



Apetyt na wzrost

**Sukcesy i wyzwania eksporterów
produktów rolno-spożywczych
w Polsce**

Październik 2017

KPMG.pl





Spis treści

	Wstęp	5
	Kluczowe wnioski	6
1	Polski handel zagraniczny towarami rolno-spożywczymi	8
2	Profil eksportera i jego działalności	12
3	Determinanty sukcesu	20
4	Bariery polskiego eksportu	24
5	Znaczenie fuzji i przejęć w działalności eksportowej	30
6	Ocena wsparcia publicznego dla działalności eksportowej	34
7	Metodyka	38



Wstęp

Niezmiernie miło jest nam przekazać w Państwa ręce najnowszy raport KPMG w Polsce, którego celem jest analiza polskiego rynku produkcji rolno-spożywczej w aspekcie obecności jej produktów na rynkach zagranicznych. Publikacja przedstawia aktualną sytuację dotyczącą handlu zagranicznego towarami rolno-spożywczymi, profil eksportera i jego działalności, determinanty sukcesu, jak i bariery dla polskiego eksportu, znaczenie aspektów fuzji i przejęć dla rozwoju działalności eksportowej oraz ocenę wsparcia publicznego dla analizowanej działalności przedsiębiorstw.

W 2016 roku wpływy z polskiego eksportu produktów rolno-spożywczych wyniosły rekordowe 24,1 mld EUR. Udział eksportu rolno-spożywczego w polskim handlu zagranicznym ogółem wyniósł ponad 13%, a nadwyżka generowana przez ten sektor ma duży wpływ na wyniki całłościowe handlu. Żywność z Polski cieszy się uznaniem na międzynarodowych rynkach, gdyż Polska kojarzona jest z produktami rolno-spożywczymi o wysokiej jakości.

W celu przedstawienia zagadnienia całłościowo, oprócz analizy danych rynkowych przeprowadziliśmy także badanie wśród przedstawicieli firm eksporterów oraz wywiady pogłębione z przedstawicielami kierownictwa wybranych graczy rynkowych branży rolno-spożywczej w Polsce. Wyniki pozwalają spojrzeć na rynek z różnych perspektyw oraz stwarzają możliwość obserwacji zachodzących zmian z punktu widzenia podmiotów najbardziej zainteresowanych tym zagadnieniem czyli eksporterów.

Pragniemy podziękować wszystkim przedstawicielom firm, którzy wzięli udział w badaniu. W szczególności dziękujemy zarządzającym, którzy poświęcili nam czas w ramach pogłębionych wywiadów. Mamy nadzieję, że lektura publikacji dostarczy Państwu wielu ciekawych spostrzeżeń na temat eksportu produktów rolno-spożywczych w Polsce.



Jan Karasek
Partner w KPMG w Polsce



Piotr Grauer
Dyrektor w KPMG w Polsce

Kluczowe wnioski

W 2016 roku wpływy z polskiego eksportu produktów rolno-spożywczych wyniosły rekordowe 24,1 mld EUR

Udział eksportu rolno-spożywczego w polskim handlu zagranicznym ogółem wyniósł ponad 13%. Nadwyżka generowana przez ten sektor jest największa ze wszystkich branż gospodarki i ma duży wpływ na wyniki całłościowe handlu zagranicznego. Od 2010 roku saldo wymiany handlowej produktami rolno-spożywczymi wzrosło niemal trzykrotnie. Ponadto sprzedaż polskiej żywności za granicę korzystnie wpływa na koniunkturę w rolnictwie i przemyśle spożywczym, ponieważ duża część towarów jest kierowana na eksport.

Mięso najważniejszym produktem eksportowym sektora rolno-spożywczego

Produkty zwierzęce dominują w strukturze polskiego eksportu rolno-spożywczego, stanowiąc ponad 21% jego wartości. Branża mięsna w znacznym stopniu przyczyniła się do całkowitego wzrostu eksportu polskiej żywności – zawdzięczamy jej jedną piątą przyrostu sprzedaży zagranicznej w latach 2010-2016. Drugą największą wartościowo grupą produktów eksportowanych z Polski są zboża i ich przetwory, których sprzedaż w 2016 roku była równa 3,3 mld EUR.

Jakość i zaufanie największymi determinantami sukcesu

Ponad połowa przebadanych firm jest zadowolona z odniesionego sukcesu eksportowego. Niezadowolone zaś deklaruje jedynie co dziesiąty przedsiębiorca. Zdaniem producentów i dystrybutorów do sukcesu na rynkach zagranicznych przyczyniają się przede wszystkim wysoka jakość oferowanych produktów, długotrwałe relacje biznesowe oraz profesjonalna obsługa klientów. Polscy przedsiębiorcy często dysponują technologiami nowocześniejszymi niż zagraniczna konkurencja (także z Europy Zachodniej) i w związku z tym są w stanie dostarczyć produkty o najwyższej jakości.

Najczęściej wybieraną formą sprzedaży zagranicznej jest eksport bezpośredni

Prawie 8 na 10 firm samodzielnie dociera do końcowego odbiorcy najczęściej przez oddelegowanych do tego zadania pracowników, którzy analizują zagraniczne rynki, nawiązują kontakty biznesowe i odpowiadają za sprzedaż. Inne popularne formy to sprzedaż przez dystrybutorów lub partnerów zagranicznych, działalność na zlecenie zagranicznych importerów bądź jako podwykonawca innego eksportera. Często firmy jednocześnie korzystają z różnych form sprzedaży, dzięki czemu mogą dopasować się do specyfiki kraju docelowego.

Polskie firmy budują własną markę za granicą

Sprzedając towary pod logo swojej firmy, można uzyskać wyższą marżę, a także łatwiej utrzymać się na zagranicznych rynkach zbytu. Jednak budowa marki poza krajem jest dużą inwestycją, dlatego na rynki zagraniczne najczęściej wchodzi się poprzez marki dystrybutorów i marki własne sieci. Jedynie największe podmioty zdobywają nowe rynki dzięki akwizycjom firm i marek lokalnych.

Żywność z Polski cieszy się uznaniem na międzynarodowych rynkach

Polska kojarzona jest z produktami rolno-spożywczymi o wysokiej jakości. Budowanie świadomości marki „Polska” i pozycjonowanie polskiej żywności ważne jest szczególnie na rynkach, na których obecnych jest jeszcze niewiele krajowych firm. Niezwykle pomocne w tym procesie mogą być dyplomacja ekonomiczna oraz relacje na poziomie administracji rządowej. Kreowanie świadomości jakości polskich produktów na odległych geograficznie rynkach rozwijających się może wyznaczyć pozycję polskich eksporterów na wiele lat.

Ryzyko walutowe i polityczne oraz biurokracja największymi bolączkami eksporterów

Wśród regulacji prawnych najbardziej uciążliwe okazują się wymogi uzyskania dodatkowych certyfikatów umożliwiających sprzedaż wyrobów w wybranym kraju, co jest procesem czasochłonnym oraz kosztownym i nierzadko stanowiącym ograniczenie w rozwoju eksportu na nowe rynki.

Fuzje i przejęcia sposobem na zagraniczną ekspansję

Aż 18% firm objętych badaniem planuje dokonać fuzji bądź przejąć w celu dalszej ekspansji eksportowej w ciągu najbliższych trzech lat. Większość przedsiębiorstw planujących taki ruch jako główny powód zagranicznych akwizycji wskazuje na dostęp do lokalnych zakupów surowców. Istotne z ich punktu widzenia jest także przejęcie lokalnego zakładu produkcyjnego, wejście w posiadanie marki rozpoznawanej na rynku docelowym oraz przejęcie kanałów dystrybucji. Aktywność polskich producentów w obszarze fuzji i przejęć koncentruje się głównie w rejonie Europy Środkowo-Wschodniej.

System publicznego wsparcia wymaga poprawy

Aż 43% objętych badaniem przedstawicieli firm oferowane wsparcie publiczne ocenia zdecydowanie lub raczej negatywnie, a jedynie co dziesiąty postrzega je pozytywnie. Wśród instrumentów pomocowych oferowanych przez instytucje i organizacje za najbardziej przydatne przedsiębiorcy uznali organizację misji handlowych, targów i wystaw oraz spotkań z podmiotami zagranicznymi.

Polski eksport zależny od koniunktury w strefie euro

Najprawdopodobniej koniunktura ta znacząco przekładać się będzie na dynamikę popytu wewnętrznego, również popytu importowego w większości krajów Unii Europejskiej, szczególnie w Niemczech. Optymizmu dodaje relatywnie wysoki wzrost gospodarczy w krajach rozwijających się, które są celem wielu polskich eksporterów. Szczególnie dotyczy to Azji Południowo-Wschodniej.

1.

Polski handel zagraniczny towarami rolno- spożywczymi

Od lat obserwujemy rozwój polskiego eksportu żywności i wzrost znaczenia sektora rolno-spożywczego w polskim handlu zagranicznym. Od 2010 roku bilans handlu zagranicznego tymi produktami zwiększył się niemal trzykrotnie, a wpływy z eksportu wzrosły o prawie 80%.

Eksport rośnie w siłę

Wartość eksportu produktów rolno-spożywczych z Polski w 2016 roku wyniosła 24,1 mld EUR, czyli o 0,9% więcej niż w 2015 roku. W ostatnim roku wielkość importu analizowanych produktów ukształtowała się na poziomie 17,0 mld EUR i była o 5,8% większa niż rok wcześniej. Udział eksportu żywności w całkowitym eksporcie towarów z Polski przekracza 13%, natomiast udział importu – 9%. W 2016 roku import wyjątkowo zwiększył się bardziej niż eksport, co było efektem niekorzystnej sytuacji rynkowej, zmniejszenia nadwyżek po słabszych zbiorach w 2015 roku oraz ograniczeń prawnych (embarga na rynek rosyjski i restrykcji eksportowych związanych z afrykańskim pomorem świń).

Zgodnie z prognozami w 2017 roku wartość eksportu produktów rolno-spożywczych może być większa niż w roku ubiegłym. Obiecujące są wyniki handlu zagranicznego z okresu od stycznia do lipca br., kiedy to eksport artykułów rolno-spożywczych wzrósł o 9,4% w stosunku do analogicznego okresu w 2016 roku.

Polskie mięso podbija zagranicę

Z analizy struktury polskiego handlu zagranicznego wynika, że żywiec, mięso i przetwory są jednocześnie największą (ponad 5 mld EUR) oraz nominalnie najbardziej rosnącą kategorią (wzrost o 204,1 mln EUR, tj. 4,2% w stosunku do 2015 roku). Zmiana ta wynika przede wszystkim z utrzymującego się trendu zwykłego w eksporcie drobiu. Podobny wzrost (o 203,9 mln EUR, 6,6%) odnotowano również w drugiej pod względem wielkości grupie produktów – zboża i przetwory. Najbardziej dynamicznie rosną kategorie: soki owocowe i warzywne (13,4%) oraz ryby (12,8%). Istotnie zmniejszył się natomiast eksport nasion roślin oleistych i tłuszczów roślinnych (o 278,4 mln EUR, tj. 29,7%), do czego przyczyniły się przede wszystkim znacznie mniejsze niż w latach poprzednich zbiory rzepaku. Spadek wartości sprzedanego za granicę tytoniu i wyrobów tytoniowych (o 201,3 mln EUR, tj. 9,1%) spowodowany był spadkiem cen eksportowych, jak również wprowadzeniem dyrektywy tytoniowej w Unii Europejskiej.

Na działalność eksportową produktów rolno-spożywczych wpływa wiele różnorodnych czynników: od środowiskowych (słabe lub wyjątkowo dobre zbiory) poprzez prawne (zmiany legislacyjne w poszczególnych krajach lub ograniczenia eksportu związane z pojawiającymi się chorobami zwierząt) aż po polityczne (embarga).

UE kluczowym odbiorcą polskiej żywności

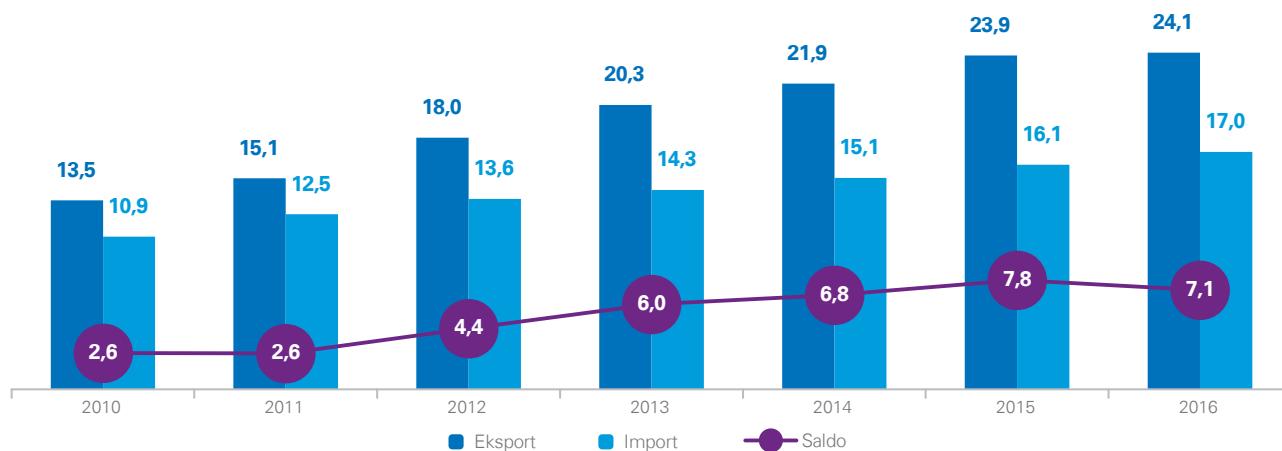
Kluczowymi odbiorcami towarów rolno-spożywczych są kraje Unii Europejskiej, przede wszystkim Niemcy, Wielka Brytania, Czechy, Holandia i Włochy. Wartość wywozu towarów rolno-spożywczych do pozostałych krajów świata (poza UE) w 2016 roku osiągnęła poziom 4,5 mld EUR. Największymi odbiorcami żywności z Polski były Rosja, USA, Arabia Saudyjska, Białoruś, Ukraina, Hongkong oraz Izrael. Wysoka pozycja Hongkongu wynika z faktu późniejszego reeksportu produktów do kolejnych krajów regionu Azji i Pacyfiku.

Eksport jest ważnym elementem stabilizującym rynek krajowy – produkcja żywności w Polsce rośnie szybciej niż popyt na nią, w związku z czym nadwyżki lokowane są na rynkach zagranicznych. Na eksport kierowane jest ponad 40% wytworzonych artykułów rolno-spożywczych.

Od 2010 roku saldo handlu zagranicznego produktów rolno-spożywczych wzrosło niemal trzykrotnie. Największą i najbardziej rosnącą kategorią jest żywiec, mięso i przetwory.

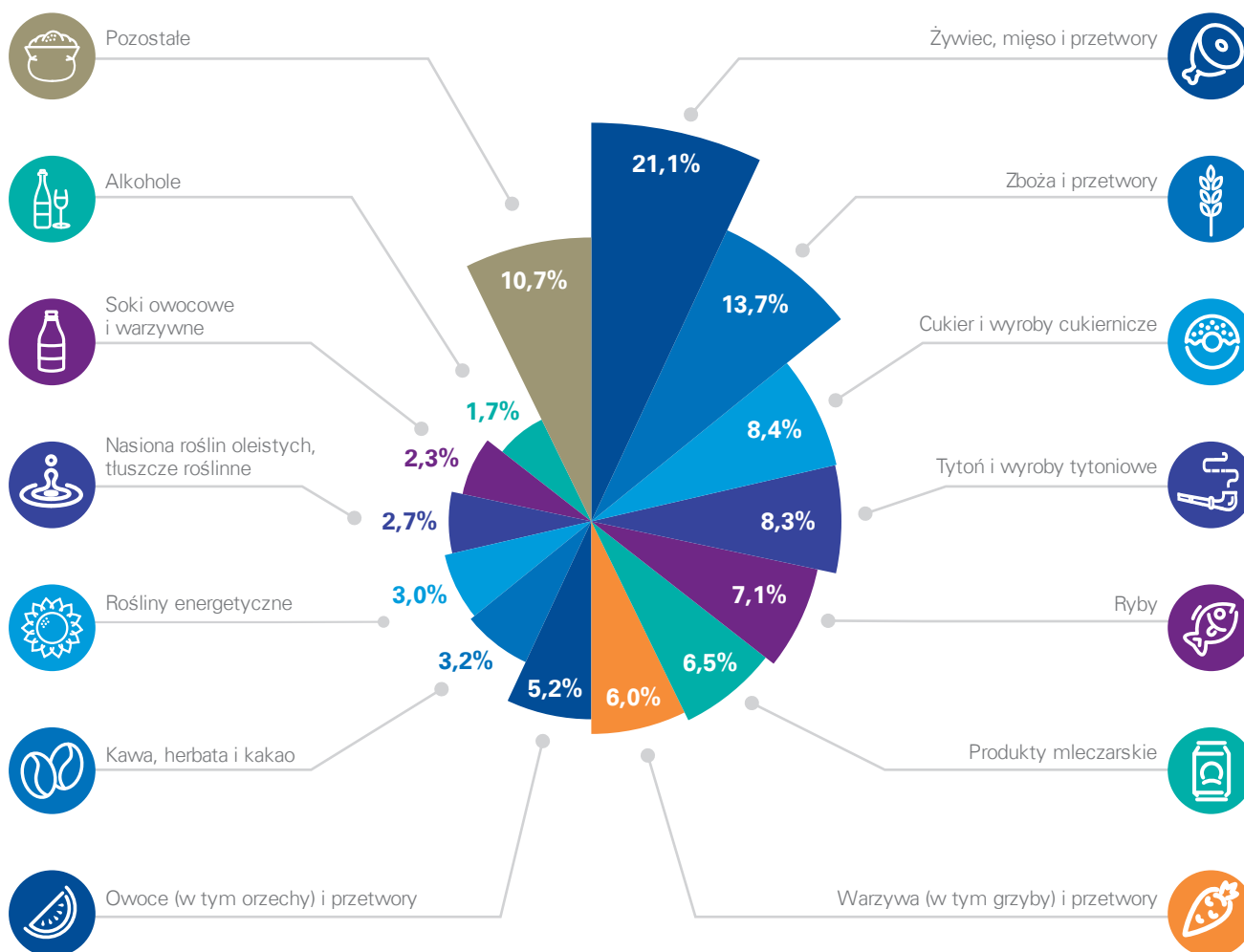


Handel zagraniczny towarami rolno-spożywczymi w latach 2010-2016 (w mld EUR)



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych Eurostatu

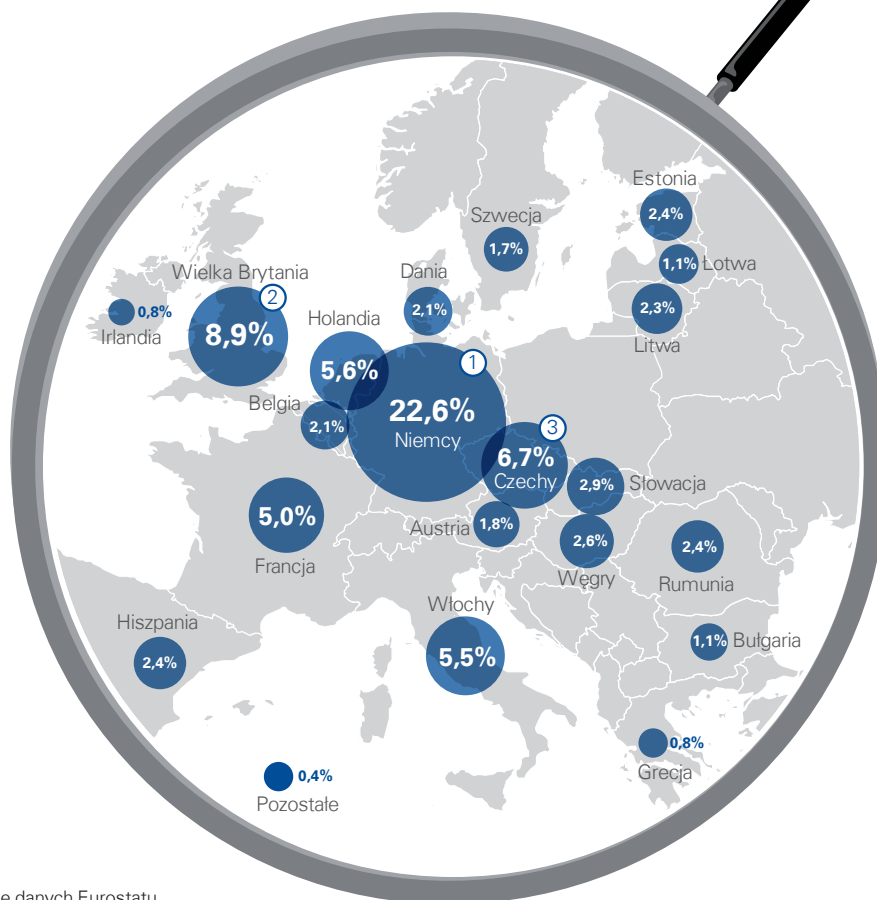
Struktura towarowa polskiego eksportu rolno-spożywczego w 2016 roku



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych Eurostatu

Kierunki eksportu towarów rolno-spożywczych w 2016 roku – do krajów Unii Europejskiej

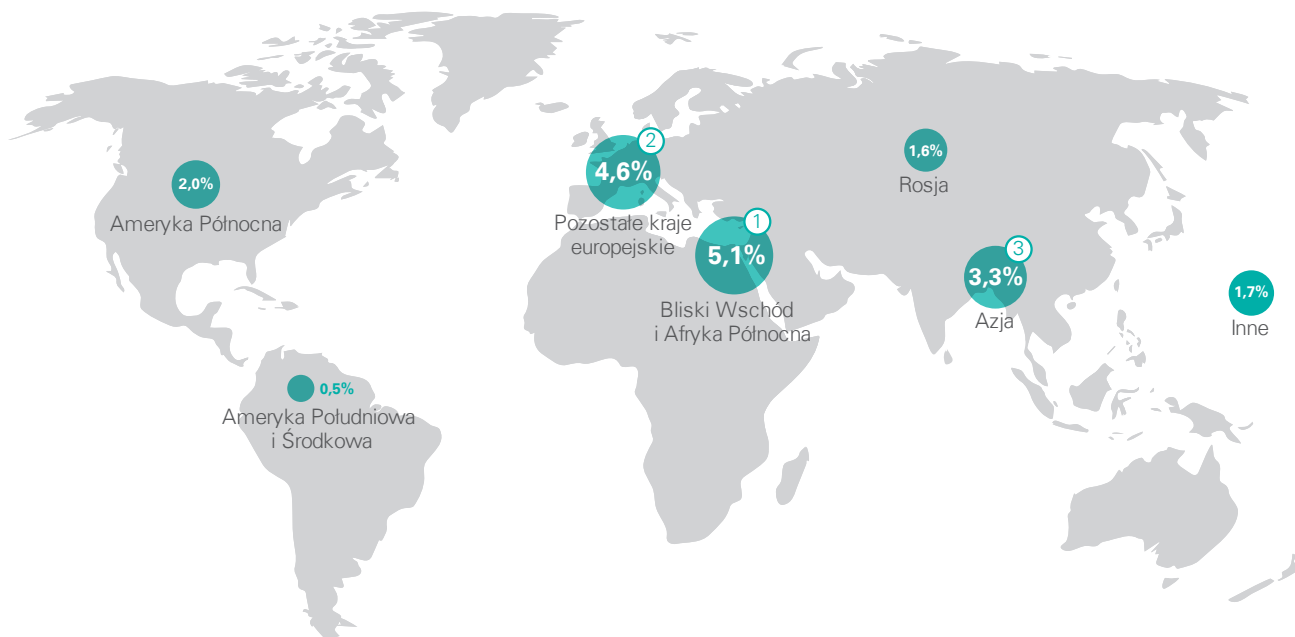
81,2% – eksport do krajów UE



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych Eurostatu

Kierunki eksportu towarów rolno-spożywczych w 2016 roku – poza kraje Unii Europejskiej

18,8% – eksport poza UE



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych Eurostatu



2.

Profil eksportera i jego działalności

Nadwyżka generowana w handlu rolno-spożywczym znacznie wpływa na całłościowe wyniki handlu, a także na koniunkturę w rolnictwie i przemyśle spożywczym. Tak istotny sukces zawdzięczamy polskim firmom, które prowadzą działalność eksportową.

W poszukiwaniu nowych rynków

Według objętych badaniem eksporterów żywności kraje Europy Zachodniej stanowią najistotniejsze kierunki zbytu produktów spożywczych, jednak to dalsze rynki – azjatyckie, bliskowschodnie, afrykańskie oraz Ameryki Północnej – oceniane są jako najbardziej perspektywiczne w najbliższej przyszłości. Decyzje o wyborze określonych rynków zbytu najczęściej są pochodną analizy ich specyfiki i wiedzy o zapotrzebowaniu na dane produkty. Polscy eksporterzy przyznają, że wybierają duże, chłonne rynki zbytu, charakteryzujące się znaczną liczbą potencjalnych odbiorców ich produktów.

Najczęstszymi powodami rozpoczęcia działalności eksportowej są bezpośrednio okazane zainteresowanie produktami ze strony klientów zagranicznych oraz atrakcyjna rentowność sprzedaży na danym rynku. Nie bez znaczenia pozostają czynniki, takie jak posiadanie wolnych mocy produkcyjnych oraz odpowiedniej kadry. Ponad 4 na 10 firm jako powód rozpoczęcia działalności eksportowej podaje zbyt dużą konkurencję na rynku krajowym. Mniej niż co piąty producent żywności przyznaje, że został zachęcony programami i inicjatywami wspierającymi eksport.

Wiele sposobów na zagraniczną ekspansję

Polskie firmy decydujące się na rozpoczęcie działalności na rynkach zagranicznych muszą podjąć wiele strategicznych decyzji, wśród nich tę o wyborze formy działalności. Przedsiębiorstwo może zdecydować się na eksport bezpośredni lub pośredni, utworzenie aliansu z zagranicznym partnerem, otwarcie własnej filii w kraju docelowym czy produkcję na zamówienie zagranicznego importera.

Na własną rękę

Eksport bezpośredni polega na samodzielnym docieraniu do końcowego odbiorcy w kraju docelowym, najczęściej poprzez własną, wyspecjalizowaną komórkę eksportową. Do jej zadań wlicza się badanie rynków zagranicznych, nawiązywanie kontaktów biznesowych, prowadzenie negocjacji czy kontraktowanie. Tę formę sprzedaży swoich produktów na rynkach zagranicznych wskazało najwięcej, bo aż 79% firm, które wzięły udział w przeprowadzonym badaniu.

Współpraca jest ważna

Zagraniczny partner wnosi do przedsięwzięcia znajomość rynku i trendów konsumenckich, sieć sprzedaży czy kontakty biznesowe. Sprzedaż produktów poprzez zewnętrznych dystrybutorów bądź partnerów zagranicznych deklaruje 70% badanych, natomiast 58% wskazuje działalność na zlecenie zagranicznych importerów. Te formy prowadzenia działalności eksportowej charakteryzują się niższym niż przy eksporcie bezpośrednim zaangażowaniem kapitałowym, mniejszym stopniem ryzyka oraz niezbyt dużymi wymaganiami w zakresie kapitału ludzkiego.

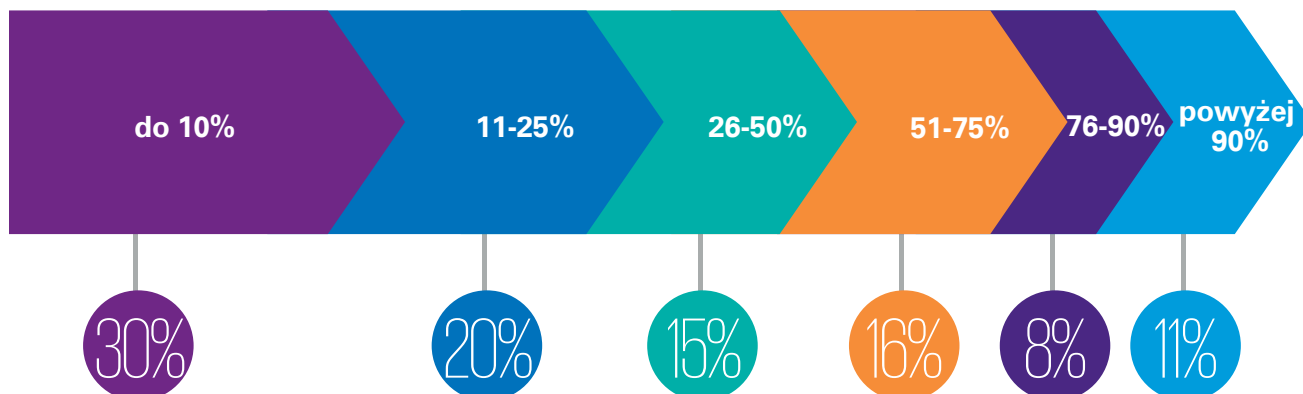
W przypadku produkcji na zamówienie to partner, dla którego jest ona wykonywana, jest odpowiedzialny za promocję i sprzedaż produktów, często nadając im swoją markę. Ten rodzaj handlu kładzie ogromny nacisk na obniżenie kosztów. Co trzeci przedsiębiorca deklaruje produkcję na zlecenie większego eksportera jako jego podwykonawca.

Duże firmy otwierają placówki

Jedynie co piąta objęta badaniem firma posiada własne przedstawicielstwo za granicą. Jest to kosztowna, ale jednocześnie potencjalnie najbardziej zyskowna forma zdobywania rynków zagranicznych. Ten typ prowadzenia eksportu charakteryzuje się znacznym stopniem samodzielności w zakresie działań operacyjnych i dotyczy przede wszystkim dużych firm.

Wymienione formy prowadzenia działalności eksportowej często występują równocześnie, co pozwala na dywersyfikację ryzyka. Wybór formy dystrybucji różni się także w zależności od kraju docelowego – w niektórych kluczowy jest lokalny pośrednik, w innych natomiast bez problemu można sprzedawać produkty bezpośrednio do hurtowni lub sieci handlowych. Z lokalnych pośredników firmy korzystają przede wszystkim na początku działalności, kiedy istotne jest zapoznanie się z mentalnością klientów i zasadami działania danego rynku. W dalszej kolejności, w ważniejszych dla siebie państwach, wiele firm zakłada swoje przedstawicielstwa, a czasem także dokonuje akwizycji lokalnych marek.

Procentowy udział przychodów z eksportu w przychodach ze sprzedaży ogółem



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

”

Działalność eksportowa jest dla nas niezwykle istotna, ponieważ znacznie zwiększa bezpieczeństwo funkcjonowania firmy. Przede wszystkim pozwala na minimalizację ryzyka walutowego związanego z koniecznością zakupu surowców. Ponadto stanowi dodatkowy filar, oprócz rynku krajowego, dywersyfikujący przychody. Jest to szczególnie ważne przy malejącej konsumpcji ryb na lokalnym rynku.

Joanna Szymczak
Wiceprezes
Seko

Kategorie eksportowanych produktów przez badane firmy



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci mogli wskazać wiele odpowiedzi

Powody rozpoczęcia działalności eksportowej



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci mogli wskazać wiele odpowiedzi

”

Działalność naszej firmy koncentruje się na nabywaniu od lokalnych producentów warzyw i owoców oraz sprzedaży ich na rynku polski oraz europejski. Sprzedaż zagraniczna stanowi relatywnie niewielki odsetek naszych przychodów, sporadycznie realizujemy dostawy głównie pomidorów i ogórków do krajów Unii Europejskiej. Głównymi odbiorcami są Holandia i Niemcy, ale eksportujemy także do Hiszpanii, Włoch i Wielkiej Brytanii. Na te rynki wchodzimy zazwyczaj na podstawie relacji z partnerem handlowym, przykładowo na Wyspach, współpracujemy z polską firmą prowadzącą sieć marketów. Doceniamy rolę sieci kontaktów w handlu zagranicznym, utrzymujemy biznesowe relacje z kontrahentami zagranicznymi za pośrednictwem ich przedstawicieli handlowych. Regularnie bywamy także na targach rolno-spożywczych, gdzie nawiązujemy liczne kontakty oraz zaznajamiamy się z kierunkami rozwoju rynku na arenie międzynarodowej.

Mateusz Kordylasiński

Prezes i udziałowiec
Agrokordi

”

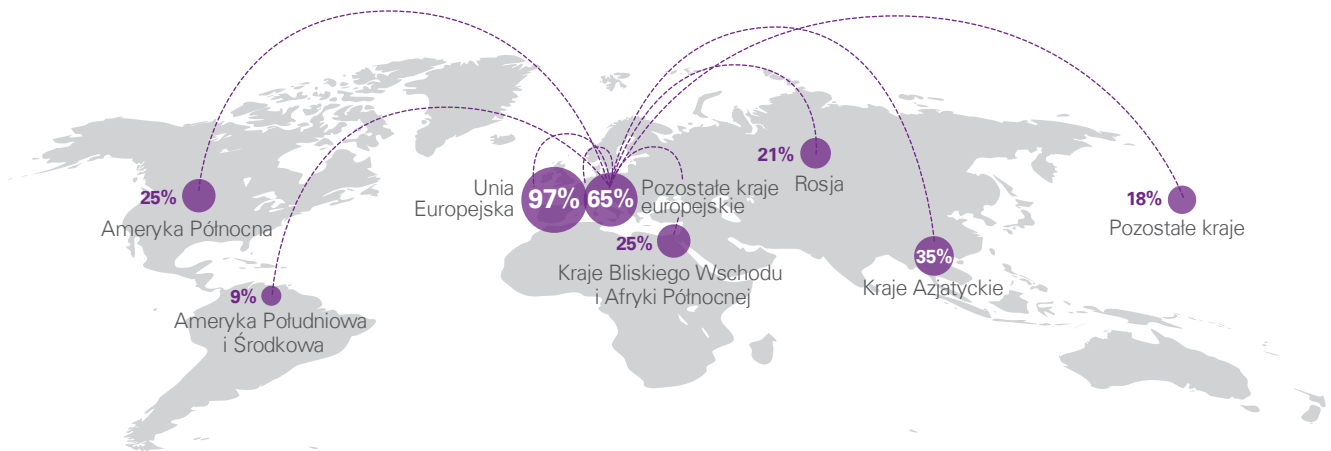
Ponad połowa wartości produkcji naszej firmy sprzedawana jest na rynkach zagranicznych. W większości są to produkty przetworzone – tzw. *convenience food* oraz produkty marynowane.

Mięso drobiowe i jego przetwory produkowane w Polsce trafiają głównie do krajów Europy Zachodniej, spośród których najwięcej kupuje od nas Wielka Brytania, Francja i Niemcy. Jednak te rynki zbytu w dużej mierze są już nasycone, panuje na nich silna konkurencja oraz nasilający się nacjonalizm konsumencki. Wierzymy, że w najbliższych latach na znaczeniu zyskiwać będą odległe kraje pozaunijne: azjatyckie i afrykańskie. Czekamy z niecierpliwością na otwarcie rynku chińskiego, który charakteryzuje się wysokim popytem wewnętrznym, przy jednoczesnej niewystarczającej produkcji własnej. Od 20 lipca br. można mówić o oficjalnym zakończeniu grypy ptaków w Polsce, co pozwala polskim producentom drobiu myśleć o powrocie na rynki spoza obszaru Unii Europejskiej. Obok rynku chińskiego liczymy na szybkie otwarcie również rynku japońskiego, wietnamskiego czy RPA.



Magdalena Panasiuk-Krasińska
CCO, Wiceprezes Zarządu ds. Handlu
SuperDrob Zakłady Drobiarsko-Mięsne

Kierunki eksportu produktów rolno-spożywczych badanych firm



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci mogli wskazać wiele odpowiedzi

Najważniejsze wartościowo kierunki eksportu

Wielka Brytania
Niemcy
Słowacja
Francja
Holandia

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

Najbardziej perspektywiczne kierunki eksportu

rynki azjatyckie
(przede wszystkim Chiny)
Niemcy
kraje Ameryki Północnej
kraje Bliskiego Wschodu
kraje afrykańskie

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

”

Posiadając silną pozycję na rynku ryb w Polsce, poszukujemy nowych kierunków dalszego rozwoju. Ryby i ich przetwory sprzedajemy w Unii Europejskiej oraz poza jej granicami. Sprzedaż eksportowa to trudny i wymagający nauki obszar działalności firmy. My tę lekcję mamy już za sobą. Wymagała ona od nas poznania lokalnej mentalności klientów i konsumentów, ich zwyczajów żywieniowych oraz kultury prowadzenia biznesu. W początkowej fazie procesu bardzo pomogła nam bliska współpraca z lokalnymi pośrednikami, z którymi nawiązaliśmy współpracę podczas regularnego uczestnictwa w targach branżowych. Posiadane przez nas przedstawicielstwa na wybranych rynkach zdecydowanie usprawniają wymianę handlową. Wyzwaniem na przyszłość są akwizycje miejscowych firm posiadających własną sieć dystrybucji oraz rozpoznawalne marki handlowe. Umożliwia nam to wykorzystywanie efektu synergii, wzmacniając wejście na rynki zagraniczne również z produktami z segmentu premium.



Bogusław Kowalski
Prezes Zarządu
Graal

”

Produkty Grupy Maspex trafiają do ponad 50 krajów na całym świecie, a sprzedaż zagraniczna stanowi jedną trzecią skonsolidowanych obrotów firmy, które w ubiegłym roku wyniosły prawie 4,3 mld zł. Rynkiem dla nas bardzo ważnym jest Europa Środkowo-Wschodnia. Jesteśmy na nim od dawna ze swoimi markami, mamy tam ugruntowaną pozycję i, co najważniejsze, jest to rynek duży. Z punktu widzenia firmy produkującej artykuły spożywcze jest to bardzo istotne. Kwestie bliskości kulturowej, jak i podobieństw w rozwoju ekonomicznym między krajami z naszego regionu, na pewno bardziej nam pomagają, niż przeszkadzają. Dzisiaj w wielu z tych krajów nasze marki zajmują czołowe pozycje na rynku i cieszą się uznaniem klientów. Zawdzięczamy to przede wszystkim wieloletniej obecności w tych krajach, spójnej strategii oraz konsekwentnemu budowaniu świadomości naszych brandów wśród konsumentów. Co ważne i bardzo pomaga – w wielu państwach mamy nie tylko zakłady produkcyjne, ale profesjonalne zespoły sprzedażowe. Poza krajami europejskimi koncentrujemy się również na bardziej odległych rynkach zbytu – interesujące są dla nas państwa afrykańskie, azjatyckie czy arabskie.



Barbara Wieczorek
Dyrektor Działu Eksportu
Grupa Maspex

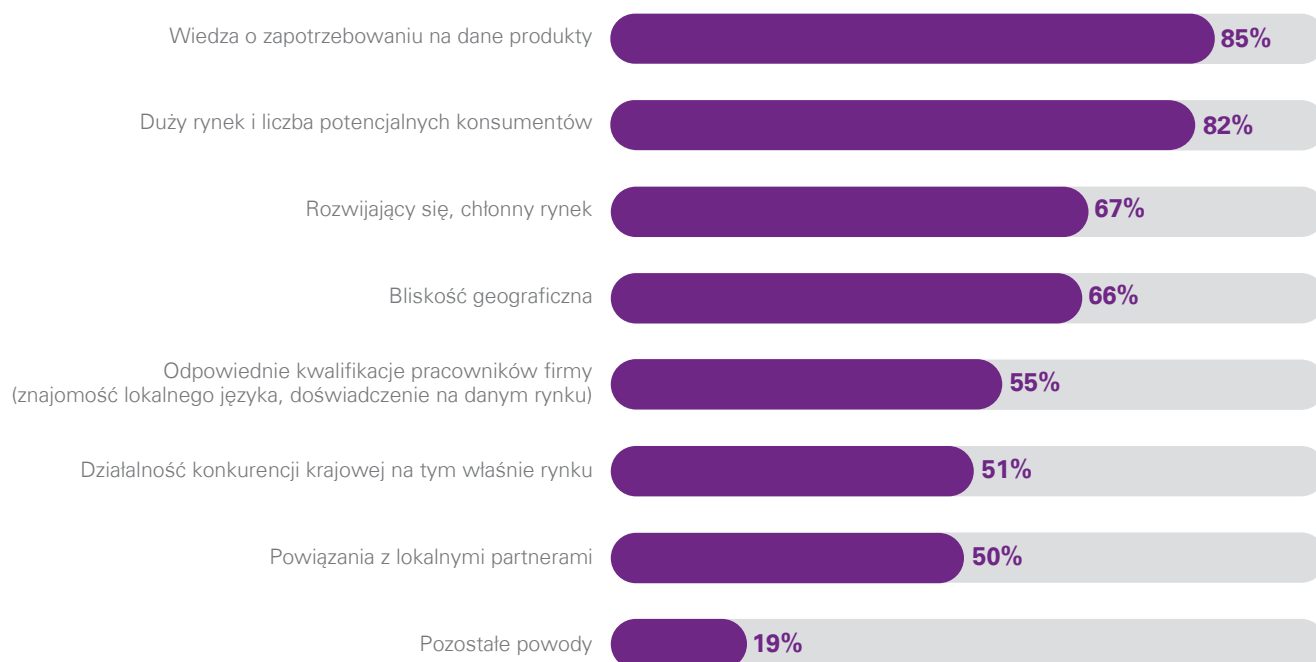
”

Dla zakładów „Bałtyk” eksport odgrywa istotną rolę, ponieważ generuje ponad 30% przychodów firmy. Jest dla nas także swego rodzaju przeciwwagą wobec rynku krajowego. W Polsce warunki cenowe dyktowane są przez wielkie sieci handlowe. Musimy także mierzyć się z napływem tańszych słodczy z Ukrainy. Pomimo tych utrudnień firma skutecznie konkuruje na rynku krajowym, sukcesywnie wzmacniając swoją markę. Eksport natomiast tworzy o wiele szersze możliwości. Jest tu więcej miejsca na elastyczność i kreatywność, które wynikają z większej różnorodności gustów. Profile smakowe są bardzo zróżnicowane geograficznie. Pewien smak, który dla Polaków wydaje się oczywistym wyborem, gdzie indziej może być nie do zaakceptowania, bądź odwrotnie. „Bałtyk” zdobył bogate doświadczenia, jak spełnić najrozmaitsze oczekiwania związane z regionalnością gustów i dzięki temu osiąga taką wielkość eksportu. Obecnie eksportujemy nasze produkty do niemal 50 państw. Jesteśmy obecni m.in. na rynku skandynawskim, zachodnioeuropejskim, a także w Afryce i na Bliskim Wschodzie. W większości eksportujemy w formule *private label*, ale także stopniowo zwiększamy obecność marki „Bałtyk” za granicą. Jestem przekonany, że w kolejnych latach eksport jeszcze bardziej wpłynie na wzmocnienie naszego potencjału i dalszy rozwój firmy.



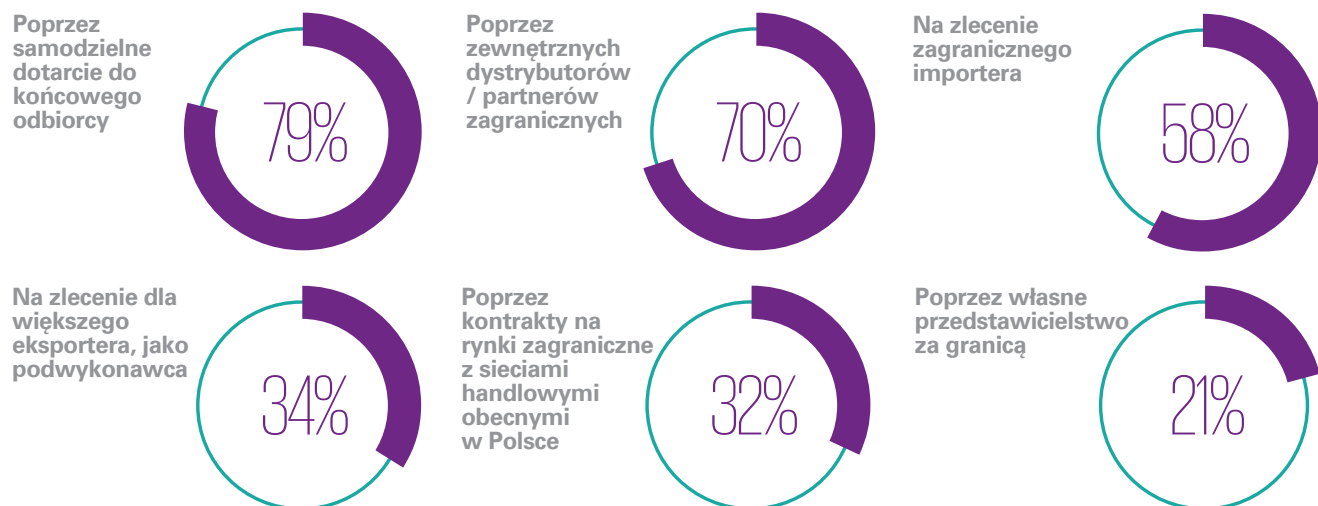
Konrad Mickiewicz
Prezes
Zakłady Przemysłu Cukierniczego „Bałtyk”

Powody wyboru danych rynków zbytu



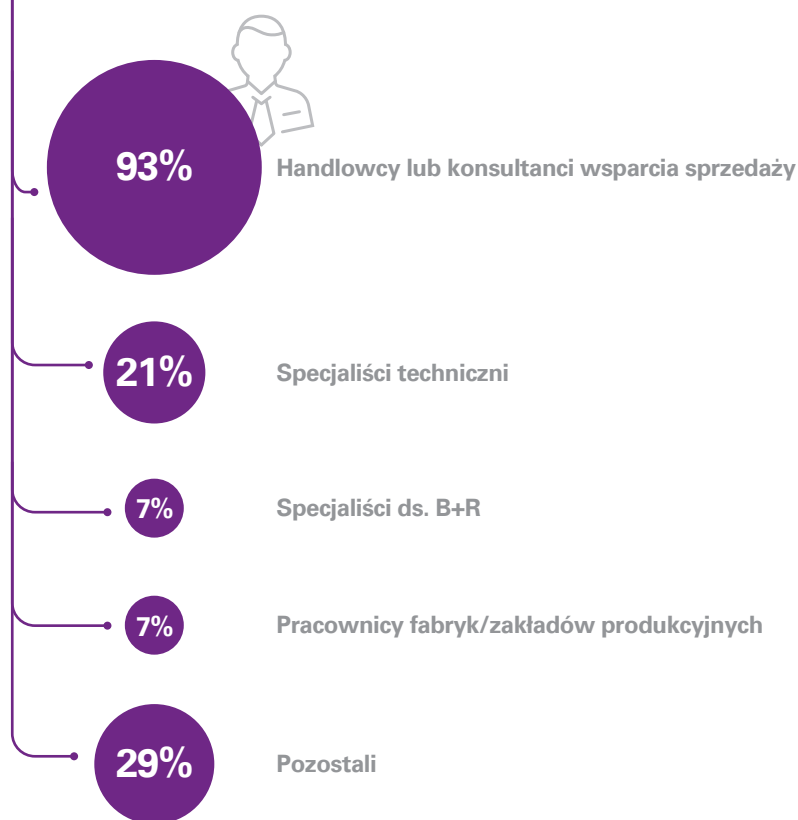
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci mogli wskazać wiele odpowiedzi

Formy sprzedaży produktów na rynkach zagranicznych



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci mogli wskazać wiele odpowiedzi

13% firm zatrudnia pracowników na rynkach eksportowych, w tym:



”

Nasza firma nie zatrudnia pracowników na rynkach, na które eksportujemy. Nie zachodzi taka potrzeba, ponieważ klienci sami zgłaszają się po nasze produkty. Wśród odbiorców dominują sklepy, w których zaopatrują się Polacy mieszkający poza granicami rodzimego kraju. Chcą oni kupować znaną im, wysokiej jakości wodę mineralną. Eksport stanowi jedynie mały procent całości sprzedaży produktów naszej firmy, lecz nie wynika to z niedostatecznego popytu na rynkach zagranicznych, a wręcz przeciwnie – z ograniczonych możliwości podaży, którą jesteśmy w stanie zapewnić.



Ryszard Mosur
Prezes Zarządu
Spółdzielnia Pracy
Muszynianka

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci mogli wskazać wiele odpowiedzi

”

Bakalland S.A. oferuje nie tylko nisko przetworzone orzechy lub suszone owoce, ale również zaawansowane produkty tworzone na bazie bakalii. Globalne trendy konsumenckie sprzyjają rozwojowi właśnie tego typu produktów funkcjonalnych. Naturalnym więc dla nas kierunkiem jest poszukiwanie nabywców również poza rodzimym rynkiem i wykorzystywanie potrzeb konsumenckich w tych miejscach, gdzie jeszcze żywność funkcjonalna lub „zdrowe przekąski” nie są tak szeroko dostępne.



Paweł Głowniak
Członek Zarządu
Bakalland S.A.

3.

Determinanty sukcesu



Ponad połowa firm objętych badaniem jest zadowolona z odniesionego sukcesu eksportowego. Niezadowolone deklaruje jedynie co dziesiąty przedsiębiorca. Aby skutecznie wejść na zagraniczny rynek, kluczowa jest starannie przemyślana strategia, obejmująca odpowiedni dobór krajów i formy eksportu.

Sukces wypadkową wielu czynników

Do sukcesu eksportowego według producentów przyczyniają się przede wszystkim wysoka jakość, zaufanie budowane przez lata oraz profesjonalna obsługa klientów. Jednak żaden z tych elementów nie wystarcza – niezbędna jest kombinacja wielu czynników związanych z oferowanymi produktami, posiadanymi przez spółkę zasobami ludzkimi, a także odpowiednio dobraną do rynku promocją. Firmy, które eksportują dłużej, lepiej oceniają efekty swoich działań, ponieważ w dużej mierze na sukces ten składa się latami wypracowywany *know-how* oraz zbudowane relacje z kontrahentami.

Kompleksowa strategia warunkiem powodzenia

Skuteczne rozpoczęcie działalności eksportowej w nowym kraju wiąże się z wieloma, często długotrwałymi przygotowaniem, m.in. zebraniem informacji o rynku, odpowiednim dopasowaniem produktu do gustów i oczekiwań lokalnych konsumentów, zaplanowaniem sieci dystrybucji, nawiązaniem kontaktów. Niezwykle istotny jest odpowiedni dobór strategii eksportowej do specyfiki konkretnych rynków oraz akceptacja różnic kulturowych. Niektóre z firm w celu smakowego dostosowania produktu do upodobań konsumentów współpracują z lokalnym kucharzem. Skuteczną strategią jest także dobór docelowej grupy konsumentów, którymi nie interesuje się konkurencja. Wiele polskich firm swój sukces zawdzięcza znalezieniu na zagranicznym rynku niezagospodarowanej niszy – produktów ekologicznych, koszernych bądź halal. Ze względu na konieczność pozyskania certyfikatów i dotrzymywania wysokich standardów i procedur produkcji niewiele przedsiębiorstw rozwija się w tych kierunkach, dzięki czemu konkurencja jest mniejsza, a także możliwe jest uzyskanie wyższych marż.

Razem rażniej

Pojawiającą się praktyką w kontekście działalności eksportowej jest organizowanie się przedsiębiorstw w stowarzyszenia. Decydują się na to przede wszystkim producenci żywności (np. produktów rolnych), dla której trudniej zbudować markę. Utworzone stowarzyszenie eksportuje pod jednym szyldem, a jednocześnie w kraju macierzystym firmy je tworzące zachowują pełną niezależność. Działanie takie ułatwia sprzedaż na rynki

zagraniczne poprzez efekt skali, a także pozwala na minimalizację ryzyka związanego ze słabszymi zbiorami u jednego producenta.

Pod własną marką

Na zagranicznym rynku łatwiej pojawić się, eksportując produkty pod marką dystrybutora lub sieci handlowej, jednak wówczas trudniej się na nim utrzymać. Trudność ta wynika z braku możliwości budowania świadomości marki u konsumentów. Dzięki marce można uzyskać wyższą marżę na sprzedawanych produktach, dlatego też wielu producentów stosuje podejście mieszane. Na początku działalności na danym rynku dominuje sprzedaż *private labels*, z czasem zastępowana rosnącym udziałem produktów z własnym logo. Budowanie rozpoznawalności marki wśród konsumentów związane jest z dodatkowymi kosztami promocji i marketingu, dlatego też najczęściej decydują się na to firmy o już mocnej i ugruntowanej pozycji. Dla średnich i małych podmiotów często ważniejsze jest kreowanie rozpoznawalności na rynku krajowym. Sprzedaż pod własną marką ma również dodatkową zaletę – Polska kojarzona jest z produktami o wysokiej jakości, a nasze produkty rolno-spożywcze cieszą się znacznym uznaniem za granicą – niemal co drugi badany przedsiębiorca twierdzi, że polskie pochodzenie żywności jest czynnikiem wpływającym na jej korzyść, przeciwnego zdania jest jedynie 11% ankietowanych. Do sukcesu polskich eksporterów przyczynia się również aspekt bardziej prozaiczny – polska żywność nadal należy do jednej z najtańszych w Europie.

Polska żywność cieszy się uznaniem na zagranicznych rynkach.



”

Sukces eksportowy wynika w dużej mierze z naszego dopasowania do poszczególnych rynków. Dla wielu krajów przygotowujemy specjalne produkty, w zgodzie z oczekiwaniami lokalnych konsumentów – koszerne, bez substancji słodzących czy też bez konserwantów. Dzięki szerokiemu portfolio towarów, szczególnie tych z długim terminem ważności, zdobywamy nowe rynki na niemal wszystkich kontynentach.

Joanna Szymczak

Wiceprezes
Seko

”

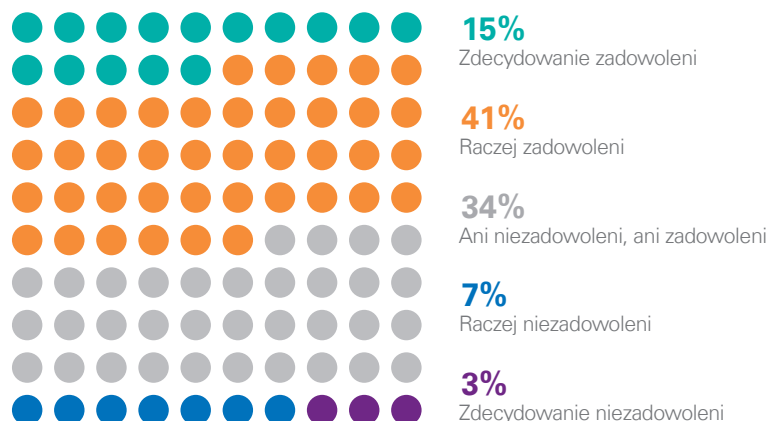
Aby zostać globalnym graczem, pokazywanie się na targach branżowych jest koniecznością. Stanowią one dobre miejsce, aby w jednym miejscu i czasie spotkać się ze wszystkimi kontrahentami, możliwe jest także nawiązanie nowych relacji biznesowych. Należy jednak zauważyć, że w szczególności przy produkcji pod markami własnymi pomiędzy nawiązaniem kontaktu a rozpoczęciem współpracy mija długi, wielomiesięczny, a czasem nawet kilkuletni okres.



Robert Czajkowski

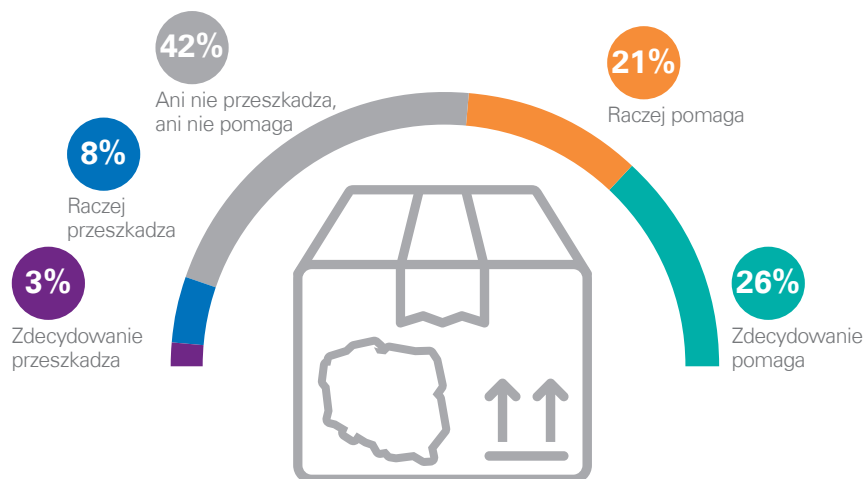
Prezes
Good Food Products

Stopień zadowolenia z odniesionego sukcesu eksportowego



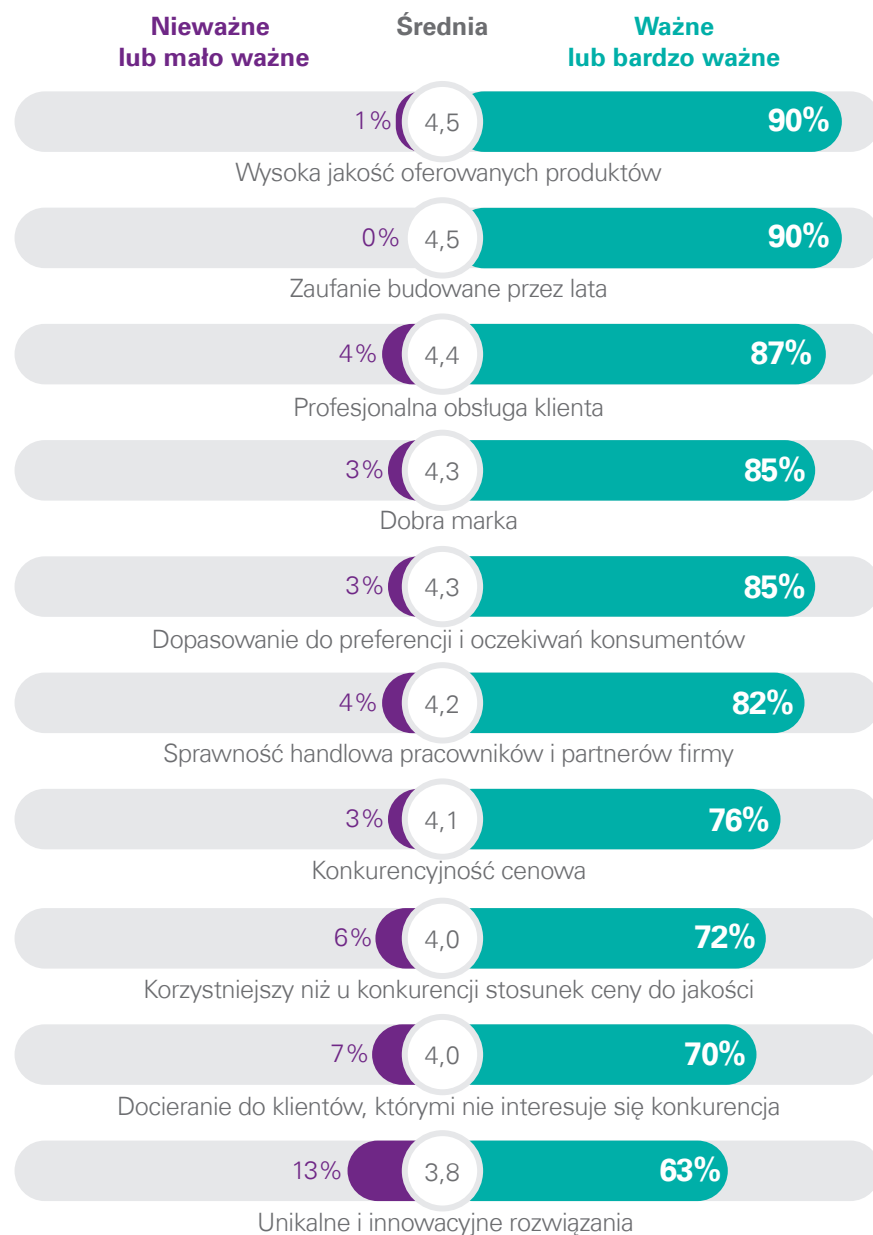
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

Ocena wpływu polskiego pochodzenia produktów rolno-spożywczych na skuteczność docierania do zagranicznych konsumentów



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

Czynniki przyczyniające się do sukcesu eksporterów



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci oceniali poszczególne czynniki w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało nieważne, a 5 – bardzo ważne

”

Przepisem na sukces działalności eksportowej są dobre, długofalowe relacje biznesowe. Okazją do ich nawiązywania są targi i wydarzenia branżowe. Nasza firma skupia się na kilku kluczowych targach organizowanych w Europie, rozważamy również otwarcie stoiska na targach organizowanych w Dubaju, co stanowiłoby przyczynek do rozwoju eksportu w regionie Bliskiego Wschodu. Inne elementy składające się na sukces eksportowy to wysoka jakość produktów, obsługa klienta na najwyższym poziomie oraz atrakcyjne ceny.



Piotr Midor
Dyrektor Generalny
Akşam

”

Największą rolę w odniesieniu sukcesu eksportowego odgrywa sam produkt i jego jakość – to, co jesteśmy w stanie zaoferować potencjalnym konsumentom. Tutaj nie można pójść na żadne kompromisy. Niezwykle ważnym czynnikiem jest także serwis, który dajemy naszym partnerom handlowym. Przykładowo – o ile wysyłki produktów w ramach Unii Europejskiej są stosunkowo proste organizacyjnie, choć utrzymywanie wysokiego poziomu *service level* w dostawach jest sporym wyzwaniem ze względu na odległości, o tyle eksport na dalsze, pozaeuropejskie rynki zbytu wcale nie jest taki łatwy, bo np. wymaga dostosowania się do specyficznych regulacji.



Barbara Wieczorek
Dyrektor Działu Eksportu
Grupa Maspex

An aerial photograph showing a vast green field on the left and a multi-lane highway on the right. Two cars, one blue and one red, are visible on the highway. The text '4.' is overlaid on the field.

4.

Bariery polskiego eksportu

Eksporterzy polskiej żywności w trakcie swojej działalności nierzadko napotykają na różnego rodzaju bariery, które negatywnie odbijają się na ich rozwoju na rynkach zagranicznych. Ryzyko związane ze zmiennością kursów walut wymieniane jest najczęściej jako czynnik o najwyższej sile oddziaływania na działalność eksportową polskich przedsiębiorstw.

Kursy walut i sytuacja polityczna źródłem stresu dla eksporterów

Ryzyko to dotyczy nie tylko tych producentów, którzy pozyskują surowiec od polskich dostawców, a gotowy produkt kierują na rynki zagraniczne, ale również podmiotów przetwarzających na eksport surowiec pozyskiwany z zagranicy. W tym przypadku przedsiębiorstwo narażone jest na wahania kursów walutowych w okresie pomiędzy dniem zakupu surowca a dniem sprzedaży gotowego produktu. Bez odpowiednich (i kosztownych) zabezpieczeń w postaci instrumentów hedgingowych, marża na danym kontrakcie może szybko stopnieć w przypadku niekorzystnej zmiany notowań walutowych. Poza ryzykiem walutowym, jako ograniczenie najsilniej wpływające na eksport polskiej żywności wskazuje się bariery wynikające z sytuacji politycznej panującej w kraju odbiorcy. Sygnalizowana przez polskie przedsiębiorstwa waga kwestii politycznych to w dużej mierze pokłosie rosyjskiego embarga na produkty rolno-spożywcze z 2014 roku, które miało negatywny wpływ na wielu polskich przetwórców żywności. Polscy eksporterzy często wymieniają również brak jakichkolwiek działań bądź brak odpowiedniego wsparcia ze strony polskiego rządu, które efektywnie pomagałyby w rozwoju eksportu polskiej żywności. Może to oznaczać, że organizowane przez instytucje państwowe dotychczasowe akcje wspierające (takie jak wyjazdy targowe, misje, spotkania biznesowe) adresowane są do zbyt wąskiej grupy przedsiębiorstw (reprezentujących przykładowo jedynie wybrane segmenty rynku spożywczego lub spółki o określonym poziomie rocznych przychodów), bądź też nie przynoszą pożądanych rezultatów, co wskazuje na konieczność ich modyfikacji.

Uciążliwa biurokracja

Eksport żywności normowany jest licznymi regulacjami i przepisami prawa, które często determinują zdolność przedsiębiorstwa do zaistnienia ze swoim produktem na rynkach zagranicznych. Za najbardziej uciążliwą dla polskich eksporterów uważana jest konieczność zdobywania dodatkowych certyfikatów umożliwiających sprzedaż

wyrobów w wybranym kraju. Czas potrzebny na uzyskanie takiego certyfikatu, związane z tym koszty i (nieradko) obowiązek wdrożenia odpowiednich procedur w procesie produkcyjnym stanowią istotne ograniczenia w rozwoju eksportu na nowe rynki. To, co z pewnością może ucieszyć nie tylko polskich wytwórców żywności, ale i nas wszystkich, to fakt, że informacja o kraju pochodzenia na opakowaniu polskich produktów w zdecydowanej większości przypadków nie wpływa negatywnie na działalność eksportową polskich producentów żywności, a w wielu przypadkach wręcz okazuje się zaletą i stanowi jeden z czynników determinujących wybór przez konsumenta polskiego produktu na półce. Doskonale wiedzą o tym polscy producenci pieczarek, wódki, kielbas, gęsiny czy owoców.

Ważna jest wiedza

Prowadzenie z sukcesem działalności eksportowej wymaga nie tylko posiadania świetnego produktu i najwyższego poziomu obsługi klienta, ale też doskonałego rozpoznania danego rynku zbytu i zaufanych partnerów biznesowych. Polscy producenci żywności wskazują na kwestię zdobycia rzetelnych informacji o kondycji zagranicznych kontrahentów jako najbardziej problematyczną. Odległość geograficzna rynku zbytu od Polski oraz związana z tym logistyka i jej koszty to kolejny aspekt, który sprawia najwięcej problemu polskim eksporterom żywności. Z pewnością najbardziej odczuwają to ci producenci, którzy swoje produkty kierują na odległe rynki azjatyckie, do krajów arabskich czy Stanów Zjednoczonych. Niezależnie od położenia geograficznego, trudność dla polskich eksporterów stanowi również poznanie i zrozumienie oczekiwań konsumentów na danym rynku, pozwalające na prowadzenie skutecznego marketingu i promocji swoich produktów. To co należy podkreślić, to fakt posiadania przez polskich producentów żywności świetnie wykwalifikowanych pracowników. Ich wiedza, doświadczenie oraz znajomość języków obcych powodują, że polskie przedsiębiorstwa są bardzo dobrze przygotowane do prowadzenia działalności eksportowej, a ewentualne problemy czy bariery eksportu mają w zdecydowanej większości charakter zewnętrzny.

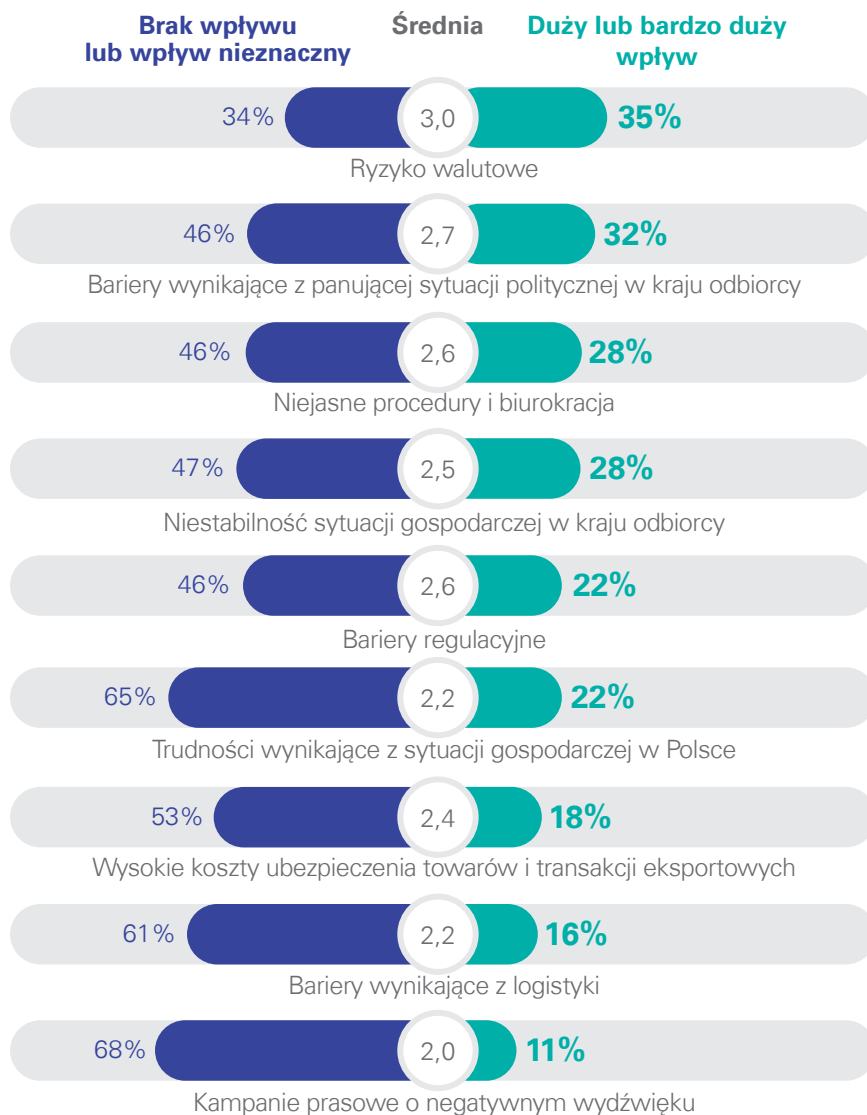
”

Z roku na rok z eksportu pochodzi coraz większa część naszych przychodów. Źródłem przewagi konkurencyjnej i odniesionego sukcesu jest elastyczność i możliwość dopasowania się zarówno do indywidualnych potrzeb klienta, jak i zmieniających się trendów rynkowych. Niestety napotykamy też problemy, np. aby sprzedawać popularne w zachodniej Europie ekologiczne ciastka, potrzebne są surowce z odpowiednimi certyfikatami, a o takie surowce jest ciężko. Ogółem do największych problemów polskiego eksportu zaliczyć należy przede wszystkim niską innowacyjność, czego skutkiem jest brak wysokiej wartości dodanej w sprzedawanych produktach. Wyzwaniem dla polskich producentów żywności jest także z jednej strony stosunkowo niewielka obecność na docelowych rynkach, co utrudnia dostęp do kanałów dystrybucji i budowanie programów rozwoju dostosowanych do lokalnych wyzwań, a z drugiej strony słabość zasobowa i w rezultacie brak szans na globalną działalność.



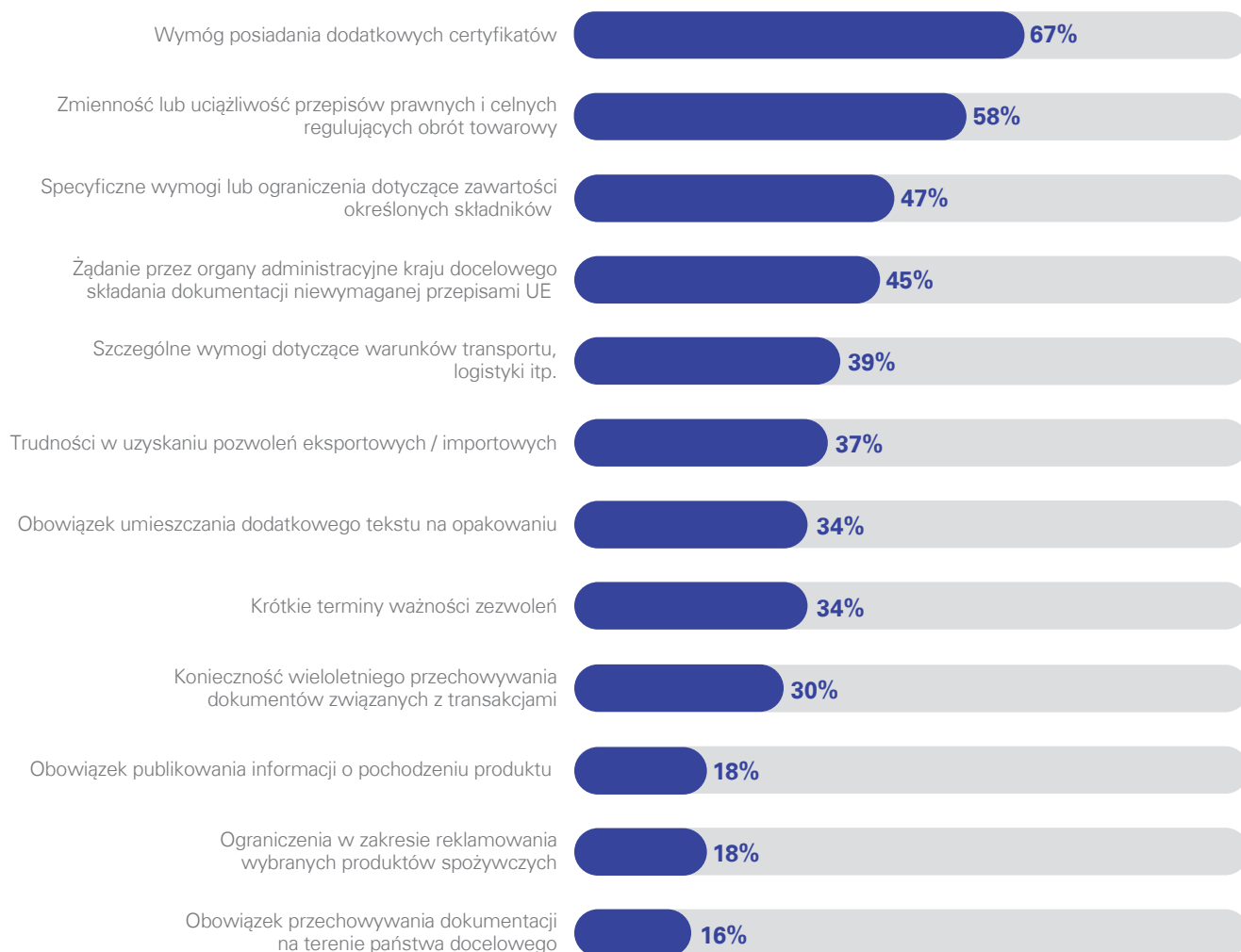
Marcin Czarnecki
Prezes Zarządu
Grupa Delicopol

Siła wpływu wybranych barier na działalność eksportową



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci oceniali poszczególne czynniki w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak wpływu, a 5 – bardzo duży wpływ

Najbardziej uciążliwe przepisy i regulacje prawne wpływające na działalność eksportową



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci mogli wskazać wiele odpowiedzi

”

Doświadczenie przedsiębiorców z branży rolno-spożywczej wskazuje, że zdecydowanie największe bariery leżą po stronie państwa odbierającego towar. Co przy tym istotne, wymiana handlowa w ramach Unii Europejskiej ciągle najczęściej odbywa się bez większych trudności w ramach swobody przepływu towarów. Pojawiają się czasami w jej ramach niepokojące próby wprowadzania przepisów protekcyjnych sprzecznych z tą zasadą, ale problem ten jest nieporównywalnie większy w krajach innych niż unijne. Zdajemy sobie sprawę z faktu, że największe bariery w prowadzeniu działalności eksportowej mają naturę nie tyle prawną, co polityczną i najczęściej nie są do zarządzenia przez doradcę prawnego w ramach obsługi kontraktu, zwłaszcza w relacjach z klientami spoza Unii Europejskiej.



Rafał Krzyżak

Adwokat

D.Dobkowski sp.k. stowarzyszona z KPMG w Polsce

”

Jedną z ważniejszych barier dotyczących eksportu jest konieczność prowadzenia działań promocyjnych, które pochłaniają duże nakłady finansowe. Stanowi to nie lada wyzwanie, szczególnie w obliczu oczekiwań potencjalnych klientów zagranicznych wobec ceny polskich produktów. Inne, istotne z punktu widzenia działalności eksportowej zagadnienia to zmienność kursów walutowych oraz brak świadomości marki u lokalnego konsumenta docelowego. W ostatnich latach obserwujemy również rosnący patriotyzm konsumencki, czyli postawę polegającą na preferowaniu produktów rodzimego pochodzenia. Zjawisko to jest szczególnie silne w krajach Europy Zachodniej, np. w Niemczech, i prowadzi do sytuacji, w której nie tylko ciężko jest dotrzeć do finalnego konsumenta, ale również przekonać handlowca, by swoją ofertę wzbogacił o jeszcze jedną, polską markę, np. paluszków. Także kierunek azjatycki rządzi się własnymi, odrębnymi prawami – obejmującymi zarówno aspekt regulacyjny, jak również specyficzne wymagania klientów. Jednak sprawny zespół ds. eksportu jest w stanie nawiązać efektywną współpracę z takimi krajami, jak Izrael czy Korea Południowa.



Piotr Midor
Dyrektor Generalny
Aksam

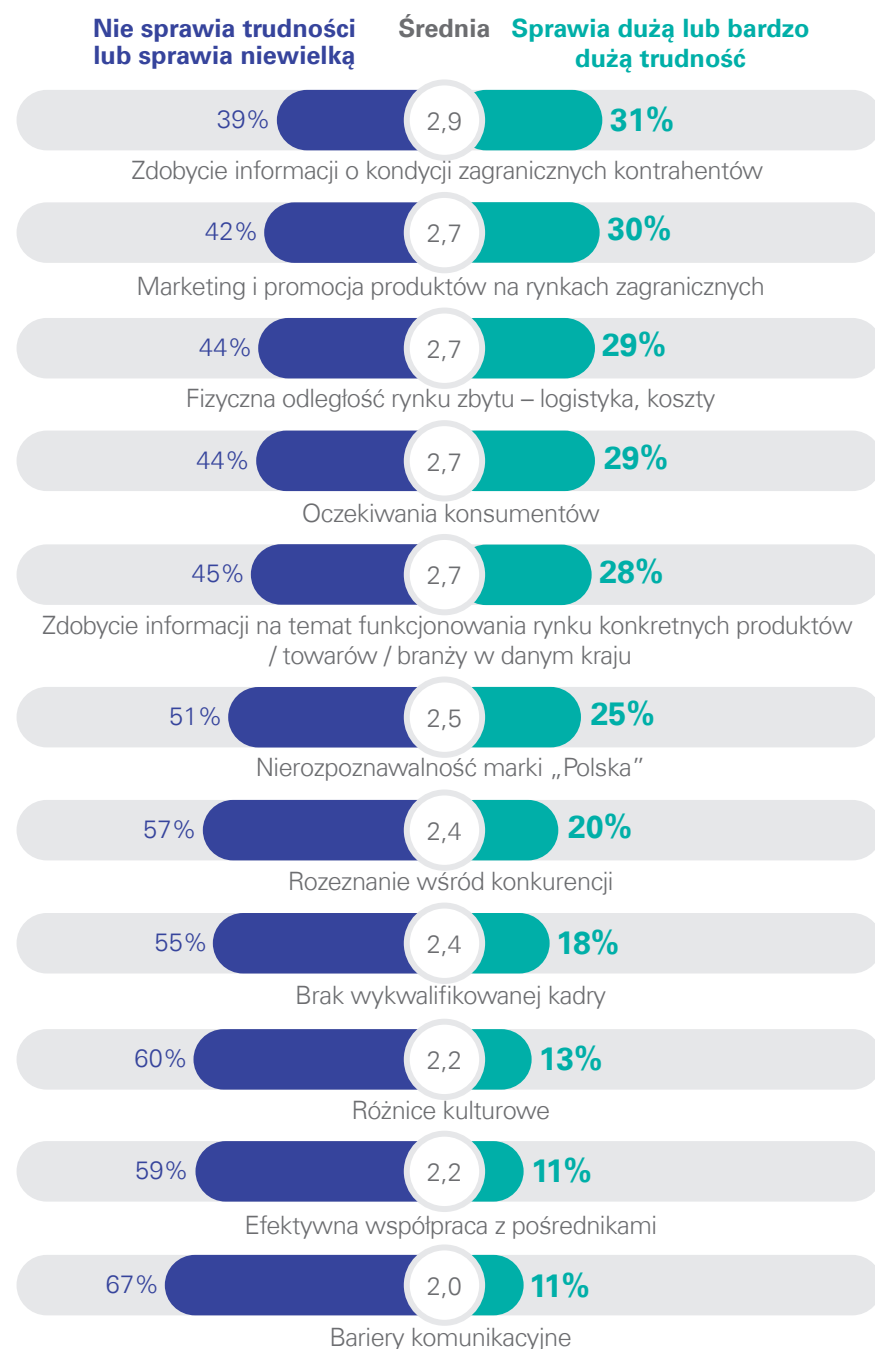
”

Nasza firma w sposób świadomy i zaplanowany prowadzi eksport produktów – działalność tę postrzegamy jako formę zabezpieczenia sprzedaży i dywersyfikacji ryzyka. Aktualnie jedna piąta naszych przychodów pochodzi z eksportu, a w perspektywie najbliższych lat chcemy zwiększyć ten udział do poziomu 25-30%. Do umacniania naszej pozycji na rynkach zagranicznych przyczynia się przede wszystkim wysoka jakość oferowanych produktów, dzięki której konsumenci mają pewność, że zawsze otrzymują najlepsze przetwory. Jednak jako eksporter artykułów spożywczych musimy stawiać czoła licznym czynnikom ograniczającym sprzedaż na rynkach zagranicznych. Po pierwsze, finansowanie eksportu i inwestycji zagranicznych jest bardzo kosztowne, a dostępność środków na te cele bywa niska. Odpowiednio wykwalifikowana kadra pracownicza także jest istotnym elementem decydującym o sukcesie eksportu. Cenna jest nie tylko wiedza z zakresu handlu, ale również świadomość różnic kulturowych. Ponadto, jako producent przetworów z warzyw oraz owoców, jesteśmy mocno zależni od bazy surowcowej, a nieprzewidywalność cen owoców oraz zależność od warunków pogodowych również należą do wyzwań, z którymi musimy się mierzyć.



Jarosław Szczepaniak
Prezes Zarządu
ZPS JAMAR Szczepaniak sp.j.

Problematyczność wybranych kwestii oddziałujących na prowadzenie działalności eksportowej



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci oceniali poszczególne czynniki w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak trudności, a 5 – bardzo dużą trudność

5.

Znaczenie fuzji i przejęć w działalności eksportowej



Fuzje i przejęcia należą do transakcji stosowanych przez przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia określonych zamierzeń strategicznych i finansowych, takich jak skokowy wzrost firmy, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, obniżenie ryzyka działalności czy wejście na nowe rynki zbytu. Co czwarta firma wskazuje akwizycję jako ważny element budowania działalności eksportowej.

Ekspansja zagraniczna poprzez zakup lokalnych firm

Międzynarodowe fuzje i przejęcia należą do bezpośrednich inwestycji zagranicznych, których cechą definiującą jest długotrwałe zaangażowanie kapitału w gospodarce innej niż kraju pochodzenia firmy inwestującej. Zwykle są one poprzedzone zdobyciem doświadczenia w tej materii na rynku krajowym – przejęcia i połączenia na rynku wewnętrznym często prowadzą do wzrostu potencjału przedsiębiorstwa, zebrania niezbędnej praktyki w prowadzeniu transakcji, a w konsekwencji do planów dokonania akwizycji poza granicami kraju.

Zagraniczne fuzje i przejęcia stanowią jeden ze sposobów wchodzenia na nowe rynki zbytu, będąc z jednej strony alternatywą inwestycji krajowych, z drugiej – kierunkiem zamiennym do budowania zagranicznych zakładów od podstaw. Zdarza się, że fuzje i przejęcia chronią również rynki eksportowe, umożliwiając transfer technologii produkcji czy pozwalając na omijanie barier handlowych. Wśród firm biorących udział w badaniu aż 18% planuje dokonać fuzji bądź przejęć w celu dalszej ekspansji eksportowej w perspektywie najbliższych trzech lat.

Fuzje i przejęcia sposobem na ominięcie niektórych trudności

Zwykle na decyzje o przejęciu innego podmiotu wpływa kilka blisko powiązanych i wzajemnie przenikających się motywów. Prawie 8 na 10 przedsiębiorstw planujących fuzje lub przejęcia w najbliższej perspektywie jako bezpośredni cel tych działań wskazuje na dostęp do lokalnych zakupów surowców. Dla większości firm istotne jest ponadto przejęcie lokalnego zakładu produkcji (68%) oraz wejście w posiadanie lokalnej, rozpoznawalnej marki (58%). Nie bez znaczenia okazał się także motyw związany z przejęciem kanałów dystrybucji na zagranicznym rynku, wskazany przez 53% przedsiębiorstw objętych badaniem.

Brak odpowiednio wykwalifikowanej kadry pracowniczej na rynkach zagranicznych może stanowić jedną z wielu kwestii problematycznych w procesie rozwoju eksportu. Dla 42% ankietowanych, którzy planują fuzje lub przejęcia jednym z motywów jest pozyskanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, co pomaga uniknąć szeregu trudności takich jak brak znajomości języka, kultury czy specyfiki rynku.

Co czwarta firma przyznaje, że poprzez fuzje i przejęcia poszukuje dostępu do *know-how*, technologii wytwarzania czy lokalnych patentów i receptur.

Dwa rodzaje akwizycji

Sukces prowadzonych fuzji i przejęć zależy przede wszystkim od trafnego określenia motywów przeprowadzenia transakcji, wyboru rzetelnych partnerów biznesowych, sposobu prowadzenia negocjacji oraz efektywnej integracji po przejęciu. Większość firm wskazuje na motywacje rynkowe, takie jak wejście na nowe obszary geograficzne, przejęcia klientów i kanałów dystrybucji, zdobycie lokalnych marek i wykorzystanie wizerunku przejmowanych firm. Akwizycje te mają charakter poziomy, realizowane są przez dużych inwestorów branżowych, którzy posiadają doświadczenie i jednolitą strategię działania. W przypadku tego typu przejęć można oczekiwać znacznych korzyści skali i synergii. Przeciwnieństwem akwizycji poziomych są przejęcia pionowe, kiedy to celem są spółki dostarczające surowce lub półprodukty bądź zajmujące się dystrybucją.

Polskie firmy kupują blisko

Większość przejęć, na które decydują się polskie firmy, powiązana jest z europejskim obszarem kulturowym, w tym przede wszystkim z krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Pierwszym etapem ekspansji zagranicznej w formie fuzji i przejęć są kraje bliskie geograficznie. Wchodzenie na bardziej odległe rynki i tworzenie tym sposobem marek globalnych cechuje gospodarki najbardziej rozwinięte. Niezbędne jest także wypracowanie jednolitych i skutecznych metod wsparcia ze strony odpowiednich organizacji i agend rządowych.

Dla co czwartego badanego przedsiębiorstwa fuzje i przejęcia stanowią ważny element budowania eksportu.



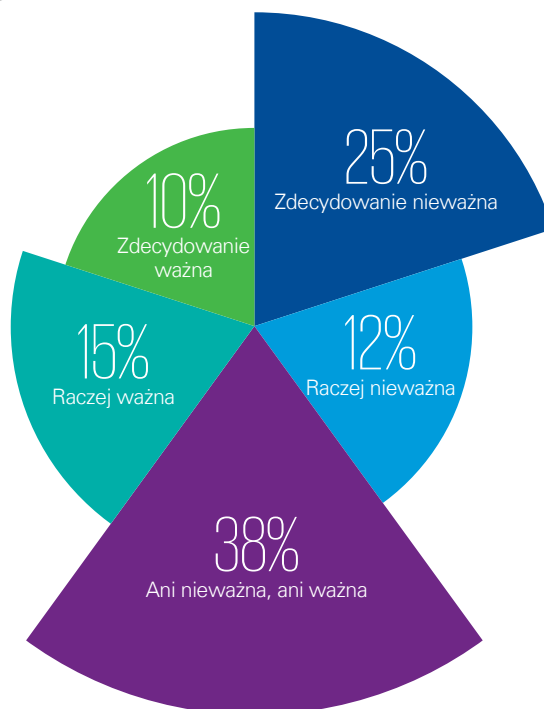
”

Od lat stawiamy na budowę marek, które są mocno zakorzenione w świadomości konsumentów i realizację projektów – akwizycji, które mogą powiększyć i rozbudować naszą ofertę markowych produktów. W ciągu 27 lat przeprowadziliśmy 18 akwizycji, w tym 10 za granicą. Dzięki takiej strategii umacniamy naszą pozycję nie tylko w Polsce, ale także w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Czasami wypromowanie nowych marek i zajęcie znaczącej pozycji jest przedsięwzięciem bardzo kosztownym i związanym z dużym ryzykiem nieosiągnięcia satysfakcjonującej nas sprzedaży. Przejęcia firm lub marek, które należą do czołówki, dają nam bardzo dobrą pozycję wyjściową, choć też oczywiście nie gwarantują sukcesu.



Barbara Wieczorek
Dyrektor Działu Eksportu
Grupa Maspex

Rola fuzji i przejęć w budowaniu eksportu i zdobywaniu kolejnych rynków zbytu

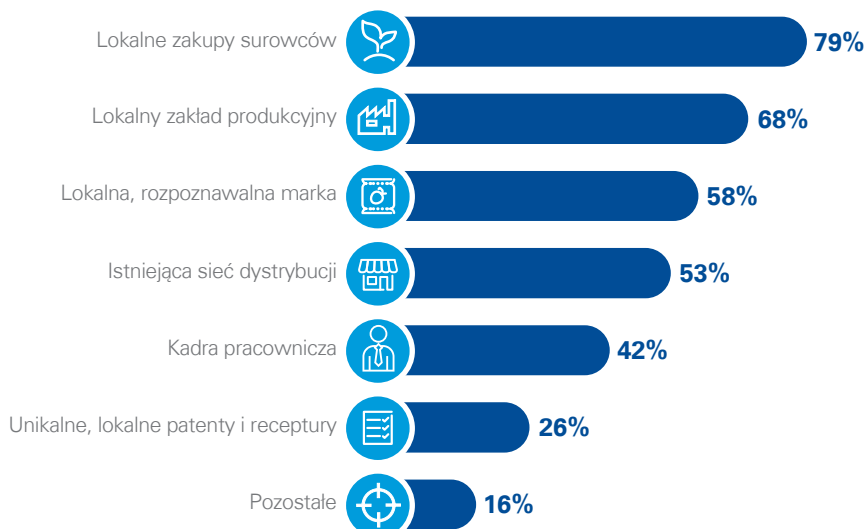


Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

18% firm, które wzięły udział w badaniu, planuje dokonać fuzji bądź przejęć w celu dalszej ekspansji eksportowej w perspektywie najbliższych trzech lat

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

Bezpośrednie cele prowadzonych fuzji i przejęć



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci mogli wskazać wiele odpowiedzi. Na pytania odpowiadały firmy, które planują dokonać fuzji bądź przejęć w perspektywie najbliższych trzech lat





6.

Ocena wsparcia publicznego dla działalności eksportowej

Do działalności mającej na celu wsparcie eksportu zalicza się wsparcie finansowe, marketingowe i promocyjne oraz dyplomację ekonomiczną. Przedsiębiorcy przeciętnie oceniają wsparcie działalności eksportowej, udzielane przez polskie instytucje i organizacje.

Różne firmy, różne potrzeby

Mimo dostępności znacznej liczby programów pomocowych dedykowanych małym przedsiębiorstwom przedstawiciele tej grupy oceniają działalność państwa w tym obszarze relatywnie słabiej, a ich opinie na ten temat są bardziej skrajne. Na trzech badanych dużych przedsiębiorców dwóch wsparcie publiczne ocenia neutralnie. Niezwykle ciężko jest dopasować działania do potrzeb przedsiębiorców z różnych branż oraz o różnej wielkości, w związku z czym część firm odczuwa, że oferowane wsparcie odbiega od ich potrzeb. Dla niemal 60% badanych przedsiębiorstw istotniejsze jest wsparcie oferowane w formie finansowej, podczas gdy dla pozostałych bardziej użyteczne są działania promocyjne i marketingowe. Pomoc finansowa jest zdecydowanie ważniejsza dla małych przedsiębiorstw o zatrudnieniu poniżej 50 osób (wskazało je niemal 72% ankietowanych z tej grupy).

Za najbardziej przydatne instrumenty oferowane przez instytucje i organizacje publiczne przedsiębiorcy uznali organizowanie misji handlowych, targów i wystaw oraz organizację spotkań z podmiotami zagranicznymi. Jako korzystniejsze postrzegane są wydarzenia, podczas których firmy pokazują się nie tylko jako polskie (jako element grupy rodzimych przedsiębiorców), ale także jako konkretni producenci z własnymi markami. Zdaniem ankietowanych do najmniej skutecznych działań, pod względem średniej odpowiedzi, zaliczają się organizacja seminariów i warsztatów, szkolenia personelu oraz, co zaskakuje, zachęty podatkowe.

Duża rola dyplomacji gospodarczej

Dominacja eksportu do krajów Unii Europejskiej wynika nie tylko z bliskości geograficznej, ale także ze znacznie mniejszych barier legislacyjnych, logistycznych czy kulturowych. Czynniki te mają duże znaczenie, szczególnie na tzw. rynkach trudnych (charakteryzujących się m.in. znaczną odległością geograficzną, niestabilnymi warunkami prowadzenia działalności gospodarczej czy też brakiem informacji handlowo-inwestycyjnych), na których obecnych jest jeszcze niewiele firm z Polski. Tam też szczególnie istotne jest wsparcie

polskich przedstawicielstw handlowych, konsulatów i ambasad. Oferowana przez te instytucje pomoc może być związana ze znajomością rynku i umiejętnością poruszania się w lokalnych realiach czy też polegać na sprawdzaniu wiarygodności potencjalnych partnerów biznesowych. Dodatkowo współpraca z oficjalnym przedstawicielstwem dyplomatycznym uwiarygadnia firmę w oczach lokalnych przedsiębiorców. Polskie placówki dyplomatyczne i konsularne są zobowiązane do wspierania działań handlowych i inwestycyjnych polskich przedsiębiorców za granicą, jednak ich efektywność zależy od indywidualnego podejścia pracowników tych instytucji. Część firm, z którymi przeprowadzono indywidualne wywiady, trafiło na pomocnych i zaangażowanych pracowników ambasad i konsulatów, którzy przyczynili się do odniesienia w danym kraju sukcesu eksportowego, jednak cały system wsparcia oceniają jako wymagający poprawy. Dyplomacja ekonomiczna nie kończy się jednak na placówkach zagranicznych – w wielu krajach (głównie afrykańskich i azjatyckich) niezwykle ważną rolę pełnią także relacje nawiązywane na poziomie administracji rządowej. Jest to kierunek wskazywany przez wielu przedstawicieli firm i środowisk naukowych jako priorytetowy w najbliższej przyszłości. W chwili obecnej dopiero rozpoczyna się pozycjonowanie polskiej żywności na odległych geograficznie rynkach rozwijających się, a odniesienie sukcesu na tym polu może wyznaczyć pozycję Polski i polskich eksporterów na najbliższe dekady.

Najsukuteczniejsze formy wsparcia, według badanych firm, to misje handlowe, targi i wystawy.



”

W procesie rozwoju eksportu korzystamy z wielu możliwości wsparcia – uczestniczyliśmy w spotkaniach, wyjazdach targowych oraz misjach organizowanych przez Ministerstwo Rolnictwa czy Agencję Rynku Rolnego. Aby pomoc ta była jeszcze skuteczniejsza, instytucje publiczne powinny rozwijać się w kierunku integratorów podmiotów eksportujących polską żywność, którzy jako grupa mieliby większą siłę przebicia i byli w stanie negocjować korzystne warunki wejścia na rynki zagraniczne, w tym przede wszystkim wprowadzenia do oferty lokalnych sieci handlowych.



Jacek Dziuba
Członek Zarządu
ds. Finansowych
Bakoma

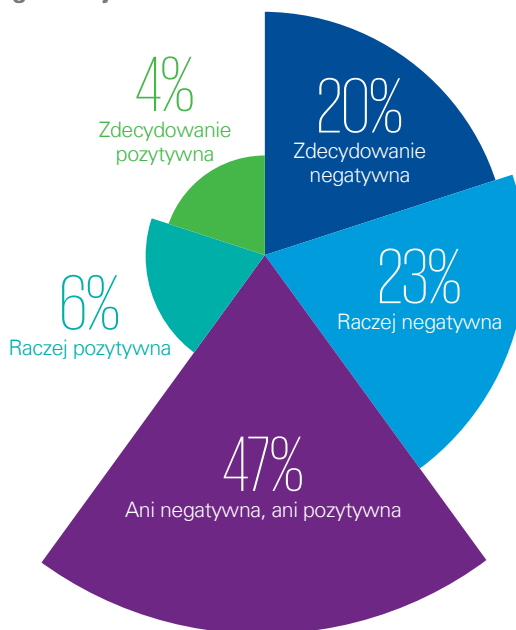
”

Działalność eksportowa jest głównym obszarem strategii naszego przedsiębiorstwa (stanowi więcej niż 70% przychodów). Produujemy napoje spożywane w ponad 60 krajach. Rozwój eksportu realizujemy poprzez uczestnictwo w misjach ekonomicznych oraz targach, ale równie często pomagają nam w tym nawiązane relacje na wybranych rynkach. Jako producent napojów dla wiodących marek/koncernów mamy możliwość wzajemnego wspierania się w zdobywaniu nowych rynków, w czym nierzadko uczestniczymy.



Piotr Czachorowski
Prezes
Krynica Vitamin

Ocena wsparcia działalności eksportowej oferowanego przez polskie instytucje i organizacje

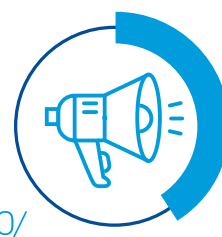


Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

Preferowana przez firmy forma wsparcia działalności eksportowej oferowanego przez polskie instytucje i organizacje



59% Wsparcie finansowe



41% Wsparcie promocyjne

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

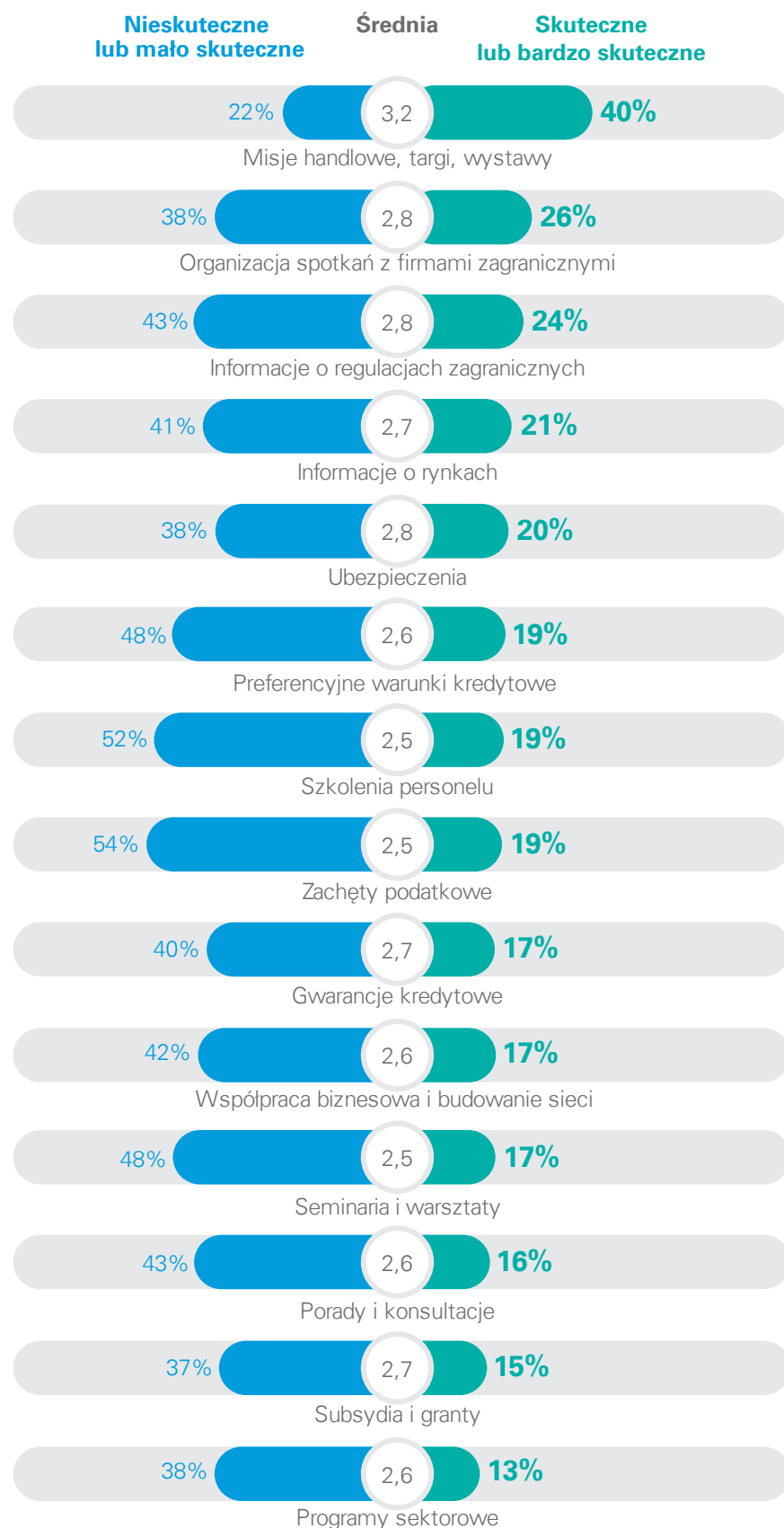
”

Działalność eksportowa i jej rozwój odgrywają kluczową rolę w strategii firmy Colian. Wysokie nasycenie polskiego rynku oraz potencjał tkwiący w rynkach wschodzących dodatkowo nadają priorytet działalności eksportowej. Dotychczas polski eksport produktów żywnościowych rozwijał się bardzo dynamicznie, ale w najbliższych latach musimy się nastawić na bardziej strategiczne i zaplanowane działania w celu utrzymania dotychczasowego tempa wzrostu. Nie bez znaczenia pozostaje wspierająca rola państwa. Jako firma Colian bierzemy udział w międzynarodowych targach, misjach gospodarczych, ale założone cele realizujemy w większości samodzielnie. Sami również zdobywamy wszelkie potrzebne certyfikaty, które potwierdzają najwyższą jakość naszych produktów.



Krzysztof Koszela
Dyrektor ds. rozwoju rynków zagranicznych
Colian

Ocena poszczególnych instrumentów wsparcia eksportu ze strony instytucji państwowych pod względem ich skuteczności



”

Naszą działalność eksportową budowaliśmy w dużej mierze poprzez udział w międzynarodowych targach i dzięki programom unijnym. Wsparcie publiczne odczuliśmy po wprowadzeniu embarga na rynek rosyjski – agendy rządowe pomagały producentom mięsa w uzyskaniu zgód i certyfikatów zezwalających na eksport do USA i Kanady. Aktualnym wyzwaniem na rynku mięsa wieprzowego jest obecny w Polsce wirus afrykańskiego pomoru świń, który w znaczący sposób ogranicza sprzedaż, w szczególności na rynki azjatyckie. Prowadzony przez rząd skuteczny program przeciwdziałania pomorowi pomógłby producentom odbudować silną pozycję eksportową poprzez umożliwienie powrotu na rynki Dalekiego Wschodu.



Bogdan Noga
Dyrektor Naczelny
Zakłady Mięsne Skiba

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych. Respondenci oceniali poszczególne czynniki w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało nieskuteczne, a 5 – bardzo skuteczne

7.

Metodyka

Analiza branży rolno-spożywczej i eksportu produktów tego sektora z Polski bazuje na następujących metodach badawczych:

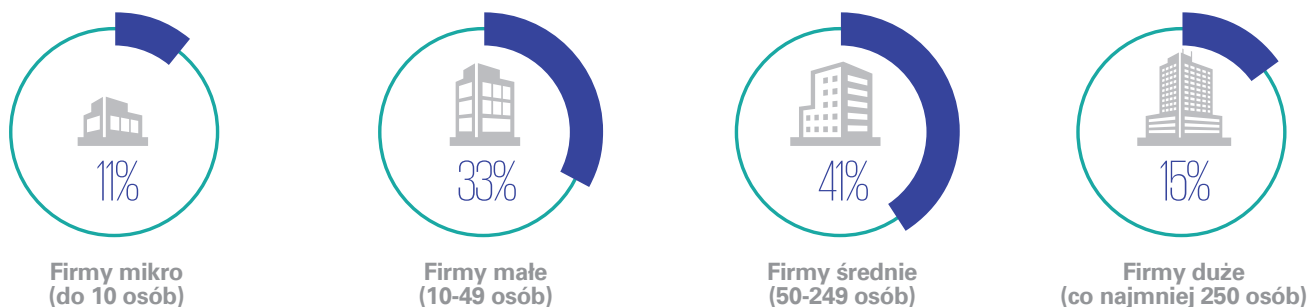
Analiza danych wtórnych

W raporcie wykorzystano dane uzyskane od instytucji statystycznych – Eurostat i GUS. Branżę rolno-spożywczą opisano za pomocą Klasyfikacji CN (Scalona Nomenklatura), wprowadzając 14 grup towarów rolno-spożywczych: żywiec, mięso i przetwory; zboża i przetwory; cukier i wyroby cukiernicze; tytoń i wyroby tytoniowe; ryby i przetwory; produkty mleczarskie; warzywa (w tym grzyby i przetwory); owoce (w tym orzechy i przetwory); kawa, herbata i kakao; rośliny energetyczne; nasiona roślin oleistych, tłuszcze roślinne; soki owocowe i warzywne; alkohole; pozostałe.

Badanie firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

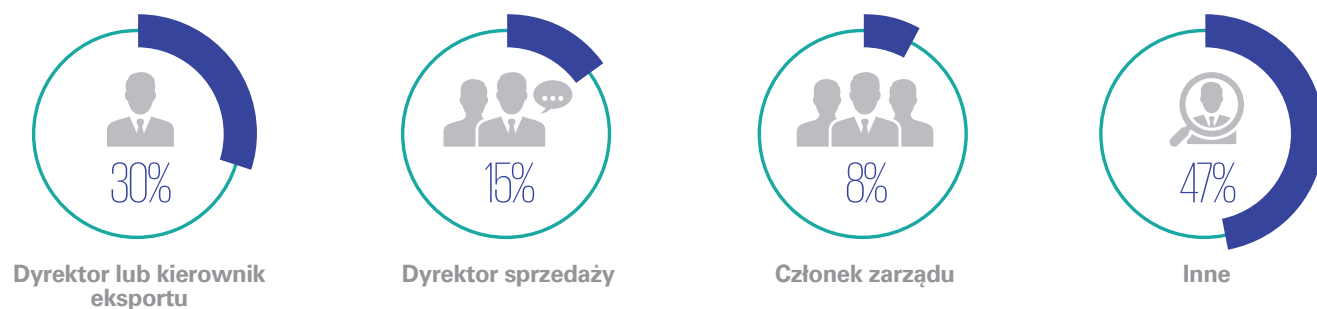
W raporcie zostały wykorzystane dane zebrane poprzez badanie ankietowe przeprowadzone wśród przedstawicieli firm eksporterów z branży rolno-spożywczej. Respondentami były osoby ze ścisłego kierownictwa firmy lub zaangażowane w prowadzenie działalności eksportowej. Badanie zostało przeprowadzone w okresie lipiec-sierpień 2017 roku z udziałem firmy badawczej Norstat. Zrealizowano je metodą CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview) i objęto nim 110 firm. Respondenci odpowiadali na pytania dotyczące prowadzonej działalności eksportowej, rynków zbytu, wsparcia państwa, pojawiających się barier oraz czynników przyczyniających się do sukcesu na zagranicznych rynkach. Z przedstawicielami niektórych firm z branży rolno-spożywczej zostały przeprowadzone wywiady pogłębione.

Struktura badanych firm



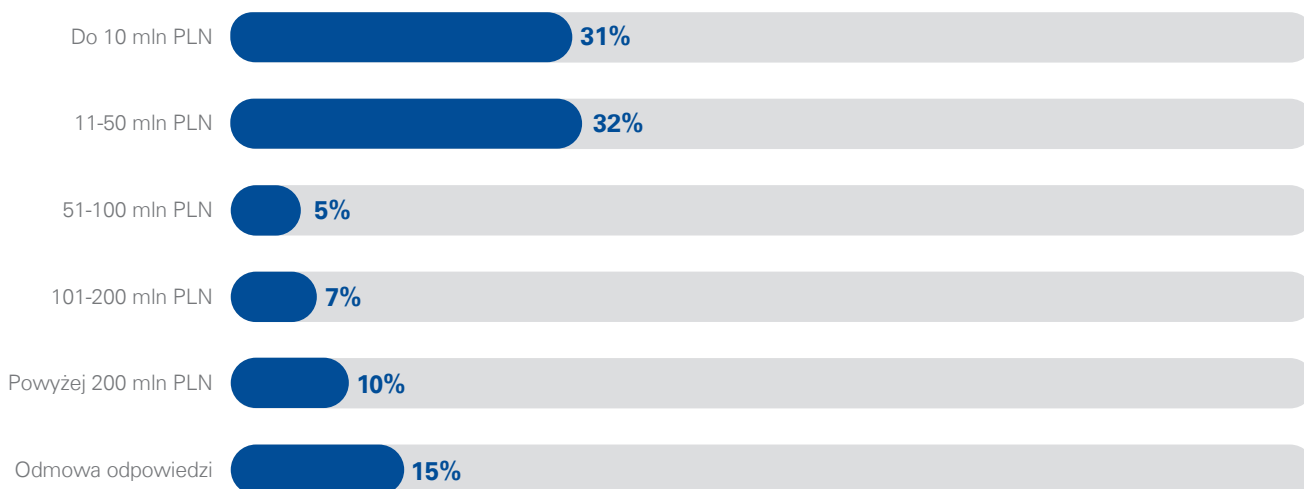
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

Stanowiska respondentów



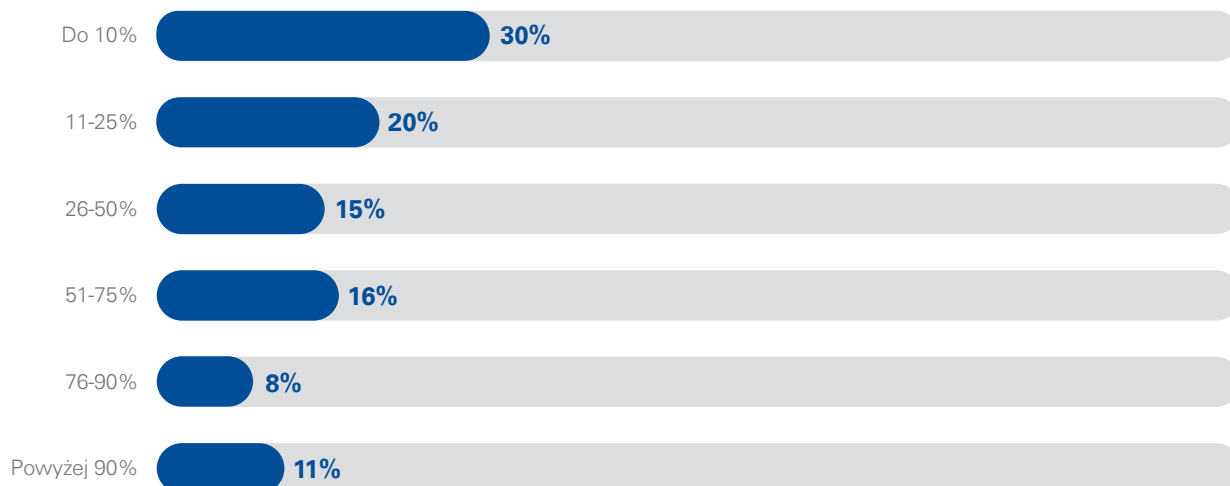
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

Roczne przychody firmy w 2016 roku



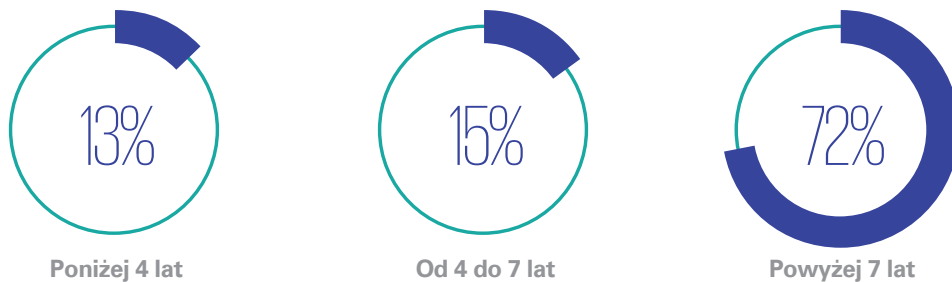
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

Udział przychodów z eksportu w przychodach ze sprzedaży ogółem



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

Czas prowadzenia działalności eksportowej



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania firm prowadzących eksport produktów rolno-spożywczych

Autorzy: Andrzej Bernatek, Piotr Grauer, Jan Karasek, Joanna Korpikiewicz, Dagmara Krzyna, Joanna Reichel-Kluczko, Joanna Trawka, Maciej Szatkowski, Rafał Wiza

Kontakt



KPMG Sp. z o.o.

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Andrzej Bernatek

Doradztwo podatkowe

Partner
Szef zespołu doradców
dla rynków konsumpcyjnych
E: abernatek@kpmg.pl

Jan Karasek

Management Consulting

Partner
E: jkarasek@kpmg.pl

Piotr Grauer

Corporate Finance

Dyrektor
E: pgrauer@kpmg.pl

Magdalena Maruszczak

Marketing i Komunikacja

Dyrektor
E: mmaruszczak@kpmg.pl

KPMG.pl

Biura KPMG w Polsce

Warszawa

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Kraków

ul. Opolska 114
31-323 Kraków
T: +48 12 424 94 00
F: +48 12 424 94 01
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 22
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
F: +48 61 845 46 01
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Bema 2
50-265 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
F: +48 71 370 49 01
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

al. Zwycięstwa 13A
80-219 Gdańsk
T: +48 58 772 95 00
F: +48 58 772 95 01
E: gdansk@kpmg.pl

Katowice

ul. Francuska 34
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
F: +48 32 778 88 10
E: katowice@kpmg.pl

Łódź

al. Piłsudskiego 22
90-051 Łódź
T: +48 42 232 77 00
F: +48 42 232 77 01
E: lodz@kpmg.pl

© 2017 KPMG Sp. z o.o. jest polską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie i gospodarce prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Sp. z o.o.