko to wpływa na wielkość i jakość plonów, a dla nas oznacza również większą niepewność w planowaniu produkcji.

Dlatego wspieramy plantatorów we wdrażaniu praktyk rolnictwa regeneratywnego. Uprawa bezorkowa, międzyplony czy mulczowanie poprawiają strukturę gleby, pomagają zatrzymywać wodę i ograniczają skutki suszy oraz erozji. Dziś ponad 50 proc. naszych plantatorów buraka cukrowego prowadzi uprawy w tym modelu. To rozwiązanie korzystne dla środowiska i dla ekonomiki gospodarstw, ponieważ pozwala ograniczać ilość nawozów oraz liczbę zabiegów, a w efekcie zużycie paliwa.

Z naszego punktu widzenia to również kwestia bezpieczeństwa dostaw. Im lepiej gleba radzi sobie z okresami suszy czy intensywnych opadów, tym większa szansa na utrzymanie stabilnych plonów. Ma to znaczenie dla plantatorów i ciągłości produkcji w naszych cukrowniach.

Czy dekarbonizacja może być źródłem przewagi konkurencyjnej dla producentów żywności?

Zdecydowanie tak. Dekarbonizacja to dla nas nie tylko kwestia odpowiedzialności środowiskowej, ale także sposób na zwiększenie konkurencyjności i bezpieczeństwa prowadzenia biznesu.

W ostatnich latach zrealizowaliśmy program inwestycyjny o wartości ponad 300 mln zł, dzięki któremu nasze zakłady znacząco ograniczyły emisję CO_2 Rozwijamy także własne źródła energii, w tym biogazownie i instalacje fotowoltaiczne. Dzięki temu stopniowo ograniczamy wpływ wahań cen energii na koszty produkcji.

Nie można jednak zapominać, że transformacja wymaga dużych nakładów i nie zawsze przynosi natychmiastowe korzyści ekonomiczne. Mimo to widzimy w niej szansę, tym bardziej że coraz więcej naszych klientów zwraca uwagę nie tylko na cenę i jakość cukru, ale również na sposób jego produkcji i związane z nim emisje.

Chcemy produkować bardziej efektywnie, ograniczać wpływ na środowisko, a jednocześnie utrzymywać konkurencyjne koszty produkcji.

Jak będzie wyglądał europejski sektor cukrowniczy w perspektywie 2035 r.?

Rosnąca konkurencja globalna, liberalizacja handlu i coraz ostrzejsze regulacje zmieniają europejskie cukrownictwo.

Do 2035 r. cukrowni w Europie będzie mniej, ale będą bardziej efektywne energetycznie i niskoemisyjne. Polska ma mocną pozycję dzięki dobrym warunkom uprawy buraka, nowoczesnym zakładom i doświadczonym plantatorom, dlatego widzimy potencjał do dalszego wzmacniania naszej konkurencyjności.

O pozycji producentów zdecydują jednak nie tylko niskie koszty wytworzenia, niska cena, lecz jakość, bezpieczeństwo w łańcuchu – od pola do stołu – i niski ślad środowiskowy produktów. Równie ważne będą wsparcie dla europejskiego przemysłu i równe zasady konkurencji w Unii Europejskiej.

Ważną kwestią będzie również bezpieczeństwo żywnościowe. Ostatnie lata pokazały, jak szybko sytuacja geopolityczna może wpłynąć na handel i dostępność surowców. Uważam więc, że Europa powinna dbać o własną produkcję żywności i silny przemysł przetwórczy. Tych spraw nie można traktować wyłącznie w kategoriach ekonomicznych. To sprawa bezpieczeństwa – tak samo jak energia czy obronność.



MATERIAŁY PRASOWE

> Cukrowni w Europie będzie mniej, ale będą bardziej efektywne energetycznie i niskoemisyjne

Jak zmieni się rynek cukru w najbliższej dekadzie i gdzie Pfeifer & Langen widzi największe szanse rozwoju?

W perspektywie najbliższych lat spodziewamy się dalszego wzrostu spożycia cukru na świecie, choć w Europie może ono spadać. Zmienia się również sposób konsumpcji. Widać to szczególnie w branży napojowej, gdzie producenci ograniczają zawartość cukru, odpowiadając na oczekiwania konsumentów i zmieniające się regulacje. Coraz większe znaczenie będą miały także zmiany demograficzne i styl życia.

Zmieniać się będzie jednak nie tylko konsumpcja. Tegoroczne zbiory w Europie pokazały, jak mocno susza i upały potrafią obniżyć plony.

Stawiamy na dywersyfikację: poszerzamy ofertę o cukry specjalistyczne, syropy, rozwiązania dla przemysłu spożywczego i farmaceutycznego oraz nowe zastosowania buraka cukrowego. Widzimy duży potencjał także w takich składnikach, jak białka roślinne czy produkty o obniżonej kaloryczności.

Jednocześnie inwestujemy w technologie, które pozwalają nam produkować efektywniej i lepiej reagować na zmieniające się warunki. Mam tu na myśli cyfryzację, automatyzację, wykorzystanie sztucznej inteligencji, ale również dalsze ograniczanie emisji i współpracę z plantatorami.



BEARFOTOS/SHUTTERSTOCK

-Mercosur. Nie bez znaczenia pozostaje również rozwój chińskiego sektora drobiarskiego. Kraj ten zwiększył w 2026 roku eksport o ponad 50 proc.

Wszystko to sprawia, że mimo nowoczesnej infrastruktury i dużej skali produkcji również polscy drobiarze nie mogą ze spokojem patrzeć w przyszłość. Konkurencja na globalnym rynku stale rośnie, a podobnie jak w przypadku wieprzowiny koszty produkcji w Unii Europejskiej są wyraźnie wyższe niż te, z którymi mierzą się hodowcy w Brazylii czy Chinach. Już teraz prognozy nie napawają optymizmem. Wspomniana analiza ekonomistów PKO BP wskazuje, że na koniec roku ceny żywca drobiowego mogą być nawet o 10 proc. niższe niż rok wcześniej.

Biogazownie potrzebują substratu z hodowli zwierzęcej

Rozwój biogazowni rolniczych w Polsce jest ściśle związany z dostępnością gnojowicy i obornika. To właśnie gospodarstwa prowadzące produkcję zwierzęcą mogą zapewnić instalacjom stabilne dostawy surowca przez cały rok. Jednak zapotrzebowanie na pozostałości po produkcji hodowlanej jest ogromne – biogazownia o mocy 1 MW, zasilana głównie gnojowicą i obornikiem, może według modelowych wyliczeń potrzebować ponad 82 tys. ton substratów rocznie. Gnojowica pozostaje więc jednym z najważniejszych surowców wykorzystywanych do produkcji energii elektrycznej i ciepła na wsi. Według danych KOWR w 2025 r. odpowiadała za 16,59 proc. masy wszystkich substratów zużytych przez biogazownie rolnicze.

Ile gnojowicy i obornika potrzebuje biogazownia? Instalacja o mocy 100 kW, wykorzystująca mieszankę 70 proc. gnojowicy bydlęcej i 30 proc. obornika, potrzebuje około 8,3 tys. ton surowca rocznie. W przypadku biogazowni o mocy 500 kW zapotrzebowanie wzrasta do 41,4 tys. ton, a przy mocy 1 MW osiąga 82,7 tys. ton. Są to wartości modelowe, przy założeniu 8000 godzin pracy rocznie, zależne od jakości substratów i parametrów pracy instalacji.

Największym wyzwaniem jest jednak logistyka i zapewnienie ciągłego transportu substratu do biogazowni. Gnojowica zawiera zazwyczaj około 90 proc. wody, dlatego przewożenie jej na duże odległości szybko podnosi koszty produkcji energii. Biogazownia o mocy 500 kW przy pracy z pełną mocą przez całą dobę wymaga około 124 ton mieszanki gnojowicy i obornika. Jeśli cały surowiec pochodzi z zewnątrz, oznacza to około pięciu transportów ciężarowych po 25 ton. Dlatego szczególnie korzystne są inwestycje w biogazownie rolnicze lokalizowane bezpośrednio przy dużych fermach bydła i trzody chlewnej lub w pobliżu kilku gospodarstw hodowlanych.

Gnojowica, powstająca codziennie w gospodarstwach hodowlanych, może więc stanowić podstawowy surowiec zapewniający regularne zasilanie biogazowni. Z kolei obornik i inne substraty o większej zawartości materii organicznej pozwalają zwiększyć ilość energii uzyskiwanej z mieszanki. Wykorzystanie odchodów zwierzęcych pozwala jednocześnie produkować energię elektryczną i ciepło oraz zagospodarować nawozy naturalne.

O opłacalności biogazowni decyduje więc nie tylko jej moc, ale przede wszystkim dostęp do odpowiedniej ilości substratów, ich jakość oraz odległość od miejsca pozyskiwania surowca

MATERIAŁ PROMOCYJNY

Historia, która trwa od 1930 r.

Niektóre marki stają się częścią codzienności kolejnych pokoleń. Jedną z nich jest Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Kole.

MATERIAŁ PARTNERA OSM KOŁO

Historia Spółdzielni rozpoczęła się w 1930 r. Wtedy 41 osób zdecydowało się wspólnie powołać Spółdzielnię Mleczarską „Jedność". Zaledwie kilkanaście dni później zakład przyjął pierwsze 400 l mleka. Od tamtej pory wiele się zmieniło: wojna, powojenna odbudowa, kolejne inwestycje i przemiany gospodarcze wielokrotnie stawiały mleczarnię przed nowymi wyzwaniami. Spółdzielnia rozwijała się jednak dalej, zachowując to, co stanowiło o jej sile od początku – współpracę, przywiązanie do jakości i ludzi, którzy wspólnie budowali jej przyszłość.

Przez dekady zmieniały się skala produkcji i możliwości technologiczne. W 1975 r. uruchomiono nowy zakład przy ulicy Towarowej w Kole, w którym powstała między innymi proszkownia mleka. W kolejnych latach inwestycje pozwoliły rozwijać produkcję i eksport, a budowa nowej proszkowni w 2008 r. była kolejnym ważnym krokiem w rozwoju firmy. Dziś OSM Koło ma główną siedzibę w Kole oraz oddziały w Grodkowie i Koninie. Zatrudnia ponad 700 osób, a jej produkty trafiają zarówno na polskie stoły, jak i do odbiorców na wielu zagranicznych rynkach.

Rozwój to jednak nie tylko większe zakłady i nowe technologie. To także uważne obserwowanie tego, czego szukają konsumenci. Obok tradycyjnych produktów mleczarni, takich jak masło czy śmietany, pojawiają się więc propozycje odpowiadające na nowe potrzeby żywieniowe. Przykładem są jogurty pitne bez laktozy – śliwkowy oraz truskawkowo-rabarbarowy. Nie zawierają dodatku cukru, a ich receptury wzbogacono o błonnik. Łączą owocowe smaki z rozwiązaniami, na które coraz częściej zwracają uwagę osoby świadomie wybierające produkty spożywcze.

> Nie każda historia produktu zaczyna się od nowej receptury. Czasem wystarczy, że znany smak zostanie ponownie odkryty

Szczególne miejsce w tej części oferty zajmuje jogurt z Bifidobacterium. To propozycja łącząca dobrze znaną kategorię nabiału z dodatkowymi składnikami: błonnikiem, witaminą B_6, cynkiem i chromem. Zawiera 2 mld żywych bakterii Bifidobacterium w porcji. Jego receptura pokazuje, że tradycyjny jogurt może stać się punktem wyjścia do tworzenia produktów o bardziej rozbudowanym składzie. Poszczególne składniki pełnią przy tym określone funkcje: witamina B6 pomaga w prawidłowym funkcjonowaniu układu odpornościowego i zmniejszeniu uczucia zmęczenia, cynk wspiera prawidłowe funkcjonowanie układu odpornościowego, a chrom pomaga w utrzymaniu prawidłowego metabolizmu makroskładników. Ostatnie tygodnie przyniosły produktowi kolejne powody do dumy – zdobył dwie nagrody, które oficjalnie zostaną wręczone już wkrótce.

Nie każda historia produktu zaczyna się od nowej receptury. Czasem wystarczy, że znany smak zostanie odkryty przez kolejne pokolenie. Tak stało się z serkiem wiejskim OSM Koło, obecnym na rynku od ponad 30 lat. Przez długi czas był po prostu sprawdzonym produktem, po który konsumenci sięgali na co dzień. Z czasem jednak trafił również do mediów społecznościowych, gdzie użytkownicy zaczęli pokazywać go w swoich przepisach, posiłkach i kulinarnych inspiracjach. Internetowa popularność sprawiła, że serek ponownie znalazł się w centrum zainteresowania, tym razem także młodszych odbiorców. Produkt dobrze znany w Wielkopolsce odkryli konsumenci z całego kraju i stał się on poszukiwany na sklepowych półkach.

Produkty OSM Koło można znaleźć w sklepach głównie w centralnej Polsce oraz w firmowych punktach sprzedaży. Za ich obecnością na rynku stoi wspólna praca rolników, pracowników mleczarni i zaufanie konsumentów.

Zbliżające się stulecie działalności skłania do spojrzenia wstecz z dumą, ale przede wszystkim do myślenia o przyszłości. Chcemy, by polskie produkty były doceniane, a rodzime przedsiębiorstwa mogły nadal się rozwijać i zdobywać zaufanie kolejnych pokoleń.

„Doceniana przez pokolenia" to nie tylko hasło, lecz zobowiązanie wobec tych, którzy tworzyli spółdzielnię, i tych, którzy będą pisać jej dalszą historię. Bo prawdziwy rozwój to umiejętność łączenia zmian z wartościami, które pozostają niezmienne.



MATERIAŁY PRASOWE

Wnętrze zakładu produkcyjnego OSM Koło.
Maszyna pakująca serek wiejski



UPRAWY



Jak zmienia się rynek rolny w Polsce

TOMASZ WOŹNIAK/SHUTTERSTOCK

Mniejsza produkcja zbóż i rzepaku, ale też ziemniaka i buraka cukrowego, duża nadwyżka kukurydzy. Tak wygląda sytuacja na rynku surowców rolnych. Czy dalsze inwestycje w rolnictwo precyzyjne przełożą się na niższe koszty i większą efektywność produkcji?

MAŁGORZATA TYSZKA
JULIA ŚMIGIELSKA–SIARKOWSKA
KAROL HOŁOWNIA

Rolnicy coraz częściej zwracają uwagę, że problemem nie jest wyłącznie cena oferowana w skupie, ale wysokie koszty produkcji, jak również konkurencja ze strony importowanych produktów, nawet nie koniecznie do naszego kraju, ale szerzej do Unii Europejskiej, która jest naszym największym odbiorcą. Warto bowiem wiedzieć, że aż 75 proc. polskiego eksportu produktów rolno-spożywczych trafia na rynek UE. Z tego 25 proc. do Niemiec. A w samych zbóż w ubiegłym roku wyeksportowaliśmy do Niemiec 40 proc. Poza tym rolnictwo precyzyjne staje się też ważnym elementem modernizacji gospodarstw, a jego praktyczne znaczenie będzie zależało przede wszystkim od tego, czy inwestycje przełożą się na niższe koszty i większą efektywność produkcji. Tak się dzieje, choć jak pokazuje praktyka, do pełnego wykorzystania technologii choćby już tych „zainstalowanych", sporo jeszcze brakuje.

W pszenicy sprzedaż nadal zależy od odbiorców

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego produkcja zbóż ogółem w Polsce w 2026 r. została oszacowana na 35,5 mln t, czyli o 5 proc. mniej niż przed rokiem. Ale trzeba też brać pod uwagę, że poprzednie zbiory były rekordowe i stąd już w wieloleciu bilanse nie wyglądają tak źle. Na początku listopada przykładowe średnie krajowe stawki skupu wynosiły około 900 zł/t netto za pszenicę konsumpcyjną i 890 zł/t za paszową. Różnice między nimi były wyjątkowo niewielkie, ponieważ z powodu niskiej podaży ziarna na rynku krajowym, to mieszalnie pasz, a nie młyny, dyktowały ceny na rynku wewnętrznym.

Wszystkie oczy zwrócone były na problemy dotyczące eksportu ziarna z basenu Morza Czarnego. To te wydarzenia w ostatnich tygodniach ponownie zdominowały percepcję postrzegania cen, na które też patrzyli nasi rolnicy, i wstrzymywali sprzedaż surowca ze swoich magazynów. Bo ewentualne przywrócenie swobodniejszego eksportu z Rosji i Ukrainy może zwiększyć konkurencję o odbiorców, którzy obecnie poszukują alternatywnych dostawców. Na przykład według prognoz Amerykańskiego Departamentu ds. Rolnictwa (USDA) zapasy końcowe pszenicy w tych dwóch krajach w sezonie 2026/2027 mają wynieść łącznie 25,2 mln t, czyli o 72 proc. więcej niż zakładano jeszcze w lipcu.

> Problemem nie jest wyłącznie cena w skupie, ale wysokie koszty produkcji i konkurencja ze strony importu

W październiku pojawiła się też zapowiedź sprzedaży pszenicy do Egiptu. To dobra informacja dla naszego rynku, tylko pytanie jak ona będzie realizowana. Generalnie wiemy, że spółka Elewarr podpisała umowę obejmującą eksport kilkuset tysięcy ton polskiego zboża. Towar ma zostać wysłany drogą morską przez Gdański Agro Terminal jeszcze w tym roku, a w dalszej perspektywie, jak mówiła portalowi farmer.pl Małgorzata Gromadzka, wiceminister rolnictwa, rozważana jest współpraca obejmująca nawet 2 mln t pszenicy. Dla krajowego rynku ważne będzie zatem czy kontrakt ten stanie się faktem i czy również zapoczątkuje regularny eksport ziarna, do kraju, który jest przecież największym importerem pszenicy na świecie. Dlaczego? Ponieważ każdy dodatkowy kanał zbytu ma znaczenie, gdyż jeszcze niedawno mówiliśmy o kilkumilionowej nadwyżce zboża z poprzedniego sezonu.

Zmiany na rynku kukurydzy

Polska osiągnęła w tym roku pozycję największego producenta tego gatunku w Europie, a łączna powierzchnia uprawy, uwzględniająca również kukurydzę na kiszonkę, przekroczyła rekordowe 2 mln ha. Duży potencjał produkcyjny oznacza jednak również konieczność zagospodarowania znacznych ilości ziarna. Mirosław Marciniak – analityk z InfoGrain mówił farmer.pl, że krajową nadwyżkę kukurydzy szacuje on na około 3,5 mln t. To właśnie sprzedaż tej ilości będzie jednym z najważniejszych wyzwań dla krajowego rynku. Jednocześnie zapotrzebowanie ze strony państw Unii Europejskiej może być stosunkowo duże. Według szacunków tego samego analityka importowe potrzeby UE mogą sięgnąć 25-26 mln ton. Wynika to między innymi z niższej produkcji w części krajów członkowskich, w tym przede wszystkim we Francji, która do niedawna była liderką produkcji tego gatunku. Nie można jednak zapomnieć, że na europejski rynek trafiają dostawy ze Stanów Zjednoczonych i Brazylii. Ich obecność ogranicza możliwości sprzedaży europejskiego surowca i może hamować wzrost cen. Ważna jest również sytuacja ukraińska. - Jeżeli Ukraina się nie odblokuje w najbliższych miesiącach, to jest szansa, że popyt na polską kukurydzę w eksporcie będzie utrzymany – ocenił. Ale my też mamy swoje problemy, które nasiliły się pod koniec października, kiedy pojawiły się niedobory propanu, a koszty suszenia zaczęły gwałtownie rosnąć. Cena gazu w krótkim czasie zwiększyła się o około 50 proc. W efekcie część suszarni i skupów ograniczyła przyjmowanie mokrej kukurydzy. Pojawiały się również komunikaty o zakończeniu zakupów, mimo że na początku listopada zbiory kukurydzy ziarnowej były dopiero na półmetku. Na początku listopada średnie ceny skupu kukurydzy wynosiły około 935 zł/t za ziarno suche i 630 zł/t za mokre. W kolejnych dniach obniżyły się.

Krajowe zakłady potrzebują surowca

Na rynku rzepaku sytuacja jest odwrotna niż w przypadku kukurydzy. Tutaj problemem staje się mniejsza dostępność krajowego surowca. Według danych GUS powierzchnia uprawy rzepaku w 2026 r. wyniosła około 1 mln ha, czyli o 8,4 proc. mniej niż rok wcześniej. Produkcję oszacowano na 3 mln t, co oznacza spadek o 17,3 proc. w porównaniu z poprzednim sezonem. Aż 100 tys. ha zostało przeoranych. Mniejsza produkcja oznacza ograniczoną podaż nasion dla krajowych zakładów tłuszczowych. Jest to szczególnie istotne, ponieważ Polska posiada rozwinięty przemysł przetwórczy, którego funkcjonowanie wymaga regularnych dostaw surowca. Tymczasem na krajowym rynku pojawia się coraz więcej oleju rzepakowego sprowadzanego z Ukrainy. Mamy embargo na nasiona rzepaku, ale już na produkt przetworzony – nie. Według danych Komisji Europejskiej od 1 lipca do 25 października 2026 r. Polska zaimportowała 83,9 tys. t oleju rzepakowego z Ukrainy, czyli o aż 6,5-krotnie więcej niż w analogicznym okresie poprzedniego roku. Polska jest największym importer oleju rzepakowego z Ukrainy w Unii Europejskiej. To ważny problem dla krajowego rynku, bo import gotowego produktu może ograniczać zapotrzebowanie na nasiona ze strony naszych rodzimych przetwórców, co w przyszłości może odbić się na polskich rolnikach.

Odbudowa rynku ziemniaka

Rynek buraków cukrowych znajduje się też pod presją, zwłaszcza niskich cen cukru, na które wpływa m.in. konkurencja ze strony importu spoza UE. O przyszłości uprawy w Polsce coraz silniej decyduje rachunek ekonomiczny. Proponowane plantatorom stawki kontraktacyjne, przy wysokich kosztach produkcji, budzą sprzeciw i mogą skłaniać część gospodarstw do ograniczania areału. To rodzi pytania o stabilność dostaw do krajowych cukrowni.

Rynek ziemniaka próbuje z kolei odbudować się po trudnym sezonie 2025. W 2026 r. pojawiły się oznaki poprawy, jednak wahania koniunktury i poszukiwanie pewnych odbiorców pozostają wyzwaniami dla producentów. Większe możliwości krajowego przetwórstwa mogłyby ułatwić zagospodarowanie plonów i zapewnić gospodarstwom stabilniejszy zbyt. Znaczenie mają też jakość bulw i wymogi fitosanitarne w eksporcie. Część producentów ziemniaków poszukuje alternatywnych kanałów sprzedaży, w tym bezpośrednio z gospodarstwa, aby zwiększyć opłacalność produkcji i ograniczyć zależność od pośredników.

Cyfrowa rewolucja w polskich gospodarstwach nabiera tempa

Rozwój rolnictwa precyzyjnego jest szczególnie istotny w warunkach wysokich kosztów produkcji. Precyzyjne prowadzenie maszyn może ograniczać nakładanie się przejazdów, a odpowiednie dawkowanie nawozów i środków ochrony roślin pozwala lepiej kontrolować zużycie środków produkcji, co niewątpliwie wiąże się z aspektem środowiskowym. Do tego dochodzą technologie umożliwiające zdalny transfer danych – do maszyn i z maszyn pracujących na polach do komputera zarządcy gospodarstwa. To wszystko umożliwiają nowoczesne technologie cyfrowe: prowadzenie maszyn z wykorzystaniem GPS, mapy zasobności gleb i stanu wegetacji roślin – generowane w dużej części dzięki monitoringowi setelitarnemu i dronom.

Jak wynika z danych Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, w naborze programu Rolnictwo 4.0 przeprowadzonym w 2023 r. rolnicy złożyli ponad 10,3 tys. wniosków o wsparcie na zakup sprzętu na łączną kwotę około 1,57 mld zł. Według stanu na 7 lutego 2025 r. podpisano około 6,3 tys. umów o wartości przekraczającej miliard złotych.

ROZMOWA

Od paszy do półki sklepowej

Jestem przekonany, że w perspektywie 2035 r. przewagę będą budować gospodarstwa, które łączą doświadczenie hodowlane z wiedzą, danymi i rachunkiem ekonomicznym – mówi Adam Zaleski, prezes De Heus.

MATERIAŁ POWSTAŁ WE WSPÓŁPRACY Z DE HEUS

Polska jest jednym z ważnych europejskich producentów mięsa, mleka i jaj. Czy w perspektywie 2035 r. produkcja zwierzęca w Polsce nadal będzie opłacalnym biznesem? Co dziś najbardziej ogranicza rentowność polskich hodowli i gdzie należy szukać możliwości jej poprawy?

Polska produkcja zwierzęca ma mocne fundamenty, by pozostać konkurencyjna i opłacalna również w 2035 r. Dysponujemy rozwiniętym sektorem drobiarskim, mleczarskim i jajczarskim, doświadczonymi hodowcami oraz silnym zapleczem przetwórczym. Nie możemy jednak zakładać, że dotychczasowe przewagi utrzymają się same.

O rentowności coraz częściej będzie decydować nie sama skala, lecz efektywność zarządzania, jakość, specjalizacja i zdolność do reagowania na zmiany rynku.

Gospodarstwa funkcjonują dziś pod presją zmienności cen surowców i produktów rolnych, rosnących kosztów pracy i energii oraz coraz wyższych wymagań dotyczących jakości, dobrostanu zwierząt i wpływu produkcji na środowisko.

O ich rentowności decyduje jednak nie tylko skala produkcji, ale przede wszystkim efektywność wykorzystania dostępnych zasobów. Dlatego możliwości poprawy wyników należy szukać na każdym etapie produkcji: od precyzyjnego żywienia i dbałości o zdrowie stada, przez organizację pracy i wykorzystanie technologii, po systematyczną analizę wyników.

W De Heus patrzymy na gospodarstwo całościowo. W Polsce produkujemy ponad 2,1 mln t pasz rocznie, a ponad 140 naszych doradców wspiera hodowców w doborze rozwiązań żywieniowych i poprawie wyników produkcyjnych. Nasza skala działalności przekłada się na istotny udział w krajowej produkcji żywności. Paszami De Heus żywione są kury, od których pochodzi co szóste jajko, krowy, których mleko stanowi co czwartą szklankę tego napoju, oraz kurczęta, z których pochodzi co trzeci filet.

Jestem przekonany, że w perspektywie 2035 r. przewagę będą budować gospodarstwa, które łączą doświadczenie hodowlane z wiedzą, danymi i rachunkiem ekonomicznym. Naszą rolą jest pomagać im przekładać te kompetencje na konkretne wyniki biznesowe.

Ile o konkurencyjności polskiego mięsa, mleka czy jaj rozstrzyga się już na etapie żywienia zwierząt? Jak duży potencjał oszczędności i poprawy wydajności kryje się w nowoczesnych rozwiązaniach paszowych?

Żywienie bezpośrednio wpływa na wykorzystanie potencjału zwierząt, ich zdrowie, wyniki produkcyjne i jakość produktów na półkach sklepowych. Dobrze opracowany program żywieniowy pozwala poprawić wydajność i ograniczyć straty, a tym samym zwiększyć efektywność ekonomiczną gospodarstwa. W praktyce oznacza to możliwość uzyskania lepszych wyników przy bardziej racjonalnym wykorzystaniu zasobów.

Potencjał nowoczesnych rozwiązań pokazują konkretne rezultaty. Program Infinity pozwala zwiększyć produkcję nawet o milion jaj rocznie w stadzie 100 tys. niosek. 21 Power ProFat wspiera wzrost zawartości tłuszczu w mleku, a pasza Jajlepsze umożliwia produkcję jaj będących naturalnym źródłem kwasów omega-3. Z kolei w programie Infinity Super Power jedno jajko dostarcza 30 proc. dziennego zapotrzebowania na witaminę B12, E i selen. Innowacje żywieniowe pozwalają więc nie tylko poprawiać wyniki hodowli, ale także zwiększać wartość produktów dla konsumentów.

Rozwijamy również rozwiązania poprawiające efektywność środowiskową. Jednym z przykładów jest system żywienia bydła opasowego na sucho, który pozwala skrócić cykl produkcyjny do siedmiu–ośmiu miesięcy, zmniejszyć koszty produkcji i ograniczyć ślad węglowy nawet o ok. 40 proc.

Żywienie nie jest więc wyłącznie kosztem produkcji. To narzędzie zarządzania wydajnością, jakością i wartością produktu końcowego. Właśnie dlatego inwestycje w wiedzę żywieniową i dopasowane rozwiązania paszowe mają bezpośrednie przełożenie na konkurencyjność całego sektora.

Sieci handlowe mają coraz większy wpływ na standardy produkcji żywności. Czy ich wymagania dotyczące pochodzenia surowców, dobrostanu i śladu środowiskowego zaczynają już zmieniać sposób prowadzenia gospodarstw i żywienia zwierząt? Jak De Heus odpowiada na te oczekiwania?

Wymagania dotyczące pochodzenia surowców, bezpieczeństwa żywności, dobrostanu zwierząt i śladu środowiskowego coraz wyraźniej wpływają na cały łańcuch dostaw. Sieci handlowe przekładają oczekiwania konsumentów na standardy zakupowe, które obejmują również producentów rolnych. Oznacza to, że o jakości i bezpieczeństwie żywności trzeba myśleć już na etapie pozyskiwania surowców i żywienia zwierząt.

My traktujemy te kwestie jako integralną część odpowiedzialnego zarządzania produkcją. Ok. 99 proc. zbóż wykorzystywanych w naszych paszach pochodzi od polskich rolników. W przypadku soi korzystamy z kredytów RTRS, wspierających odpowiedzialne praktyki jej uprawy. Posiadamy również certyfikat GMP+ FRA MI 5.6, potwierdzający spełnianie wymagań dotyczących odpowiedzialnego pozyskiwania tego surowca.

Mamy świadomość, że jako producent pasz mamy realny wpływ na jakość żywności, która trafia na stoły konsumentów. Stanowimy fundament łańcucha produkcji żywności. Żywienie zwierząt ma bezpośrednie znaczenie dla ich zdrowia i dobrostanu, a także wpływa na jakość i właściwości produktów pochodzenia zwierzęcego. Dlatego naszym zadaniem jest nie tylko dostarczanie wysokiej jakości pasz, ale również oferowanie hodowcom wiedzy, doradztwa i rozwiązań, które pozwalają im prowadzić produkcję zgodnie z wysokimi standardami jakości i odpowiedzialności.

Równolegle rozwijamy rozwiązania pozwalające mierzyć i ograniczać wpływ produkcji na środowisko. Przykładem jest Carbon Compass, narzędzie umożliwiające obliczanie śladu węglowego na różnych etapach produkcji, także w odniesieniu do konkretnych produktów, takich jak np. kilogram fileta czy nóżka z kurczaka.

Ważnym kierunkiem rozwoju jest również żywienie funkcjonalne, które umożliwia tworzenie produktów o dodatkowej wartości odżywczej, odpowiadających na zmieniające się oczekiwania konsumentów. Przykładem są już dostępne jaja wzbogacone w kwasy omega-3 oraz jaja o wysokiej zawartości witamin E i B12 oraz selenu. To oczywiście nie koniec możliwości. Rozwijamy kolejne rozwiązania, które pozwolą tworzyć jeszcze bardziej odżywcze i funkcjonalne produkty.

Coraz większe znaczenie będzie miała współpraca producentów pasz, hodowców, przetwórców i handlu. To właśnie na poziomie całego łańcucha dostaw możemy skutecznie łączyć bezpieczeństwo żywności, wysoką jakość produktów, ograniczanie wpływu produkcji na środowisko i efektywność ekonomiczną. Standardy jakości i odpowiedzialności środowiskowej nie powinny być postrzegane wyłącznie jako dodatkowe wymagania czy koszty. Umiejętnie wdrażane stają się narzędziem zarządzania ryzykiem i źródłem przewagi konkurencyjnej całego sektora.

Równolegle zwiększamy efektywność wykorzystania surowców. W 2025 r. zagospodarowaliśmy m.in. 6029 t pieczywa i 2539 t czipsów w żywieniu trzody chlewnej. Wdrażamy również rozwiązania ograniczające straty, takie jak audyty ferm niosek z wykorzystaniem inteligentnych jaj elektronicznych.

Nie chodzi o pełną samowystarczalność, która nie zawsze jest ekonomicznie uzasadniona. Potrzebujemy rozsądnego połączenia krajowej bazy surowcowej, dywersyfikacji dostaw i sprawnego zarządzania zakupami oraz logistyką. Bezpieczeństwo surowcowe oznacza przede wszystkim zdolność do utrzymania ciągłości produkcji mimo zmienności rynków światowych.



MATERIAŁY PRASOWE

> Naszą rolą jest pomoc gospodarstwom w przełożeniu ich kompetencji hodowlanych na wyniki biznesowe

Jak zmiany klimatyczne, napięcia geopolityczne i zmienność cen surowców wpłyną na bezpieczeństwo produkcji zwierzęcej w Polsce do 2035 r.? Jak wzmacniać krajową bazę surowcową i odporność łańcucha dostaw, nie tracąc przy tym konkurencyjności kosztowej?

Bezpieczeństwo surowcowe będzie jednym z kluczowych czynników konkurencyjności produkcji zwierzęcej. Zmiany klimatyczne wpływają na wielkość i jakość zbiorów, a napięcia geopolityczne i zakłócenia w handlu zwiększają ryzyko przerw w dostawach oraz gwałtownych zmian cen. Dlatego firmy muszą planować zaopatrzenie długofalowo, dywersyfikować źródła dostaw i rozwijać współpracę z krajowymi producentami.

W De Heus ok. 99 proc. zbóż i otrąb oraz 100 proc. tłuszczów kupujemy od polskich dostawców. Rozwijamy także wykorzystanie krajowych źródeł białka paszowego. W 2025 r. zakupy polskiego bobiku wzrosły o 50 proc. rok do roku, a wykorzystanie soi od krajowych przetwórców – dziesięciokrotnie. Rozwój krajowej bazy białkowej to nie tylko szansa na ograniczenie zależności od importu, ale również możliwość wzmocnienia polskiego rolnictwa i stworzenia nowych rynków zbytu dla krajowych producentów.

Czy w polskiej produkcji zwierzęcej jest jeszcze przestrzeń dla małych i średnich gospodarstw rodzinnych, czy kolejne lata przyniosą dalszą koncentrację hodowli? Jak powinna rozwijać się współpraca między producentami pasz,

> O pozycji sektora w 2035 r. zdecydują inwestycje i decyzje podejmowane już dziś

hodowcami, przetwórcami i handlem, aby wzmacniać konkurencyjność całego sektora?

Koncentracja produkcji będzie postępować, ale nie oznacza to końca małych i średnich gospodarstw rodzinnych. Jest dla nich miejsce, pod warunkiem że znajdą model działania odpowiadający ich skali – oparty na specjalizacji, jakości, efektywności i dobrych relacjach z odbiorcami. Nie każde gospodarstwo musi rosnąć, ale każde musi dbać o swoją produktywność i pozycję rynkową.

Kluczowy jest dostęp do wiedzy, technologii, doradztwa i stabilnych kanałów zbytu. Potrzebujemy też bardziej partnerskiej współpracy między producentami pasz, hodowcami, przetwórcami i handlem. Lepsza wymiana informacji i przewidywalność relacji biznesowych ułatwiają planowanie produkcji i ograniczają ryzyko po stronie wszystkich uczestników łańcucha.

W De Heus wykraczamy poza rolę dostawcy pasz. Wspieramy hodowców w organizacji produkcji i koordynacji obrotu żywcem. W 2025 r. objęliśmy nią blisko 105 mln zwierząt. To przykład współpracy, która pomaga gospodarstwom sprawniej funkcjonować i lepiej planować działalność.

Jak będzie wyglądał polski sektor produkcji zwierzęcej za dziesięć lat? Co będzie decydowało o jego sukcesie: skala produkcji, efektywność kosztowa, jakość, specjalizacja czy zdolność do spełniania coraz wyższych standardów? Jakie decyzje powinniśmy podjąć już dziś, aby polska żywność utrzymała konkurencyjność w Europie i na świecie?

W 2035 r. polski sektor produkcji zwierzęcej będzie bardziej wyspecjalizowany, zautomatyzowany i oparty na danych. O jego konkurencyjności zdecyduje umiejętność łączenia efektywności kosztowej, jakości, bezpieczeństwa żywności i odpowiedzialności środowiskowej.

Już dziś potrzebne są inwestycje w technologię, automatyzację, kompetencje i precyzyjne zarządzanie produkcją. Równie ważna jest współpraca w całym łańcuchu – od dostawców surowców i producentów pasz, przez hodowców, po przetwórców i handel.

W naszej firmie inwestujemy m.in. w poprawę efektywności energetycznej. W 2025 r. wytworzyliśmy blisko 10 tys. MWh energii, ograniczając emisję CO_2 o ponad 4200 t. Ok. 20 proc. wykorzystywanej przez nas energii pochodzi już z własnej produkcji. Rozwijamy także rozwiązania żywieniowe i narzędzia analityczne wspierające efektywność gospodarstw oraz ograniczanie ich wpływu na środowisko.

Polska ma potencjał, by utrzymać silną pozycję na światowym rynku żywności. Jej przewagą nie może być jednak wyłącznie skala i cena, ale przede wszystkim technologia, wiedza, jakość i efektywność całego łańcucha dostaw. O pozycji sektora w 2035 r. zdecydują inwestycje i decyzje podejmowane już dziś.

SPRZEDAŻ I KONSUMENCI

Nowa architektura handlu

Polacy kupują głównie w dyskontach, które mają 44 proc. udziału w rynku. Jednak przyszłość może należeć do formatów najlepiej odpowiadających na potrzeby rosnącej liczby jednoosobowych gospodarstw domowych.

EDYTA KOCHLEWSKA

Od lat o Polsce mówi się jako o „jednym z najbardziej konkurencyjnych rynków handlowych". Miano to zdobyliśmy po tym jak wiele zachodnich koncernów wjeżdżało do Polski na białym koniu, a wycofywało się z podkulonym ogonem. Nie pomogły milionowe inwestycje ani zachodnie wzorce kopiowane 1:1 z macierzystego rynku. Okazało się, że Polacy chcą robić zakupy w tych sklepach, które zmieniają się razem z ich rosnącymi aspiracjami, zamożnością i potrzebą wygody. Pod warunkiem, że zmiana nie oznacza utraty najważniejszego kryterium zakupowego – niskiej ceny.

Dane YouGov pokazują, że Polska pozostaje rynkiem napędzanym promocjami. W pierwszym półroczu 2026 roku udział zakupów promocyjnych wzrósł, a specjalne oferty odpowiadają już za 34,6 proc. wartości zakupów. Jednocześnie rośnie udział marek własnych i rozwijają się kategorie produktów odpowiadających na potrzebę wygody i świadomego odżywiania.

Zmiana podejścia do cen nie będzie łatwa. 53 proc. Polaków deklaruje gotowość do bojkotu marki lub sieci handlowej w przypadku nieuzasadnionych podwyżek, a 39 proc. zrezygnowałoby z zakupów w odpowiedzi na wprowadzające w błąd reklamy

- Polak po latach zmagania się z inflacją stał się wytrawnym graczem, który kalkuluje każdą decyzję. Uczciwa wycena i transparentność przestały być mile widzianym dodatkiem, a stały się warunkiem koniecznym. Nabywcy nie rezygnują z jakości, ale natychmiast ukarzą brakiem lojalności czy wręcz bojkotem każdego detalistę, który próbuje ukryć nieuzasadnione podwyżki – komentuje Szymon Mordasiewicz, dyrektor zarządzający w YouGov.

Z tego względu rynek dyskontów w Polsce należy do najdynamiczniej rozwijających się segmentów handlu detalicznego. W II kw. 2026 roku dyskonty odnotowały wzrost o 2,4 proc. r/r. Biedronka i Lidl królują nie tylko wśród dyskontów, ale na całym polskim rynku. W tym segmencie tym działają Netto i Aldi a także Dino, historycznie klasyfikowane w kategorii supermarket ze względu na rozbudowaną ofertę lady mięsnej. Teraz jednak ladę mięsną rozwija także Biedronka a kryterium to straciło na znaczeniu.

Pewne jest natomiast, że sklepy tych sieci rosną w imponującym tempie. - Dino na koniec września 2026 r. miało 3283 sklepy, o 350 więcej niż rok wcześniej; od początku roku otworzyło 256 placówek. Lidl przekroczył próg 1000 sklepów w Polsce. Biedronka na cały 2026 r. zapowiada ponad 120 otwarć netto. Walka o klienta obejmuje zarówno nowe lokalizacje, jak i poprawę istniejącej sieci - Biedronka do końca br. planowała około 250 modernizacji istniejących placówek. Z kolei Netto zaplanowało na 2026 r. około 15 nowych sklepów i blisko 170 modernizacji. Przed nami dalsze „zagęszczanie" sieci, ale też bardziej rozważna selekcja lokalizacji. O przewadze będą decydować cena, bliskość i wygoda, a o rentowności — również to, czy nowy sklep pozyska klientów konkurencji, czy może odbierze sprzedaż własnym placówkom – wskazuje Maciej Bartmiński, prezes MarketSide.

Wśród sieci spożywczych zdecydowanie największą skalę biznesu ma Jeronimo Martins Polska, właściciel Biedronki. Spółka w 2025 roku wykazała 112,34 mld zł przychodów. Dochód wyniósł 5,05 mld zł, a podstawa opodatkowania 4,96 mld zł. Spółka zapłaciła 942,8 mln zł.

Lidl wykazał 41,96 mld zł przychodów oraz 2,59 mld zł dochodu, a podatek należny sięgnął 490,7 mln zł. Trzecie na liście jest Dino Polska. Sieć osiągnęła 33,91 mld zł przychodów, a dochód wyniósł 1,62 mld zł. Podatek należny został wykazany na poziomie 307,1 mln zł. W przypadku Netto skala jest już znacznie mniejsza. Sieć wykazała 6,72 mld zł przychodów, 20,8 mln zł dochodu oraz 4,1 mln zł podatku należnego. Aldi wykazało 4,9 mld zł przychodów oraz dochód na poziomie 37,4 mln zł.

Pomimo, że wszyscy zazdroszczą dyskontom, to format ten mierzy się z wyzwaniami ogólnorynkowymi, bo w ostatnich miesiącach dezinflacja cen żywności przeszła w deflację. - Otoczenie konkurencyjne pozostaje bardzo wymagające, a presja kosztów paliw na przedsiębiorstwa i dochody gospodarstw domowych nie słabnie. Nasze zespoły są jednak skoncentrowane na utrzymaniu efektywności naszych modeli biznesowych - powiedział Pedro Soares dos Santos, prezes Jeronimo Martins podczas konferencji wynikowej po 3. kwartałach 2026 roku.

Wygoda zagospodarowana przez Żabkę

O ile dyskont jest formatem na dziś, to biorąc pod uwagę zmiany demograficzne w Polsce może się okazać, że formatem przyszłości będzie convenience. Według ekspertów firmy doradczej JLL, do 2035 r. Polska może mieć o 1,2 mln mieszkańców mniej, ale jednocześnie o około 200 tys. więcej gospodarstw domowych. Dla handlu oznacza to nie tyle kurczenie się popytu, ile zmianę jego struktury: od zakupów rodzinnych i dużych koszyków w stronę wygody, usług i zdrowia dla starszych i często jednoosobowych gospodarstw.

Wśród formatów i kategorii, które mogą zyskiwać, eksperci JLL wskazują: handel blisko domu i lokalne parki handlowe oraz codzienną gastronomię i ofertę o większym nacisku na jakość.

Kryteria te zagospodarowuje sieć Żabka, która uruchomiła w Polsce 706 sklepów i to tylko w pierwszym półroczu 2026 roku. Rozwija przy tym ofertę gotowych posiłków i usług, konkurując o zakupy impulsowe – zaznacza Maciej Bartmiński.

W II kw. 2026 r. najlepsze wyniki osiągnął właśnie kanał convenience, który wzrósł o 3,3 proc. r/r, utrzymując pozycję lidera dzięki odporności na zmiany zachowań konsumentów i wygodę zakupów. Z danych YouGov wynika, że na znaczeniu zyskują rozwiązania pozwalające oszczędzać czas, w tym chłodzone dania gotowe. Wartość zakupów tej kategorii wzrosła aż o 12,2 proc. rok do roku, co czyni ją jednym z najszybciej rosnących segmentów rynku FMCG.

Tomasz Blicharski, Chief Strategy & Development Officer i przyszły Chief Executive Officer Grupy Żabka w czasie konferencji wynikowej powiedział: - Nasze strategiczne kategorie, w szczególności szybkie posiłki i napoje, osiągają dobre wyniki i w coraz większym stopniu przyczyniają się do wzrostu sprzedaży. Konsekwentnie rozwijamy ofertę gastronomiczną, wprowadzając nowe produkty i smaki odpowiadające na zmieniające się preferencje konsumentów. Grupa rozszerza także działalność o nowe formaty sprzedaży. Rok po uruchomieniu format vendingowy obejmował już 275 automatów, które obsłużyły prawie 1 milion transakcji, co pokazuje rosnące zainteresowanie klientów tym rozwiązaniem - dodał.

Żabka, która w 2025 roku miała 32,83 mld zł przychodów i 1,60 mld zł dochodu jest w procesie przejęcia przez kanadyjski koncern Alimentation Couche-Tard, jeden z największych na świecie operatorów sklepów convenience, działający m.in. pod marką Circle K. Transakcja wyceniana jest na 32,6 mld zł. Oczekuje się, że wezwanie zostanie sfinalizowane nie później niż w grudniu 2026 r.

Hipermarkety się kurczą, hurt kuleje

Wielkie hale, niekończące się alejki i zakupy, na które trzeba było zarezerwować pół dnia. Przez lata tak lubiliśmy kupować. Jednak w II kw. 2026 roku hipermarkety były najsłabiej radzącym sobie formatem i odnotowały spadek sprzedaży o 6,5 proc. r/r. Dziś klient za ideał uznaje szybkie zakupy a handel wprowadza format kompaktowy. Z tego względu Carrefour i Auchan zmniejszają

OBRAZ RYNKU

Największe sieci handlowe pod względem przychodów

Biedronka przekroczyła 112 mld zł przychodów, Lidl zbliżył się do 42 mld zł, Dino przekroczyło 33 mld zł, a Żabka 32,8 mld zł.
Eurocash miał ponad 34 mld zł przychodów. Rossmann wykazał ponad 16,6 mld zł, Kaufland – 13,95 mld zł, Auchan ponad 11,5 mld zł, Carrefour ponad 10,4 mld zł, a Stokrotka blisko 8,9 mld zł, Makro -6,76 mld zł, Netto – 6,72 mld zł, Aldi – 4,9 mld zł, GK Specjał – 4,5 mld zł. ■



MATERIAŁY PRASOWE

Polska pozostaje rynkiem **napędzanym promocjami**

SYSTEM KAUCYJNY

Sklepy dostają nawet ponad 20 gr za zwrot opakowania. Kto za to zapłaci? Stanowisko Polskiego Systemu Kaucyjnego S.A.

Jedną z kluczowych pozycji kosztowych w systemie kaucyjnym jest handling fee, czyli wynagrodzenie wypłacane punktom zbiórki za przyjmowanie opakowań. Zdaniem Anny Kozłowskiej, prezes zarządu Polskiego Systemu Kaucyjnego S.A., sposób ustalania tych stawek będzie miał duże znaczenie zarówno dla handlu, jak i dla kosztów ponoszonych przez producentów.

– To naturalne, że sklepy powinny otrzymywać wynagrodzenie za pracę personelu, wykorzystanie powierzchni i infrastruktury. Problem zaczyna się wtedy, gdy stawka przestaje odzwierciedlać koszt obsługi, a staje się przede wszystkim narzędziem licytacji operatorów o kolejne punkty zbiórki – wskazuje Anna Kozłowska.

W Polsce wysokość handling fee jest ustalana w indywidualnych negocjacjach operatorów z punktami zbiórki. Jak podaje Anna Kozłowska, średnią stawkę szacuje się obecnie na około 15 gr za opakowanie, przy czym pojawiają się również oferty przekraczające 20 gr. Dla porównania w Irlandii stawka za zbiórkę automatyczną wynosi w przeliczeniu około 9,5 gr za opakowanie, a w Szwecji około 8,2 gr za puszkę i 11,3 gr za mniejszą butelkę PET.

Prezes PSK zwraca także uwagę na różnice w kosztach pracy. Według przywoływanych przez nią danych średnie miesięczne wynagrodzenie brutto wynosi ponad 5000 euro w Irlandii, niemal 4200 euro w Szwecji i 2041 euro w Polsce.

– Trudno przejść obojętnie obok sytuacji, w której na rynku o niższych kosztach pracy proponuje się wyższe stawki za pracę związaną z obsługą zwrotów – podkreśla.

Znaczenie tych kosztów rośnie wraz ze skalą systemu. W modelu Deloitte na 2028 rok koszty jego działania w scenariuszu realistycznym wynoszą około 2,3 mld zł rocznie, z czego około 1,4 mld zł przypada na zbiórkę. Są to wyliczenia scenariuszowe, a nie już poniesione wydatki.

Według tej analizy obniżenie wynagrodzeń dla sklepów za zbiórkę o 5 proc. zmniejsza modelowaną opłatę producencką średnio o około grosz na opakowanie. Przy miliardach zwrotów nawet niewielka różnica w koszcie jednostkowym może więc przełożyć się na znaczące kwoty.

Anna Kozłowska podkreśla, że nie chodzi o odmawianie handlowi uczciwego wynagrodzenia.

– Chodzi o prostą zasadę: płacimy za rzeczywiście wykonaną usługę i jej uzasadnione koszty, a nie za samą gotowość operatora do zaoferowania więcej niż konkurencja. System powinien premiować sprawną zbiórkę, dobrą logistykę i jakość odzyskanego surowca, nie wyścig na coraz wyższe stawki – zaznacza.

Jej zdaniem brak dyscypliny kosztowej może zwiększać obciążenia producentów, a w dalszej kolejności również presję na ceny napojów.

Ostatecznie więc sposób rozliczania sklepów za obsługę zwrotów może mieć znaczenie nie tylko dla handlu i operatorów, ale także dla konsumentów. ■

swoje sklepy i oddają część zajmowanej powierzchni podnajemcom z innych branż. Duży format traci na znaczeniu także na rynku powierzchni handlowych, a galerie handlowe oddały palmę pierwszeństwa parkom handlowym.

- Ekspansję sieci detalicznych wspiera rozwój parków handlowych oraz popyt na lokalizacje w mniejszych miastach. Według Cushman & Wakefield 63 proc. budowanej obecnie, nowoczesnej powierzchni handlowej przypada na miejscowości poniżej 100 tys. mieszkańców. Galerie dostosowują istniejące formaty: Carrefour zmniejszył i zmodernizował hipermarkety w Arkadii i Galerii Zielone Wzgórze. Z klasycznych hipermarketów w Polsce ostał się właściwie tylko Auchan, który w trzech miastach ma już swój zmniejszony format ATAC Hiper Discount – wskazuje Maciej Bartmiński.

Mogłoby się wydawać, że skoro odpuściliśmy wielkie zakupy to tryumfy święcą małe sklepy i zaopatrujące je hurtownie. Nic bardziej mylnego. W II kw. 2026 roku rynek hurtowy skurczył się o 7,6 proc. r/r. Makro i Eurocash zaopatrujące małe sklepy zamykają hale, zwalniają pracowników i szukają oszczędności. Jednocześnie coraz mocniej stawiają na logistykę i dostawy do klientów, w przypadku Makro głównie gastronomicznych.

W pierwszym półroczu 2026 r. Eurocash zamknął 14 nierentownych hal Cash & Carry. Makro po zamknięciu czterech hal w 2025 r. i zwolnieniu 400 pracowników rozważa likwidację kolejnych 250 miejsc pracy.

KOMENTARZ EKSPERTA

Szymon Mordasiewicz

dyrektor zarządzający w YouGov



MATERIAŁY PRASOWE

Polak po latach zmagania się z inflacją stał się wytrawnym graczem, który kalkuluje każdą decyzję. Uczciwa wycena i transparentność przestały być mile widzianym dodatkiem, a stały się warunkiem koniecznym. Nabywcy nie rezygnują z jakości, ale natychmiast ukarzą brakiem lojalności czy wręcz bojkotem każdego detalistę, który próbuje ukryć nieuzasadnione podwyżki ■

KOMENTARZ EKSPERTA

Tomasz Blicharski

wiceprezes zarządu, dyrektor zarządzający Żabka



MATERIAŁY PRASOWE

Nasze strategiczne kategorie, w szczególności szybkie posiłki i napoje, osiągają dobre wyniki i w coraz większym stopniu przyczyniają się do wzrostu sprzedaży. Konsekwentnie rozwijamy ofertę gastronomiczną, wprowadzając nowe produkty i smaki odpowiadające na zmieniające się preferencje konsumentów. Grupa rozszerza także działalność o nowe formaty sprzedaży. ■

w halach oraz w Centrum Wsparcia Biznesu.

Jak zaznacza Janusz Pięta, equity analyst w mBanku handel tradycyjny wydaje się bardziej eksponowany na spadki w specyficznej części asortymentu, jaką jest alkohol i ogólnie napoje. Kolejnym czynnikiem jest naturalna sukcesja, której w przypadku części sklepów po prostu brakuje, co dodatkowo ogranicza wielkość rynku dla graczy hurtowych. Na tym rynku będziemy więc obserwować kolejne spadki.

Convenience z dostawą, czyli kolejny krok w przyszłość

Według szacunków JLL rosnąca liczba gospodarstw jednoosobowych i par bez dzieci będzie przesuwać handel w stronę e-commerce. Z tego względu łączna penetracja handlu internetowego wzrośnie w Polsce z 9,1 proc. w 2025 r. do 14,6 proc. w 2035 r., co przełoży się na dodatkowe 97 mld zł wartości rynku. Dzisiejsi millenialsi – najbardziej aktywni użytkownicy e-commerce – w 2035 roku będą mieć 45-64 lata, łącząc nawyki cyfrowe z wysoką siłą nabywczą. Wraz z tym przesunięciem rosnąć będzie znaczenie dostosowanych do tej grupy usług cyfrowych, w tym dostaw produktów spożywczych i farmaceutycznych. Na tej fali zamierza rosnąć rynek e-grocery a zwłaszcza ta część, która zapewnia szybką dostawę.

- W naszej ocenie jednym z motorów rozwoju rynku będzie segment convenience. Zakupy spożywcze online mają potencjał zarówno przy większych, planowanych zamówieniach, jak i przy mniejszych zakupach realizowanych na bieżąco. W Pyszne.pl rozwijamy segment convenience, poszerzając ofertę poza zamówienia restauracyjne. Współprace z Auchan, Carrefour, Żabką Jush czy marką Sokołów zwiększają wybór produktów spożywczych dostępnych na platformie. Wyzwaniem dla branży będzie zapewnienie wygody i przewidywalnej dostawy przy zachowaniu atrakcyjnych warunków zakupu. Jednak to połączenie może sprawić, że e-grocery stanie się stałym elementem codziennych nawyków konsumentów – mówi Aleksander Rosa, rzecznik prasowy Pyszne.pl.

Długowieczność i leki zmieniają koszyki

Handel od zawsze powtarza, że jest na tyle silny na ile umie przewidzieć i odpowiedzieć na zmieniające się potrzeby konsumentów. A obecnie obok większej kontroli wydatków, klienci stawiają na bycie fit i długowieczność. Szukają więc produktów o mniejszej kaloryczności, mniej lub zero cukru, bio/eko/vege. Szczególnie dynamicznie rozwija się grupa produktów wysokobiałkowych. Wartość zakupów produktów deklarujących zawartość protein lub high protein wzrosła o 21,1 proc., a po produkty z tego segmentu sięga już 71,1 proc. polskich gospodarstw domowych – tylko w pierwszym półroczu. Podobny kierunek widać w kategorii napojów – wartość zakupów wariantów light i bez cukru zwiększyła się o 13,1 proc.

– Obserwujemy narodziny nowej premiumizacji na polskim rynku. Niewykluczone, że znane logo lub prestiż są wciąż ważne dla pewnej grupy, ale gotowość do wydania większych pieniędzy pojawia się wtedy, gdy produkt wnosi bezdyskusyjną wartość dodaną, wspiera zdrowie, oferuje czysty skład, wysoką zawartość białka albo pozwala zaoszczędzić cenny czas. To właśnie te korzyści definiują dziś nowoczesny segment premium. Premia za spełnienie potrzeby zdrowotnej czy wygody – wyjaśnia Szymon Mordasiewicz.

> Handel powtarza, że jest na tyle silny, na ile umie odpowiedzieć na potrzeby konsumentów

Nowym czynnikiem wpływającym na sposób odżywiania jest także rosnąca liczba osób poddających się terapii odchudzającej przy pomocy GLP-1 i analogów. Obecnie korzysta z nich 4,5 proc. konsumentów, a w ciągu kolejnego roku odsetek ten może wzrosnąć do 9 proc.

– Konsumenci stosujący terapie GLP-1 wskazują na mniejszy apetyt i zmianę nawyków żywieniowych w stronę produktów mniej przetworzonych, niskowęglowodanowych, bez cukru i wysokobiałkowych. W dłuższej perspektywie może to oznaczać zmianę struktury koszyka oraz spadek wolumenu kupowanej żywności. To sygnał, którego producenci i detaliści nie powinni ignorować, a doświadczenia rynku amerykańskiego mogą wskazywać, jak podobne zmiany będą przebiegać w Europie i Polsce – podkreśla ekspert YouGov.

To oznacza, że handel jest i zawsze musi być czujny by tworzyć formaty i ofertę, która odwzorowuje obowiązujące trendy konsumenckie na półce. Jednocześnie największy grzech jaki handel może popełnić to zapomnieć o fundamencie ceny. Tego Polacy nie wybaczają.

ROZMOWA

Nowy model stacji. Handel i gastronomia zapewnią wzrost

Stacje paliw coraz mocniej stają się punktami codziennych zakupów, gastronomii i usług – mówi Marta Plakwicz, dyrektor Biura Rozwoju Sprzedaży Pozapaliwowej w ORLEN SA.

MATERIAŁ POWSTAŁ WE WSPÓŁPRACY Z ORLEN SA.



CINEMAPHOTO/SHUTTERSTOCK

Stacje paliw coraz mocniej wchodzą na rynek handlu convenience i gastronomii. Jak zmienia się ich model biznesowy? Czy sprzedaż pozapaliwowa staje się jednym z głównych motorów rozwoju tego segmentu i jaką rolę będzie odgrywać w strategii ORLENU do 2035 roku?

Chcę, żeby klienci wybierali ORLEN także wtedy, gdy nie potrzebują tankować. Już dziś widzimy, że rośnie udział transakcji obejmujących zakupy pozapaliwowe. To dla mnie ważny sygnał, że stacja może odgrywać większą rolę w codziennym życiu klientów. W mieście ktoś wpadnie po lunch w Stop.Cafe, a w mniejszej miejscowości przy jednej wizycie zrobi zakupy i umyje samochód.

Dlatego w perspektywie 2035 roku sprzedaż pozapaliwowa będzie jednym z głównych kierunków wzrostu naszego detalu. Łączymy szybkie zakupy z gastronomią i rozwijamy usługi tam, gdzie odpowiadają na lokalne potrzeby. Każdy dodatkowy powód do wizyty daje nam szansę, żeby klient wracał częściej, a nam pozwala budować marżę pozapaliwową.

Stacje paliw jeszcze niedawno kojarzyły się przede wszystkim z tankowaniem i szybkimi zakupami w trasie. Dziś coraz częściej oferują gotowe posiłki, kawę czy produkty na codzienne potrzeby. Jak zmieniają się oczekiwania konsumentów i które trendy będą najmocniej kształtować ofertę sklepów i gastronomii na stacjach w najbliższej dekadzie?

Moim zdaniem największą przewagę zdobędą ci, którzy szanują czas klienta i dają mu pewność, że dostanie to, po co przyjechał. Kto ma kilkanaście minut na przerwę, chce szybko znaleźć świeży posiłek i mieć pewność, że będzie smakował tak samo dobrze jak ostatnio. W sklepie chcę dać klientom także przyjemność odkrywania. Obok marek, po które chętnie wracają, powinny pojawiać się nowości, dla których warto się zatrzymać. Czasem będzie to nowy smak ulubionej przekąski, a czasem produkt lokalnego producenta, którego klient dopiero u nas poznaje.

W najbliższej dekadzie większe znaczenie będą miały świeżość, powtarzalna jakość i oferta dopasowana do miejsca. Inaczej zaprojektujemy menu na stacji przy trasie, gdzie liczy się wygoda jedzenia w drodze, a inaczej tam, gdzie klienci regularnie wpadają na lunch. Technologia może ułatwić obie wizyty, choćby przez szybszy zakup albo promocję na produkt, po który klient rzeczywiście sięga.

Rozwój oferty pozapaliwowej oznacza również nowe możliwości dla producentów żywności. Jak zmienia się współpraca ORLENU z dostawcami FMCG? Czy stacje paliw stają się dla nich coraz ważniejszym kanałem sprzedaży, a jednocześnie miejscem testowania nowych produktów i kategorii?

Tak. Dla producentów stacja to coraz ważniejszy kanał sprzedaży, bo pokazuje, czego ludzie szukają w konkretnych sytuacjach. Ktoś kupuje kawę przed dłuższą trasą, ktoś inny szuka ciepłej przekąski w przerwie w pracy. Z dostawcami możemy sprawdzić, czy nowy produkt pasuje do takiej potrzeby i czy klienci po niego wracają.

W sieci prowadzimy równolegle kilkadziesiąt testów produktów i sposobów sprzedaży. Przykłady nowości to lokalne ciasta, świeże kwiaty czy punkty z ciepłymi przekąskami. Każda nowość konkuruje o ograniczone miejsce na półce. Chcę, żeby partnerzy wchodzili z nami do pilotaży i wspólnie z nami sprawdzali, czy oferta daje klientowi kolejny powód do wizyty. Wynik testu pomaga nam zdecydować, które pomysły rozwijać szerzej.

Dane o zachowaniach klientów, aplikacje lojalnościowe, automatyzacja i sztuczna inteligencja coraz silniej zmieniają handel. Jak ORLEN wykorzystuje te narzędzia do rozwoju sprzedaży pozapaliwowej? Co może być największym przełomem w funkcjonowaniu stacji paliw jako punktów handlowych do 2035 roku?

Największym przełomem do 2035 roku może być zdolność każdej stacji do przewidywania, czego będą potrzebować jej klienci. Inaczej wygląda popyt w piątek po południu na trasie wyjazdowej z miasta, a inaczej w poniedziałek rano na stacji przy osiedlu. Lepsze prognozy mogą pomóc tak planować dostawy, żeby w porze lunchu wystarczyło świeżych posiłków i żeby mniej jedzenia zostawało pod koniec dnia.

Dziś sprawdzamy w pilotażach, które produkty i sposoby sprzedaży sprawdzają się w różnych lokalizacjach. Dane o zakupach pomagają nam ocenić, czy klienci wracają po daną ofertę. Aplikacja lojalnościowa może pomóc lepiej dopasować promocje, a automatyzacja i sztuczna inteligencja mają potencjał, by usprawnić prognozowanie i uzupełnianie zapasów. Jestem przekonana, że klient oceni tę zmianę bardzo praktycznie. Czy mógł wygodnie podjechać, szybko kupić to, czego potrzebował, i ruszyć dalej? Chcę, żeby do 2035 roku stacje ORLENU stały się częścią codziennych tras klientów, od porannej kawy po zakupy w drodze do domu.

PRZYSZŁOŚĆ SEKTORA

Rekomendacje branży

Polska żywność podbiła europejskie rynki, ale czy dotychczasowe recepty na sukces wystarczą na kolejną dekadę? Przedstawiciele branży wskazują, co trzeba zmienić, aby w 2035 roku Polska skutecznie konkurowała i więcej zarabiała.

PAULINA PIWOWAREK

Na podstawie rozmów, wywiadów i analiz zebranych w raporcie przedstawiamy rekomendacje polskiego sektora rolno-spożywczego na najbliższą dekadę. To synteza postulatów i kierunków wskazywanych przez uczestników rynku, a nie formalnie uzgodnione stanowisko wszystkich firm i organizacji.

1. Przestańmy mierzyć sukces wyłącznie wielkością produkcji

Polski przemysł spożywczy zbudował silną pozycję dzięki wzrostowi produkcji, konkurencyjnym kosztom i zdolności do dostarczania dużych wolumenów żywności. Ten model przyniósł wymierne rezultaty, ale jego możliwości stopniowo się wyczerpują. Rosnące koszty pracy, energii i surowców oraz presja cenowa ze strony odbiorców sprawiają, że produkowanie i sprzedawanie więcej nie musi oznaczać wyższych zysków.

W centrum strategii rozwoju postawmy na rentowność i wartość dodaną, a nie sam wzrost wolumenu.

Przedsiębiorstwa powinny dokładniej analizować opłacalność poszczególnych produktów, kategorii i kanałów sprzedaży. Coraz większego znaczenia nabierają produkty specjalistyczne, funkcjonalne, innowacyjne oraz marki, za które konsumenci są gotowi zapłacić więcej ze względu na ich rzeczywistą wartość.

Zmiana myślenia dotyczy również całego łańcucha produkcji żywności. Liczy się nie tylko ilość wytworzonego surowca czy gotowego produktu, ale także to, jaka część wartości pozostaje u rolnika, przetwórcy i producenta.

2. Inwestujmy w produktywność, a nie w technologię dla samej technologii

Automatyzacja, cyfryzacja i sztuczna inteligencja będą coraz silniej wpływać na konkurencyjność polskiego przemysłu spożywczego. Ich znaczenie nie powinno być jednak mierzone liczbą wdrożonych systemów, robotów czy aplikacji, lecz faktyczną poprawą wyników przedsiębiorstw.

Kierujmy inwestycje technologiczne tam, gdzie przynoszą mierzalne oszczędności, zwiększają wydajność i ograniczają straty.

Dotyczy to zarówno produkcji, jak i logistyki, zarządzania energią, prognozowania popytu czy planowania zapasów. Lepsze wykorzystanie danych może ograniczać przestoje, nadmierne zużycie surowców oraz koszty magazynowania i transportu. W wielu przypadkach większe korzyści niż rozbudowa mocy produkcyjnych przyniesie sprawniejsze wykorzystanie istniejących zasobów.

Technologiczna transformacja musi objąć również rolnictwo. Precyzyjne żywienie zwierząt, monitoring upraw, odpowiednie dawkowanie nawozów czy cyfrowe zarządzanie gospodarstwem mogą poprawiać ekonomikę produkcji już na etapie pozyskiwania surowców.

3. Łączmy siłę skali ze zdolnością szybkiego reagowania

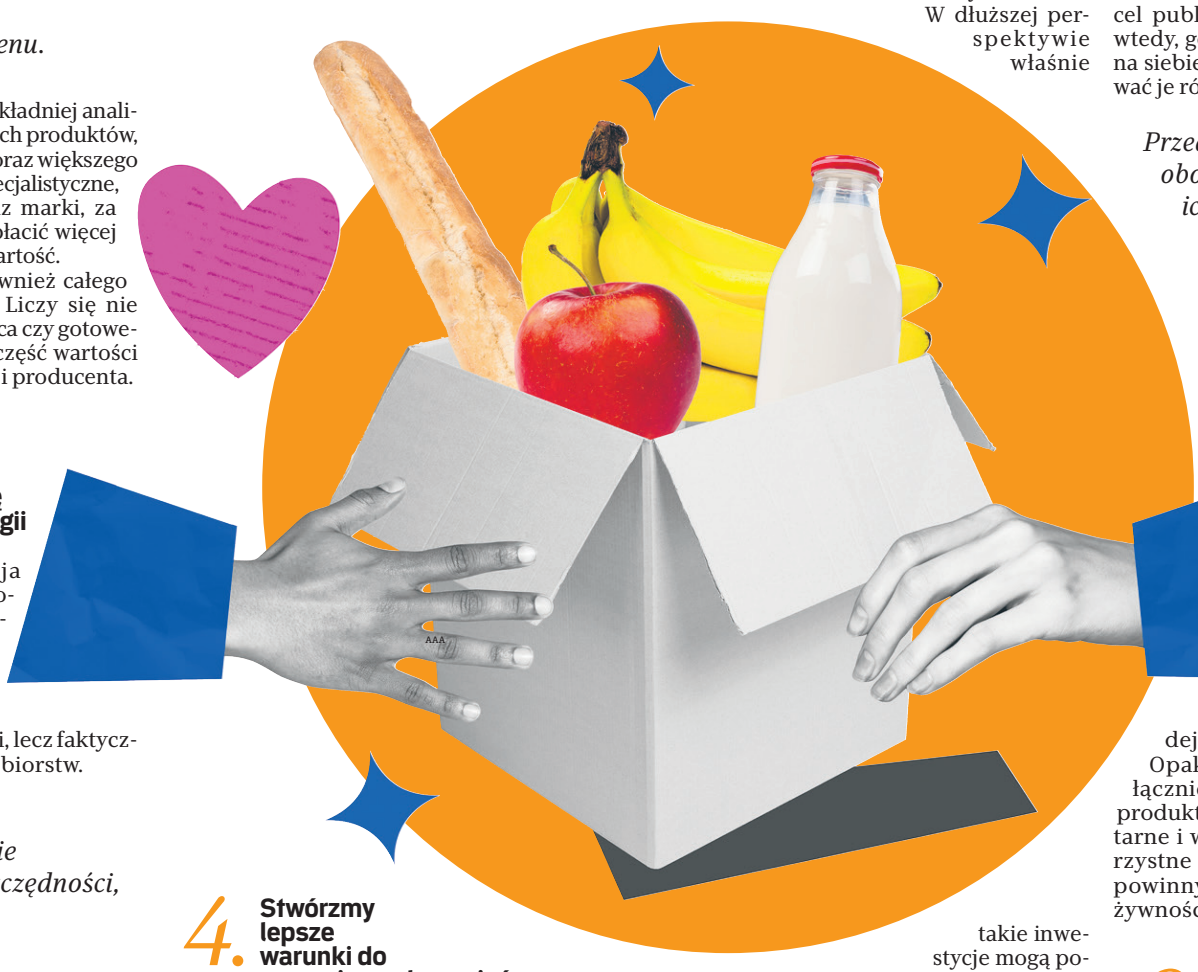
Konsolidacja będzie jednym z ważnych kierunków rozwoju polskiego przemysłu spożywczego. Większa skala ułatwia finansowanie inwestycji, rozwijanie zaplecza badawczo-rozwojowego, budowanie sieci dystrybucji i negocjowanie warunków współpracy z handlem.

Jednak sama wielkość przedsiębiorstwa nie przesądzi o sukcesie. Zmieniające się potrzeby konsumentów, rozwój nowych kategorii i nieprzewidywalność otoczenia gospodarczego wymagają coraz szybszego podejmowania decyzji.

Budujmy silniejsze organizacje, ale nie traćmy elastyczności, przedsiębiorczości i zdolności dostrzegania nowych trendów.

Konsolidacja powinna prowadzić do poprawy efektywności i tworzenia realnych możliwości rozwoju, a nie być celem samym w sobie. Duże przedsiębiorstwa muszą umieć wykorzystać kapitał, skalę i dane do szybkiego wprowadzania innowacji.

Jednocześnie przyszłość rynku nie musi należeć wyłącznie do największych graczy. Mniejsze, wyspecjalizowane firmy mogą budować przewagę dzięki jakości, wyrazistym markom, unikatowym produktom i umiejętności sprawnego reagowania na zmiany.



4. Stwórzmy lepsze warunki do zagranicznych przejęć

Budowanie marki na nowym rynku może trwać wiele lat i wymagać znacznych nakładów finansowych. Dlatego dla części polskich przedsiębiorstw skuteczniejszą drogą rozwoju może być przejmowanie zagranicznych firm posiadających już rozpoznawalne produkty, lokalne relacje handlowe i sieci dystrybucji.

Przejęcie oznacza bowiem nie tylko zakup zakładu produkcyjnego, ale również dostęp do klientów, kompetencji i istniejącej pozycji rynkowej.

Rozwijajmy finansowanie i kompetencje umożliwiające polskim przedsiębiorstwom ekspansję kapitałową.

Szczególnej uwagi wymagają firmy średniej wielkości, które mają ambicje międzynarodowe, ale nie dysponują kapitałem porównywalnym z największymi koncernami. Potrzebują dostępu do odpowiednio dopasowanych instrumentów finansowania, wsparcia instytucjonalnego i wiedzy o zagranicznych transakcjach.

5. Przejdźmy od eksportowania żywności do budowania międzynarodowych firm

Polska należy do największych producentów i eksporterów żywności w Europie. Przez ostatnie trzy dekady przedsiębiorstwa skutecznie rozwijały sprzedaż zagraniczną, korzystając z konkurencyjnych kosztów, jakości produktów i bliskości unijnych odbiorców.

Kolejnym etapem rozwoju powinno być budowanie własnych marek, struktur sprzedażowych i trwałej obecności biznesowej na zagranicznych rynkach.

Polscy producenci nie mogą poprzestawać na roli dostawców dla międzynarodowych sieci handlowych i zagranicznych marek. Powinni coraz częściej konkurować rozpoznawalnością własnych produktów, innowacyjnością, jakością i zdolnością do samodzielnego docierania do konsumentów.

Wymaga to większych nakładów na marketing, badania rynku, rozwój produktów i lokalne struktury handlowe. W dłuższej perspektywie właśnie takie inwestycje mogą pozwolić polskim firmom przejmować większą część marży, a nie tylko zwiększać ilość eksportowanej żywności.

6. Dywersyfikujmy eksport i zmniejszajmy zależność od pojedynczych rynków

Unia Europejska pozostaje podstawowym kierunkiem sprzedaży polskiej żywności. Na wspólny rynek trafia około trzech czwartych krajowego eksportu rolno-spożywczego. To ogromny atut wynikający z bliskości geograficznej, rozwiniętych relacji handlowych i wspólnych zasad funkcjonowania rynku.

Tak wysoka koncentracja oznacza jednak również uzależnienie od koniunktury i sytuacji gospodarczej w określonej grupie państw.

Wzmacniajmy pozycję w Europie, ale równolegle rozwijajmy sprzedaż w Azji, Afryce, na Bliskim Wschodzie i innych perspektywicznych rynkach.

Ekspansja poza Unię nie powinna sprowadzać się do okazjonalnej sprzedaży nadwyżek produkcyjnych. Potrzebne są długoterminowe strategie, partnerzy lokalni, dostosowanie produktów do preferencji konsumentów oraz odpowiednie przygotowanie logistyczne i certyfikacyjne.

Dywersyfikacja ma także wymiar bezpieczeństwa. Zmiany polityki handlowej, napięcia geopolityczne, ograniczenia sanitarne czy wahania kursów walut mogą w krótkim czasie zmieniać warunki działalności. Firmy obecne na większej liczbie rynków mają więcej możliwości reagowania na takie zakłócenia.

7. Oceniajmy łączny koszt regulacji, a nie każdą reformę osobno

Przemysł spożywczy i handel muszą jednocześnie dostosowywać się do licznych zmian prawnych. System kaucyjny, nowe zasady gospodarowania opakowaniami, rozszerzona odpowiedzialność producenta, wymagania środowiskowe i zmiany podatkowe wpływają na ekonomikę tych samych przedsiębiorstw.

Każda regulacja może realizować odrębny cel publiczny. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy koszty kilku reform nakładają się na siebie, a przedsiębiorstwa muszą finansować je równolegle.

Przed wprowadzeniem nowych obowiązków analizujmy ich skumulowany wpływ na koszty działalności, inwestycje, konkurencyjność i ceny żywności.

Ocena skutków regulacji powinna obejmować cały łańcuch wartości: rolników, producentów, przetwórców, dystrybutorów, handel i konsumentów. Należy uwzględniać również różnice między przedsiębiorstwami dużymi i małymi, dla których identyczny obowiązek może oznaczać zupełnie inne obciążenie finansowe.

Potrzebne jest też racjonalne podejście do regulacji opakowaniowych. Opakowania spożywcze nie pełnią wyłącznie funkcji marketingowej - chronią produkty, zapewniają bezpieczeństwo sanitarne i wydłużają ich trwałość. Zmiany korzystne z punktu widzenia recyklingu nie powinny prowadzić do zwiększenia strat żywności.

8. Zapewnijmy przewidywalne prawo i realny czas na inwestycje

Inwestycje w przemysł spożywczy są kapitałochłonne, a ich przygotowanie i realizacja często wymagają kilku lat. Budowa nowych zakładów, modernizacja linii produkcyjnych czy dostosowanie opakowań i logistyki nie mogą następować z dnia na dzień.

Tymczasem niepewność dotycząca przyszłych przepisów utrudnia kalkulowanie kosztów i podejmowanie decyzji inwestycyjnych.

Prawo nie może zmieniać się szybciej, niż przedsiębiorstwa są w stanie dostosować do niego swoje zakłady i procesy produkcyjne

Nowe przepisy powinny być poprzedzane odpowiednio wczesnymi konsultacjami oraz rzetelną oceną skutków gospodarczych. Konieczne są również realne okresy przej-

na nową dekadę

ściowe, umożliwiające dostosowanie procesów produkcyjnych i handlowych.

9. Zadbajmy o opłacalność rolnictwa. Tu zaczyna się konkurencyjność żywności

Silny przemysł spożywczy nie może funkcjonować bez stabilnego zaplecza rolniczego. Tymczasem rosnące koszty ziemi, energii, pracy i kapitału, zmienność cen skupu oraz coraz większa konkurencja międzynarodowa utrudniają gospodarstwom planowanie produkcji i inwestycji.

W części sektorów problemem pozostaje nadpodaż, w innych - niedostateczna dostępność krajowego surowca. W obu przypadkach kluczowy staje się rachunek ekonomiczny gospodarstwa.

Opłacalność produkcji rolnej uznajmy za fundament bezpieczeństwa surowcowego i konkurencyjności polskiej żywności.

Potrzebne są bardziej przewidywalne relacje między rolnikami, przetwórcami i handlem, stabilne kanały zbytu oraz lepsza wymiana informacji dotyczących potrzeb rynku. Należy rozwijać doradztwo, dostęp do wiedzy i technologie poprawiające wydajność gospodarstw.

Polityka rozwoju rolnictwa i przemysłu spożywczego musi być ze sobą ściślej powiązana. Bez opłacalnej produkcji surowców trudno będzie utrzymać silne krajowe przetwórstwo.

10. Budujmy odporność na niedobory surowców i wysokie ceny energii

Zmiany klimatyczne, napięcia geopolityczne i wysokie koszty energii coraz mocniej wpływają na konkurencyjność polskiego rolnictwa i przemysłu spożywczego. Susze, przymrozki i zakłócenia w handlu zwiększają ryzyko niedoborów surowców, a uzależnienie od importu i wahań cen energii utrudnia planowanie produkcji.

Rozwijajmy krajową bazę surowcową, dywersyfikujmy źródła dostaw i inwestujmy w odporność klimatyczną oraz efektywność energetyczną.

Priorytetem powinny być m.in. rozwój krajowych źródeł białka paszowego, upowszechnianie praktyk rolnictwa regeneratywnego, lepsze gospodarowanie wodą oraz ograniczanie strat surowców. Równolegle przedsiębiorstwa powinny inwestować w modernizację zakładów, własne źródła energii i rozwiązania wykorzystujące produkty uboczne rolnictwa, w tym biogazownie.

11. Przygotujmy produkcję i handel na konsumenta 2035 roku

Polska demografia będzie zmieniać rynek żywności równie silnie jak technologia. Starzenie się społeczeństwa, rosnące znaczenie gospodarstw jednoosobowych i zmiany stylu życia mogą prowadzić do przebudowy struktury zakupów.

Konsumenci będą poszukiwać nie tylko atrakcyjnych cen, ale również wygody, oszczędności czasu i produktów odpowiadających na indywidualne potrzeby żywieniowe.

Wykorzystujmy wiedzę o zmianach demograficznych i konsumenckich do projektowania produktów, opakowań i modeli sprzedaży przyszłości.

Rosnące zainteresowanie produktami wysokobiałkowymi, bezcukrowymi, funkcjonalnymi i wygodnymi w przygotowaniu pokazuje, że źródłem nowej wartości mogą być konkretne korzyści dla konsumentów.

Przyszłość należy do przedsiębiorstw, które potrafią przewidywać potrzeby konsumentów, ale jednocześnie nie tracą kontaktu z ich możliwościami finansowymi. Cena pozostanie istotnym kryterium wyboru, nawet gdy będzie rosło znaczenie jakości i wygody.

12. Rozwijajmy nowe kanały sprzedaży i modele dotarcia do konsumenta

Polski handel spożywczy przechodzi zmianę strukturalną. Obok silnej pozycji dyskontów rozwijają się formaty convenience, gastronomia, sprzedaż internetowa, szybkie dostawy oraz rozwiązania samoobsługowe.

Dostosujmy produkcję, dystrybucję i ofertę do wielokanałowego modelu handlu.

Rozwój nowych formatów otwiera możliwości nie tylko dla detalistów, ale również dla producentów żywności. Wymaga jednak odpowiedniego asortymentu, wielkości opakowań, sprawnej logistyki i elastycznego zarządzania dostawami.

Nie ma jednego formatu, który zastąpi wszystkie pozostałe. Przewagę uzyskają te przedsiębiorstwa, które potrafią być obecne tam, gdzie konsument rzeczywiście chce kupować.

13. Budujmy bardziej partnerskie relacje między producentami a handlem

Relacje między producentami żywności a sieciami handlowymi od lat kształtuje silna konkurencja cenowa. Presja na utrzymanie atrakcyjnych cen dla konsumentów jest jednym z podstawowych elementów polskiego rynku, ale jednocześnie rosną koszty produkcji, transportu, magazynowania i obsługi sprzedaży.

W takich warunkach coraz większego znaczenia nabiera efektywność całego łańcucha dostaw, a nie tylko wynik poszczególnych uczestników rynku.

Rozwijajmy współpracę opartą na lepszej wymianie danych, wspólnym planowaniu i ograniczaniu kosztów oraz strat.

Dokładniejsze prognozowanie popytu, uzgadnianie działań promocyjnych, sprawniejsza logistyka i odpowiednie zarządzanie zapasami mogą zwiększać dostępność produktów, a jednocześnie ograniczać marnowanie żywności.

Przeczytaj

e-wydanie „Rzeczpospolitej” dzień wcześniej, **po 21.00**

Dowiedz się **dziś,** jakie opiniotwórcze treści istotne będą **jutro**

prenumerata.rp.pl



Prawo to tylko początek.
Liczy się **interpretacja.**



RZECZYWISTOŚĆ
ma **WIĘCEJ NIŻ**
JEDNĄ STRONĘ

RZECZPOSPOLITA