



ANALIZA DLA POLSKIEGO MLECZARSTWA



2025-2035



POLSKA FEDERACJA
HODOWCÓW BYDŁA
I PRODUCENTÓW MLEKA



Organizator zadania:

**Krajowy Związek Spółdzielni
Mleczarskich Związków Rewizyjny**

Partnerzy zadania:

- **Krajowe Stowarzyszenie Mleczarzy**
- **Polska Federacja Hodowców Bydła i Producentów Mleka**
- **Polska Izba Mleka**
- **Związek Polskich Przetwórców Mleka**

„Analiza dla polskiego mleczarstwa” powstała w oparciu o współpracę, konsultacje i materiały dostarczone przez organizacje mleczarskie: Krajowy Związek Spółdzielni Mleczarskich Zw. Rew., Krajowe Stowarzyszenie Mleczarzy, Polską Federację Hodowców Bydła i Producentów Mleka, Polską Izbę Mleka oraz Związek Polskich Przetwórców Mleka.

Autorem modułów nr 1,2, 4 i 5 jest dr Jakub Olipra, a modułu nr 3 prof. Zbigniew Karaczun.

„Analiza” została zrecenzowana i zaopiniowana przez prof. Andrzeja Babuchowskiego i prof. Marcina Gołębińskiego oraz w oparciu o wiele rozmów i warsztatów z kadłą zarządzającą zakładów i spółdzielni mleczarskich.



Spis treści

Moduł 1

Restrukturyzacja gospodarstw rolnych

(Wzmocnienie pozycji rolników. Zatrzymanie młodych rolników na wsi)

4

Moduł 2

Rynki globalne. Eksport

26

Moduł 3

Zrównoważone mleczarstwo

52

Moduł 4

Rynek krajowy

75

Moduł 5

Rynek krajowy – współpraca z sieciami

103

Restrukturyzacja gospodarstw rolnych

(Wzmocnienie pozycji rolników. Zatrzymanie młodych rolników na wsi)

AUTOR: DR JAKUB OLIPRA

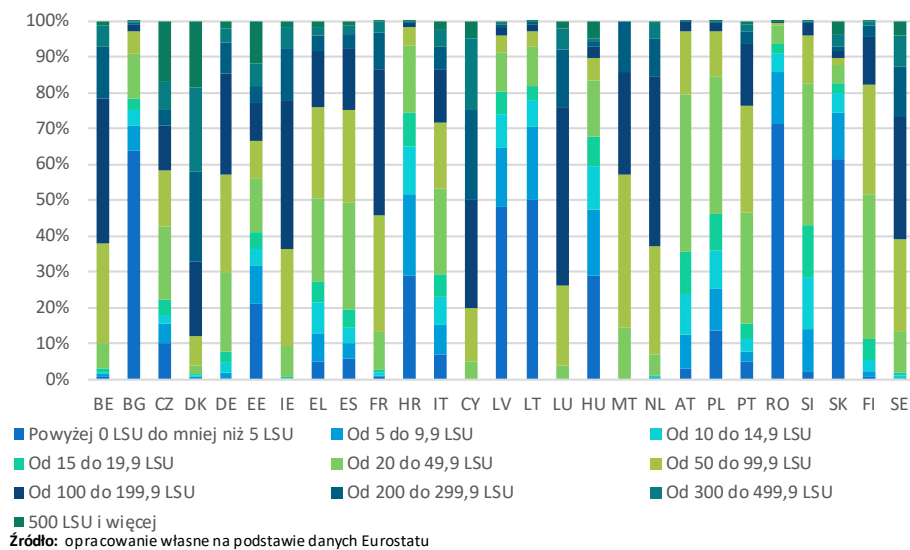
EXECUTIVE SUMMARY

- Po zniesieniu kwot mlecznych Polska ujawniła znaczące przewagi konkurencyjne w produkcji mleka, a ostatnia dekada przyniosła dynamiczny rozwój polskiego mleczarstwa.
- Mimo ujawnionych przewag konkurencyjnych, polskie gospodarstwa mleczne charakteryzują się nadal relatywnie dużym rozdrobnieniem i niską wydajnością na tle pozostałych krajów UE. W warunkach rosnącej presji kosztowej m.in. ze względu na regulacje związane z polityką Europejskiego Zielonego Ładu, poprawa efektywności gospodarstw mlecznych w Polsce jest kluczowa z punktu widzenia utrzymania ich konkurencyjności.
- Gospodarstwa mleczne w Polsce można podzielić na (1) gospodarstwa perspektywiczne, czyli takie, które generują satysfakcjonujące dochody i umożliwiają akumulację kapitału kluczowego dla ich dalszego rozwoju, (2) gospodarstwa nieperspektywiczne charakteryzujące się niską rentownością i brakiem możliwości akumulacji kapitału nawet po przeprowadzeniu ich restrukturyzacji oraz (3) gospodarstwa znajdujące się na styku tych dwóch grup, które dzięki restrukturyzacji mają szansę awansować do pierwszej grupy.
- W module zaplanowano kompleksowy, trzyetapowy proces restrukturyzacji gospodarstw mlecznych w Polsce. Jego podstawą jest dokładna kalkulacja przychodów i kosztów w gospodarstwach. I etap obejmuje krótkookresową optymalizację działalności gospodarstw, II etap polega na audycie gospodarstw i realizacji kluczowych inwestycji, zaczynając od tych przynoszących największą poprawę efektywności, podczas gdy III etap dotyczy rozbudowy gospodarstw. Skuteczność przeprowadzonych procesów restrukturyzacyjnych zależeć będzie od współpracy wszystkich zainteresowanych stron: rolników, podmiotów skupowych oraz organizacji mleczarskich. Procesom restrukturyzacyjnym powinno towarzyszyć również budowanie odporności sektora na choroby zakaźne zwierząt.
- Satysfakcjonujące dochody oraz możliwość akumulacji kapitału będącego podstawą dalszego rozwoju gospodarstwa są warunkiem koniecznym ale niewystarczającym, aby kontynuacja produkcji mleka była atrakcyjnym wyborem dla kolejnych pokoleń. Dlatego zaproponowano dwa dodatkowe rozwiązania mające na celu przeciwdziałanie problemom z sukcesją w gospodarstwach mlecznych. Ich podstawą jest aktywna postawa podmiotów skupowych. Rozwiązania te obejmują (1) przejmowanie gospodarstw z problemami z sukcesją przez pozostałych dostawców mleka i ich konsolidację oraz (2) przekazywanie gospodarstw pod zarząd zewnętrznych gospodarzy/menedżerów. Całości powinny towarzyszyć programy wsparcia i uproszczone procedury sukcesji w gospodarstwach realizowane w ramach polityki gospodarczej rządu.
- Skuteczne przeprowadzenie procesu restrukturyzacji gospodarstw mlecznych w Polsce oraz przeciwdziałanie problemom z sukcesją jest kluczowe z punktu widzenia zapewnienia stabilnego wzrostu bazy surowcowej w polskim mleczarstwie, a tym samym jego długookresowego rozwoju.

1. WSTĘP

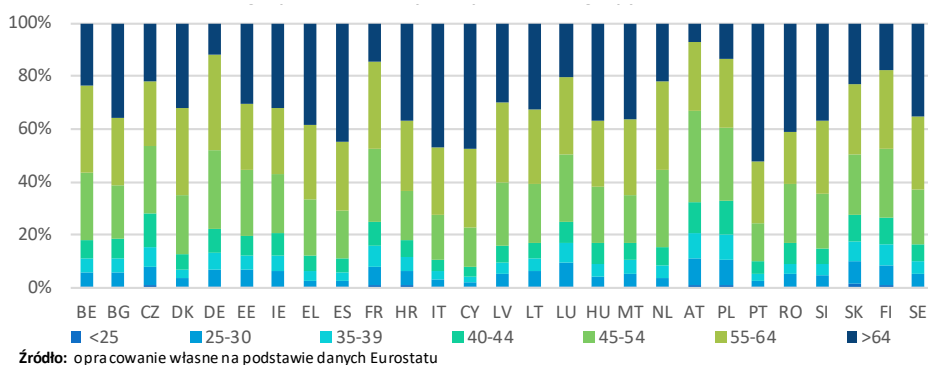
Znaczna część dokumentu „Zapewnienie wartości mleka – strategia dla branży mleczarskiej w Polsce”¹, będącego punktem wyjścia do niniejszej analizy, poświęcona została gospodarstwom mlecznym. Zwrócono w nim uwagę, na przewagi polskiego mleczarstwa, jakie ujawniły się po zniesieniu kwot mlecznych w UE w 2015 r. Podkreślono również rosnącą profesjonalizację sektora, której towarzyszy zwiększenie wydajności mlecznej oraz wzrost udziału dostaw mleka do zakładów mleczarskich w jego całkowitej produkcji. Mimo coraz lepszych wyników produkcyjnych sektora, w dokumencie zwrócono uwagę na dwa główne wyzwania, które są istotne z punktu widzenia jego długookresowego rozwoju.

Wykres 1: Struktura gospodarstw mlecznych w zależności od liczby jednostek przeliczeniowej inwentarza żywego (LSU) w 2020 r.



działalności czy też ją zakończyć. Jednocześnie istnieje ryzyko, że duże, perspektywiczne gospodarstwa mleczne nie będą w stanie, przynajmniej w krótkim okresie, skompensować ubytku produkcji wynikającego z likwidacji małych gospodarstw, co może prowadzić do zmniejszenia bazy surowcowej dostępnej dla zakładów mleczarskich.

Wykres 2: Właściciele gospodarstw rolnych w podziale na grupy wiekowe w 2020 r.



Po pierwsze, produkcja mleka w Polsce nadal charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem na tle pozostałych krajów UE. Zdaniem autorów działalność wielu gospodarstw jest w długim okresie nie do utrzymania ze względów ekonomicznych. Wynika to z tego, że wspomniane gospodarstwa, z uwagi na niewielką skalę swojej działalności i stąd ograniczone możliwości finansowe, nie będą w stanie dostosować się do rosnących wymagań dotyczących kwestii jakościowych, ograniczania śladu węglowego, czy też poprawy dobrostanu zwierząt. W konsekwencji, w najbliższych latach wiele gospodarstw stanie przed dylematem czy zainwestować w zwiększenie skali swojej

Po drugie, w dokumencie przywołano dane, zgodnie z którymi ponad 50% rolników w Polsce ma obecnie więcej niż 55 lat. Co więcej, zwrócono uwagę, że wielu młodych ludzi nie chce przejmować gospodarstw swoich rodziców, co wynika z coraz większych możliwości rozwoju zawodowego poza rolnictwem. W efekcie, w warunkach braku sukcesji, w kolejnych latach rośnie ryzyko wyraźnego przyspieszenia likwidacji gospodarstw produkujących mleko. W tej sytuacji znajdują się również gospodarstwa charakteryzujące się relatywnie dużą skalą działalności.

¹ Zapewnienie wartości mleka – strategia dla branży mleczarskiej w Polsce (2024). WSPÓLNE DZIAŁANIA ORGANIZACJI SEKTORA MLECZARSKIEGO (Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich Związku Rewizyjnego, Krajowego Stowarzyszenia Mleczarzy, Polskiej Izby Mleka, Polskiej Federacji Hodowców Bydła i Producentów Mleka, Związku Polskich Przetwórców Mleka). Działania finansowane z Funduszu Promocji Mleka.

Bez odpowiedniego uwzględnienia tych dwóch wyzwań w kolejnych latach możemy mieć do czynienia z wyraźnym spadkiem potencjału produkcji mleka w Polsce. Miałyby to również silne negatywne konsekwencje dla polskiego sektora przetwórstwa mleka. Dlatego celem niniejszego rozdziału jest zaproponowanie rozwiązań mających na celu osiągnięcie trzech celów strategicznych:

- Zwiększenie rentowności i możliwości rozwoju gospodarstw mlecznych
- Zwiększenie skupu mleka w Polsce
- Zatrzymanie młodych ludzi na obszarach wiejskich

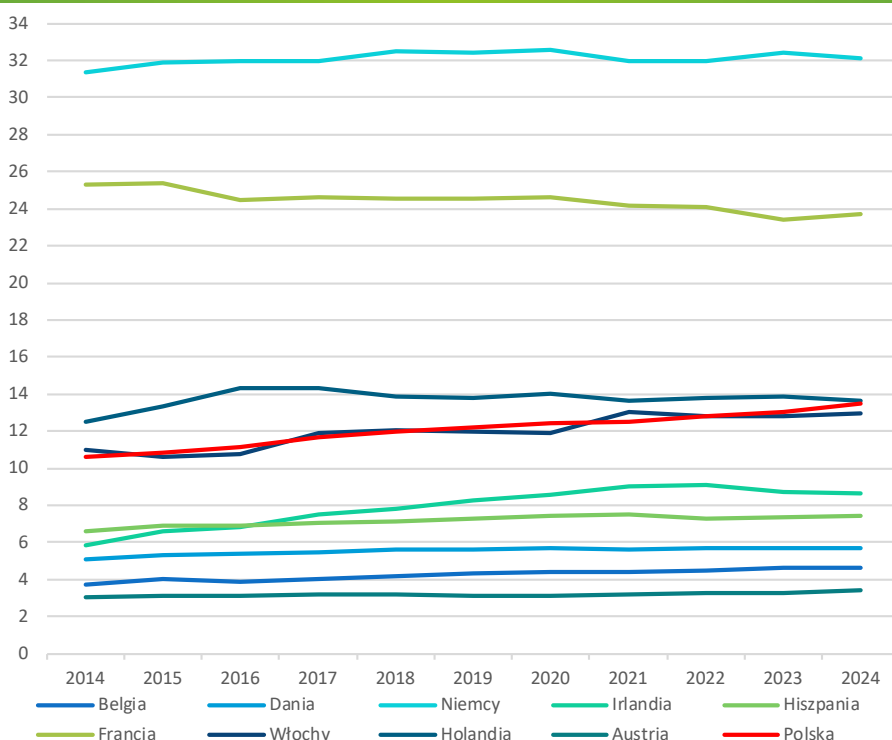
Układ niniejszego modułu wygląda następująco. W drugiej części przeprowadzono szczegółową analizę danych dotyczących produkcji mleka w Polsce oraz sytuacji demograficznej w polskim mleczarstwie na tle pozostałych krajów UE. W trzeciej części zdefiniowano problemy do rozwiązania w ramach restrukturyzacji gospodarstw mlecznych. W czwartej części przedstawiono propozycję strategii. Piąta część zawiera prognozę scenariuszową dotyczącą wielkości skupu mleka w Polsce. Ostatnia część stanowi podsumowanie przeprowadzonej analizy.

2. ANALIZA PRODUKCJI MLEKA W POLSCE

Celem niniejszej części jest omówienie bieżącej sytuacji w polskim mleczarstwie ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju produkcji mleka w Polsce na tle UE, struktury polskich gospodarstw, a także tendencji demograficznych. Odpowiednia diagnoza oparta na danych jest niezbędna z punktu widzenia oceny mocnych i słabych stron polskiego mleczarstwa. Dopiero na tej podstawie możliwe jest formułowanie propozycji rozwiązań mających na celu osiągnięcie wyznaczonych przez branżę celów strategicznych.

2.1 Produkcja mleka w Polsce na tle UE

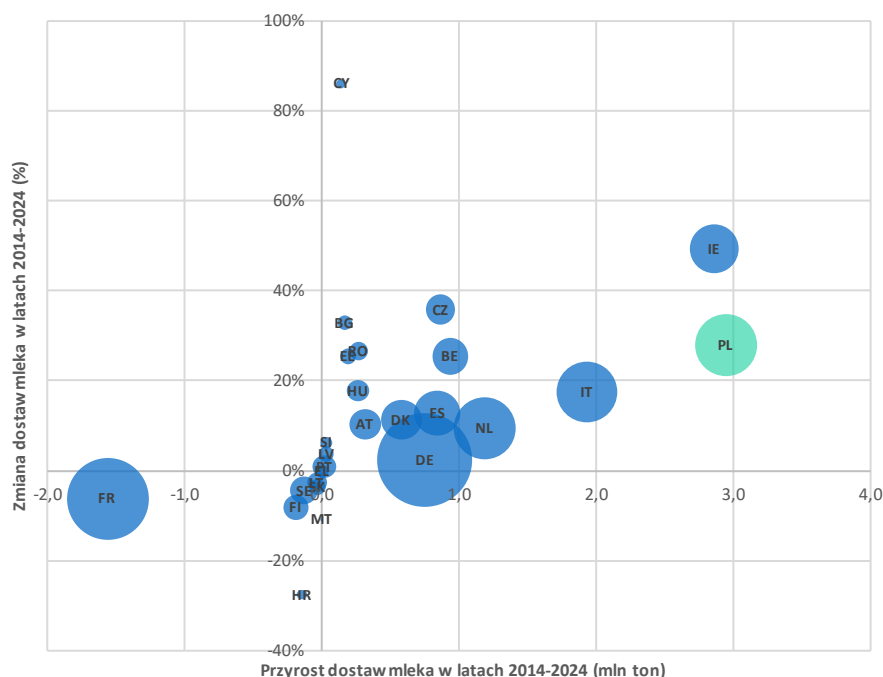
Wykres 3: Dostawy mleka w UE wśród jego największych 10 producentów (mln ton)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Zgodnie z danymi Eurostatu dostawy mleka w Polsce zwiększyły się w 2024 r. do 13,5 mln ton wobec 13,0 mln ton w 2023 r. (+3,9% r/r). Był to jednocześnie największy przyrost dostaw mleka spośród wszystkich krajów UE. Tym samym Polska zajmuje czwarte miejsce w UE pod względem skupu mleka, po Niemczech (32,1 mln ton), Francji (23,7 mln ton) oraz Holandii (13,7 mln ton). Warto jednocześnie zauważyć, że skup mleka w Polsce rośnie nieprzerwanie od 2011 r., co jest sytuacją bezprecedensową w całej UE. Wskazuje to na wyjątkowo dużą odporność sektora na występujące w ostatnich latach liczne szoki zewnętrzne (rosyjskie embargo z 2014 r., Brexit, pandemia COVID-19, szok nawozowy, czy też wybuch wojny na Ukrainie).

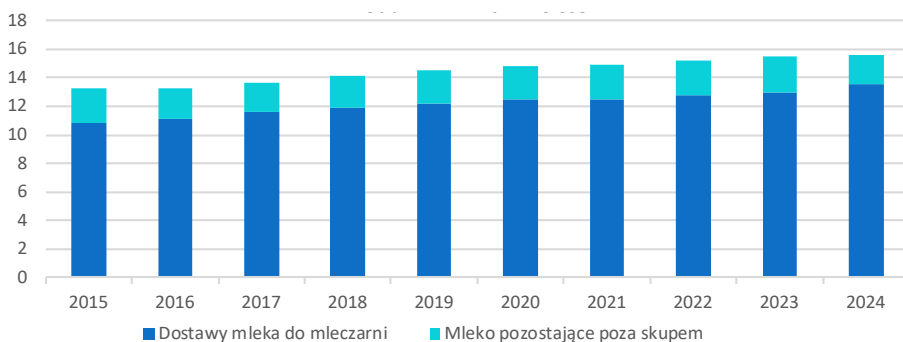
Wykres 4: Zmiana dostaw mleka w poszczególnych krajach UE po zniesieniu kwot mlecznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu
*Powierzchnia kółek odzwierciedla wielkość skupu w 2024 r.

Obserwacje z ostatnich lat wskazują zatem, że podział kwot krajowych w większym stopniu odzwierciedlał siłę polityczną poszczególnych krajów członkowskich, a nie ich rzeczywistą konkurencyjność w produkcji mleka².

Wykres 5: Produkcja mleka w Polsce (mln ton)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu oraz GUS

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że produkcja mleka w Polsce jest wyraźnie wyższa niż jego dostawy do zakładów mleczarskich. Zgodnie z danymi GUS produkcja mleka w Polsce w 2024 r. wyniosła 15,6 mln ton, co było trzecim najwyższym wynikiem w całej UE (po Niemczech i Francji). Niemniej aż 13,2% produkowanego mleka w Polsce pozostaje w gospodarstwach i ostatecznie nie trafia do zakładów mleczarskich. W konsekwencji Polska zajmuje nie trzecie lecz dopiero czwarte miejsce pod względem wielkości skupu mleka. Choć odsetek mleka pozostającego w gospodarstwach sukcesywnie się zmniejsza (w momencie zniesienia kwot mlecznych wynosił on 18,0%) to pozostaje on relatywnie wysoki na tle głównych konkurentów Polski takich jak Niemcy (4,7%), Francja (6,0%), Holandia (8,1%), Włochy (7,5%) czy Irlandia (0,2%).

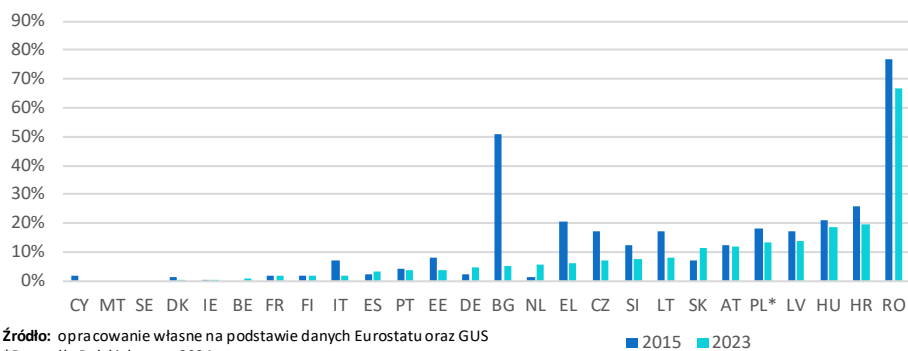
Mimo początkowo dużych obaw związanych z deregulacją unijnego rynku mleka², Polska okazała się jednym z największych beneficjentów ich zniesienia. Dostawy mleka w Polsce w latach 2015 - 2024 zwiększyły się aż o 2,7 mln ton, co było największym przyrostem w całej UE. Ze zbliżoną skalą wzrostu mieliśmy do czynienia jedynie we Włoszech (+2,3 mln ton) oraz w Irlandii (+2,1 mln ton). Średnioroczne tempo wzrostu produkcji mleka w Polsce w tym okresie wyniosło 2,5% i było wyraźnie wyższe od średniej unijnej (1,1%). W efekcie, Polska zwiększyła swój udział w unijnym skupie mleka z 8,0% w 2015 r. do 9,6% w 2024 r. Deregulacja unijnego rynku mleka ujawniła zatem duże przewagi konkurencyjne Polski w produkcji mleka, które przez długi czas były ograniczane przez obowiązujące w UE limity podaży.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że produkcja mleka w Polsce jest wyraźnie wyższa niż jego dostawy do zakładów mleczarskich. Zgodnie z danymi GUS produkcja mleka w Polsce w 2024 r. wyniosła 15,6 mln ton, co było trzecim najwyższym wynikiem w całej UE (po Niemczech i Francji). Niemniej aż 13,2% produkowanego mleka w Polsce pozostaje w gospodarstwach i ostatecznie nie trafia do zakładów mleczarskich. W konsekwencji Polska zajmuje nie trzecie lecz dopiero czwarte miejsce

² Babuchowska, K. (2020). Wpływ zniesienia kwot mlecznych na funkcjonowanie gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka. Zeszyty Naukowe SGGW W Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego, 20 (1), 5–14. <https://doi.org/10.22630/PRS.2020.20.1.1>

³ Jongeneel, R., et al. (2023, L). Research for AGRI Committee – Development of milk production in the EU after the end of milk quotas (Study No. 747 268). Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Directorate-General for Internal Policies, European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/747268/IPOL_STU\(2023\)747268_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/747268/IPOL_STU(2023)747268_EN.pdf)

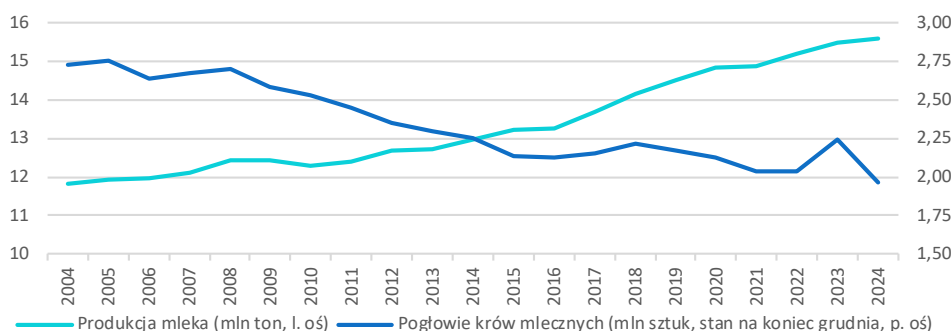
Wykres 6: Odsetek produkcji mleka, który nie trafi do mleczarni w poszczególnych krajach UE



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu oraz GUS
*Dane dla Polski dotyczą 2024 r.

Należy zauważyć, że odsetek produkcji mleka trafiający do zakładów przetwórczych jest skorelowany z poziomem rozwoju branży. Im wyższy poziom rozwoju branży tym wyższy odsetek produkcji mleka trafia do przetwórstwa. Można oczekiwać, że wraz z dalszą profesjonalizacją gospodarstw mlecznych wielkość skupu mleka w Polsce będzie stopniowo zrównywać się z wielkością jego produkcji.

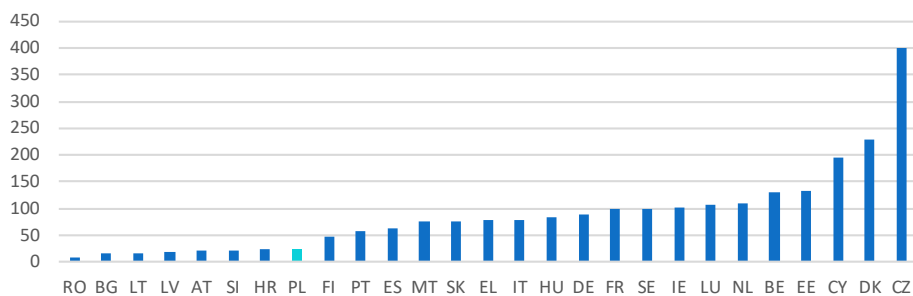
Wykres 7: Produkcja mleka w Polsce na tle pogłowia krów mlecznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu oraz GUS

w Polsce było aż 334,5 tys. gospodarstw utrzymujących krowy mleczne, z czego 101,0 tys. było wyspecjalizowanych w produkcji mlecznej. W 2020 r. liczba tych gospodarstw obniżyła się odpowiednio do 174,3 tys. i 90,5 tys. W tej sytuacji, gospodarstwa mleczne w Polsce charakteryzują się nadal dużym poziomem rozdrobnienia na tle pozostałych krajów UE, które można przybliżyć przeciętną liczbą krów mlecznych przypadających na jedno gospodarstwo wyspecjalizowane w produkcji mleka. W 2020 r. było to 25 krów mlecznych na gospodarstwo, co było jednym z najniższych wyników w całej UE.

Wykres 8: Liczba krów mlecznych przypadająca na jedno gospodarstwo mleczne w krajach UE



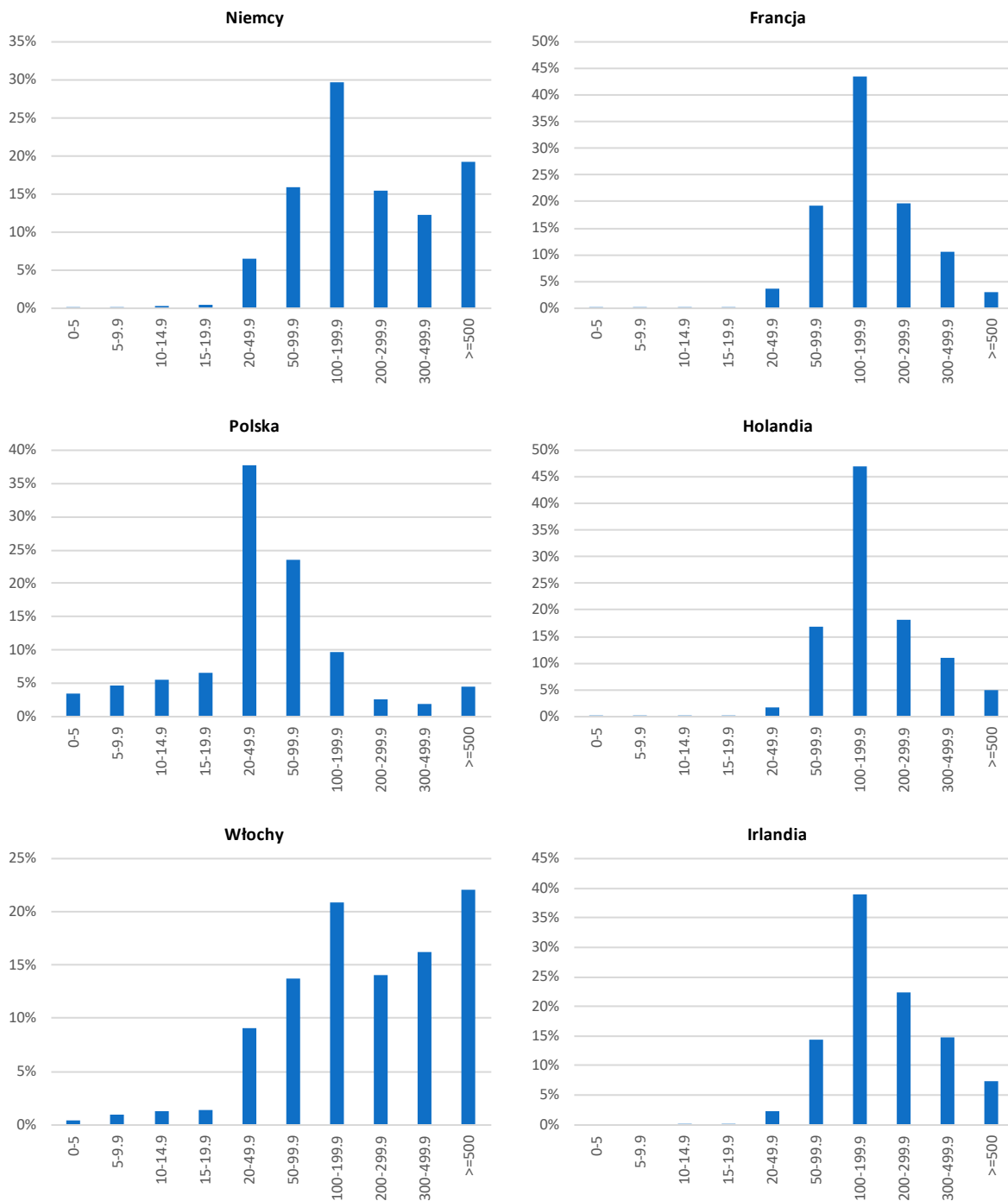
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Obserwowany w ostatnich latach silny wzrost produkcji mleka w Polsce następuje w warunkach sukcesywnie obniżającego się pogłowia krów mlecznych. Na koniec 2024 r. obniżyło się ono do 1,960 mln sztuk, co oznacza spadek o 8,1% względem 2015 r. Utrzymujący się w Polsce spadek pogłowia krów mlecznych wynika głównie z likwidacji produkcji przez mniejsze, nierentowne gospodarstwa. Zgodnie z danymi Eurostatu w 2016 r., czyli rok po zniesieniu kwot mlecznych, w Polsce było 334,5 tys. gospodarstw utrzymujących krowy mleczne, z czego 101,0 tys. było wyspecjalizowanych w produkcji mlecznej. W 2020 r. liczba tych gospodarstw obniżyła się odpowiednio do 174,3 tys. i 90,5 tys. W tej sytuacji, gospodarstwa mleczne w Polsce charakteryzują się nadal dużym poziomem rozdrobnienia na tle pozostałych krajów UE, które można przybliżyć przeciętną liczbą krów mlecznych przypadających na jedno gospodarstwo wyspecjalizowane w produkcji mleka. W 2020 r. było to 25 krów mlecznych na gospodarstwo, co było jednym z najniższych wyników w całej UE. Jednocześnie są to wyraźnie niższe poziomy niż wśród pozostałych wiodących producentów mleka takich jak Niemcy (88 sztuk), Francja (99 sztuk), Holandia (110 sztuk), Włochy (80 sztuk), czy Irlandia (102 sztuki).

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na rozkład pogłowia krów mlecznych w Polsce na tle pozostałych głównych producentów mleka w UE w zależności od wielkości gospodarstwa, przybliżanej posiadaną liczbą dużych jednostek przeliczeniowych inwentarza (LSU⁴).

4 LSU (Large Stock Unit, duża jednostka przeliczeniowa bydła) to umowna jednostka stosowana w rolnictwie do przeliczania różnych gatunków zwierząt gospodarskich na wspólną podstawę – 1 LSU odpowiada dorosłej krowie o masie ok. 500–600 kg.

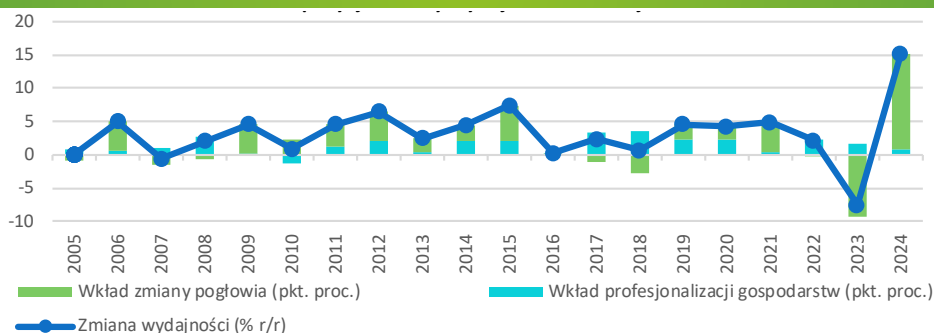
Wykres 9: Rozkład pogłowia krów mlecznych wśród głównych unijnych producentów mleka w zależności od wielkości gospodarstw przybliżonej liczbą LSU



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Dane wskazują, że w Polsce większość pogłowia krów mlecznych skupiona jest w gospodarstwach od 20 do 50 LSU. Tym samym typowe polskie gospodarstwo mleczne jest wyraźnie mniejsze od gospodarstw wśród głównych konkurentów Polski na unijnym rynku mleka, gdzie dominują gospodarstwa od 100 do 200 LSU. Jednocześnie aż 20% pogłowia krów mlecznych w Polsce znajduje się w gospodarstwach do 20 LSU. Ze względu na niewielką skalę produkcji gospodarstwom tym będzie coraz trudniej utrzymać się na rynku. Wskazuje to na przestrzeń do dalszego spadku pogłowia krów mlecznych w Polsce, który będzie częściowo kompensowany przez rozbudowę większych gospodarstw.

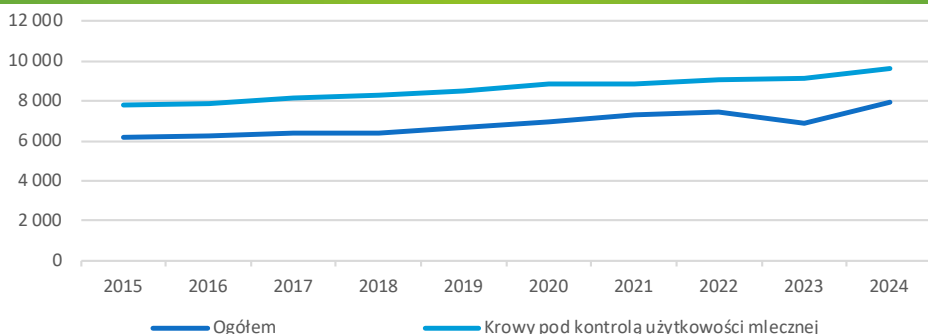
Wykres 10: Dekompozycja zmiany wydajności mlecznej w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu oraz GUS

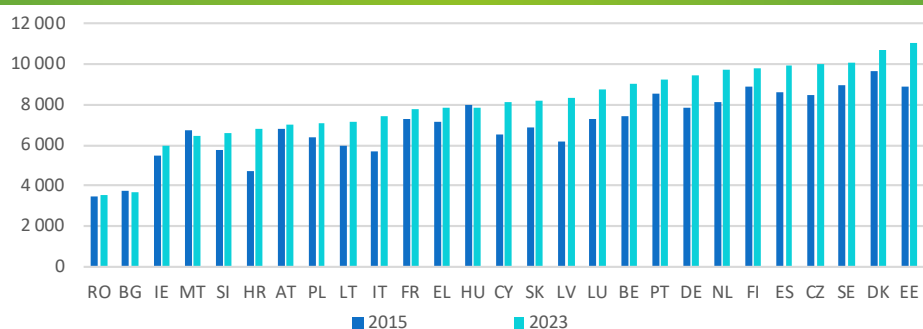
wydajności mlecznej od zniesienia kwot mlecznych wyniosło 2,6%. Warto jednocześnie zauważyć, że rosnąca wydajność nie jest jedynie efektem likwidacji małych, nierentownych stad ale również postępującej profesjonalizacji gospodarstw wyspecjalizowanych w produkcji mlecznej, które osiągają coraz lepsze wyniki produkcyjne. Innymi słowy, przeciętna wydajność mleczna rośnie nie tylko dlatego, że z rynku wypadają najmniejsze nieefektywne gospodarstwa (co w naturalny sposób podnosi średnią), ale również dlatego, że gospodarstwa, które utrzymują się na rynku stają się jeszcze bardziej wydajne.

Wykres 11: Wydajność mleczna w Polsce (w litrach mleka na krowę)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz PFHBiPM

Wykres 12: Wydajność mleczna w poszczególnych krajach UE (w litrach mleka na krowę)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

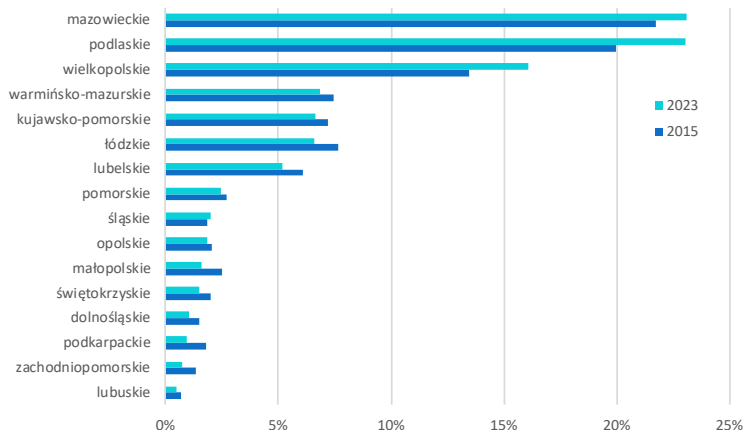
Uwzględniając tendencje związane ze spadającą liczbą gospodarstw mlecznych, a w konsekwencji coraz mniejszą liczbę krów mlecznych, głównym źródłem wzrostu produkcji mleka w Polsce jest przede wszystkim rosnąca średnia wydajność mleczna, która z nawiązką kompensuje zmniejszające się pogłowia. W 2024 r. wyniosła ona 7312 l wobec zaledwie 5791 l w 2015 r. (wzrost o 26,3%). Tym samym średnioroczne tempo wzrostu

W tym kontekście warto zauważyć, że wydajność krów mlecznych znajdujących się pod oceną wartości użytkowej dokonywanej przez PFHBiPM odnotowują wyraźnie wyższe wyniki. Wskazuje to jak dużą rolę w osiągnięciu wysokich wyników produkcyjnych odgrywa profesjonalizacja gospodarstwa i odpowiednie zarządzanie stadem.

Mimo pozytywnych tendencji obserwowanych w przypadku wydajności mlecznej w Polsce, nadal pozostaje ona wyraźnie poniżej średniej unijnej. Co więcej, rośnie ona stosunkowo wolno w porównaniu do innych krajów UE. W konsekwencji utrzymuje się duży dystans względem kluczowych producentów mleka takich jak Niemcy, Francja, czy Holandia.

2.2 Zróżnicowanie regionalne produkcji mleka w Polsce

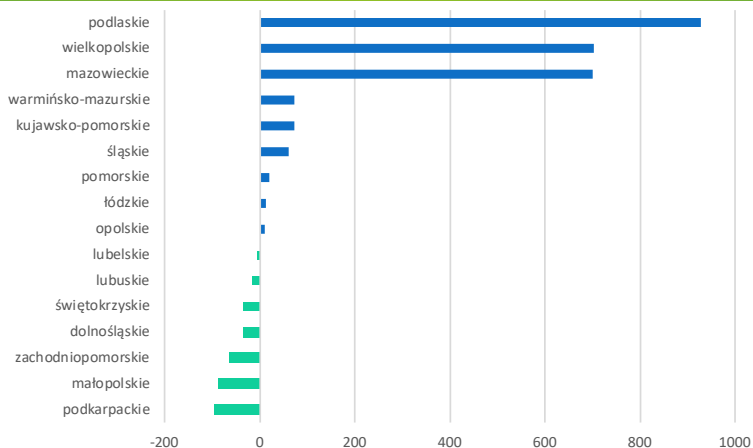
Wykres 13: Udział poszczególnych województw w skupie mleka w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

W Polsce występują dość duże różnice regionalne w produkcji mleka. Jest ona skoncentrowana w północno-wschodniej Polsce. Trzy województwa: mazowieckie, podlaskie i warmińsko-mazurskie odpowiadają łącznie za ok. 53% całkowitej produkcji mleka w Polsce. Jednocześnie ich udział sukcesywnie się zwiększa. Duże znaczenie z punktu widzenia krajowej produkcji mają również województwa wielkopolskie, łódzkie i kujawsko-pomorskie.

Wykres 14: Zmiana skupu mleka w poszczególnych województwach w latach 2015-2023 (tys. ton)



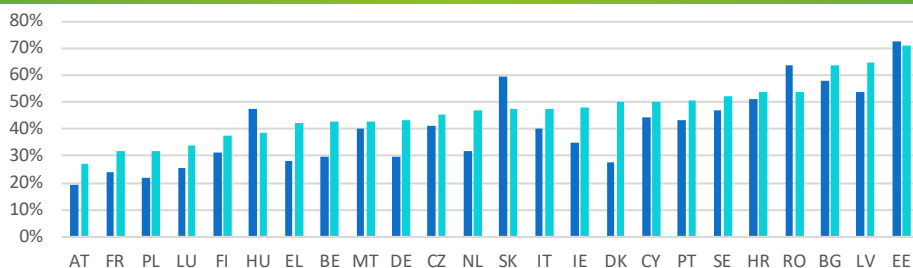
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Koncentracja produkcji mleka znajduje również odzwierciedlenie w koncentracji zakładów przetwórczych. Z jednej strony pozwala to osiągać efekty synergii tworząc swego rodzaju klaster mleczarski w północno-wschodniej Polsce. Z drugiej strony hamuje to rozwój produkcji mleka w województwach z ograniczonymi możliwościami jego przetworzenia. W efekcie, w części województw: podkarpackim, małopolskim, zachodniopomorskim, dolnośląskim, świętokrzyskim, lubuskim i lubelskim w ostatnich latach obserwowany jest bezwzględny spadek dostaw mleka.

2.3 Struktura wiekowa gospodarstw mlecznych w Polsce na tle UE

Kluczowe z punktu widzenia perspektyw produkcji mleka w Polsce są tendencje demograficzne w rolnictwie. Starzenie się społeczeństwa, w połączeniu z brakiem sukcesji w wielu gospodarstwach, będą prowadzić w kolejnych latach do przyspieszenia spadku liczby gospodarstw produkujących mleko. Pojawiają się liczne głosy wskazujące, że może istotnie obniżyć to potencjał produkcyjny polskiego mleczarstwa.

Wykres 15: Odsetek właścicieli gospodarstw mlecznych powyżej 55 roku życia w całkowitej liczbie właścicieli gospodarstw mlecznych w poszczególnych krajach UE w 2020 r.



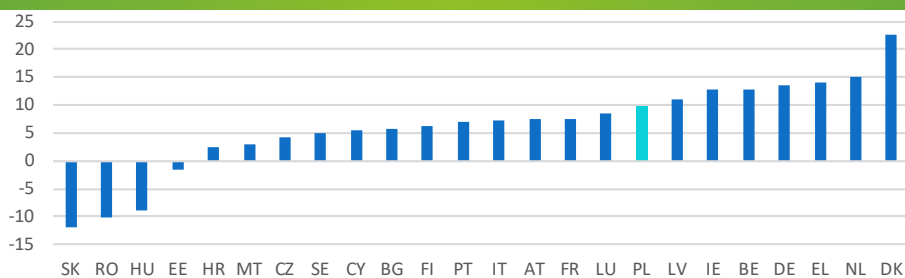
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

*Z a na lizy wyłączono Hiszpanię, Litwę i Słowenię ze względu na brak danych

■ 2010 ■ 2020

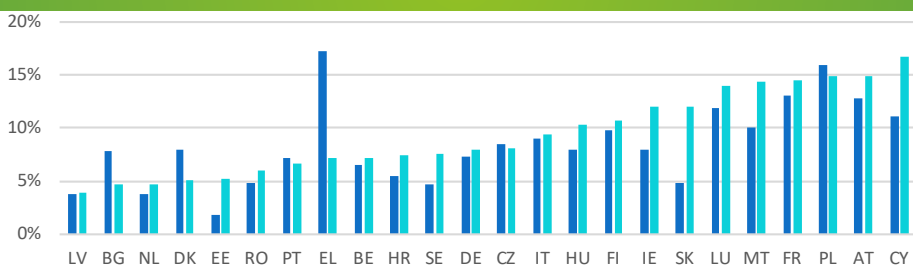
Aby zweryfikować tę hipotezę, w pierwszym kroku warto przeanalizować strukturę demograficzną właścicieli gospodarstw mlecznych w poszczególnych krajach UE. W tym kontekście, wskaźnikiem, na który warto zwrócić uwagę jest odsetek właścicieli gospodarstw mlecznych powyżej 55 roku życia w całkowitej liczbie właścicieli gospodarstw mlecznych.

Wykres 16: Zmiana odsetka właścicieli gospodarstw mlecznych powyżej 55 roku życia w całkowitej liczbie gospodarstw mlecznych w poszczególnych krajach UE (pkt. proc., 2020 r. wobec 2010 r.)



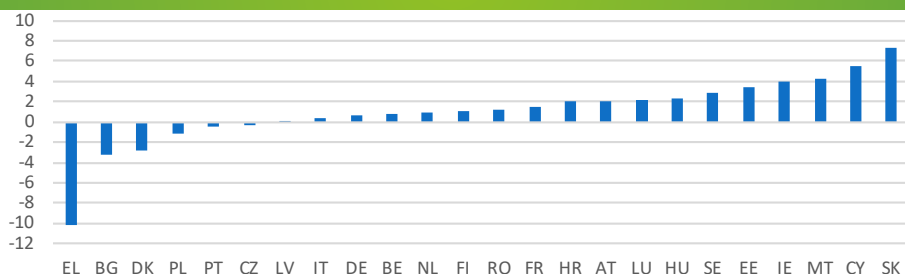
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu
*Z a na lizy wyłączone Hiszpanię, Litwę i Słowenię ze względu na brak danych

Wykres 17: Odsetek właścicieli gospodarstw mlecznych poniżej 35 roku życia w całkowitej liczbie właścicieli gospodarstw mlecznych w poszczególnych krajach UE w 2020 r.



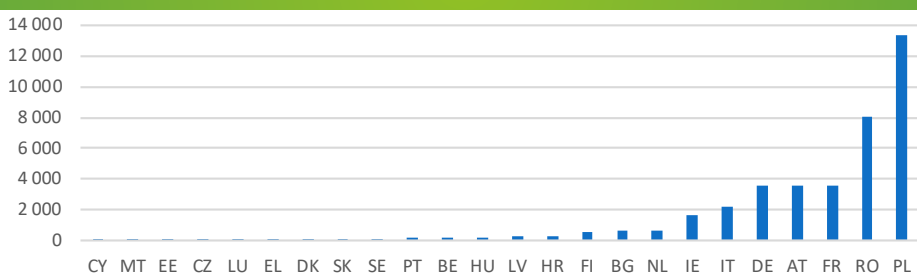
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu
*Z a na lizy wyłączone Hiszpanię, Litwę i Słowenię ze względu na brak danych

Wykres 18: Zmiana odsetka właścicieli gospodarstw mlecznych poniżej 35 roku życia w całkowitej liczbie właścicieli gospodarstw mlecznych w poszczególnych krajach UE (pkt. proc., 2020 r. wobec 2010 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu
*Z a na lizy wyłączone Hiszpanię, Litwę i Słowenię ze względu na brak danych

Wykres 19: Liczba właścicieli gospodarstw mlecznych poniżej 35 roku życia w poszczególnych krajach UE w 2020 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu
*Z a na lizy wyłączone Hiszpanię, Litwę i Słowenię ze względu na brak danych

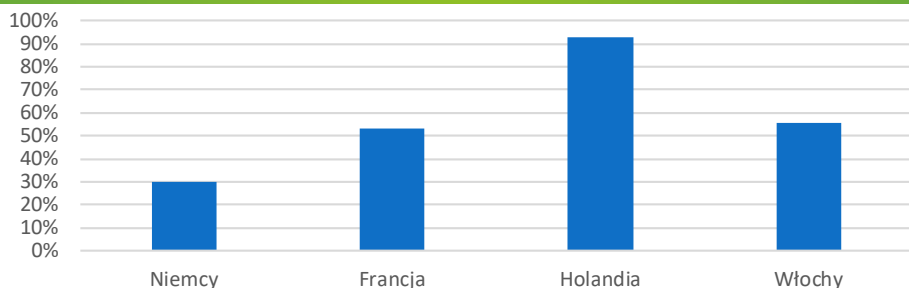
Może on przybliżyć potencjalny problem z sukcesją w horyzoncie opracowywanej strategii (do 2035 r.). Należy jednak podkreślić, że jest to jedynie przybliżenie i wysoki odsetek tej grupy wiekowej właścicieli gospodarstw rolnych nie musi automatycznie oznaczać problemów z sukcesją. W Polsce w 2020 r. wyniósł on 31,7%, co był jednym z najniższych wyników w UE. Niższą wartość odnotowano jedynie we Francji (31,6%) oraz w Austrii (26,8%). Warto jednak zwrócić uwagę, że w Polsce udział ten zwiększa się relatywnie szybko na tle pozostałych krajów UE.

Przedstawione wyżej wnioski potwierdzają także zestawienia koncentrujące się na odsetku młodych właścicieli gospodarstw mlecznych. W Polsce odsetek właścicieli gospodarstw mlecznych poniżej 35 roku życia w całkowitej liczbie właścicieli gospodarstw mlecznych w 2020 r. wyniósł 14,8%. Wyższy odsetek młodych właścicieli gospodarstw mlecznych odnotowano jedynie na Cyprze (16,7%), podczas gdy w Austrii był taki sam jak w Polsce.

Warto jednak zwrócić uwagę, że w Polsce ta grupa wiekowa właścicieli gospodarstw mlecznych relatywnie szybko się kurczy. W latach 2010–2020 odnotowaliśmy czwarty największy spadek w tej kategorii w UE.

Dobłą informacją płynącą z danych jest natomiast to, że w Polsce w 2020 r. funkcjonowało aż 13,3 tys. gospodarstw mlecznych zarządzanych przez rolników do 35 roku życia, co było najwyższym wynikiem w UE. Kolejne miejsca zajęły Rumunia (8,0 tys.), Francja (3,6 tys.), Austria (3,6 tys.), Niemcy (3,6 tys.), Włochy (2,3 tys.) oraz Irlandia (1,7 tys.). Wskazuje to na relatywnie dobre perspektywy demograficzne w polskim mleczarstwie.

Wykres 20: Liczba właścicieli gospodarstw mlecznych poniżej 35 roku życia w poszczególnych krajach UE w 2020 r.



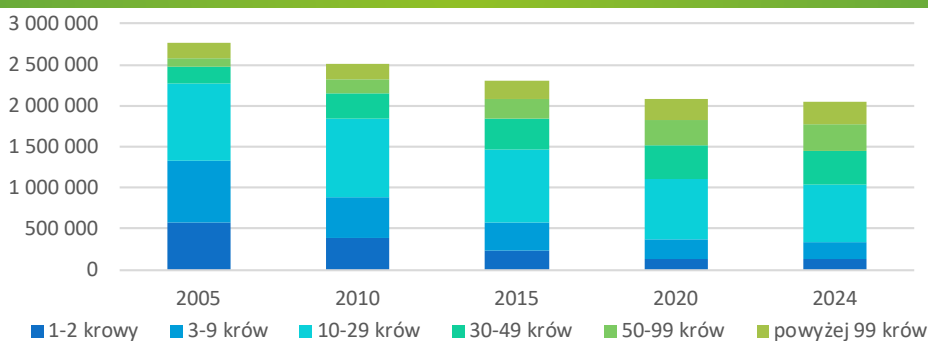
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Innymi słowy, wskazuje to, że liczba gospodarstw zarządzanych przez młodych rolników w Polsce jest na tyle duża, że po odpowiednim wzroście skali produkcji byłyby one w stanie przynajmniej utrzymać bieżący poziom krajowych dostaw mleka. Należy jednak pamiętać, że takie podejście stanowi duże uproszczenie. Wśród gospodarstw mlecznych zarządzanych przez młodych rolników mogą być bowiem również małe, nieperspektywiczne gospodarstwa, które w długim okresie wypadną z rynku. W efekcie, kluczowe z punktu widzenia perspektyw produkcji mleka jest określenie, jak wiele z tych gospodarstw stanowią gospodarstwa perspektywiczne, które mają szansę z czasem zwiększać skalę swojej działalności.

2.4 Charakterystyka gospodarstw mlecznych w Polsce

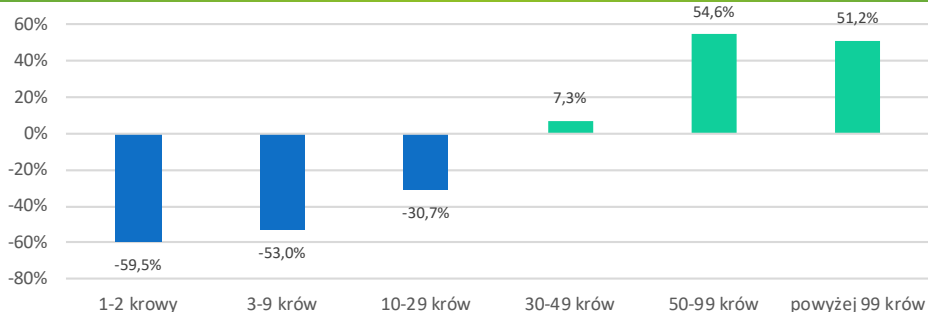
Nieco dokładniejsze spojrzenie na statystyki dotyczące gospodarstw mlecznych w Polsce umożliwiają szczegółowe dane ARiMR (Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa). Warto jednak zauważyć, że ze względu na różnice w metodykach nie są one w pełni porównywalne z analizowanymi wcześniej danymi Eurostatu oraz GUS.

Wykres 21: Pogłowia krów mlecznych w Polsce w podziale na wielkość gospodarstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ARiMR

Wykres 22: Zmiana pogłowia krów mlecznych w Polsce w poszczególnych grupach gospodarstw (2024 r. wobec 2015 r.)

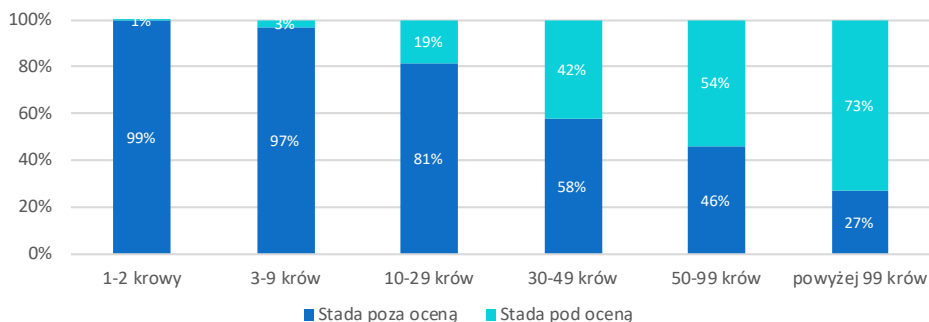


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ARiMR

Co więcej, zestawiając liczbę młodych właścicieli gospodarstw mlecznych w Polsce z liczbą gospodarstw mlecznych ogółem wśród pozostałych znaczących unijnych producentów mleka okazuje się, że jest ona zbliżona do poziomów obserwowanych w Holandii. Jednocześnie po uwzględnieniu różnic w wielkości produkcji mleka pomiędzy Polską a Niemcami i Francją, również i w tych przypadkach poziomy te są zbliżone.

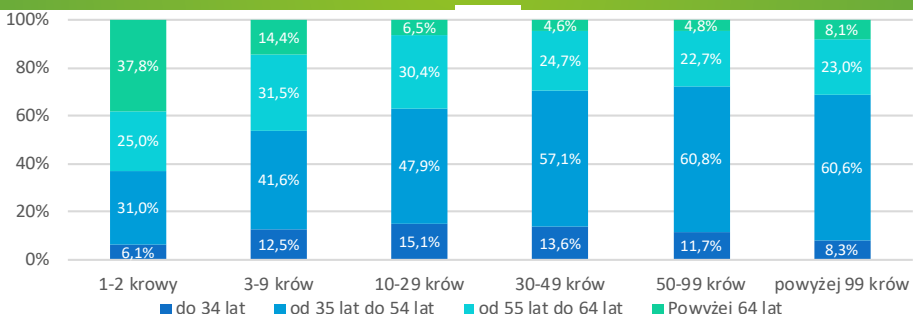
Dane ARiMR potwierdzają spadek pogłowia krów mlecznych przy jednoczesnej szybkiej koncentracji pogłowia w większych gospodarstwach. W latach 2015–2024 do najsilniejszego zmniejszenia pogłowia doszło w gospodarstwach utrzymujących od 1 do 2 krów (-59,5%) oraz od 3 do 9 krów (-53,0%). Silny spadek pogłowia odnotowano także w grupie gospodarstw od 10 do 29 krów (-30,7%). Do nieznacznego wzrostu pogłowia doszło w przypadku gospodarstw utrzymujących od 30 do 49 krów (+7,3%). Dobrym sygnałem jest bardzo silny wzrost pogłowia w gospodarstwach utrzymujących od 50 do 99 krów (54,6%) oraz powyżej 99 krów (+51,2%), który częściowo kompensuje ubytek pogłowia w pozostałych grupach gospodarstw.

Wykres 23: Udział stad pod oceną w całkowitej liczbie stad w 2024 r.



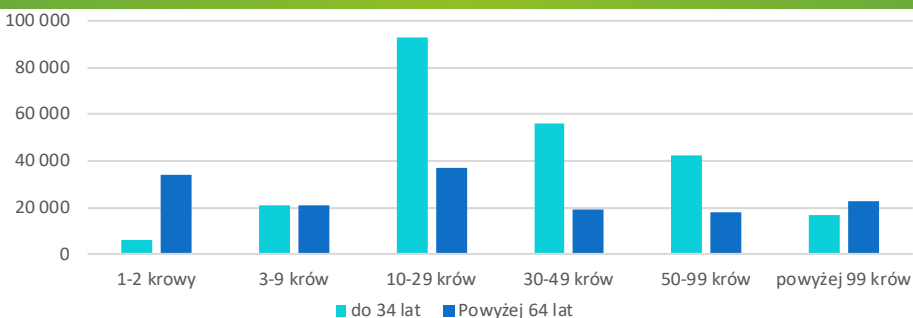
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ARiMR oraz PFHBiPM

Wykres 24: Struktura wiekowa właścicieli gospodarstw mlecznych w Polsce w zależności od wielkości gospodarstwa w 2024 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ARiMR

Wykres 25: Pogłowie krów mlecznych w Polsce w podziale na wielkość gospodarstw i wiek właścicieli



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ARiMR

Zestawiając dane ARiMR z danymi PFHBiPM można zauważyć, że wielkość gospodarstwa jest silnie dodatnio skorelowana z jego profesjonalizacją, o której świadczy utrzymywanie stada pod oceną użytkowości mlecznej. W przypadku najmniejszych gospodarstw udział stad pod oceną jest marginalny, podczas gdy w grupie największych gospodarstw przekracza on 70%.

Szczególnie interesująca z punktu widzenia oceny problemu sukcesji w polskich gospodarstwach jest analiza struktury wiekowej właścicieli gospodarstw mlecznych w zależności od wielkości utrzymywanego stada. Dane wskazują, że w przypadku gospodarstw najmniejszych dominują właściciele powyżej 55 roku życia (62,8%). Wraz ze wzrostem wielkości gospodarstwa ich odsetek stopniowo się zmniejsza. Sugeruje to, że problem z sukcesją obecnie występuje przede wszystkim w najmniejszych gospodarstwach. Z tego powodu w kolejnych latach można oczekiwać przyspieszenia likwidacji gospodarstw, szczególnie w grupach gospodarstw do 9 krów.

Warto odnotować, że w gospodarstwach, w których wiek właściciela nie przekracza 34 lat znajduje się obecnie ok. 236 tys. krów (12,4% całego pogłowia). Z kolei w gospodarstwach, gdzie wiek właściciela przekracza 64 lata jest to ok. 152 tys. krów (8,1%). W przypadku gospodarstw, gdzie wiek właściciela nie przekracza 34 lat, dominują gospodarstwa o pogłowie od 10 do 29 sztuk. Tym samym kluczowa będzie pomoc tym go-

sparstwom w zwiększeniu skali ich działalności. Z kolei w przypadku gospodarstw, gdzie wiek właściciela przekracza 64 lata szczególnie istotne będzie przeprowadzenie sukcesji w dużych gospodarstwach powyżej 50 krów, w których znajduje się obecnie 41 tys. krów.

3. RENTOWNOŚĆ PRODUKCJI MLECZARSKIEJ W ZALEŻNOŚCI OD TYPU GOSPODARSTWA

W debacie publicznej dominuje pogląd, że szanse gospodarstwa na utrzymanie się na rynku w długim okresie zależą głównie od wielkości posiadanego pogłowia bydła mlecznego – im jest ono większe, tym szanse na utrzymanie się na rynku wyższe. Wynika to m.in. z tego, że wraz ze wzrostem skali produkcji obniżają się przeciętne koszty stałe, co pozwala gospodarstwom uzyskiwać wyższą marżę na sprzedawanym mleku. Co więcej, większe jednorazowe dostawy mleka są premiowane przez podmioty skupowe. Jednocześnie odpowiednio duża skala produkcji umożliwia szybszą akumulację kapitału, który jest kluczowy z punktu widzenia rozwoju gospodarstwa. Satysfakcjonujące dochody oraz perspektywy rozwoju decydują z kolei o tym, czy kontynuacja produkcji mleka będzie atrakcyjną alternatywą dla młodych pokoleń. Zagwarantowanie satysfakcjonujących dochodów w rolnictwie stanowi szczególnie duże wyzwanie uwzględniając szybki wzrost wynagrodzeń poza rolnictwem, nasilony w ostatnich latach przez systematyczne, znaczące podwyżki płacy minimalnej.

W literaturze pojawiają się szacunki, zgodnie z którymi rolnik posiadając w Polsce 25 krów może osiągnąć tzw. dochód parytetowy, czyli zbliżony do przeciętnego dochodu, który mógłby uzyskać podejmując pracę poza rolnictwem⁵. Można zatem przyjąć, że skala produkcji poniżej tego poziomu jest nieopłacalna. Choć oczywiście trudno negować znaczenie skali produkcji dla jej rentowności, do wszelkich prób wyznaczania sztywnego progu opłacalności produkcji w oparciu o wielkość pogłowia czy też optymalnej wielkości stada należy podchodzić z dużą ostrożnością. Mnogość czynników, które o tym decydują sprawia, że wartości te powinny być wyznaczone indywidualnie dla każdego gospodarstwa. Znajdziemy bowiem w Polsce przykłady relatywnie małych gospodarstw, które osiągają wysoką marżę na sprzedaży mleka, jak również duże gospodarstwa, które mają problem z rentownością produkcji. Z tego powodu, tworząc analizy dotyczące tego, które gospodarstwa mleczne są w stanie przetrwać na rynku należy patrzeć nie tyle na samą wielkość gospodarstwa ale generowaną rentowność i możliwość akumulacji kapitału. Na tej podstawie możemy wyróżnić trzy grupy gospodarstw:

- **Gospodarstwa perspektywiczne**, czyli takie, które dzięki odpowiedniej skali i osiągniętej relatywnie wysokiej rentowności produkcji są w stanie nie tylko uzyskiwać satysfakcjonujące dochody ale również akumulować kapitał i inwestować w dalszy rozwój. Takie gospodarstwa są kluczowe z punktu widzenia stabilności sektora mleczarskiego, ponieważ ze względu na możliwości rozwoju stanowią one atrakcyjne miejsce pracy dla młodych pokoleń.
- **Gospodarstwa nieperspektywiczne**, czyli gospodarstwa, w których skala działalności oraz osiągnięta rentowność nie przynoszą satysfakcjonujących dochodów jego członkom, jak również nie pozwalają na akumulację kapitału pozwalającą na jego rozwój, nawet w warunkach przeprowadzonej restrukturyzacji. Trudno oczekiwać aby gospodarstwa te były atrakcyjną alternatywą dla kolejnych pokoleń, stąd można przyjąć, że w kolejnych latach będą one stopniowo likwidowane.
- **Gospodarstwa znajdujące się na styku tych dwóch grup**. Przy obecnej wielkości oraz posiadanych budynkach inwentarskich są one w stanie przy odpowiednim zarządzaniu awansować z grupy gospodarstw nieperspektywnych do grupy gospodarstw perspektywicznych i w przyszłości zwiększyć skalę swojej działalności. To w tych gospodarstwach mamy największą przestrzeń do restrukturyzacji. Odpowiednie wsparcie tych gospodarstw jest czynnikiem, który może w dużym stopniu zadecydować o perspektywach wzrostu produkcji mleka w Polsce w kolejnych latach.

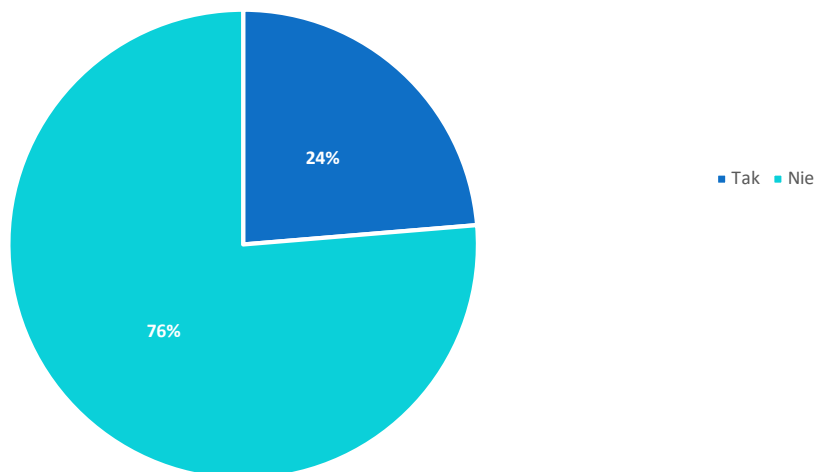
W szukaniu rozwiązań mających na celu zwiększenie rentowności gospodarstw mlecznych oraz sprawienie, by stały się one atrakcyjnym miejscem pracy również dla młodych pokoleń, najlepszym podejściem wydaje się szczegółowa analiza problemu optymalizacyjnego, z jakim mierzy się producent mleka niezależnie od skali swojej działalności i innych cech gospodarstwa. Takie podejście pozwoli odejść od myślenia w kategoriach wielkości gospodarstwa dając możliwość zaproponowania uniwersalnych rozwiązań mających na celu poprawę ich rentowności.

5 Sass, R. (2024). Efektywność gospodarstw mlecznych w Polsce w latach 2016–2020 według skali produkcji. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, Nr 1 (115). Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie <https://cdr.gov.pl/images/ZDR/2024/ZDR-2024-1-SASS.pdf>

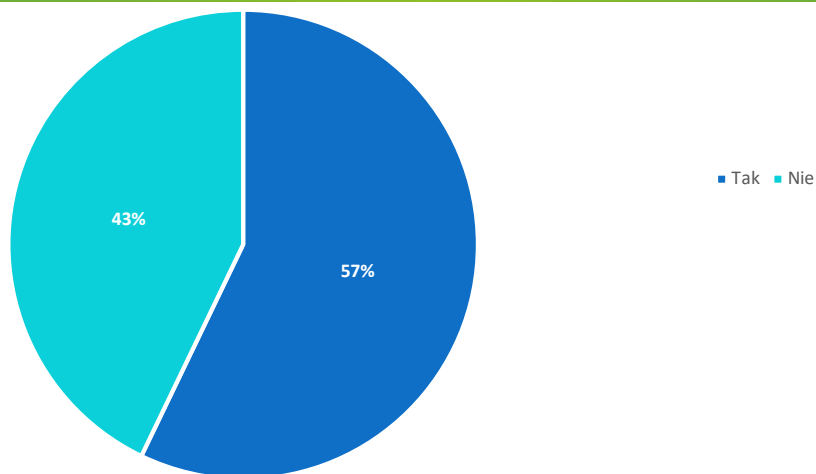
PODZIAŁ PROCESU RESTRUKTURYZACJI NA 3 ETAPY ZE WZGLĘDU NA HORYZONT INWESTYCYJNY:**I etap restrukturyzacji: Maksymalizacja zysku przy bieżących ograniczeniach gospodarstwa**

W krótkim okresie rolnik maksymalizując zysk z produkcji mleka przy wiążących go ograniczeniach wynikających z wielkości gospodarstwa rolnego, budynków inwentarskich, rozwiązań technologicznych stosowanych w gospodarstwie, czy też posiadanego pogłowia decyduje przede wszystkim o dwóch parametrach: wydajności produkcji mleka i jego jakości. Poprzez odpowiedni dobór żywienia jest w stanie dostosować wydajność produkcji do bieżących cen skupu mleka oraz paszy, tak aby zmaksymalizować marżę uzyskiwaną na litrze mleka. Jednocześnie poprzez odpowiednie praktyki chowu jest on w stanie utrzymywać dobry stan zdrowotności stada, minimalizując straty wydajności oraz liczbę komórek somatycznych w sprzedawanym mleku, które wpływają na uzyskiwaną cenę. Wspomniane wyżej działania nie wymagają nakładów finansowych wykraczających ponad bieżącą działalność gospodarstwa, lecz opierają się jedynie na wiedzy rolnika oraz jego pracy. Jednocześnie zaproponowane działania pozwalają na wygenerowanie od kilku do kilkunastu groszy oszczędności na litrze mleka, bez ponoszenia znaczących nakładów inwestycyjnych. Warto zwrócić uwagę, że te dodatkowe oszczędności potrafią mieć znaczenie nawet dla małych gospodarstw. Na przykładzie gospodarstwa dostarczającego

200 tys. litrów rocznie zaoszczędzone w ten sposób 5 groszy na litrze pozwala wygenerować w skali roku 10 000 zł dodatkowych oszczędności. Głównym wyzwaniem na etapie optymalizacji jest jednak to, że rolnicy często prowadzą swoją działalność „na bieżąco” i na ogół nie liczą ile dokładnie zarabiają na litrze mleka. Zgodnie z wynikami ankiety przeprowadzonej wśród producentów mlecznych korzystających z oceny użyteczności PFHBiPM zaledwie 24% rolników regularnie oblicza dokładny zysk na litrze sprzedawanego mleka. Bez dokładnych pomiarów wyników gospodarstwa nie można mówić o maksymalizacji zysku.

Wykres 26: Czy regularnie obliczają Państwo dokładny zysk na litrze sprzedawanego mleka?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

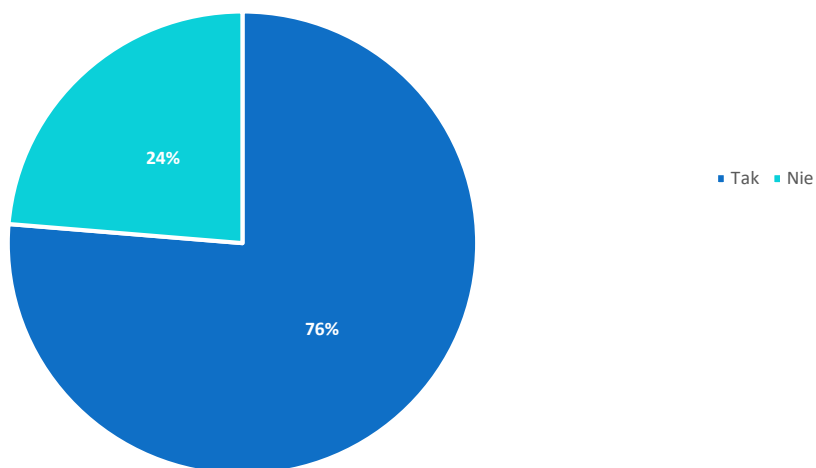
Wykres 27: Czy dochody z Państwa gospodarstwa rolnego pozwalają oszczędzić środki na przyszłe inwestycje?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Ocenę tę potwierdzają dane, zgodnie z którymi aż 43% ankietowanych gospodarstw stwierdziło, że dochody z gospodarstwa rolnego nie pozwalają oszczędzić środków na przyszłe inwestycje. Warto zauważyć, że aż 76% gospodarstw, które nie są w stanie akumulować kapitału nie liczy regularnie zysku osiąganego na produkcji mleka. W grupie tej znalazły się również gospodarstwa relatywnie duże, posiadające więcej niż 50 krów mlecznych. Są to właśnie gospodarstwa z największą przestrzenią do restrukturyzacji.

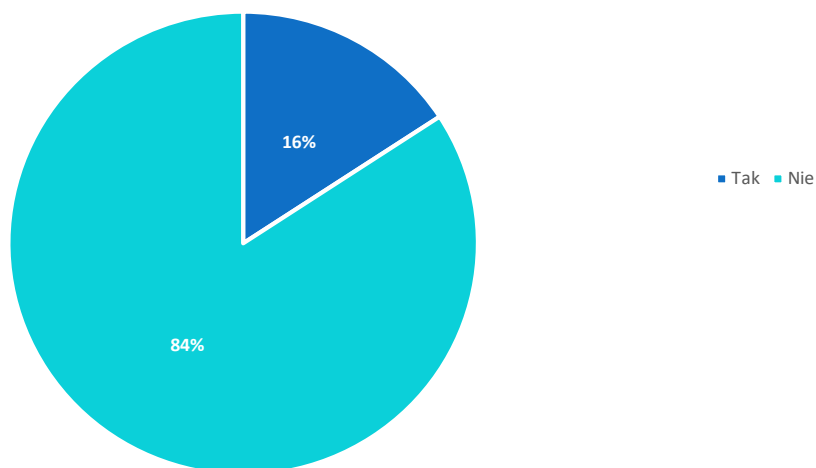
II etap restrukturyzacji: Maksymalizacja zysku gospodarstwa przy wykorzystaniu inwestycji

Generowanie oszczędności w I etapie restrukturyzacji jest warunkiem koniecznym, aby gospodarstwo posiadało środki na inwestycje w jej II etapie. Choć na tym etapie gospodarstwo nadal funkcjonuje w ramach ograniczeń wynikających ze swojej wielkości oraz posiadanych budynków inwentarskich, to poprzez nawet niewielkie inwestycje jest ono w stanie wpływać na rozwiązania technologiczne stosowane w gospodarstwie oraz wielkość stada i jego parametry. Tym samym mogą być to zarówno inwestycje podnoszące efektywność kosztową gospodarstwa, jak również inwestycje we wzrost skali produkcji mleka przy zadanych ograniczeniach.

Wykres 28: Czy gospodarstwo prowadzi jakąkolwiek formę księgowości (nawet na własne potrzeby)?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Inwestycje powinny być prowadzone w kolejności od tych, które przyniosą największą poprawę efektywności/stopę zwrotu. Z tego powodu bardzo istotna jest analiza kosztów i przychodów w gospodarstwie. Bez szczegółowego liczenia kosztów i przychodów często trudno jest wykryć obszary nieefektywności i wskazać kluczowe, najpilniejsze inwestycje. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługują wyniki przeprowadzonej ankiety, zgodnie z którymi nadal aż 24% ankietowanych rolników nie prowadzi żadnej formy księgowości (nawet na własne potrzeby).

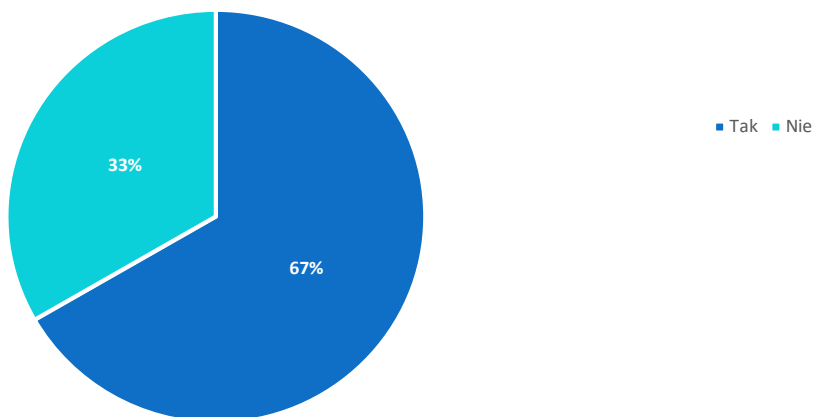
Wykres 29: Czy gospodarstwo liczy ślad węglowy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Co więcej, zaskakujące jest to, że we wspomnianej grupie znajdują się również gospodarstwa o wydajności mlecznej przekraczającej 10 tys. litrów mleka na krowę. Jednocześnie wśród gospodarstw prowadzących jakąkolwiek formę księgowości, zaledwie 16% liczy ślad węglowy. Nie należy tego rozpatrywać jedynie w kategoriach ograniczania negatywnego wpływu działalności na środowisko naturalne lecz przede wszystkim wychwycenia nieefektywności gospodarstwa, w szczególności w obszarze zużycia energii.

Każdy projekt inwestycyjny powinna poprzedzić ocena korzyści, jakie może on przynieść dla gospodarstwa, połączona z analizą wrażliwości wskazującą granice opłacalności proponowanego rozwiązania. Błędne decyzje inwestycyjne na tym etapie restrukturyzacji zamiast stanowić wsparcie dla rentowności gospodarstwa mogą

Wykres 30: Czy dochody z Państwa gospodarstwa rolnego pozwalają oszczędzić środki na przyszłe inwestycje? Jeśli tak, to czy obecna wielkość gospodarstwa pozwala na rozbudowę stada (dostęp do paszy własnej, miejsce na budynki inwentarskie, itd.)?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

ostatecznie stać się dla niej obciążeniem. Warto również zwrócić uwagę, że korzyści płynące z inwestycji mogą w części przypadków uzasadniać skorzystanie z finansowania zewnętrznego, które może przyspieszyć poprawę efektywności gospodarstwa.

W tym kontekście warto odnotować, że spośród 57% gospodarstw generujących oszczędności pozwalające na inwestycje aż 67% znajduje się właśnie na tym etapie, gdzie obecna wielkość gospodarstwa oraz posiadane budynki inwentarskie nadal pozwalają im na rozbudowę stada.

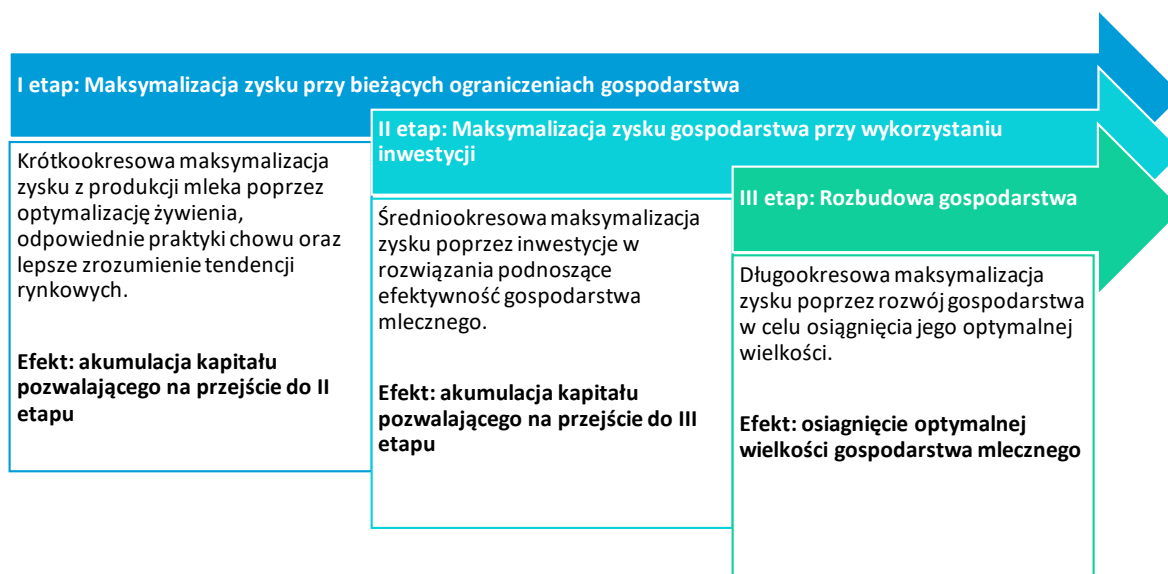
III etap restrukturyzacji: Rozbudowa gospodarstwa

W długim okresie, dzięki dokonany optymalizacjom na pierwszych dwóch etapach restrukturyzacji gospodarstwo mleczne powinno być w stanie wygenerować oszczędności pozwalające na rozbudowę w celu osiągnięcia optymalnej wielkości. Rozbudowa ta obejmuje zakup/dzierżawę ziemi czy też inwestycje w nową infrastrukturę. Na tym etapie główne bariery leżą już jednak często poza samym gospodarstwem. Są to:

- **Brak dostępu do ziemi i jej wysokie ceny** – duże rozdrobnienie gospodarstw, ograniczona podaż gruntów do dzierżawy oraz rosnące ceny ziemi rolnej istotnie utrudniają powiększanie areału. Problem ten jest dodatkowo nasilany przez osoby, które już od dawna nie prowadzą działalności rolniczej, lecz nie chcą sprzedać ziemi ze względu na korzyści płynące z utrzymywania statusu rolnika (m.in. ze względu na preferencyjny system emerytalny i podatkowy).
- **Sprzeciw lokalnych społeczności wobec rozbudowy gospodarstwa** – w wielu regionach obserwuje się społeczny opór wobec intensyfikacji produkcji mlecznej. Mieszkańcy okolicznych wsi sprzeciwiają się powstawaniu dużych obór, powołując się na kwestie związane z ochroną środowiska, zapachami czy zwiększonym ruchem maszyn. Z perspektywy gospodarstwa jest to bariera pozarynkowa, często trudniejsza do przezwyciężenia niż czysto ekonomiczne ograniczenia.
- **Bariery środowiskowe i administracyjne** – rosnące wymogi prawne związane z ochroną środowiska, np. dotyczące przechowywania nawozów naturalnych, ograniczeń emisji czy programów azotanowych, zwiększają koszty i wydłużają procesy inwestycyjne.
- **Brak dostępu do odpowiedniego finansowania** – problem ten jest szczególnie istotny w przypadku dużych inwestycji. Nasila go dodatkowo kwestia niewystarczających zabezpieczeń w przypadku gdy znacząca część gruntów gospodarstwa jest dzierżawiona.

Podsumowując proces restrukturyzacji gospodarstw mlecznych można przedstawić na poniższym schemacie:

Schemat 1: Model restrukturyzacji gospodarstw mlecznych w Polsce



4. PROPOZYCJA STRATEGII

Przedmiotem poniższej części jest przedstawienie propozycji rozwiązań problemów zidentyfikowanych na poszczególnych etapach proponowanego procesu restrukturyzacji gospodarstw mlecznych w Polsce.

Niezależnie od etapu restrukturyzacji głównym problemem jest wysoki odsetek rolników, którzy nie liczą regularnie zysku na produkowanym litrze mleka oraz nie prowadzą księgowości, nawet w uproszczonej formie. Bez precyzyjnych informacji o przychodach i kosztach w gospodarstwach mlecznych trudno mówić o skutecznym procesie ich restrukturyzacji, stąd rozwiązanie tego problemu należy potraktować jako priorytet strategii. Niechęć rolników do prowadzenia kalkulacji przychodów i kosztów może wynikać z różnych powodów takich jak brak czasu, odpowiednich umiejętności i narzędzi, czy zrozumienia znaczenia tego rodzaju praktyki dla osiąganych wyników w gospodarstwie. W naturalny sposób rolę edukacji w tym zakresie powinny wziąć na siebie podmioty skupujące mleko, dostarczając rolnikom odpowiednie narzędzia (np. dedykowaną aplikację do księgowości w gospodarstwie mlecznym) i przeprowadzając szkolenia. W celu minimalizacji kosztów narzędzia te i szkolenia mogą zostać wcześniej opracowane na poziomie głównych organizacji mleczarskich, a następnie przekazane do dyspozycji zrzeszonym zakładom mleczarskim.

Zgodnie z analizą przedstawioną w poprzedniej części na I etapie restrukturyzacji kluczowe są dwa elementy: (1) dobre praktyki chowu bydła oraz (2) optymalizacja wydajności mlecznej w oparciu o dobór paszy. Z tego powodu, w celu maksymalizacji osiąganych parametrów, warunkiem koniecznym jest korzystanie z oceny użytkowej bydła, która dostarcza specjalistycznej wiedzy i cennych wskazówek dotyczących zarządzania stadem. Zgodnie z danymi PFHBiPM pod oceną znajduje się obecnie ok. 40% krów mlecznych w Polsce. Zwiększeniu tego odsetka mogłoby pomóc dofinansowanie tej usługi przez podmioty skupowe (już część podmiotów skupowych stosuje takie rozwiązanie). W ten sposób z jednej strony korzystałyby one na poprawie jakości bazy surowcowej, z drugiej strony zwiększałyby lojalność rolników, którzy w ramach współpracy z zakładem mleczarskim otrzymaliby dodatkową korzyść. Rolnicy powinni mieć również dostęp do wiarygodnych informacji nt. cen rynkowych i prognoz pozwalających na odpowiedni dobór paszy i zarządzanie wydajnością mleczną. Te informacje, w celu minimalizacji kosztów, powinny być gromadzone i przekazywane rolnikom z poziomu organizacji mleczarskich.

Z kolei na II etapie restrukturyzacji kluczowa jest diagnoza najważniejszych potrzeb inwestycyjnych gospodarstwa mlecznego. W tym celu niezbędne jest wykonanie audytów w gospodarstwach mlecznych przez profesjonalnych doradców. Może być to połączone z przeprowadzeniem audytów ESG, które i tak w najbliższych latach będą coraz częściej wymagane od rolników. Celem audytów byłoby wytypowanie najpilniejszych inwestycji oraz pomoc w ocenie projektów inwestycyjnych.

Na II etapie gospodarstw mlecznych istotna może okazać się również współpraca pomiędzy rolnikami koordynowana przez podmioty skupowe. Podmioty skupowe mogłyby negocjować w imieniu grupy rolników preferencyjne ceny zakupu urządzeń lub usług, co umożliwiłoby obniżenie kosztów inwestycji. Zakłady mleczarskie mogłyby również same wspierać ten etap restrukturyzacji poprzez dedykowane fundusze. Przykładem takich działań jest m.in. program DAN-Agri uruchomiony przez firmę Danone, którego celem jest wsparcie gospodarstw mlecznych w zielonej transformacji⁶. Jednocześnie takie rozwiązania zwiększałyby atrakcyjność podmiotu skupowego wśród rolników, co jest istotne w warunkach zaostrzającej się rywalizacji o surowiec pomiędzy zakładami mleczarskimi.

Na III etapie restrukturyzacji kluczowe są przede wszystkim zmiany w prawie, które zwiększyłyby dostęp do ziemi rolniczej oraz ułatwiły rozbudowę gospodarstw. Działania te powinny dotyczyć przede wszystkim zabiegów na rzecz wprowadzenia definicji aktywnego rolnika, która pomogłaby rozwiązać problem dostępu do ziemi. Celem zmian byłoby pozbawienie statusu rolnika osób, które realnie nie mają już nic wspólnego z działalnością rolniczą. Istotnym rozwiązaniem byłaby również modyfikacja zasad wypłacania środków unijnych. W tym kontekście warto rozważyć odejście od płatności obszarowych oraz odejście od dopłat do krów, w gospodarstwach, gdzie produkcja mleczarska nie ma charakteru produkcji towarowej. Uwolnione w ten sposób środki powinny być przede wszystkim przeznaczone na wsparcie projektów inwestycyjnych w gospodarstwach mlecznych. Uwzględniając wysokie prawdopodobieństwo obniżenia wydatków na Wspólną Politykę Rolną w perspektywie finansowej 2028–2024⁷, aby zmaksymalizować efekty wsparcia branży mleczarskiej środki te powinny być przede wszystkim kierowane na dofinansowanie kredytów, umożliwiając zastosowanie dźwigni finansowej. Jednocześnie istotne jest zabieganie przez branżę mleczarską o wprowadzenie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego i ułatwienia procedur budowlanych budynków inwentarskich na terenach rolniczych. Celem tych działań byłaby ochrona inwestycji przed blokadami ze strony organizacji ekologicznych lub nierolniczych społeczności zamieszkujących obszary wiejskie⁸.

II i III etap restrukturyzacji wymagać będzie w dużym stopniu zewnętrznego finansowania, przy czym jest to kwestia indywidualna, zależna od sytuacji poszczególnych gospodarstw. W warunkach planów zmniejszenia budżetu WPR finansowanie rolnictwa w coraz większym stopniu opierać będzie się nie o granty dla rolników lecz pożyczki, dystrybuowane przez instytucje publiczne, takie jak ARiMR czy BGK. W tej sytuacji organizacje branżowe powinny zabiegać o dedykowany program rozwoju dla producentów mleka, np. na wzór programu dla producentów trzody chlewnej prowadzony obecnie przez BGK⁹. W połączeniu z proponowaną wcześniej zmianą sposobu rozdysponowania środków unijnych w ramach Wspólnej Polityki Rolnej byłoby to efektywne narzędzie pobudzania inwestycji w gospodarstwach mlecznych.

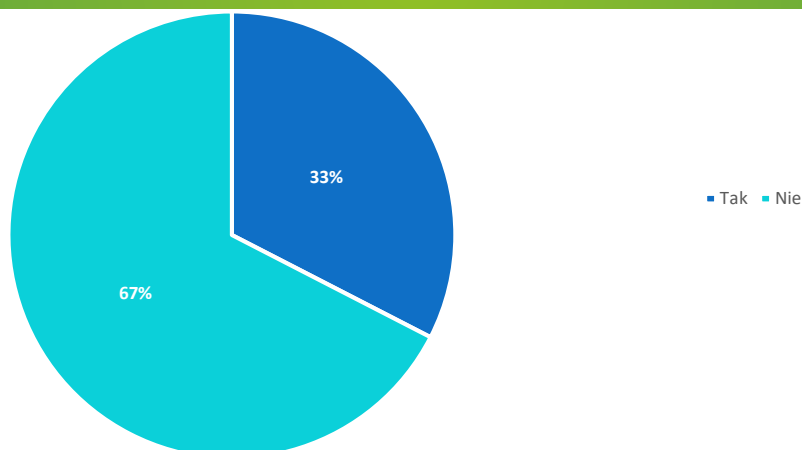
6 Jędrzejkowski, J. (2024, 28 października). Nasz cel to zrównoważone rolnictwo. Rzeczpospolita – Europejskie Forum Nowych Idei. <https://www.rp.pl/europejskie-forum-nowych-idei/art41357091-nasz-cel-to-zrownowazone-rolnictwo>

7 Komisja Europejska. (2025, 17 lipca). The CAP post-2027 in the next EU budget. In Agriculture and rural development. https://agriculture.ec.europa.eu/commonagriculturalpolicy/capoverview/cappost2027nextebudget_en

8 Zacharuk, K. (2025, 4 lutego). „Miałowici” kontra rolnicy- nowe przepisy mogą ograniczyć budowę domów na wsi.topagrar.pl. <https://www.topagrar.pl/articles/aktualnosci/miastowikontrarolnicynowepzepisyмогаograniczycbudowedomownawsi2526671>

9 Sawicka, A. (2025, 31 maja). Wsparcie dla hodowców trzody chlewnej. Można uzyskać nawet 9 mln zł. topagrar.pl. <https://www.topagrar.pl/articles/doplaty-prow-i-vat/wsparcie-dla-hodowcowtrzodychlewnejmoznauzyskacnawet9mlnzl2532905>

Wykres 31: Czy dochody z Państwa gospodarstwa rolnego pozwalają oszczędzić środki na przyszłe inwestycje? Jeśli tak, to czy dostrzegają Państwo problem z sukcesją w swoim gospodarstwie?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

rozwiązań mogących zabezpieczyć ciągłość produkcji w tych gospodarstwach. Wyniki przeprowadzonej ankiety wskazują, że w 33% gospodarstw charakteryzujących się relatywnie wysoką rentownością pozwalającą na akumulację kapitału występuje problem z sukcesją.

Podstawą odpowiedniego zarządzania sukcesją jest przeprowadzenie przez poszczególne podmioty skupowe analizy stabilności swojej bazy surowcowej. Taka analiza powinna umożliwić ocenę, w których gospodarstwach i kiedy może wystąpić problem z sukcesją, z czego on wynika i jakie może mieć to konsekwencje dla bazy surowcowej. Znając odpowiedzi na te pytania, podmiot skupowy powinien indywidualnie dostosowywać rozwiązania w celu zabezpieczenia swoich dostaw mleka w długim okresie.

Pierwszym, najbardziej intuicyjnym rozwiązaniem wydaje się sprzedaż gospodarstwa lub dzierżawa gospodarstwa z perspektywą jego sprzedaży innym dostawcom, w ramach danego podmiotu skupowego. Dzięki temu mimo zmniejszającej się liczby producentów, rosłaby ich przeciętna wielkość. W ten sposób struktura gospodarstw mlecznych w Polsce upodabniałaby się do tej widocznej w krajach Europy Zachodniej, gdzie dominują duże gospodarstwa. Proces ten powinien być koordynowany przez podmioty skupowe, które monitorowałyby sytuację i z wyprzedzeniem szukały możliwości do połączeń gospodarstw swoich dostawców. Jednocześnie powinny stanowić zabezpieczenie dla tego rodzaju transakcji, ułatwiając dostęp do zewnętrznego finansowania.

Warto zwrócić uwagę, że dużym problemem w zapewnieniu stabilności dostaw w długim okresie wydaje się to, że potencjalni właściciele gospodarstw mlecznych dobierani są głównie z puli dzieci obecnych właścicieli gospodarstw mlecznych. Źródło to w naturalny sposób będzie wyczerpywać się w kolejnych latach. Dlatego branża mleczarska powinna otworzyć się również na społeczność pozarolniczą, która byłaby zainteresowana pracą w rolnictwie. Warto zauważyć, że kwestia ta jest dostrzegana również w nowych projektach Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2028–2034¹⁰. Stąd drugim rozwiązaniem, może być dzierżawa lub oddanie gospodarstwa pod zarząd zewnętrznego menedżera/gospodarza, który w przyszłości mógłby takie gospodarstwo wykupić. W takim wariantcie menedżer otrzymuje wynagrodzenie za zarządzanie gospodarstwem wyznaczone w oparciu o uzyskiwane wyniki, a rodzina rolnika pobiera dywidendę. Gospodarstwo pozostaje w ten sposób w rękach rodziny (np. w ramach fundacji rodzinnej). W przypadku braku zadawalających wyników właściciele gospodarstwa mogą zmienić zarządcę. Cały proces współpracy mógłby być zabezpieczony przez podmiot skupowy, który pilnowałby interesów obydwu stron. Podobne rozwiązanie stosowane jest w przypadku firm rodzinnych funkcjonujących w innych sektorach gospodarki. Kluczowe z punktu widzenia realizacji takiego rozwiązania jest jednak uruchomienie programu kształcenia dla przyszłych menedżerów gospodarstw mlecznych.

Wyzwaniem pozostaje kwestia sukcesji w gospodarstwach mleczarskich. Można bowiem przyjąć, że nawet bardzo dobre i duże gospodarstwa mleczne, charakteryzujące się ponadprzeciętną rentownością mogą stać przed problemem sukcesji, np. w warunkach braku zainteresowania ze strony dzieci lub braku potomstwa. Stąd restrukturyzacja gospodarstw mlecznych jest warunkiem koniecznym ale niewystarczającym dla zapewnienia w nich sukcesji. Zamykanie takich gospodarstw stanowi istotne zagrożenie dla bazy surowcowej. Z tego powodu konieczne jest wypracowanie

¹⁰ Komisja Europejska. (2025, 16 lipca). Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing the conditions for the implementation of the Union support to the Common Agricultural Policy for the period from 2028 to 2034 (COM(2025) 560 final, 2025/0241 (COD)) [HTML]. EURLex. <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52025PC0560>

Branża powinna jednocześnie zabiegać o utrzymanie i rozwinięcie wsparcia procesu sukcesji ze środków unijnych. W obecnej perspektywie finansowej (2023–2027) rolnicy, którzy w wieku do 40 lat po raz pierwszy obejmują prowadzenie gospodarstwa, mogą otrzymać premię w wysokości 200 tys. zł. Dodatkowo przysługuje im płatność dla młodych rolników w ramach dopłat bezpośrednich, wypłacana maksymalnie przez 5 lat do określonej powierzchni gruntów. Mogą oni także korzystać z ulg i zwolnień podatkowych związanych z nabyciem gruntów lub gospodarstwa, w tym m.in. ze zwolnienia z podatku od spadków i darowizn oraz z czasowego zwolnienia z podatku rolnego przy zakupie ziemi. Rolnicy oceniają te instrumenty jako realne wsparcie dla sukcesji w gospodarstwach, choć zwracają uwagę na istotne wymogi formalne i biurokrację, co wskazuje na przestrzeń do pewnej poprawy funkcjonujących obecnie rozwiązań. Zgodnie z zapowiedziami Komisji Europejskiej w nowej perspektywie finansowej na lata 2028–2034 środki na rolnictwo mają zostać połączone z funduszami spójności. Choć Komisja Europejska w swojej komunikacji podkreśla znaczenie kierowania odpowiedniej części środków na wspieranie sukcesji w gospodarstwach rolnych, co jest kluczowe z punktu widzenia bezpieczeństwa żywnościowego UE, ostateczny podział środków w dużym stopniu zależy będzie od decyzji krajowych. Z tego powodu branża powinna podejmować działania na rzecz utrzymania wsparcia dla młodych rolników jako jednego z priorytetów krajowych.

Innym elementem strategii, choć niezwiązanym bezpośrednio z restrukturyzacją gospodarstw mlecznych, powinno być zbudowanie sprawnego systemu przeciwdziałania i zwalczania chorób zakaźnych zwierząt. Działania te wpisywałyby się w plany Komisji Europejskiej w tym obszarze¹¹. Zmiany klimatyczne w połączeniu z globalizacją sprawiają, że produkcja zwierzęca jest coraz bardziej wyeksponowana na czynniki ryzyka związane z chorobami zwierząt, o czym świadczą ostatnie ogniska pryszczycy w niektórych krajach UE, jak również przypadki choroby niebieskiego języka. Tym samym restrukturyzacji gospodarstw mlecznych powinno towarzyszyć budowanie systemu odporności na choroby zwierząt, obejmującego inwestycje w bioasekurację, ścisłą kontrolę przemieszczania zwierząt czy też automatyczne mechanizmy prewencyjne, takie jak szybkie wprowadzanie stref ochronnych i monitoringu w przypadku wystąpienia chorób w państwach ościennych. Bez takiego systemu nawet najlepiej rozwinięty sektor mleczarski jest narażony na straty w skali uniemożliwiającej jego późniejszą odbudowę. Branża mleczarska powinna połączyć w tym obszarze siły z innymi działaniami produkcji zwierzęcej.

5. PROGNOZA SKUPU MLEKA W POLSCE

Celem poniższej części jest analiza perspektyw skupu mleka w Polsce w horyzoncie opracowywanej strategii (tj. do 2035 r.). Jest to kluczowe z punktu widzenia określenia dostępności surowca do przetwórstwa. Przygotowane zostały 3 scenariusze: bazowy, optymistyczny i pesymistyczny, w zależności od przyjętych założeń. Poniżej przedstawiony został opis poszczególnych scenariuszy.

Scenariusz bazowy:

- W kolejnych latach dojdzie do dalszego spadku liczby gospodarstw mlecznych, na co złożą się zarówno niska rentowność produkcji w części gospodarstw, jak również problemy z sukcesją. Na podstawie analizy danych dotyczących struktury gospodarstw mlecznych w Polsce przyjęto, że ich liczba obniży się do ok. 40 tys.
- Spadająca liczba gospodarstw mlecznych będzie oddziaływać w kierunku dalszego obniżenia pogłowia krów mlecznych, które w horyzoncie projekcji zmniejszy się do ok. 1,9 mln sztuk.
- Spadek liczby gospodarstw mlecznych, w połączeniu z profesjonalizacją tych, które utrzymają się na rynku będzie oddziaływał w kierunku wzrostu wydajności mlecznej, która w horyzoncie projekcji zwiększy się do 8,5 tys. l na krowę.

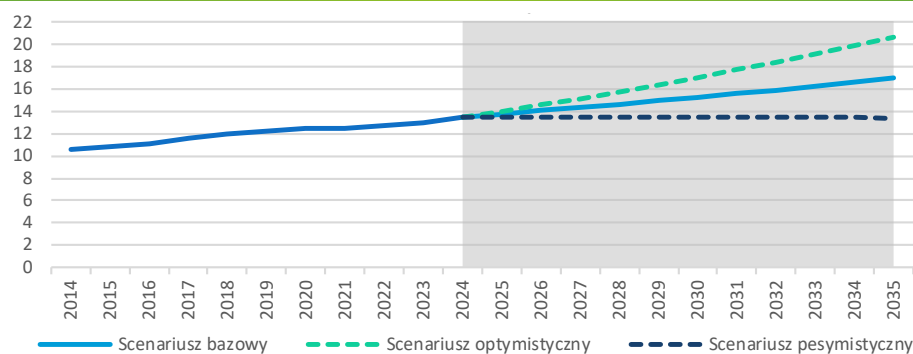
¹¹ Komisja Europejska. (2025, 9 lipca). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – EU Reserves Strategy: Strengthening the Union's Material Preparedness for Crises (COM/2025/528 final, 2025DC0528). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025DC0528>

Scenariusz optymistyczny:

- W kolejnych latach obserwowany będzie dalszy spadek liczby gospodarstw mlecznych. Niemniej zostanie on spowolniony względem scenariusza bazowego poprzez wdrożenie planu restrukturyzacyjnego oraz zarządzanie sukcesją proponowane przez strategię. Dzięki temu, część gospodarstw mlecznych, które obecnie balansują na granicy opłacalności produkcji będą mogły nie tylko utrzymać się na rynku ale również zwiększyć skalę działalności. W konsekwencji, na podstawie analizy danych dotyczących struktury gospodarstw mlecznych w Polsce przyjęto, że ich liczba obniży się do ok. 50 tys.
- Mimo zmniejszającej się liczby gospodarstw spadek pogłowia krów mlecznych wynikający z likwidacji gospodarstw z niską rentownością lub nierozwiązanym problemem sukcesji zostanie zawiązką skompensowany przez wzrost pogłowia w pozostałych gospodarstwach. W konsekwencji w horyzoncie projekcji pogłowiu krów mlecznych zwiększy się do ok. 2,2 mln sztuk.
- Restrukturyzacja gospodarstw mlecznych będzie oddziaływać w kierunku wzrostu wydajności mlecznej, która w horyzoncie projekcji zwiększy się do ok. 9,2 tys. l na krowę.

Scenariusz pesymistyczny:

- W horyzoncie projekcji obserwowany będzie dalszy silny spadek liczby gospodarstw mlecznych. W porównaniu do bazowego scenariusza, zostanie on dodatkowo przyspieszony przez większe od oczekiwań problemy gospodarstw mlecznych związane z dostosowaniem się do wymogów związanych z Europejskim Zielonym Ładem oraz obniżeniem środków na Wspólną Politykę Rolną w nowej perspektywie budżetowej 2028–2034. W konsekwencji, na podstawie analizy danych dotyczących struktury gospodarstw mlecznych w Polsce przyjęto, że ich liczba obniży się do ok. 30 tys.
- Spadająca liczba gospodarstw będzie oddziaływać w kierunku dalszego obniżenia pogłowia krów mlecznych, które w horyzoncie projekcji zmniejszy się do ok. 1,6 mln sztuk. Spadku tego nie skompensuje wzrost pogłowia w gospodarstwach, które utrzymają się na rynku.
- Spadek liczby gospodarstw mlecznych, w połączeniu z profesjonalizacją tych, które utrzymują się na rynku będzie oddziaływał w kierunku wzrostu wydajności mlecznej. Będzie ona jednak rosła wolniej niż w scenariuszu bazowym i w 2035 r. wyniesie 8,1 tys. l na krowę.

Wykres 32: Scenariusze dostaw mleka w Polsce w horyzoncie do 2035 r. (mln t)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

W scenariuszu bazowym skup mleka w Polsce wzrośnie w 2035 r. do 17,0 mln ton (wzrost o 25,4% w porównaniu do 2024 r.). Choć oznaczałoby to dość istotne zwiększenie dostaw, to uwzględniając perspektywę wzrostu spożycia krajowego (por. moduł 4 strategii), możliwości eksportowe polskiego mleczarstwa istotnie by się obniżyły. W scenariuszu optymistycznym przestrzeń do wzrostu dostaw jest wyraźnie większa i mogłyby one

wynieść w 2035 r. nawet 20,7 mln t wzrost o 53,1% w porównaniu do 2024 r.). W ten sposób Polska znacząco wzmocniłaby swoją pozycję na unijnym rynku mleka, generując duże nadwyżki eksportowe. Dzięki temu branża mleczarska mogłaby się rozwijać poprzez dwa kanały: rynek wewnętrzny oraz eksport. W scenariuszu pesymistycznym dostawy mleka w horyzoncie prognozy ustabilizowałyby się na bieżącym poziomie. W warunkach oczekiwanego wzrostu spożycia mleka i produktów mlecznych w horyzoncie prognozy oznaczałoby to, że Polska mogłaby w skrajnym scenariuszu stracić samowystarczalność w produkcji mleka.

6. PODSUMOWANIE

Od zniesienia kwot mlecznych obserwowany jest dynamiczny rozwój branży mleczarskiej w Polsce, która ujawniła znaczące przewagi konkurencyjne w produkcji mleka. W efekcie, z roku na rok Polska wzmacnia swoją pozycję na unijnym rynku mleka. Proste przewagi konkurencyjne związane z niższymi kosztami produkcji jednak powoli się już wyczerpują. Jednocześnie, mimo iż Polska ma najwięcej młodych właścicieli gospodarstw mlecznych w całej UE pojawiają się coraz większe wyzwania związane z sukcesją. Z tego powodu celem niniejszego modułu było zaproponowanie rozwiązań mających pomóc w osiągnięciu trzech celów strategicznych zdefiniowanych przez branżę mleczarską:

- Zwiększenie rentowności i możliwości rozwoju gospodarstw mlecznych
- Zwiększenie skupu mleka w Polsce
- Zatrzymanie młodych ludzi na obszarach wiejskich

W oparciu o analizę danych dotyczących produkcji mleka w Polsce oraz przeprowadzone badanie ankietowe wśród producentów mleka w module zaproponowano trzyetapowy proces restrukturyzacji gospodarstw mlecznych. Podstawą całego procesu restrukturyzacji byłoby rozpoczęcie systematycznej kalkulacji przychodów i kosztów przez rolników. Uzyskane wyniki stanowiłyby podstawę do krótkoterminowej optymalizacji funkcjonowania gospodarstw przy ich bieżących ograniczeniach związanych z wielkością, budynkami inwentarskimi oraz stosowanymi rozwiązaniami technologicznymi. Wygenerowane na tym etapie oszczędności w połączeniu zewnętrznym finansowaniem umożliwiłyby realizację II etapu restrukturyzacji polegającego na przeprowadzeniu audytu gospodarstw i realizacji inwestycji przynoszących potencjalnie największą stopę zwrotu z punktu widzenia poprawy efektywności czy zwiększenia przychodów. III etap restrukturyzacji obejmowałby rozbudowę gospodarstw. Proponowany proces restrukturyzacyjny jest uniwersalny i nie tworzy podziału na gospodarstwa w oparciu o bieżącą skalę ich działalności. Sukces proponowanego rozwiązania w dużym stopniu zależy będzie od szerokiej współpracy zainteresowanych stron: producentów mleka, podmiotów skupowych oraz organizacji mleczarskich. Restrukturyzacji branży powinno towarzyszyć wzmacnianie jej odporności na choroby zakaźne zwierząt.

Jednocześnie w module zaproponowano dwa rozwiązania stabilizujące bazę surowcową polskich zakładów mleczarskich w warunkach problemów z sukcesją w części gospodarstw mlecznych. Proponowane rozwiązania zakładają koordynację procesu sukcesji przez podmioty skupowe, a także większe otwarcie branży na pracowników/menedżerów spoza rolnictwa. Pierwsze z nich polega na przejmowaniu gospodarstw z problemami z sukcesją przez pozostałych dostawców w ramach danego podmiotu skupowego. Z kolei drugie rozwiązanie opiera się na oddawaniu tych gospodarstw pod zarząd zewnętrznych gospodarzy/menedżerów. Istotnym elementem wspierania sukcesji powinny być również działania po stronie polityki gospodarczej.

Przygotowane scenariusze dostaw mleka w horyzoncie tworzonej strategii wskazują, że skuteczna restrukturyzacja gospodarstw mlecznych, a także odpowiednie podejście do pojawiających się problemów z sukcesją są kluczowe z punktu widzenia zapewnienia stabilnych dostaw surowca dla zakładów mleczarskich. W scenariuszu optymistycznym Polska ma szansę istotnie zwiększyć swój udział w unijnym rynku mleka oraz wygenerować znaczące nadwyżki eksportowe. Z kolei w scenariuszu pesymistycznym istnieje wysokie ryzyko utraty przez Polskę samowystarczalności w produkcji mleczarskiej.

BIBLIOGRAFIA

- Babuchowska, K. (2020). Wpływ zniesienia kwot mlecznych na funkcjonowanie gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka. Zeszyty Naukowe SGGW W Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego, 20 (1), 5–14. <https://doi.org/10.22630/PRS.2020.20.1.1>
- Jędrzejkowski, J. (2024, 28 października). Nasz cel to zrównoważone rolnictwo. Rzeczpospolita – Europejskie Forum Nowych Idei. <https://www.rp.pl/europejskie-forum-nowych-ideiart41357091-nasz-cel-to-zrownowazone-rolnictwo>
- Komisja Europejska. (2025, 9 lipca). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – EU Reserves Strategy: Strengthening the Union's Material Preparedness for Crises (COM/2025/528 final, 52025DC0528). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025DC0528>
- Komisja Europejska. (2025, 16 lipca). Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing the conditions for the implementation of the Union support to the Common Agricultural Policy for the period from 2028 to 2034 (COM (2025) 560 final, 2025/0241 (COD)) [HTML]. EURLex. <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52025PC0560>
- Komisja Europejska. (2025, 17 lipca). The CAP post-2027 in the next EU budget. In Agriculture and rural development. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-post-2027-next-eu-budget_en
- Zapewnienie wartości mleka – strategia dla branży mleczarskiej w Polsce (2024). WSPÓLNE DZIAŁANIA ORGANIZACJI SEKTORA MLECZARSKIEGO (Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich Związku Rewizyjnego, Krajowego Stowarzyszenia Mleczarzy, Polskiej Izba Mleka, Polskiej Federacji Hodowców Bydła i Producentów Mleka, Związku Polskich Przetwórców Mleka). Działania finansowane z Funduszu Promocji Mleka
- Jongeneel, R., et al. (2023, November). Research for AGRI Committee – Development of milk production in the EU after the end of milk quotas (Study No. 747 268). Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Directorate-General for Internal Policies, European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/747268/IPOL_STU\(2023\)747268_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/747268/IPOL_STU(2023)747268_EN.pdf)
- Sass, R. (2024). Efektywność gospodarstw mlecznych w Polsce w latach 2016–2020 według skali produkcji. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, Nr 1 (115). Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie <https://cdr.gov.pl/images/ZDR/2024/ZDR-2024-1-SASS.pdf>
- Sawicka, A. (2025, 31 maja). Wsparcie dla hodowców trzody chlewnej. Można uzyskać nawet 9 mln zł . ([link](#))
- Zacharuk, K. (2025, 4 lutego). „Miastowi” kontra rolnicy- nowe przepisy mogą ograniczyć budowę domów na wsi. ([link](#))

Rynki globalne. Eksport

AUTOR: DR JAKUB OLIPRA

EXECUTIVE SUMMARY

- Produkcja mleka w Polsce kształtuje się wyraźnie powyżej krajowego spożycia, co wymusza na polskich zakładach mleczarskich lokowanie nadwyżek produkcyjnych na rynkach eksportowych. Tym samym rynek zewnętrzny, obok rynku wewnętrznego, pozostaje ważnym źródłem rozwoju polskiej branży mleczarskiej.
- Przewagi polskiego eksportu produktów mlecznych, oparte głównie na wysokiej konkurencyjności cenowej, w kolejnych latach będą się stopniowo wyczerpywać ze względu na rosnące koszty surowca, energii i pracy oraz coraz większą presję regulacyjną związaną z polityką Europejskiego Zielonego Ładu.
- Na podstawie przeprowadzonej analizy w module zidentyfikowano działania, które powinna podjąć branża mleczarska w celu realizacji wyznaczonych przez siebie celów strategicznych: (1) zwiększenia przychodów eksportowych, (2) zwiększenia marż uzyskiwanych w eksporcie, (3) zwiększenia rozpoznawalności polskich produktów mlecznych oraz (4) zwiększenia odporności sektora na szoki zewnętrzne.
- Proponowane działania dotyczą 4 obszarów obejmujących: optymalizację struktury (1) towarowej i (2) geograficznej polskiego eksportu produktów mlecznych, (3) budowę silnej marki parasolowej dla polskich produktów mlecznych oraz (4) wzmocnienie kompetencji Polskiej Izby Mleka.
- Optymalizacja struktury towarowej polskiego eksportu produktów mlecznych powinna zostać zrealizowana poprzez: (1) zmniejszenie udziału niskoprzetworzonych surowców mlecznych w sprzedaży zagranicznej, (2) analizę portfolio produktowego pod względem możliwości różnicowania produktów względem konkurencji oraz (3) jego dostosowanie do długookresowych trendów obserwowanych na światowym rynku mleka.
- Optymalizacja struktury geograficznej polskiego eksportu produktów mlecznych powinna objąć: (1) dalsze zwiększenie obecności oraz działania akwizycyjne w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i krajach bałtyckich przy rewizji planów sprzedażowych do krajów Europy Zachodniej, (2) koncentrację ekspansji na rynki trzecie na czterech kierunkach: Afryka Północna, Bliski Wschód, Azja Południowo-Wschodnia oraz Azja Wschodnia, przy jednoczesnym większym wykorzystaniu możliwości, jakie dają umowy o wolnym handlu podpisywane przez UE, (3) dalszą dywersyfikację struktury geograficznej eksportu w celu budowania jego odporności na szoki zewnętrzne.
- Propozycja budowy marki parasolowej dla polskiego eksportu produktów mlecznych dotyczy stworzenia ich charakterystycznej identyfikacji wizualnej, która mogłaby być stosowana na rynkach zagranicznych równoległe z markami poszczególnych producentów.
- Wzmocnienie kompetencji Polskiej Izby Mleka powinno uwzględniać rozszerzenie jej finansowania o model *pay-as-you-go*, który umożliwiłby zwiększenie skali i zakresu prowadzonych działań.
- Skuteczne wdrożenie strategii eksportowej dla polskiej branży mleczarskiej jest kluczowe dla budowy jej odporności i wspierania jej długookresowego wzrostu.

1. WSTĘP

Dokument „Zapewnienie wartości mleka – strategia dla branży mleczarskiej w Polsce”¹, będący punktem wyjścia do niniejszej analizy, w dużej części poświęcony został temu, jak zdobywać rynki eksportowe. Jest to o tyle ważne, że produkcja mleka i produktów mlecznych w Polsce od lat systematycznie przekracza wewnętrzne zapotrzebowanie, co wymusza na zakładach mleczarskich lokowanie nadwyżek produkcyjnych na rynkach eksportowych. Zwrócono w nim uwagę, że dominującą kategorią w strukturze polskiego eksportu produktów mlecznych są sery, które trafiają przede wszystkim do krajów UE. Ważną kategorią są również proszki mleczne, sprzedawane głównie do państw trzecich, takich jak kraje Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej.

W dokumencie podkreślone zostały dobre perspektywy popytu zagranicznego na produkty mleczne na rynkach trzecich, któremu sprzyjają wzrost liczby ludności, jej rosnąca siła nabywcza oraz przyjmowanie zachodnich wzorców żywieniowych. Jednocześnie zwrócono uwagę, że choć obecni główni importerzy mleka i produktów mlecznych realizują liczne programy rozwoju hodowli bydła mlecznego to są one niewystarczające by zaspokoić silnie rosnący popyt na mleko w tych krajach.

W tym kontekście zwrócono uwagę, że przestrzeń do istotnego sumarycznego wzrostu podaży mleka ze strony największych eksporterów produktów mlecznych na świecie (UE, USA, Nowa Zelandia) jest już niewielka.

Co więcej, zmiany klimatu będą w kolejnych latach dodatkowo ograniczać potencjał produkcji mleka wśród większości kluczowych eksporterów. Sprawia to, że światowy rynek mleka w coraz większym stopniu będzie stawać się rynkiem producenta. Tendencja ta oznacza duże możliwości optymalizacji zarówno struktury towarowej produkcji, jak i kierunków eksportu w celu maksymalizacji marż przez zakłady mleczarskie.

W dokumencie wyróżniono trzy główne, z punktu widzenia sprzedaży eksportowej, segmenty rynku: rynek towarowy, rynek produktów popularnych oraz rynek produktów premium. Wcześniej Polska konkurowała głównie na tych dwóch pierwszych rynkach, niemniej autorzy zwrócili uwagę, że polski sektor mleczarski jest coraz lepiej przygotowany do konkurowania również w segmencie premium. Podkreślono, że polska branża mleczarska w ostatnich latach istotnie zdywersyfikowała swój eksport, upodobniła jego strukturę produktową do tej obserwowanej wśród głównych konkurentów, a także zwiększyła efektywność kosztową, która jest kluczowa ze względu na konieczność konkurowania na rynkach eksportowych z firmami charakteryzującymi się o wiele większą skalą działalności niż polskie zakłady mleczarskie.

W dokumencie podkreślono, że kluczowe z punktu widzenia wchodzenia na nowe rynki eksportowe jest sprostanie wyzwaniom administracyjnym i regulacyjnym. Wynika to z tego, że każdy z krajów charakteryzuje się odmiennymi wymogami dotyczącymi importu, cłami czy standardami jakości. Dostosowanie się do tych wymogów wymaga głębokiej znajomości lokalnych rynków oraz zdolności adaptacji do zmieniających się przepisów i preferencji konsumentów. Zaznaczono, że istotne w tym kontekście wydają się współpraca z lokalnymi partnerami, inwestycje w promocję marki oraz podkreślanie takich walorów jak jakość i bezpieczeństwo produktów. Ze względu na złożoność całego procesu zwrócono uwagę, że kluczowe jest wsparcie ze strony rządu, agencji promocji eksportu czy też organizacji branżowych.

Uwzględniając znaczenie eksportu dla rozwoju polskiej branży mleczarskiej oraz w odpowiedzi na zidentyfikowane wyzwania celem niniejszego rozdziału jest zaproponowanie rozwiązań mających na celu osiągnięcie przez branżę mleczarską czterech celów strategicznych:

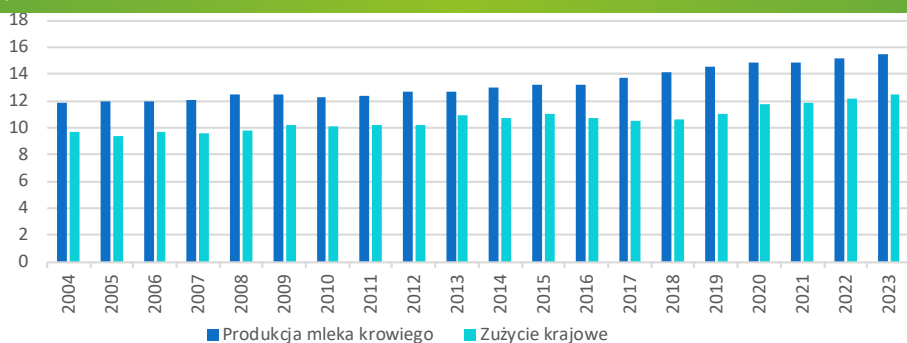
- Zwiększenie przychodów eksportowych
- Zwiększenie marż uzyskiwanych w eksporcie
- Zwiększenie rozpoznawalności polskich produktów mlecznych
- Zwiększenie odporności sektora na szoki zewnętrzne

¹ Zapewnienie wartości mleka – strategia dla branży mleczarskiej w Polsce (2024). WSPÓLNE DZIAŁANIA ORGANIZACJI SEKTORA MLECZARSKIEGO (Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich Związku Rewizyjnego, Krajowego Stowarzyszenia Mleczarzy, Polskiej Izba Mleka, Polskiej Federacji Hodowców Bydła i Producentów Mleka, Związku Polskich Przetwórców Mleka). Działania finansowane z Funduszu Promocji Mleka.

Układ niniejszego modułu wygląda następująco. W drugiej części przeprowadzono analizę danych dotyczących polskiego eksportu produktów mlecznych, ze szczególnym uwzględnieniem jego struktury geograficznej oraz towarowej. W trzeciej części dokonano analizy konkurencyjności polskiego eksportu na tle głównych unijnych konkurentów oraz podsumowano stosowane narzędzia wspierania eksportu. W czwartej części przedstawiono analizę perspektyw popytu na produkty mleczne na zagranicznych rynkach. W piątej części przedstawiono prognozę scenariuszową dotyczącą możliwości eksportowych polskiej branży mleczarskiej oraz zaprezentowano propozycję strategii rozwoju polskiego eksportu produktów mlecznych. Ostatnia część stanowi podsumowanie przeprowadzonej analizy.

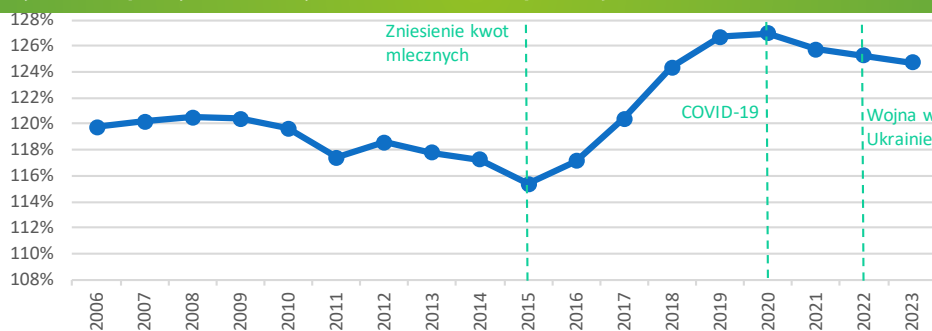
2. ANALIZA TENDENCJI W POLSKIM EKSPORCIE MLEKA I PRODUKTÓW MLECZNYCH

Wykres 1: Bilans mleka w Polsce (mln ton)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Wykres 2: Współczynnik samowystarczalności Polski w produkcji mleka (średnia 3-letnia)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Zgodnie z danymi bilansowymi GUS produkcja mleka w Polsce systematycznie kształtuje się znacząco powyżej krajowego zużycia. Współczynnik samowystarczalności Polski w produkcji mleka szacowany jest obecnie na poziomie ok. 125%, co oznacza, że krajowa produkcja mleka o ok. 25% przewyższa krajowe zapotrzebowanie. Z jednej strony wskazuje to na wysoki poziom bezpieczeństwa żywnościowego Polski w obszarze mleka i produktów mlecznych, z drugiej strony oznacza konieczność lokowania przez polskie zakłady mleczarskie znaczących nadwyżek produkcyjnych na rynkach eksportowych.

Chociaż współczynnik samowystarczalności Polski w produkcji mleka i produktów mlecznych od lat pozostaje wyraźnie powyżej poziomu 100%, na uwagę zasługują pewne tendencje związane z jego kształtowaniem:

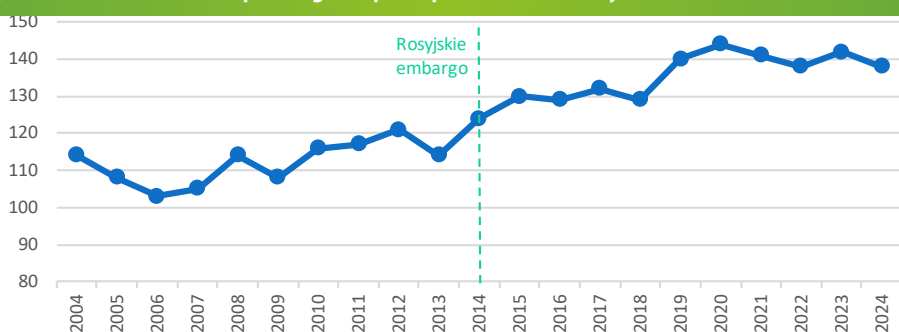
- Do 2015 r. współczynnik samowystarczalności pozostawał w lekkim trendzie spadkowym. Wynikało to z rosnącego bilansowego spożycia mleka w Polsce w warunkach obowiązywania kwot mlecznych, które uniemożliwiały wzrost krajowej produkcji.
- Po zniesieniu kwot mlecznych w 2015 r., które doprowadziło do silnego zwiększenia produkcji mleka w Polsce, obserwowany był wyraźny wzrost współczynnika samowystarczalności.
- Podczas pandemii COVID-19 nastąpił punkt zwrotny i współczynnik samowystarczalności zaczął się ponownie obniżać. Wskazuje to, że w ostatnich latach spożycie bilansowe mleka w Polsce rosło szybciej niż jego produkcja. Po 2022 r. tendencja ta została wzmocniona przez napływ uchodźców z Ukrainy. Mimo to, wskaźnik samowystarczalności w produkcji mleka w Polsce pozostaje nadal wyraźnie powyżej poziomów sprzed zniesienia kwot mlecznych.

Wykres 3: Bilans polskiego handlu produktami mlecznymi (mld EUR)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Wykres 4: Liczba odbiorców polskiego eksportu produktów mlecznych

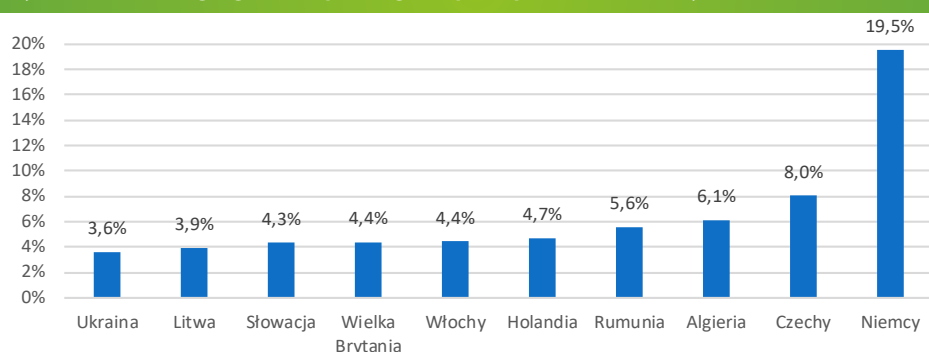


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

kiedy to branża stanęła przed koniecznością znalezienia nowych partnerów handlowych w warunkach wprowadzonego w 2014 r. rosyjskiego embarga.

W 2024 r. głównymi odbiorcami polskiego eksportu produktów mlecznych były Niemcy (19,5% udziału), Czechy (8,0%), Algieria (6,1%), Rumunia (5,6%) oraz Holandia (4,7%). Tym samym wspomniane 5 największych rynków odpowiadało za 43,9% całkowitego polskiego eksportu w tej kategorii, co wskazuje na jego umiarkowaną koncentrację. Choć Niemcy nieprzerwanie pozostają głównym odbiorcą polskiego eksportu należy zauważyć, że w ostatnich latach obserwowane były dość istotne zmiany w jego strukturze geograficznej. Z grupy 10 największych odbiorców wypadły Chiny, co w dużym stopniu można łączyć z rosnącym stopniem samowystarczalności tego kraju w produkcji mleczarskiej. Warto zauważyć, że jeszcze w latach 2019-2020 były one 3 największym odbiorcą polskiego eksportu w tej kategorii. Do grupy kluczowych importerów dołączyła natomiast Ukraina. W czołówce odbiorców polskiego eksportu pozostaje Algieria, która jest znaczącym odbiorcą polskiego eksportu odtłuszczonego mleka w proszku.

Wykres 5: Struktura geograficzna polskiego eksportu produktów mlecznych w 2024 r.



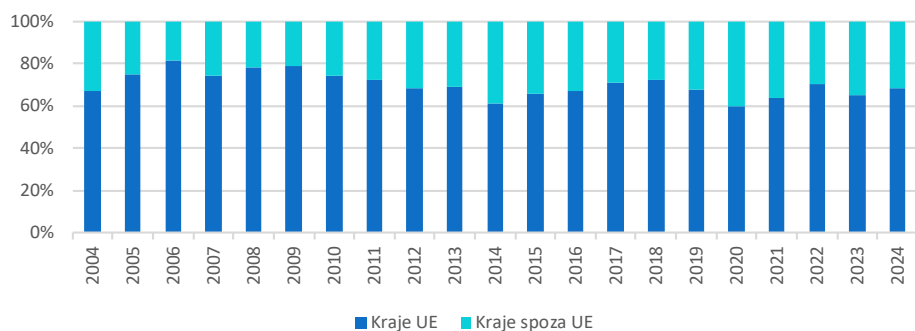
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Znaczące nadwyżki mleka generowane przez polską branżę mleczarską znajdują odzwierciedlenie w wynikach polskiego handlu zagranicznego produktami mlecznymi. Wartość polskiego eksportu w tej kategorii w 2024 r. wyniosła 3,2 mld EUR, podczas gdy import ukształtował się na poziomie 1,7 mld EUR. Pozwoliło to osiągnąć dodatnie saldo w handlu produktami mlecznymi w wysokości 1,5 mld EUR. Tym samym branża mleczarska w istotny sposób przyczynia się generowania nadwyżki w polskim handlu artykułami rolno-spożywczymi.

Na uwagę zasługuje również rosnąca liczba odbiorców polskiego eksportu produktów mlecznych. W 2004 r. polska branża mleczarska wysyłała swoje produkty do 114 krajów, podczas gdy w 2024 r. było to już 138 rynków.

Do szczególnego przyspieszenia w zdobywaniu nowych rynków zbytu doszło w latach 2014-2015,

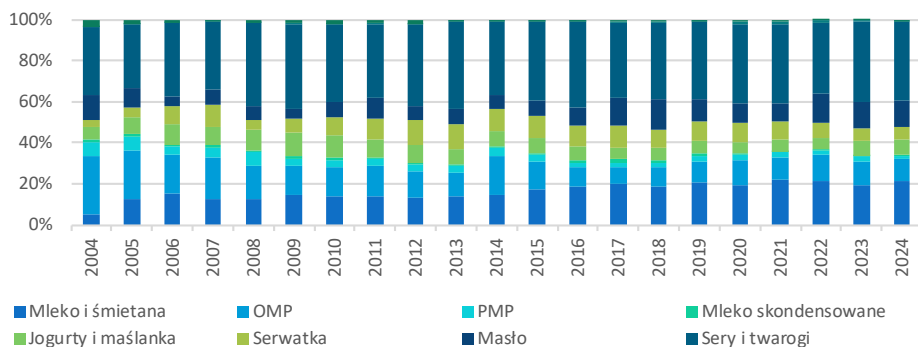
Wykres 6: Struktura geograficzna polskiego eksportu produktów mlecznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

mleczarska w coraz mniejszym stopniu potrzebuje pośredników w globalnym handlu i jest w stanie samodzielnie wchodzić na rynki trzecie. Mimo Brexitu istotnym importerem polskich produktów mlecznych pozostaje Wielka Brytania. W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że kraje UE odpowiadają za ok. 70% wartości polskiego eksportu w tej kategorii. Nie jest to zaskoczeniem ze względu na niskie koszty prowadzenia handlu dzięki swobodnemu przepływowi towarów w ramach UE oraz bliskości geograficznej. Jednocześnie przykład Algierii pokazuje, że polscy eksporterzy potrafią skutecznie budować swoją obecność także na rynkach pozaunijnych.

Wykres 7: Struktura towarowa polskiego eksportu produktów mlecznych



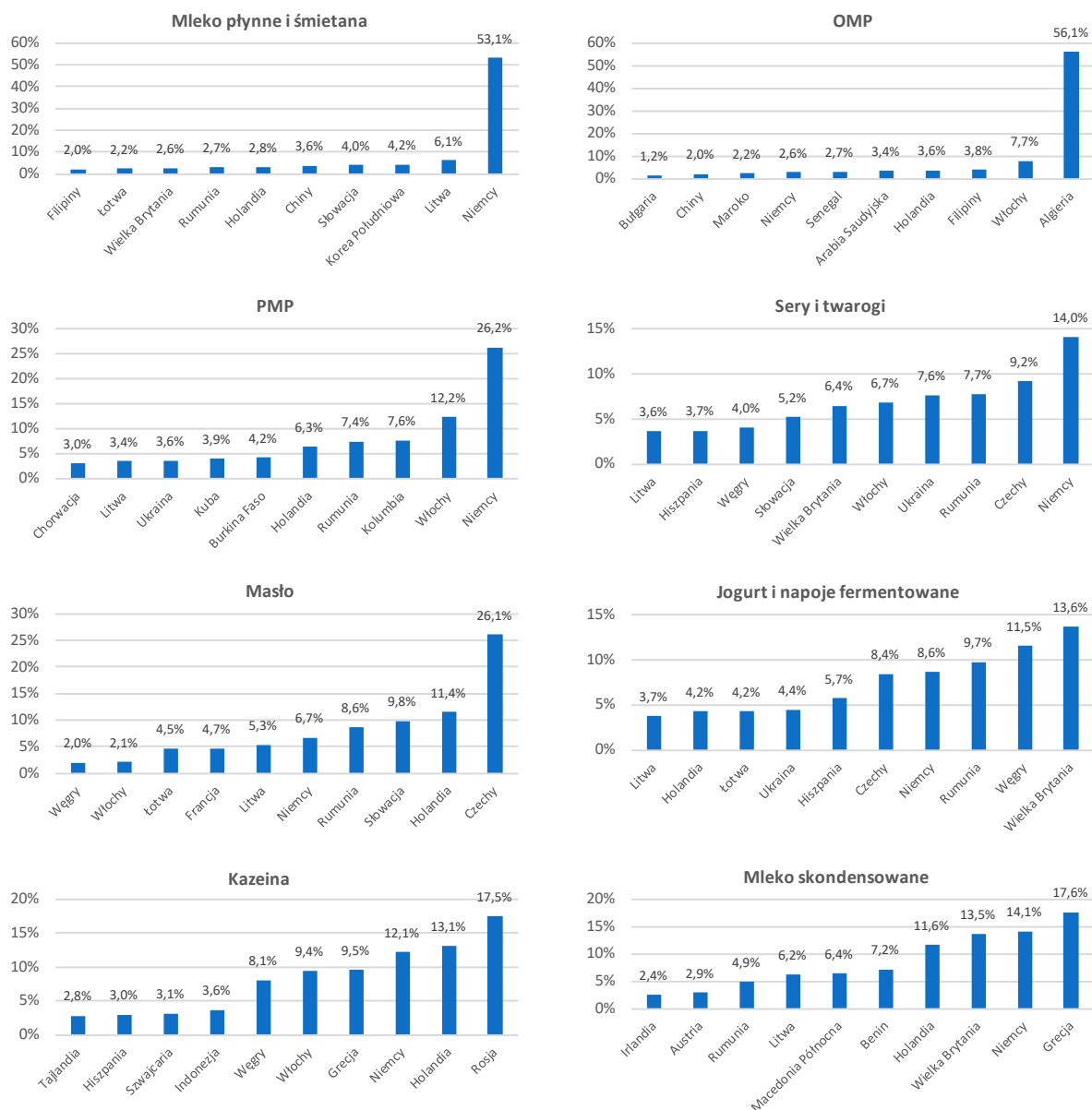
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

(OMP). Jego udział w strukturze polskiego eksportu w 2024 r. wyniósł 10,9%, podczas gdy bezpośrednio po wejściu Polski do UE był on bliski 30%. Wskazuje to, że branża mleczarska w coraz większym stopniu eksportuje produkty finalne zamiast surowców i produktów o niskim stopniu przetworzenia. Relatywnie wysoki udział w strukturze towarowej eksportu mają również jogurty i napoje fermentowane (7,7%) oraz serwatka (6,1%). Znaczenie pozostałych produktów jest marginalne i łącznie nie przekracza 3,0%.

Jednocześnie rośnie znaczenie Rumunii w strukturze geograficznej polskiego eksportu, co jest ciekawym przykładem ujawniających się przewag konkurencyjnych polskich produktów na tamtejszym rynku. W ostatnich latach stopniowo obniża się znaczenie Holandii. Uwzględniając, że kraj ten nie jest odbiorcą końcowym polskich produktów mlecznych, lecz przede wszystkim ich reeksporterem na rynki trzecie można uznać to za pozytywną informację. Wskazuje ona, że polska branża

Główną kategorią w polskim eksporcie produktów mlecznych są sery i twarogi, które w 2024 r. stanowiły 38,1% jego wartości. Warto zauważyć, że udział ten pozostaje relatywnie stabilny. Wskazuje to na wysoką specjalizację polskiej branży mleczarskiej w tej kategorii produktowej. Kolejne miejsca zajmują mleko i śmietana (21,5%) oraz masło (12,7%). Udział tych kategorii w ostatnich latach kształtuje się w trendzie wzrostowym. Ze spadkową tendencją mamy natomiast do czynienia z eksportem odtłuszczonego mleka w proszku

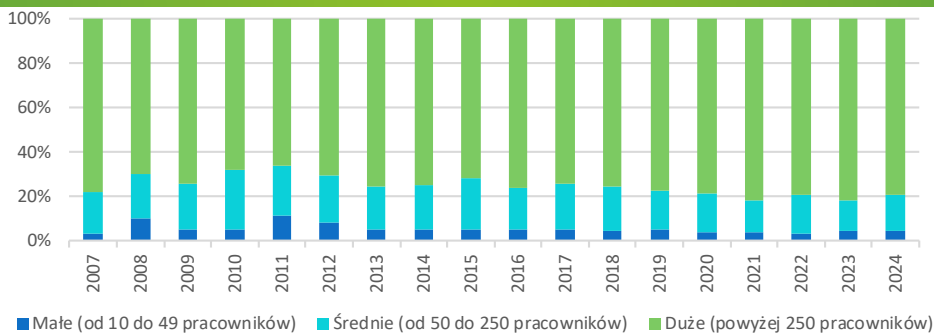
Wykres 8: Struktura geograficzna polskiego eksportu produktów mlecznych w podziale na kategorie:



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

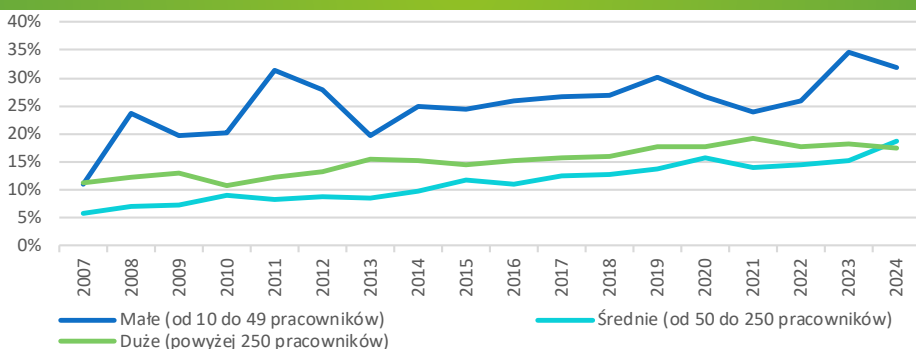
Nieco więcej informacji dostarcza jednoczesna analiza danych o eksporcie produktów mlecznych w dwóch wymiarach: geograficznym i produktowym. Na rynkach pozaunijnych najlepiej sprzedają się proszki mleczne oraz produkty o niskim stopniu przetworzenia, podczas gdy na rynki unijne trafiają przede wszystkim sery i twarogi oraz masło. Warto również zwrócić uwagę, że polski eksport mleka i śmietany oraz odtłuszczonego mleka w proszku jest bardzo mało zdywersyfikowany. W przypadku mleka i śmietany, Niemcy będące ich największym odbiorcą, odpowiadają za 53,1% całkowitej sprzedaży zagranicznej. Z kolei w przypadku odtłuszczonego mleka w proszku, Algieria odpowiada aż za 56,1% sprzedaży. Wskazuje to na dużą ekspozycję polskiego eksportu na szoki zewnętrzne w tych kategoriach.

Wykres 9: Udział poszczególnych wielkości zakładów mleczarskich w strukturze sprzedaży eksportowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Wykres 10: Udział sprzedaży eksportowej w przychodach w zależności od wielkości zakładu mleczarskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

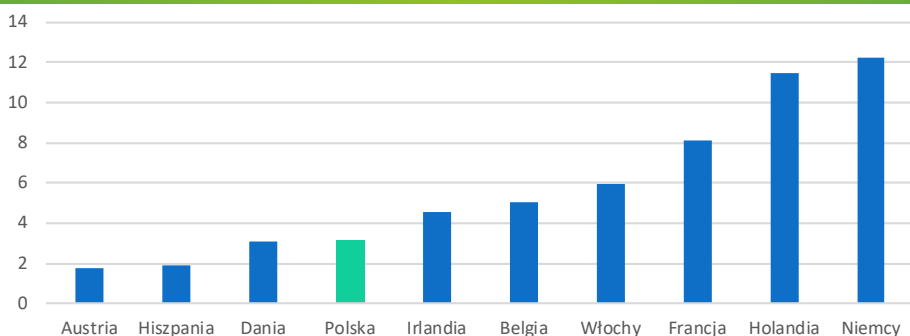
Warto podkreślić, że za polski eksport produktów mlecznych odpowiadają przede wszystkim duże zakłady mleczarskie. Ich udział w całkowitej sprzedaży eksportowej branży mleczarskiej w 2024 r. wyniósł 79% i w ostatnich latach pozostaje stabilny. W przypadku średnich i małych zakładów było to odpowiednio 17% i 4%. Niemniej analizując strukturę sprzedaży w poszczególnych grupach przedsiębiorstw to małe zakłady mają największy udział sprzedaży eksportowej w przychodach. Może to sugerować, że w warunkach trudności budowania pozycji rynkowej na coraz bardziej konkurencyjnym krajowym rynku handlu detalicznego zdominowanym przez sieci handlowe (por. moduł 5) starają się one poszukiwać swoich szans na rynkach zagranicznych.

3. ANALIZA KONKURENCYJNOŚCI POLSKIEGO EKSPORTU PRODUKTÓW MLECZNYCH

Kluczowa z punktu widzenia tworzenia strategii wspierania polskiego eksportu produktów mlecznych jest analiza jego mocnych i słabych stron. Z tego powodu przedmiotem poniższej części jest analiza wyników polskiego eksportu na tle pozostałych głównych producentów mleka w UE, diagnoza źródeł sukcesów i porażek polskiej branży mleczarskiej na wybranych rynkach eksportowych, omówienie głównych narzędzi wspierania eksportu, a także identyfikacja głównych barier, jakie napotykają polscy eksporterzy produktów mlecznych.

3.1 Polski eksport produktów mlecznych na tle UE

Wykres 11: Najwięksi unijni eksporterzy produktów mlecznych w 2024 r. (mld EUR)

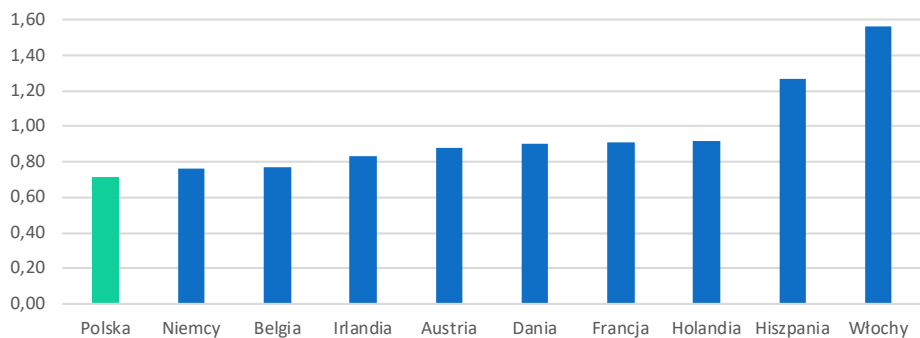


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Choć Polska jest 3 największym producentem mleka w UE, z produkcją znacząco przekraczającą krajowe zapotrzebowanie, zajmuje dopiero 7 miejsce pod względem wartości eksportu produktów mlecznych. Warto jednak zauważyć, że jeszcze w 2004 r. było to 10 miejsce i przez ostatnie lata Polsce udało się wyprzedzić po względem wartości sprzedaży eksportowej takie kraje jak Hiszpania, Austria czy Dania. Dystans do kolejnych w rankingu

Irlandii, Belgii i Włoch pozostaje jednak znaczący. Relatywnie niska pozycja Polski pod względem wartości eksportu produktów mlecznych, poza dostępnością surowca do eksportu, wynika z relatywnie niskich cen uzyskiwanych w eksporcie. Można przybliżyć je wartością kilograma eksportu wyrażonego w ekwiwalencie mleka. W Polsce w 2024 r. było to 0,72 EUR za kilogram ekwiwalentu mleka, co było najniższym wynikiem w całej UE.

Wykres 12: Ceny uzyskiwane w eksporcie (EUR na kg ekwiwalentu mleka)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

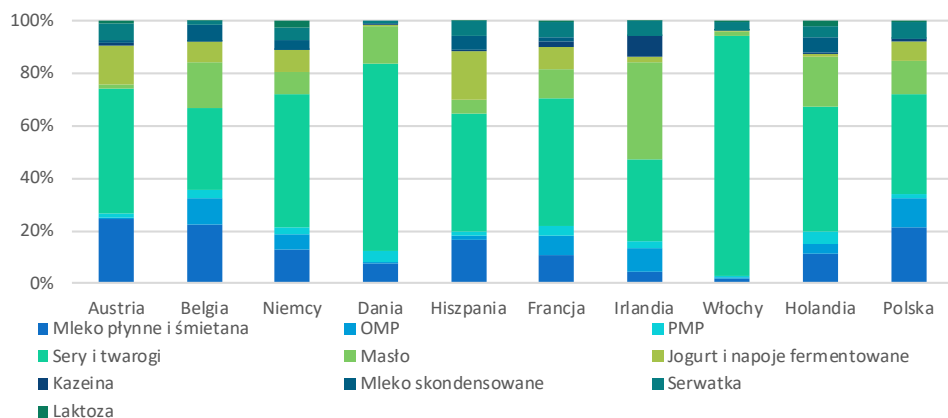
Po pierwsze, jest to konsekwencją tego, że polska branża mleczarska na rynkach eksportowych nadal w dużym stopniu konkuruje ceną i przez ostatnie lata nie udało jej się na ogół zbudować silnej pozycji opartej o rozpoznawalne za granicą produkty i marki. W efekcie, w większości głównych kategorii (poza jogurtami i napojami fermentowanymi) polscy eksporterzy uzyskują ceny wyraźnie poniżej swoich głównych konkurentów.

Wykres 13: Ceny uzyskiwane w eksporcie (EUR/kg)



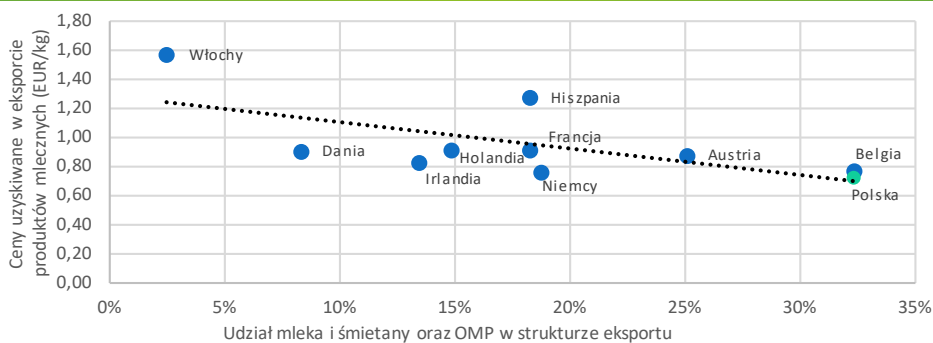
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Wykres 14: Struktura towarowa eksportu wśród głównych unijnych eksporterów produktów mlecznych w 2024 r.



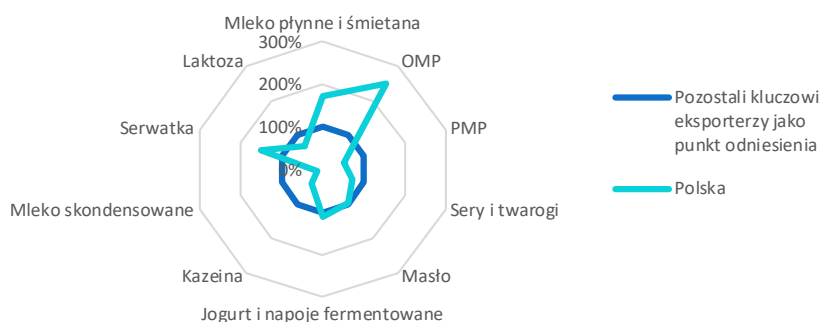
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Wykres 15: Ceny uzyskiwane w eksporcie na tle udziału krajów pozaunijnych w jego strukturze w 2024 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Wykres 16: Podobieństwo struktury towarowej polskiego eksportu produktów mlecznych do eksportu pozostałych największych eksporterów w 2024 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Po drugie, niskie ceny uzyskiwane w polskim eksporcie produktów mlecznych wynikają również z jego struktury towarowej, gdzie nadal wysoki udział mają produkty, charakteryzujące się niską wartością dodaną i w konsekwencji niewielką marżą, takie jak mleko i śmietana czy też odtłuszczone mleko w proszku. Wsparcie dla takiej oceny stanowią dane, zgodnie z którymi występuje wyraźna ujemna zależność pomiędzy udziałem mleka i śmietany oraz odtłuszczonego mleka w proszku w strukturze towarowej eksportu w poszczególnych krajach, a ceną uzyskiwaną za kilogram ekwiwalentu mleka. Skalę nadreprezentacji tych produktów w strukturze polskiego eksportu widać szczególnie wyraźnie odnosząc ich udziały do przeciętnej struktury towarowej wśród pozostałych kluczowych eksporterów produktów mlecznych w UE. Branża mleczarska eksportując produkty o niskim stopniu przetworzenia pozbawia się w ten sposób możliwości wygenerowania większej wartości dodanej na posiadanych nadwyżkach mleka. Jest to zjawisko jednoznacznie niekorzystne, szczególnie uwzględniając, że polskie zakłady mleczarskie relatywnie drogo na tle pozostałych krajów UE pozyskują surowiec². W konsekwencji wysoki udział produktów o niskim stopniu przetworzenia w strukturze towarowej polskiego eksportu może w kolejnych latach stanowić barierę dla rozwoju polskiego mleczarstwa.

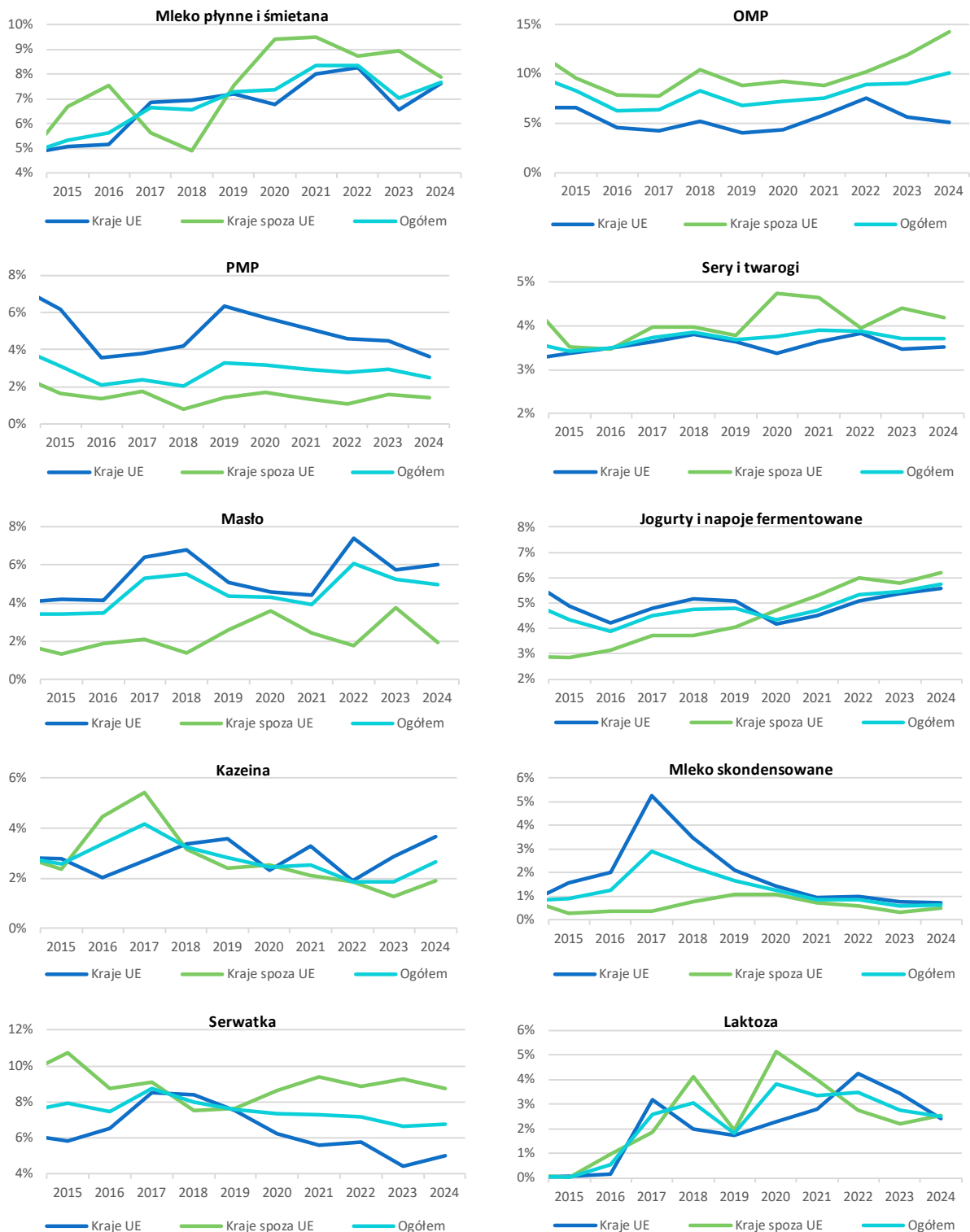
W kontekście powyższych wniosków szczególnie interesująca wydaje się analiza konkurencyjności

polskiego eksportu w poszczególnych grupach produktowych. Można ją przybliżyć zmianami udziału Polski w całkowitym eksporcie wszystkich krajów unijnych w trzech wymiarach: na rynek unijny (czyli udział w handlu wewnątrzspółnotowym), na rynki pozaunijne oraz ogółem. Jeśli wspomniany udział zwiększa się oznacza to, że polski eksport produktów mlecznych rośnie szybciej niż eksport pozostałych krajów unijnych, świadcząc o ujawniających się przewagach konkurencyjnych Polski.

² W dużym stopniu wynika to z dominującego udziału spółdzielni mleczarskich w skupie mleka (ok. 70%). Należy zwrócić uwagę, że spółdzielnie mleczarskie z uwagi na model swojego działania wypłacają swoim członkom dywidendę w postaci wyższej ceny skupu mleka. W sytuacji gdy rynek zdominowany jest przez spółdzielnie podnosi to rynkową cenę skupu mleka w równowadze, co sprawia, że inne podmioty skupowe niebędące spółdzielniami chcąc pozyskiwać mleko muszą odpowiednio dostosować swoją politykę cenową.

Wyniki zostały przedstawione poniżej:

Wykres 17: Udział Polski w unijnym eksporcie w poszczególnych kategoriach produktowych

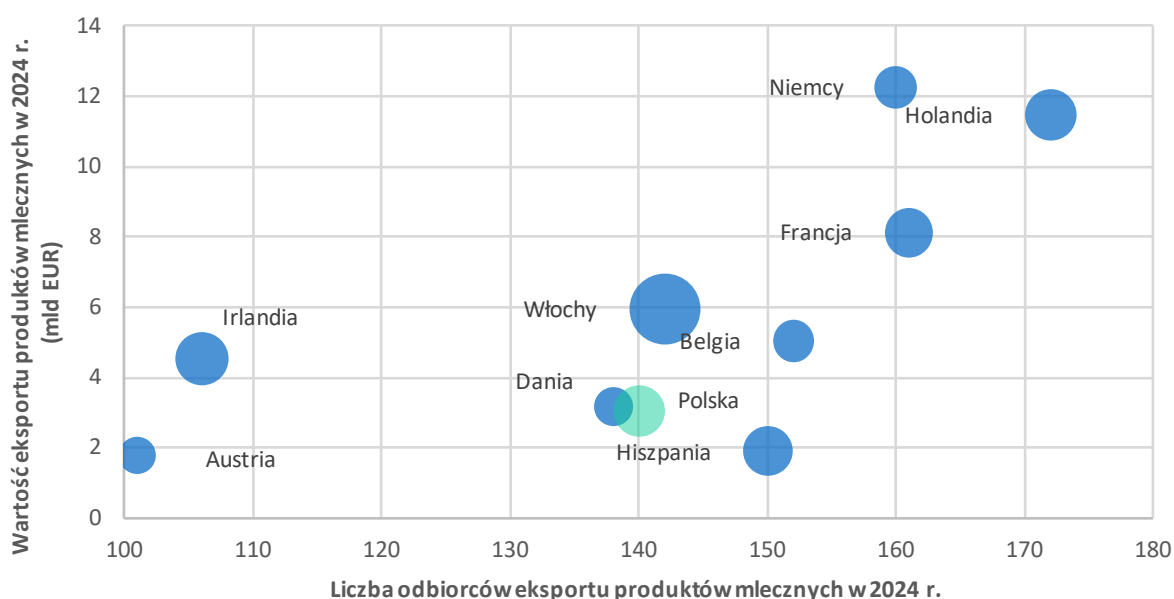


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

W powyższych danych warto odnotować, że w ostatnich latach Polska zwiększa swój udział w unijnym eksporcie mleka i śmietany, masła, jogurtów i napojów fermentowanych oraz laktozy. Spadek udziału w unijnym eksporcie obserwowany jest natomiast w przypadku pełnego mleka w proszku, serwatki, mleka skondensowanego oraz kazeiny. W trendzie bocznym utrzymuje się z kolei udział Polski w unijnym eksporcie serów i twarogów oraz odtłuszczonego mleka w proszku. Jednocześnie kategorie, w których Polska posiada największy udział w unijnym eksporcie to odtłuszczone mleko w proszku i śmietana. Tendencje w eksporcie w ostatnich latach wskazują zatem na ogół na utrwalanie się niekorzystnej struktury towarowej eksportu produktów mlecznych.

Ważnym czynnikiem świadczącym o konkurencyjności handlu zagranicznego jest również liczba obsługiwanych rynków eksportowych. Choć w ostatnich latach polskiej branży mleczarskiej udało się zdobyć nowe rynki eksportowe i obecnie sprzedaje ona swoje produkty do 138 krajów, nadal liczba ta jest relatywnie niska na tle głównych konkurentów Polski takich jak Niemcy (160), Francja (161) czy Holandia (172). Dywersyfikacja eksportu jest istotna nie tylko z punktu widzenia zwiększania odporności branży na szoki zewnętrzne, ale również wzmacnia jego pozycję negocyjacyjną w rozmowach handlowych. Obecnie jest to szczególnie ważny element w warunkach rosnących napięć w światowym handlu.

Wykres 18: Wartość eksportu produktów mlecznych na tle liczby jego odbiorców oraz uzyskiwanych cen

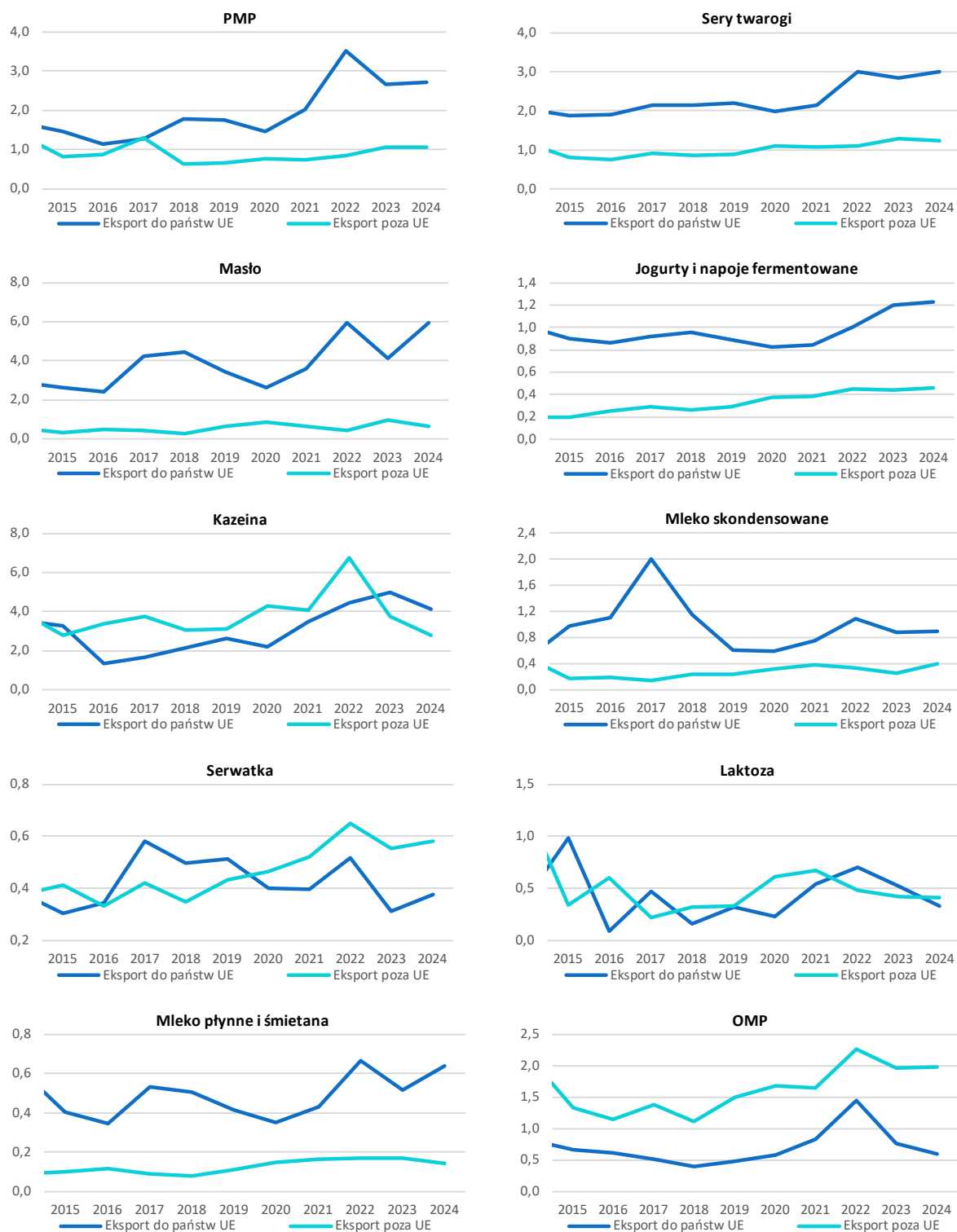


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

*wielkość kótek odzwierciedla wysokość cen uzyskiwanych w eksporcie

W kontekście budowania pozycji w handlu zagranicznym produktami mlecznymi na uwagę zasługują ceny, jakie udaje się uzyskiwać polskim eksporterom na poszczególnych rynkach. Jest to istotne z punktu widzenia odpowiedniego kierowania sprzedażą eksportową.

Wykres 19: Ceny uzyskiwane przez polskich eksporterów w poszczególnych kategoriach produktowych (EUR/kg)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

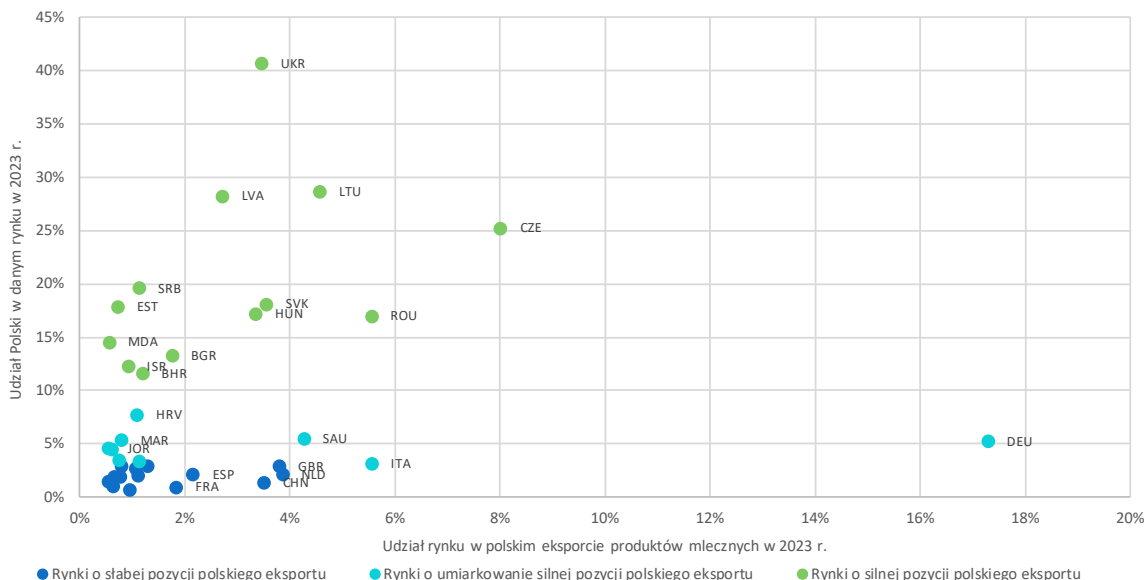
Dane wskazują, że polska branża mleczarska najlepsze ceny uzyskuje w eksporcie na rynek unijny. Przewagi te są szczególnie silne w przypadku serów i twarogów, masła, jogurtów i napojów fermentowanych, pełnego mleka w proszku, mleka i śmietany oraz mleka skondensowanego. Wyjątkiem jest odtłuszczone mleko w proszku, gdzie ceny uzyskiwane na rynkach pozaunijnych są wyraźnie wyższe. Wskazuje to, że polscy eksporterzy są w stanie na ogół uzyskać najwyższe ceny na rynku unijnym, co nie oznacza braku konieczności dywersyfikacji eksportu w celu budowania jego odporności na szoki zewnętrzne.

3.2 Analiza wyników polskich eksporterów na poszczególnych rynkach

Istotną z punktu widzenia oceny konkurencyjności polskiej branży mleczarskiej jest analiza jej wyników z perspektywy importerów. W tym celu przeanalizowano strukturę geograficzną importu wszystkich odbiorców polskiego eksportu produktów mlecznych. Ze względu na większą dostępność danych analiza została przeprowadzona dla 2023 r. Przeanalizowane dane wskazują, że udział Polski w światowym imporcie produktów mlecznych w 2023 r. wyniósł 3,1% i w ostatnich latach utrzymywał się w wyraźnym trendzie wzrostowym. Kraje do których eksportuje Polska można podzielić właśnie względem tego poziomu. Jeśli udział Polski w danym rynku kształtuje się powyżej 3,1% oznacza to, że polscy eksporterzy radzą sobie na nim powyżej średniej. Z kolei jeśli udział ten jest niższy niż 3,1% wskazuje to, że obecność na danym rynku jest poniżej średniej. Dla uzyskania przejrzystości wyników w analizie uwzględniono jedynie kraje o udziale w polskim eksporcie przekraczającym 0,5%. Na podstawie kryterium udziału Polski w poszczególnych rynkach eksportowych wyodrębniono trzy grupy krajów:

- **Rynki o słabej pozycji polskiego eksportu**, czyli rynki, w których mimo relatywnie wysokiej wartości eksportowanych towarów polscy eksporterzy mają udział w rynku poniżej 3,1%, czyli niższy niż udział Polski w światowym imporcie produktów mlecznych.
- **Rynki o silnej pozycji polskiego eksportu**, czyli rynki, gdzie udział polskiego eksportu produktów mlecznych kształtuje się powyżej 10,0%. Taki udział wskazuje na duże znaczenie polskich produktów mlecznych dla lokalnego rynku.
- **Rynki o umiarkowanie silnej pozycji polskiego eksportu**, czyli rynki, gdzie udział polskiego eksportu produktów mlecznych kształtuje się pomiędzy 3,1% a 10,0%.

Wykres 20: Pozycja polskiego eksportu produktów mlecznych na najważniejszych rynkach eksportowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UN Comtrade

Wyniki zostały zaprezentowane na powyższym wykresie. Prowadzą one do następujących obserwacji:

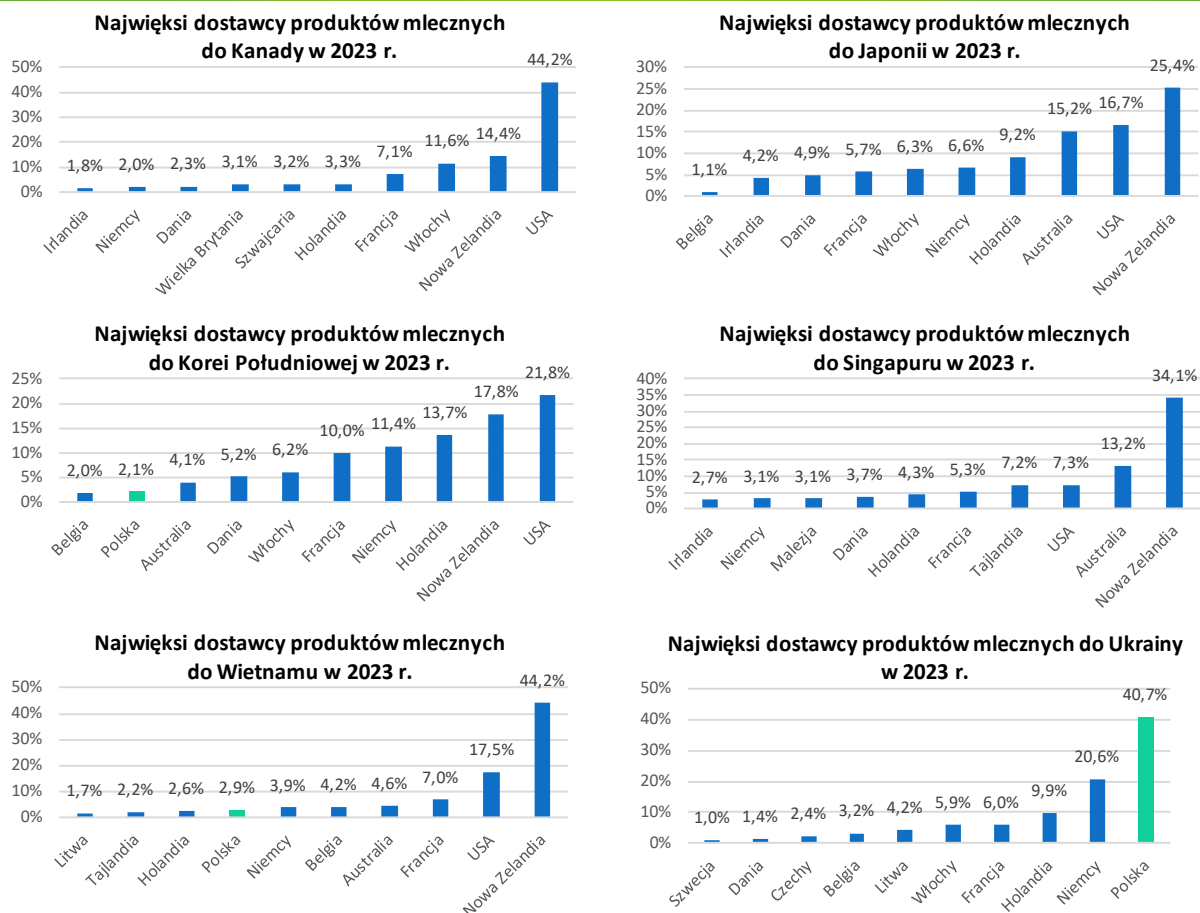
- W grupie rynków o silnej pozycji polskiego eksportu znajdują się głównie kraje bałtyckie: Litwa (udział Polski w rynku na poziomie 28,7%), Łotwa (28,3%), Estonia (17,9%) oraz kraje Europy Środkowo-Wschodniej: Ukraina (40,7%), Czechy (25,3%), Serbia (19,6%), Słowacja (18,1%), Węgry (17,2%), Rumunia (17,0%), Mołdawia (14,5%) oraz Bułgaria (13,3%). Jedynymi krajami spoza tej grupy są Izrael (11,6%) oraz Bahrajn (11,6%)³. Łącznie rynki te odpowiadają za ok. 37% polskiego eksportu produktów mlecznych. Warto zwrócić uwagę, że w grupie tej nie znalazł się żaden kraj z Europy Zachodniej. Może to sugerować, że polskim eksporterem łatwiej budować swoją pozycję na mniej zamożnych ale szybko rosnących rynkach krajów bałtyckich i krajów Europy Środkowo-Wschodniej, podczas gdy trudno im zwiększać sprzedaż na nasyconych rynkach krajów Europy Zachodniej.
- Grupa krajów o umiarkowanie silnej pozycji polskiego eksportu jest o wiele bardziej różnorodna. Mamy w niej kontynuację krajów z Europy Środkowo-Wschodniej: Chorwacja (7,7%) oraz krajów Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej: Arabia Saudyjska (5,5%), Maroko (5,3%), Jordania (4,6%), Egipt (3,4%) natomiast zawiera ona również kraje Europy Zachodniej: Włochy (3,1%), Niemcy (5,2%), Danię (3,4%). W grupie tej znalazła się również Dominikana (4,5%). Kraje te odpowiadają za 32% wartości polskiego eksportu produktów mlecznych.
- W grupie rynków o słabej pozycji polskiego eksportu znalazły się Filipiny (2,9%), Wietnam (2,9%), Wielka Brytania (2,9%), Grecja (2,7%), Holandia (2,2%), Hiszpania (2,1%), Korea Południowa (2,1%), Szwecja (1,9%), Irlandia (1,9%), Malesja (1,4%), Chiny (1,4%), Zjednoczone Emiraty Arabskie (1,0%), Francja (0,9%) i Belgia (0,6%). Łącznie rynki te odpowiadają za ok. 23% polskiego eksportu produktów mlecznych. Warto zauważyć, że z jednej strony są to rynki dojrzałe, na których polscy eksporterzy są już wiele lat i jak dotąd nie udało im się zbudować silnej pozycji. Z drugiej strony grupa ta obejmuje kraje, gdzie polscy eksporterzy dopiero zaczynają ekspansję. W przypadku części z nich pozycja polskich eksporterów choć nadal słaba, bardzo silnie rośnie (m.in. w przypadku Filipin, Korei Południowej oraz Malesji).

Podsumowując, polscy eksporterzy produktów mlecznych radzą sobie szczególnie dobrze na rynkach krajów bałtyckich i krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Jednocześnie dobre wyniki osiągają oni na rynkach Afryki Północnej oraz w krajach Bliskiego Wschodu. Nadal ze słabą, lecz perspektywiczną pozycją mamy do czynienia w przypadku rynku Azji Południowo-Wschodniej. Zaskakująco słabo polscy eksporterzy radzą sobie jednak na rynkach krajów Europy Zachodniej, przy czym warto zwrócić uwagę, że nawet mimo stosunkowo niewielkiego udziału w tych rynkach odpowiadają one łącznie za prawie 40% wartości polskiego eksportu produktów mlecznych.

Na uwagę zasługuje dość ograniczony udział Polski na tle innych krajów UE w rynkach krajów, z którymi w ostatnich latach podpisane zostały umowy bilateralne o wolnym handlu. Wyjątkiem jest tutaj Ukraina, przy czym wynika on przede wszystkim z czynników geograficznych i geopolitycznych. W pierwszej 10 dostawców Polska znalazła się jedynie w przypadku Korei Południowej i Wietnamu, przy czym udział ten nie jest znaczący na tle pozostałych krajów UE. Można na tej podstawie odnieść wrażenie, że polscy eksporterzy w niedostateczny sposób wykorzystują możliwości płynące z tych umów.

3 W grupie tej najprawdopodobniej znajduje się również Algieria, niemniej w bazie UN Comtrade brakuje danych pozwalających na weryfikację tej hipotezy

Wykres 21: Struktura importu produktów mlecznych w krajach, z którymi UE podpisała bilateralne o wolnym handlu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UN Comtrade

3.3 Narzędzia wspierania polskiego eksportu produktów mlecznych na tle pozostałych krajów

Szukając przyczyn dość dużego zróżnicowania sukcesów w ekspansji głównych eksporterów produktów mlecznych na poszczególne rynki warto przeanalizować stosowane przez nich narzędzia wspierania sprzedaży zagranicznej. W tym celu przeanalizowano rozwiązania stosowane wśród kluczowych eksporterów produktów mlecznych: UE (Niemcy, Holandia, Francja, Irlandia, Włochy, Belgia, Austria, Dania, Hiszpania), USA, Nowej Zelandii, Australii, Argentynie oraz Urugwaju. Choć można odnieść wrażenie, że wszystkie kraje stosują podobne narzędzia wspierania eksportu, na podstawie analizy ich doświadczeń można sformułować pewne obserwacje dotyczące źródeł skuteczności poszczególnych narzędzi. Poniżej przedstawione zostały rodzaje narzędzi wspierania eksportu produktów mlecznych wraz z opisem dobrych praktyk w ich zakresie.

- Misje handlowe.** Jest to najdroższa i najbardziej zaawansowana forma wspierania eksportu. Stąd kluczowe z punktu widzenia ich sukcesu jest staranne zaprojektowanie całego wyjazdu, poprzedzone szczegółową analizą rynku docelowego. Analiza ta powinna obejmować m.in. regulacje obowiązujące w danym kraju (w szczególności wymogi sanitarne), strukturę rynku, aktualne trendy konsumenckie, funkcjonujące kanały dystrybucji oraz identyfikację potencjalnych partnerów handlowych (importerów, dystrybutorów, sieci detaliczne, sektor HoReCa). Dopiero na tej podstawie możliwy jest właściwy dobór uczestników misji i opracowanie spójnego przekazu promocyjnego. Ważnym elementem zwiększającym skuteczność misji jest także aktywne zaangażowanie instytucji rządowych, które ułatwiają dialog z władzami kraju docelowego, w szczególności w zakresie wymogów sanitarnych, procedur certyfikacyjnych czy uzyskiwania pozwoleń. Skuteczność misji zależy jednak nie tylko od przygotowania i wsparcia instytucjonalnego, ale również od działań następczych, takich jak szybkie podtrzymanie kontaktu z potencjalnymi partnerami i rozwój relacji handlowych, w tym organizacja rewizyty potencjalnych importerów w kraju eksportera. Istotnym elementem jest również mierzenie efektywności misji poprzez późniejszą analizę liczby zawartych kontraktów, wartości nowego eksportu, jak również oceny misji przez jej uczestników. Pozwala to na odpowiednią kalibrację prowadzonych działań.

- **Targi międzynarodowe.** Udział w targach pozwala eksporterom zaprezentować swoje produkty szerokiemu gronu zagranicznych kupców, zbadać konkurencję oraz nawiązać kontakty handlowe. Aby zmaksymalizować efekt, wiele krajów organizuje narodowe stoiska, często koordynowane przez agencje rządowe lub organizacje branżowe, co tworzy spójną ekspozycję kraju pochodzenia. Narodowym stoiskom towarzyszy również organizacja wydarzeń networkingowych, prezentacji kulinarnych, spotkań biznesowych oraz seminariów i paneli dyskusyjnych. Istotną rolę odgrywa również ciągła obecność na wybranych, najważniejszych targach, co pozwala na utwalenie marki kraju w percepcji uczestników targów. Podobnie jak w przypadku misji handlowych, dobrą praktyką jest mierzenie efektywności działań m.in. poprzez analizę liczby zdobytych kontaktów handlowych, wartość zamówień pozyskanych po targach, a także poprzez rozpoznawalność marki narodowej oraz postrzeganej jakości produktów wśród uczestników targów.
- **Krajowe agencje wspierania eksportu i organizacje branżowe.** Wiodący eksporterzy dysponują rozbudowaną infrastrukturą instytucjonalną wspierającą zakłady mleczarskie w ekspansji zagranicznej. Większość krajów stosuje rozwiązanie hybrydowe polegające na współpracy rządowych agencji wspierania eksportu oraz wyspecjalizowanych organizacji branżowych skupionych na eksporcie produktów mlecznych. Komplementarność tych dwóch form organizacyjnych wynika z tego, że rządowym agencjom promocji handlu, które z reguły nie mają silnej specjalizacji sektorowej, trudno jest zrozumieć specyfikę poszczególnych branż, stąd pełnią one głównie funkcję wspierającą dla wyspecjalizowanych organizacji branżowych. W takim układzie funkcjonują m.in. Austrade i Dairy Australia, USDA FAS i USDEC, NZ Trade and Enterprise i DCANZ, Business France i CNIEL (w Polsce jest to Polska Agencja Inwestycji i Handlu, KOWR oraz Polska Izba Mleka). Wsparcie instytucjonalne dla eksporterów produktów mlecznych obejmuje m.in. dostarczanie informacji rynkowej, doradztwo eksportowe, organizację wspomnianych wyżej misji i targów, a także kampanie promocyjne czy kojarzenie partnerów biznesowych. W takim modelu wsparcie publiczne na ogół ogranicza się do pomocy organizacjom branżowym w przygotowaniu misji handlowych, targów, promocji eksportu oraz udostępniania sieci kontaktów w placówkach dyplomatycznych, podczas gdy zdecydowanie większy zakres odpowiedzialności spoczywa bezpośrednio na samych organizacjach branżowych. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na modele finansowania organizacji branżowych. Są to zarówno środki pochodzące z obowiązkowych opłat od sprzedawanego mleka, składki członkowskie, jak i bezpośrednie współfinansowanie konkretnych projektów przez zakłady mleczarskie (np. udziału w targach, misjach handlowych). Dużą zaletą modelu, w którym działalność organizacji branżowych wspierających eksport ma w dużej części charakter komercyjny jest z jednej strony zwiększenie możliwości tych organizacji dzięki wyższemu budżetom, a z drugiej strony silniejszy nacisk na efektywność prowadzonych działań, która może być lepiej egzekwowana przez zakłady mleczarskie niż w przypadku instytucji publicznych.
- **Marki parasolowe.** Jest to coraz powszechniejsza praktyka polegająca na tworzeniu wspólnych marek lub platform marketingowych w celu zbudowania rozpoznawalnego wizerunku, z którego następnie mogą korzystać eksporterzy pozycjonując swoje własne marki. Główną motywacją stojącą za tworzeniem marek parasolowych jest skoncentrowanie ograniczonych budżetów marketingowych na jednej marce. Jest to szczególnie istotne w krajach, w których przetwórstwo mleka charakteryzuje się relatywnie wysokim stopniem rozdrobnienia, co sprawia, że poszczególne firmy mają ograniczone możliwości zbudowania rozpoznawalności na zagranicznych rynkach. Strategia marek parasolowych pozwala małym i średnim eksporterom „podpiąć się” pod większą narrację marketingową kraju pochodzenia, co uwiarygadnia ich w oczach zagranicznych klientów. W analizowanych krajach można rozróżnić dwa główne rodzaje marek parasolowych. Pierwszą z nich jest narodowa marka parasolowa dotycząca na ogół wszystkich produktów żywnościowych. Jej przykładami są m.in. Taste France (Francja), Food Nation Denmark (Dania), food.be (Belgia), Origin Green (Irlandia), czy też logotyp FernMark (symbol paproci) wykorzystywany przez Nową Zelandię. W Polsce jej odpowiednikiem jest marka Polska Smakuje. Niemniej w ramach parasolowych marek dla produktów żywnościowych ogółem część krajów decyduje się na tworzenie sektorowych marek parasolowych dedykowanych produktom mlecznym. Są to przykłady zarówno twardych parasolowych marek handlowych jak np. Kerrygold (Irlandia) czy też miękkich marek parasolowych jak np. Blue Cow (Kanada). W Polsce odpowiednikiem takiej marki jest Polish Milk.

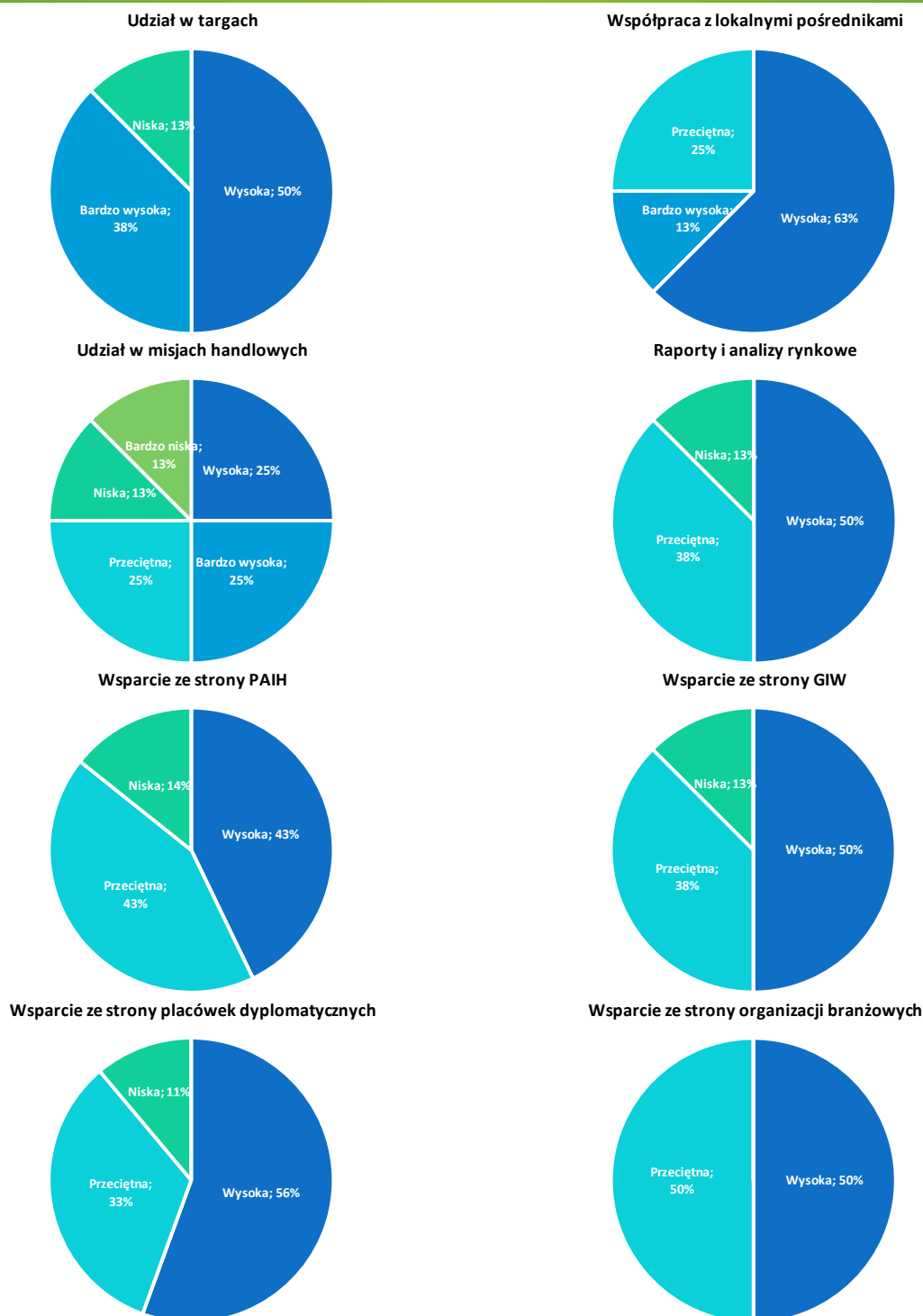
- **Programy edukacyjne, szkoleniowe i networkingowe dla eksporterów.** W większości analizowanych krajów wsparcie eksportu nie koncentruje się jedynie na działaniach zewnętrznych, ale obejmuje także budowanie kompetencji eksporterów oraz tworzenie trwałych sieci kontaktów. Instytucje publiczne i organizacje branżowe inwestują w programy edukacyjne i szkoleniowe, które przygotowują zakłady mleczarskie do efektywnego działania na rynkach zagranicznych. Szkolenia te obejmują m.in. kwestie certyfikacji (np. produktów mlecznych halal, kosher, organicznych), znajomość przepisów sanitarnych, a także szczegółowe procedury eksportowe obowiązujące w poszczególnych krajach.
- **Instrumenty finansowe i gwarancje eksportowe.** Oprócz miękkich form wsparcia, wiele państw stosuje również instrumenty finansowe ułatwiające eksport produktów mlecznych. Do najczęściej wykorzystywanych należą ubezpieczenia kredytów eksportowych oraz gwarancje finansowe, które ograniczają ryzyko związane z niewypłacalnością kontrahentów zagranicznych. Dzięki nim eksporterzy produktów mlecznych mogą bezpieczniej zawierać kontrakty z nowymi partnerami handlowymi, także na rynkach o podwyższonym ryzyku politycznym lub gospodarczym. Takie instrumenty mają szczególne znaczenie w ekspansji na rynki trzecie (Afryka, Azja, Bliski Wschód), gdzie ryzyko braku płatności jest większe. Dzięki nim nawet małe i średnie zakłady mleczarskie mogą konkurować na trudniejszych rynkach, bo ryzyko finansowe transakcji jest w dużym stopniu przeniesione na instytucje publiczne. Rolę w tym zakresie odgrywają wyspecjalizowane instytucje publiczne, np. Bpifrance (Francja), Export Development Canada (Kanada), EXIM Bank (USA), KUKI (Polska), które działają zazwyczaj w ścisłej współpracy z sektorem bankowym i agencjami promocji handlu.

3.4 Główne wyzwania w eksporcie produktów mlecznych

W celu zidentyfikowania głównych wyzwań wśród polskich eksporterów produktów mlecznych przeprowadzono ankietę wśród działających w Polsce zakładów mleczarskich. Ankietowane firmy jako główne wyzwania w eksporcie wskazywały m.in. zmienność kursu walutowego, brak programów ukierunkowanych na wsparcie eksportu (argument podnoszony przez duże zakłady mleczarskie), problemy ze znalezieniem wiarygodnych importerów, dystrybutorów lub agentów posiadających doświadczenie i rozbudowaną sieć kontaktów w danym regionie, problemy z budowaniem akcji marketingowych w oparciu o lokalne organizacje czy influencerów.

Ankietowane zakłady mleczarskie wskazały, że szczególnie przydatne we wspieraniu eksportu i zdobywaniu nowych rynków zbytu są dla nich współpraca z lokalnymi pośrednikami i placówkami dyplomatycznymi oraz udział w targach. Wysoko ocenione zostały również udział w misjach handlowych, raporty i analizy rynkowe, a także wsparcie organizacji branżowych oraz GIW (Głównego Inspektoratu Weterynarii).

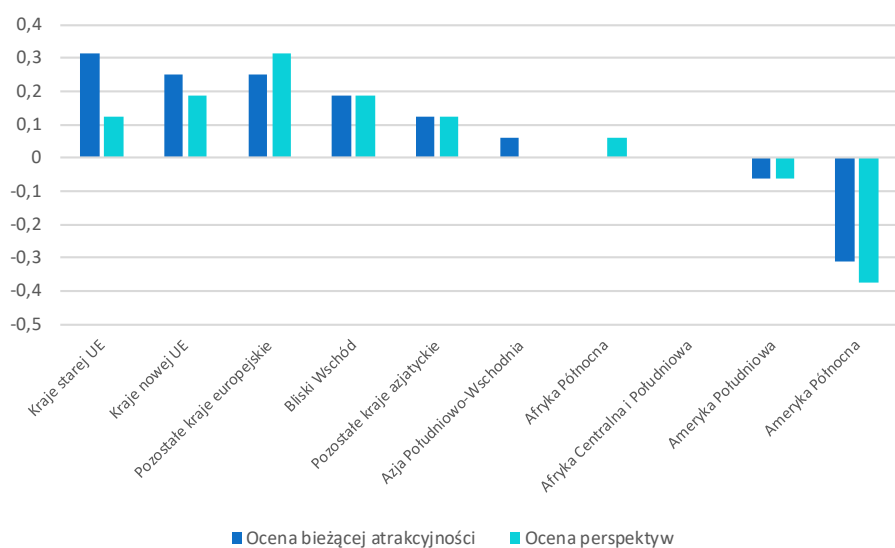
Wykres 22: Jak oceniają Państwo przydatność poniższych narzędzi/instytucji we wspieraniu eksportu i zdobywaniu nowych rynków zbytu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Na podstawie ankiet obliczone zostały wskaźniki bieżącej atrakcyjności oraz perspektyw poszczególnych rynków eksportowych. Przyjmują one wartości od 1 do -1. Wartość 1 oznaczałaby, że wszystkie ankietowane firmy stwierdziły, że rynek jest bardzo atrakcyjny/perspektywiczny, z kolei -1 gdyby wszystkie ankietowane firmy uznały rynek za zupełnie nieatrakcyjny/nieperspektywiczny.

Wykres 23: Ocena bieżącej atrakcyjności oraz perspektyw poszczególnych rynków eksportowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Uzyskane wyniki wskazują, że spośród najbardziej atrakcyjnych rynków znajdują się rynki europejskie, przy czym najlepsze perspektywy mają europejskie rynki pozaukrajne (ankietowane zakłady mleczarskie wskazywały m.in. Ukrainę i Mołdawię) oraz kraje nowej UE (m.in. Czechy, Estonia, Węgry, Rumunia, Słowacja). Ankietywane firmy w swoich odpowiedziach zwracały uwagę, że z punktu widzenia bieżącej sprzedaży najbardziej atrakcyjnymi rynkami pozostają kraje starej UE, takie jak Niemcy, Włochy, Dania, Hiszpania czy Grecja, przy czym ich perspektywy są wyraźnie słabsze.

Wysoko zarówno pod względem bieżącej atrakcyjności jak i perspektyw zostały ocenione również

Bliski Wschód oraz pozostałe kraje azjatyckie. Mieszane oceny napłynęły w odniesieniu do Azji Południowo-Wschodniej (pozytywna ocena bieżącej atrakcyjności) oraz Afryki Północnej (pozytywna ocena perspektyw). Najgorzej zostały ocenione rynki Ameryki Północnej oraz Ameryki Południowej.

Ciekawym wnioskiem płynącym z ankiety jest również to, że dla ponad połowy zakładów mleczarskich ważnym elementem ekspansji zagranicznej jest dostarczanie produktów pod marką własną sieci handlowych, w tym sieci, które nie są obecne w Polsce. W ten sposób część mleczarni jest w stanie wejść na półkę w sieciach handlowych za granicą mimo nadal ograniczonej rozpoznawalności swoich marek wśród zagranicznych konsumentów.

4. ANALIZA PERSPEKTYW POPYTU NA ZAGRANICZNYCH RYNKACH

W celu analizy perspektyw popytu na produkty mleczne na rynkach zagranicznych wykorzystano prognozy FAO-OECD na lata 2025-2034⁴. Ich zakres przedmiotowy obejmuje główne produkty mleczne takie jak masło, OMP, PMP, sery oraz serwatkę. Prognozy FAO-OECD dotyczą kształtowania się podstawowych zmiennych takich jak produkcja, konsumpcja, eksport czy import. Choć prognozy obejmują jedynie wybrane rynki, to ich zakres geograficzny jest na tyle duży, że pozwala on formułować oceny dotyczące kształtowania się popytu w poszczególnych regionach świata.

W analizie skoncentrowano się wyłącznie na prognozach dotyczących importu. Takie podejście wynika z tego, że przedmiotem zainteresowania polskiej branży są przede wszystkim możliwości eksportu na poszczególne rynki. Można bowiem znaleźć przykłady krajów takich jak Indie i Pakistan, gdzie w kolejnej dekadzie prognozowany jest bardzo silny wzrost spożycia produktów mlecznych, niemniej w znacznym stopniu będzie on zaspakajany przez wzrost wewnętrznej produkcji. Prognozy FAO-OECD przeanalizowano w dwóch ujęciach. W pierwszym, obliczono potencjał wzrost eksportu na poszczególne rynki. W drugim, zagregowano dane z pierwszego ujęcia i obliczono potencjał eksportu na poszczególne kontynenty.

4 OECD/FAO (2025), OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034, Paris and Rome, <https://doi.org/10.1787/601276cd-en>.

Wyniki zaprezentowano na poniższych wykresach:

Wykres 24: Prognozowany przyrost importu głównych produktów mlecznych (2034 wobec 2024, tys. ton)*



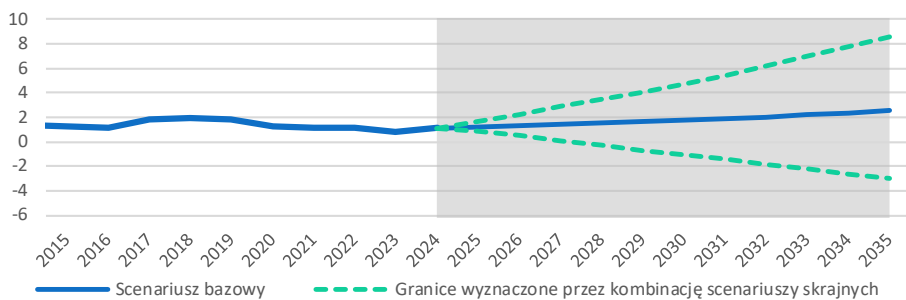
Źródło: opracowanie własne na podstawie prognoz FAO-OECD *wykresy po prawej stronie prezentują zagregowane dane z wykresów po lewej stronie w podziale na kontynenty

Na podstawie przedstawionych wyżej prognoz FAO-OECD można sformułować następujące wnioski:

- Z największym przyrostem importu produktów mlecznych w ciągu najbliższej dekady będziemy mieć do czynienia w Azji. W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że będą to zarówno kraje Azji Południowo-Wschodniej (m.in. Tajlandia, Malesja, Indonezja, Filipiny, Wietnam) oraz Azji Wschodniej (m.in. Chiny, Japonia i Korea Południowa), jak również kraje Bliskiego Wschodu (m.in. Arabia Saudyjska i Izrael). Głębsza analiza danych wskazuje, że będzie to efektem wzrostu popytu przy jednoczesnych ograniczonych możliwościach zwiększenia produkcji. Prognozy zakładają szeroki zakres produktowy wzrostu importu obejmujący wszystkie podstawowe kategorie takie jak: masło, odtłuszczone mleko w proszku, pełne mleko w proszku, sery i serwatkę). Niemniej będą występować istotne różnice w strukturze importu pomiędzy poszczególnymi regionami Azji. W imporcie w krajach na Bliskim Wschodzie oraz w Azji Południowo-Wschodniej dominować będą proszki mleczne. Z kolei w krajach Azji Wschodniej większe znaczenie będą miały sery.
- Europa pozostanie atrakcyjnym rynkiem zbytu szczególnie jeśli chodzi o masło oraz sery. Warto jednak zauważyć, że za wzrost importu odpowiadać będą jednak przede wszystkim takie kraje jak Rosja, Ukraina, Wielka Brytania czy Szwajcaria, przy jednoczesnym słabym wzroście importu ze strony krajów UE.
- Z silnym wzrostem popytu będziemy mieć do czynienia ze strony Ameryki, w szczególności Ameryki Północnej. W tym kontekście warto odnotować perspektywy silnego zwiększenia importu ze strony Meksyku. Można jednak przyjąć, że w dużym stopniu rynek ten będzie zagospodarowany przez USA, które zgodnie z prognozami FAO-OECD znacząco zwiększą swoje możliwości eksportowe. W przypadku Ameryki Południowej wzrost importu produktów mlecznych będzie wynikał przede wszystkim z wyższego importu serów przez Brazylię.
- Wzrost importu oczekiwany jest również w przypadku Afryki, przy czym będzie on na ogół słabszy w porównaniu do innych kontynentów. Import będzie koncentrował się głównie w krajach Afryki Północnej, gdzie wyraźnego wzrostu zakupów można oczekiwać ze strony Egiptu. Jeśli chodzi o strukturę towarową, import zdominowany będzie przez masło oraz proszki mleczne.

5. PROPOZYCJA STRATEGII

Wykres 25: Dostępność mleka do eksportu (mln ton, ekwiwalent mleka)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

*Dostępność mleka do eksportu przybliżana jest różnicą pomiędzy wielkością skupu mleka a spożyciem bilansowym mleka. Tym samym nie uwzględnia ona importu

Dostępność mleka do eksportu w najbliższej dekadzie jest obciążona dużą niepewnością. Z jednej strony będzie ona zależeć od wzrostu krajowych dostaw mleka (por. moduł 1). Z drugiej strony będzie ona determinowana przez dalsze kształtowanie się krajowego spożycia mleka i produktów mlecznych (por. moduł 4). W zależności od skuteczności działań podejmowanych na rzecz restrukturyzacji gospodarstw mlecznych czy też pobudzania krajowego spożycia mleka i produktów

mlecznych możemy mieć do czynienia z szeroką kombinacją scenariuszy, od tych zakładających utratę przez Polskę samowystarczalności w produkcji mleka (w warunkach silnego zwiększenia krajowego spożycia przy niewystarczającym wzroście dostaw mleka) po znaczące nadwyżki mleka (w warunkach istotnego zwiększenia dostaw przy stabilizacji spożycia mleka). Z tego powodu kombinacje wyznaczonych w modułach 2 i 4 scenariuszy skrajnych wyznaczają pewien korytarz kształtowania się dostępności mleka do eksportu, rozumianej w tym przypadku jako różnica pomiędzy skupem mleka a spożyciem bilansowym mleka⁵. Odnosząc się jednak bezpośrednio do ścieżki centralnej, będącej scenariuszem bazowym. W horyzoncie tworzonej strategii będziemy mieć do czynienia jedynie z umiarkowanym wzrostem dostępności mleka do eksportu. Wskazuje to na potrzebę maksymalnego wykorzystywania wartości mleka poprzez odpowiedni dobór portfolio produktowego, kierunków eksportu oraz lepsze pozycjonowanie krajowej produkcji na zagranicznych rynkach, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej odporności sektora na szoki zewnętrzne. Stąd przedmiotem poniższej części jest propozycja rozwiązań uwzględniających wspomniane elementy.

5 Warto zaznaczyć, że jest to uproszczone podejście ponieważ pomija ono import

Portfolio produktowe

Na samym początku należy podkreślić, że każdy zakład mleczarski w Polsce przez lata budował swoją specjalizację sektorową, portfolio produktowe oraz markę. Stąd celem poniższej strategii jest raczej zarysowanie uniwersalnych wskazówek dla branży mleczarskiej oraz określenie potencjalnych szans i zagrożeń niż narzucanie zakładom mleczarskim gotowych rozwiązań. Rozwiązania te powinny być bowiem w każdym przypadku dostosowane do indywidualnych cech poszczególnych zakładów mleczarskich.

1. Zakłady mleczarskie w miarę swoich możliwości powinny unikać sprzedaży niskoprotworzonych surowców mlecznych (tzw. commodities) i starać się rozwijać sprzedaż produktów konfekcjonowanych na rynkach docelowych, jak również wykorzystywać wszystkie frakcje przetwarzanego mleka. Pozwoli to na zwiększenie wartości dodanej, a w konsekwencji marży na litrze przetwarzanego mleka w warunkach jego ograniczonej podaży. Jest to szczególnie istotne uwzględniając, że w kolejnych latach polskie zakłady mleczarskie będą dość szybko wytracać przewagi konkurencyjne oparte na niskiej cenie ze względu na rosnące koszty pracy, energii, surowca (ceny skupu mleka w Polsce w ostatnich latach zaczęły systematycznie kształtować się powyżej średniej unijnej) oraz nasilającą się presję regulacyjną związaną z polityką Europejskiego Zielonego Ładu. Będzie to istotnie utrudniać konkurowanie na rynkach zagranicznych w segmencie surowców mlecznych.
2. Zakłady mleczarskie powinny przeanalizować portfolio produktowe pod względem możliwości różnicowania produktów względem konkurencji na rynkach zagranicznych, co jest kluczowym elementem budowania wartości dodanej i marży. Im produkt jest bardziej jednorodny, tym trudniej różnicować go względem konkurencji. Wskazuje to, że duży udział produktów jednorodnych (szczególnie o niskim stopniu przetworzenia takich jak masło, odtłuszczone mleko w proszku czy mleko płynne) w portfolio produktowym może stanowić barierę w budowaniu wartości dodanej w eksporcie. W tym kontekście ciekawym rozwiązaniem wydaje się większe wykorzystywanie możliwości, jakie dają produkty z chronioną nazwą pochodzenia (PDO – Protected Designation of Origin) oraz produkty z chronionym oznaczeniem geograficznym (PGI - Protected Geographical Indication).
3. Zakłady mleczarskie powinny dostosowywać portfolio produktowe do długookresowych trendów obserwowanych na światowym rynku mleka. Wiele wskazuje, że obserwowanego w ostatnich latach wzrostu cen tłuszczu mlecznego względem białka nie należy traktować jako sytuacji przejściowej lecz jako nową równowagę rynkową. Tendencja ta będzie w większym stopniu premiować produkcję serów względem masła i odtłuszczonego mleka w proszku.
4. Zakłady mleczarskie powinny prowadzić prace nad stworzeniem nowych produktów mlecznych poszukiwanych na rynkach docelowych lub modyfikacją istniejących tak aby spełniały wymagania konsumenta końcowego. W tym kontekście powinny one skupić się na wytwarzaniu produktów mlecznych funkcjonalnych wspomagających odżywianie ludności w obszarach docelowych.

Strategia dotycząca kierunków eksportowych

Prognozy FAO-OECD wskazują na ogół na szeroki zakres geograficzny wzrostu importu produktów mlecznych. Dobór odpowiednich rynków zależy będzie w dużym stopniu od oferowanych produktów.

- Z punktu widzenia obecnej pozycji polskich eksporterów produktów mlecznych szczególnie interesujące wydają się rynki Europy Środkowo-Wschodniej i krajów bałtyckich. Z jednej strony wynika to z relatywnie dużego udziału polskich eksporterów na tych rynkach i zbudowanej na nich rozpoznawalności. Z drugiej strony w kolejnych latach rynki te będą silnie konwergować pod względem dochodów do krajów Europy Zachodniej, co będzie umożliwiało polskiemu eksporterowi silny wzrost sprzedaży do tych krajów. Dodatkową przewagą Polski na tych rynkach jest bliskość geograficzna, która w istotny sposób zwiększa konkurencyjność cenową polskiego eksportu. Z tego powodu branża powinna traktować ten kierunek eksportu jako priorytetowy. Innym interesującym elementem jest również to, że kraje Europy Środkowo-Wschodniej wyróżniają się w UE pod względem systematycznego wzrostu produkcji mleka. W warunkach perspektywy zmniejszenia bazy surowcowej w UE interesująca może okazać się akwizycja zakładów działających w krajach Europy Środkowo-Wschodniej przez polskie zakłady mleczarskie. Takie działania z jednej strony pozwoliłyby na wzmocnienie pozycji Polski na tamtejszych lokalnych rynkach, jak również dodatkowe zabezpieczenie bazy surowcowej w najbliższych latach.
- Analiza danych dotyczących struktury geograficznej polskiego eksportu produktów mlecznych sugeruje, że polscy eksporterzy odnoszą dość ograniczone sukcesy na rynkach krajów Europy Zachodniej. Wynika to z tego, że są one nasycone i funkcjonują na nich duże silne marki. Wiele krajów Europy Zachodniej jest jednocześnie znaczącymi eksporterami produktów mlecznych. Stąd ekspansja na te rynki jest relatywnie trudna, o czym świadczy niewielki udział Polski na tych rynkach. Tym samym warta rozważenia może okazać się częściowa reorientacja eksportu i większa koncentracja wysiłków sprzedażowych na innych rynkach.
- Z punktu widzenia rynków trzecich na szczególną uwagę zasługują cztery kierunki: Afryka Północna, Bliski Wschód, Azja Południowo-Wschodnia oraz Azja Wschodnia. W ekspansji na rynki krajów Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu, branża powinna starać się zreplikować sukcesy z takich rynków jak Algieria, Arabia Saudyjska, Bahrajn czy Izrael. Z kolei wchodząc na rynki Azji Południowo-Wschodniej oraz Azji Wschodniej branża powinna w większym stopniu wykorzystywać możliwości, jakie dają podpisywane przez UE umowy o wolnym handlu (m.in. z Wietnamem, Japonią czy Koreą Południową). W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje rynek Korei Południowej ze względu na dużą współpracę Polski z tym krajem w obszarze wojskowości i energetyki, co powinno stwarzać przestrzeń do większej obecności polskich eksporterów produktów mlecznych na tym rynku. Warto jednak zauważyć, że na rynkach Azji Południowo-Wschodniej i Azji Wschodniej w kolejnych latach coraz bardziej widoczna będzie konkurencja ze strony USA, które najprawdopodobniej dość istotnie zwiększą swój potencjał eksportowy. Ekspansja na rynki trzecie jest kluczowa z punktu widzenia budowania odporności polskiej branży mleczarskiej na szoki zewnętrzne.

Pozycjonowanie marki

Doświadczenia międzynarodowe sugerują, że istotnym elementem wspierania eksportu jest budowa marki parasolowej. Jest to szczególnie skuteczne w przypadku takich krajów jak Polska, charakteryzujących się relatywnie silnym rozdrobnieniem przetwórstwa mleka i brakiem rozpoznawalnych marek. W Polsce funkcjonuje obecnie ogólna narodowa marka dla polskiej żywności „Poland Tastes Good”. Jednocześnie w ostatnich latach Polska Izba Mleka zaczęła używać markę ‘Polish Milk’, m.in. poprzez wykorzystywanie jej logo na targach. W tym kontekście warto zauważyć, że marka parasolowa nie wyklucza funkcjonowania indywidualnych marek produktów. Logotyp marki parasolowej może być bowiem traktowany jako dodatkowy element znakowania. Z tego powodu warto rozważyć wprowadzenie rozwiązania na wzór kanadyjskiego Blue Cow lub też stosowanego w eksporcie nowozelandzkich produktów mlecznych znaku paproci (FernMark). Zainteresowane zakłady mleczarskie, przy spełnieniu określonych warunków jakościowych, obok swojej indywidualnej marki mogłyby stosować wspólną identyfikację wizualną. W ten sposób z jednej strony polskie produkty mleczne byłyby promowane pod jedną marką, a z drugiej strony producenci mogliby zachować indywidualny charakter swoich produktów. Istotne będzie jednak przekonanie do tego pomysłu zakładów mleczarskich, które jak wskazały wyniki przeprowadzonej ankiety podchodzą do niego z dużą rezerwą.

Narzędzia wspierania eksportu produktów mlecznych

Uwzględniając doświadczenia międzynarodowe kluczową rolę we wspieraniu eksportu produktów mlecznych odgrywają organizacje branżowe. Wynika to z tego, że na poziomie instytucji publicznych z reguły brakuje odpowiednich kompetencji sektorowych. W Polsce duże przewagi i doświadczenie w tym obszarze ma Polska Izba Mleka. Z tego powodu intuicyjnym modelem wspierania polskiego eksportu produktów mlecznych powinna być wiodąca rola Polskiej Izby Mleka przy wykorzystaniu instytucji publicznych takich jak PAIH (Polska Agencja Inwestycji i Handlu), KOWR (Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa), GIW (Główny Inspektor Weterynarii) oraz KUKI (Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych). W wyłącznych, po stronie organizacji branżowych, kompetencjach Polskiej Izby Mleka powinny znaleźć się:

- Koordynowanie misji handlowych w obszarze promocji eksportu produktów mlecznych
- Koordynowanie udziału zakładów mleczarskich w targach międzynarodowych
- Koordynowanie otwierania rynków eksportowych we współpracy z instytucjami publicznymi
- Zarządzanie marką parasolową dla polskich produktów mlecznych
- Zarządzanie bazą kontaktów i aktywne łączenie eksporterów z potencjalnymi importerami
- Prowadzenie szczegółowych analiz rynków eksportowych

Choć Polska Izba Mleka w dużym stopniu już pełni taką rolę można odnieść wrażenie, że skala i zakres jej działalności są ograniczone przez niewystarczające finansowanie. Z tego powodu warte rozważenia wydaje się wprowadzenie modelu współfinansowania poszczególnych inicjatyw przez zainteresowane zakłady mleczarskie (*pay-as-you-go*). Przykładowo Polska Izba Mleka organizując misję handlową na wybrany rynek może pobierać dodatkowe opłaty od zainteresowanych udziałem w misji zakładów mleczarskich. W ramach tego poza samym uczestnictwem mogłyby otrzymać również kompleksową analizę rynków eksportowych, czy też zapewnienie wsparcia przez lokalnych handlowców opłaconych przez Polską Izbę Mleka.

6. PODSUMOWANIE

Produkcja mleka w Polsce kształtuje się wyraźnie powyżej krajowego spożycia, co wymusza na polskich zakładach mleczarskich lokowanie nadwyżek produkcyjnych na rynkach eksportowych. Tym samym przez ostatnie lata rynek zewnętrzny, obok rynku wewnętrznego, pozostawał ważnym źródłem rozwoju polskiej branży mleczarskiej. Sukces polskiego eksportu produktów mlecznych w dużym stopniu oparty jest na wysokiej konkurencyjności cenowej, przy nadal niewielkiej wartości dodanej w oferowanych produktach i braku rozpoznawalnych marek. Przewagi związane z wysoką konkurencyjnością cenową będą się jednak wyczerpywać w kolejnych latach ze względu na rosnące koszty surowca, energii, pracy oraz coraz większą presję regulacyjną związaną z polityką Europejskiego Zielonego Ładu. Dlatego przedmiotem niniejszego modułu była szczegółowa analiza tendencji w polskim eksporcie produktów mlecznych, która stała się podstawą do zaproponowania rozwiązań ukierunkowanych na osiągnięcie czterech celów strategicznych:

1. Zwiększenie przychodów eksportowych
2. Zwiększenie marż uzyskiwanych w eksporcie
3. Zwiększenie rozpoznawalności polskich produktów mlecznych
4. Zwiększenie odporności sektora na szoki zewnętrzne

Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowano następujące wnioski:

- Główną rolę w polskim eksporcie produktów mlecznych odgrywają duże zakłady, zatrudniające powyżej 250 pracowników, które odpowiadają za ok. 80% wartości sprzedaży zagranicznej. Warto jednak zauważyć, że to w przypadku małych zakładów (od 10 do 49 pracowników) udział sprzedaży zagranicznej w przychodach ze sprzedaży ogółem jest największy i wynosi ok. 30% wobec 20% w pozostałych grupach przedsiębiorstw. Sugeruje to, że strategia eksportowa powinna uwzględniać zarówno małe jak i duże zakłady mleczarskie.
- Struktura polskiego eksportu produktów mlecznych charakteryzuje się nadal relatywnie wysokim na tle pozostałych krajów UE udziałem produktów o niskim stopniu przetworzenia, takich jak mleko i śmietana oraz odtłuszczone mleko w proszku. Branża mleczarska eksportując produkty o niskim stopniu przetworzenia pozbawia się w ten sposób możliwości wygenerowania większej wartości dodanej na posiadanych nadwyżkach mleka. Z tego powodu polscy eksporterzy uzyskują relatywnie niską cenę za ekwiwalent mleka. Jest to zjawisko niekorzystne i stanowi barierę rozwojową dla polskiego mleczarstwa, wskazując na potrzebę działań na rzecz budowania większej wartości w eksporcie produktów mlecznych.
- Polska eksportuje produkty mleczne do 138 krajów, przy czym jest to nadal relatywnie niski wynik na tle pozostałych głównych unijnych konkurentów. Wskazuje to na potrzebę dalszej dywersyfikacji eksportu w celu zwiększania jego odporności na szoki zewnętrzne.
- Kraje UE pozostają głównym odbiorcą polskiego eksportu produktów mlecznych. Polskim eksporterom największy udział w rynku udało zdobyć się na rynkach krajów Europy Środkowo-Wschodniej oraz krajów bałtyckich. Jednocześnie ich udział na rynkach krajów Europy Zachodniej, mimo znaczących wolumenów sprzedaży, pozostaje niewielki, co wynika dużego stopnia nasycenia tych rynków i silnej lokalnej konkurencji.
- W przypadku ekspansji polskich eksporterów na rynku krajów trzecich na uwagę zasługuje to, że Polska w niewielkim stopniu, w porównaniu do pozostałych krajów unijnych, wykorzystuje podpisywane przez UE umowy bilateralne o wolnym handlu.
- Perspektywy popytu zagranicznego w kolejnych latach pozostają dobre. Z największym przyrostem importu produktów mlecznych w ciągu najbliższej dekady będziemy mieć do czynienia w Azji. W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że będą to kraje zarówno Azji Południowo-Wschodniej (m.in. Tajlandia, Malesja, Indonezja, Filipiny, Wietnam) oraz Azji Wschodniej (m.in. Chiny, Japonia i Korea Południowa), jak również kraje Bliskiego Wschodu (m.in. Arabia Saudyjska i Izrael).
- Polska stosuje podobne wsparcie instytucjonalne (PAIH, GIW, KUKI, KOWR) oraz instrumenty wspierania eksportu produktów mlecznych (targi, misje handlowe, koordynacja działań marketingowych) jak pozostali głównie eksporterzy. Na uwagę zasługuje jednak brak rozpoznawalnej marki parasolowej dla polskich produktów mlecznych oraz niewykorzystany w pełni potencjał Polskiej Izby Mleka, która powinna na wzór analogicznych instytucji wśród głównych eksporterów produktów mlecznych na świecie przejąć zadania związane z promocją eksportu.

W module zaproponowano 4 obszary rozwiązań skierowanych na osiągnięcie przez branżę mleczarską celów strategicznych.

1. Pierwszy obszar rozwiązań stanowią działania na rzecz optymalizacji struktury towarowej polskiego eksportu produktów mlecznych. Zakłady mleczarskie powinny (1) unikać sprzedaży niskoprzetworzonych surowców mlecznych i rozwijać sprzedaż produktów konfekcjonowanych, na rynkach docelowych, (2) przeanalizować portfolio produktowe pod względem możliwości różnicowania produktów względem konkurencji na rynkach zagranicznych, (3) dostosowywać portfolio produktowe do długookresowych trendów obserwowanych na światowym rynku mleka.
2. Drugi obszar rozwiązań stanowią działania na rzecz optymalizacji struktury geograficznej polskiego eksportu produktów mlecznych i wysiłków podejmowanych na rzecz ekspansji na rynki zagraniczne. Zakłady mleczarskie powinny (1) zwiększać ekspansję oraz prowadzić działania akwizycyjne w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i krajach bałtyckich przy rewizji planów sprzedażowych do krajów Europy Zachodniej, (2) skoncentrować wysiłki ekspansji na rynki trzecie na czterech kierunkach: Afryka Północna, Bliski Wschód, Azja Południowo-Wschodnia oraz Azja Wschodnia, w tym w większym stopniu wykorzystywać możliwości, jakie dają umowy o wolnym handlu podpisane przez UE, (3) dywersyfikować strukturę geograficzną eksportu w celu budowania jego odporności.
3. Trzeci obszar dotyczy budowy silnej marki parasolowej. Branża mleczarska we współpracy z Polską Izbą Mleka powinna wypromować dedykowaną markę parasolową dla produktów mlecznych, z charakterystyczną identyfikacją wizualną, która mogłaby być stosowana równoległe z markami poszczególnych producentów. Rozwiązanie to pozwoliłoby na koncentrację zasobów na promocję polskich produktów mlecznych na rynkach zagranicznych przy jednoczesnym zachowaniu ich indywidualnego charakteru.
4. Czwarty obszar rozwiązań dotyczy wzmocnienia kompetencji i zapewnienia większego finansowania Polskiej Izby Mleka. Polska Izba Mleka powinna wziąć na siebie jeszcze większy wysiłek koordynacji ekspansji zakładów mleczarskich na zagraniczne rynki opierając się na modelu pay-as-you-go rozszerzając w ten sposób zakres wykonywanych działań.

Uwzględniając wyczerpujące się przewagi polskiego mleczarstwa oparte o konkurencyjność cenową, a także coraz większą zmienność rynkową związaną m.in. ze zmianami klimatycznymi, sytuacją geopolityczną oraz napięciami w światowym handlu, wdrożenie strategii na rzecz wzmocnienia polskiego eksportu produktów mlecznych jest kluczowe dla budowy odporności branży i wspierania jej długookresowego wzrostu.

BIBLIOGRAFIA

Zapewnienie wartości mleka – strategia dla branży mleczarskiej w Polsce (2024). **WSPÓLNE DZIAŁANIA ORGANIZACJI SEKTORA MLECZARSKIEGO** (Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich Związku Rewizyjnego, Krajowego Stowarzyszenia Mleczarzy, Polskiej Izby Mleka, Polskiej Federacji Hodowców Bydła i Producentów Mleka, Związku Polskich Przetwórców Mleka). Działania finansowane z Funduszu Promocji Mleka.

Zrównoważone mleczarstwo

AUTOR: DR HAB. INŻ. ZBIGNIEW KARACZUN

EXECUTIVE SUMMARY

- Kryzysy: ekologiczny i klimatyczny oraz próby ich powstrzymania podejmowane przez administrację publiczną, zarówno krajową jak i unijną, stawiają przed sektorem mleczarskim liczne i trudne wyzwania. Dotyczą one zarówno wzmacniania odporności na negatywne skutki tych kryzysów, jak i włączenia się w proces ochrony środowiska i osiągnięcia neutralności klimatycznej.
- Część z wyzwań wynika z przepisów prawnych, ma więc charakter obowiązkowego podporządkowania się normie prawnej. Inne wynikają z trendów społecznych i politycznych, a wola podporządkowania się nim wynikać będzie z indywidualnej strategii podmiotów.
- Istnieje szereg barier utrudniających efektywne wdrażanie działań. Najważniejszych z nich to:
 - Luki w wiedzy – o ile duże koncerny od kilku lat wdrażają strategię dekarbonizacyjną, to małe i średnie przedsiębiorstwa albo nie podejmują takich działań lub je dopiero rozpoczynają.
 - Brak rządowej polityki wsparcia dla transformacji sektora rolno-spożywczego: zarówno legislacyjnego i organizacyjnego, jak i w zakresie know-how oraz wsparcia finansowego.
 - Sytuacja w branży: jej rozdrobnienie, niskie marże i mała rentowność oraz niestabilność cen mleka, przy wysokich kosztach działań na rzecz transformacji.
 - Bariery infrastrukturalne – brak mechanizmu PPA (Power Purchase Agreement) dla paliw gazowych, długotrwałe procedury przyłączania OZE i magazynów energii, trudności z lokalizacją instalacji OZE czy wysokie ceny energii elektrycznej – hamują dekarbonizację sektora.
 - Chaos regulacyjny spowodowany ostatnimi decyzjami Komisji Europejskiej powoduje wzrost ryzyka regulacyjnego.
- Diagnoza wyzwań przed którymi stoi branża mleczarska, analiza jej obecnej sytuacji oraz istniejących barier pozwoliła na sformułowanie generalnych priorytetów środowiskowych i klimatycznych strategii rozwoju sektora. Są one następujące:
 - Zwiększenie wiedzy o potrzebie transformacji środowiskowej i klimatycznej sektora mleczarskiego i świadomości korzyści wynikających z działań w tym zakresie.
 - Wzmocnienie odporności podmiotów branży mleczarskiej na skutki zmiany klimatu oraz ich efektywna adaptacja do przyszłych warunków klimatycznych.
 - Włączenie sektora w działania na rzecz redukcji emisji gazów cieplarnianych i ochrony klimatu.
 - Stała redukcja presji wywieranej przez sektor na środowisko przyrodnicze.
 - Wspieranie działań mających na celu ochronę różnorodności biologicznej na wszystkich poziomach.

WPROWADZENIE

Pogłębiający się kryzys ekologiczny i klimatyczny stawia przed sektorem mleczarskim liczne i trudne wyzwania. Dotyczą one zarówno konieczności jego dostosowania do zmieniających się warunków: wzmocnienia odporności gospodarstw mlecznych i podmiotów przetwórczych na negatywne skutki tych kryzysów, jak i ich włączenia się w proces ochrony środowiska i osiągnięcia neutralności klimatycznej. Działania te utrudnia niestabilność otoczenia zewnętrznego: rosnące zagrożenie konfliktem międzynarodowym i lokalnym, chaos na rynkach handlowych i rosnące koszty energii, paliw i środków wspierających produkcję rolną.

W 2019 r. Unia Europejska przyjęła strategię rozwoju nazwaną Europejski Zielony Ład (EZŁ). Jej celem jest zwiększenie konkurencyjności europejskiej gospodarki, przy jednoczesnym zapewnieniu osiągnięcia do 2050 r. neutralności klimatycznej. Strategia ta stała się podstawą dla wprowadzenia nowych wymogów zarówno dla gospodarstw rolnych – poprzez akty prawne i instrumenty wspierające wdrażanie celów strategii Od pola do stołu¹ jak i dla przemysłu – poprzez instrumenty Planu Przemysłowego Zielonego Ładu².

W 2024 r. Komisja Europejska (KE) zdecydowała się na złagodzenie części celów (EZŁ). W przypadku producentów rolnych wiele wymogów, które miały być obligatoryjne złagodzone i stały się one dla rolników dobrowolne, przyszła WPR będzie dawała krajom członkowskim większy, niż wcześniej, zakres swobody w zakresie określania celów i wymogów środowiskowych³. W odniesieniu do podmiotów przemysłowych nastąpiło przesunięcie z celu neutralności klimatycznej do 2050 r. na obszar konkurencyjności, odporności i wzrostu. Umożliwiła to przyjęta 26 lutego 2025 r. strategia Czysty Ład Przemysłowy⁴. Jednym z najważniejszych sposobów transformacji przemysłu ma stać się jego elektryfikacja w oparciu o wykorzystanie odnawialnych źródeł energii i poprawę efektywności energetycznej.

Tym samym UE postanowiła utrzymać swoje cele środowiskowe i klimatyczne⁵ w tym celu osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 roku oraz cele pośrednie: 55% redukcji netto emisji gazów cieplarnianych do 2030 r. i 90% redukcji netto do 2040 r. Dlatego też Czysty Ład Przemysłowy przedstawiany jest jako „transformacyjny plan biznesowy”, który łączy działania na rzecz klimatu i konkurencyjności w strategię rozwoju Europy. W nadchodzących latach nacisk położony będzie na: elektryfikację procesów technologicznych, wzrost wykorzystania OZE i rozwój gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ). Ponadto, choć wymogi raportowania ESG dla MŚP zostały opóźnione, to nie oznacza to, że podmioty sektora mleczarskiego nie będą im podlegały. Będzie na nie m.in. wywierana presja aby wykazały swoje działania dekarbonizacyjne jako podmioty współpracujące z dużymi przedsiębiorstwami, których nie objęło zwolnienie z raportowania i muszą raportować swój ślad węglowy. Co więcej, zarówno na forum UE jak i w poszczególnych krajach członkowskich mówi się o wprowadzeniu oznaczenia wielkości śladu węglowego na produktach spożywczych.

Sektor mleczarski musi odnieść się także do innych wymogów: redukcji emisji amoniaku, ochrony różnorodności biologicznej (w tym nowych wymogów wynikających z przyjęcia Prawa o odbudowie przyrody – ang. *Nature Restoration Law*), poprawy efektywności energetycznej i gospodarki odpadami i in. Istotnym wyzwaniem dla podmiotów z branży będą także wymogi tzw. dyrektywy greenwashingowej, które radykalnie zmienią zasady promocji produktów wprowadzanych na rynek.

Część z wyzwań, przed którymi stoi sektor mleczarski, wynika z obowiązujących i planowanych przepisów prawnych, ma więc charakter obligatoryjnego podporządkowania się normie prawnej. Inne wynikają z trendów społecznych i politycznych zachodzących w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw i mają charakter dobrowolny i strategiczny budowy przewagi konkurencyjnej podmiotów z omawianej branży. Najważniejsze z tych wyzwań zostaną omówione w poniższym module.

1 Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Strategia „od pola do stołu” na rzecz sprawiedliwego, zdrowego i przyjaznego dla środowiska systemu Żywnościowego. COM(2020) 381 final <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0381>

2 Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Plan przemysłowy Zielonego Ładu na miarę epoki neutralności emisyjnej. COM (2023) 62 final <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023DC0062>

3 From conflict to consensus? The state of EU agri-food policy after the Strategic Dialogue's conclusions <https://www.europejacquesdelors.eu/news/from-conflict-to-consensus>

4 European Commission, 2025b: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Delivering on the Clean Industrial Deal I COM (2025) 378 final Brussels, 2.7.2025

5 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_614

1. KLUCZOWE WYZWANIA ŚRODOWISKOWE DLA SEKTORA MLECZARSKIEGO

1.1 Wyzwania wynikające z przepisów prawa ochrony środowiska

Sektor rolno-spożywczy należy do najbardziej regulowanych w UE. Dotyczy to także kwestii ochrony środowiska, przyrody i klimatu. Wynika to zarówno z wielkości presji, jaką wywiera on na zasoby przyrodnicze i klimat, jak i dużego wsparcia publicznego, które otrzymują podmioty z tego sektora. Wymogi dotyczą całego łańcucha produkcji żywności, czyli zarówno produkcji rolnej, przetwórstwa oraz wprowadzania do obrotu i handlu produktami spożywczymi. Część regulacji jest specyficzna dla branży (np. przepisy dotyczące rolnictwa czy oznakowania żywności), inne mają bardziej ogólny charakter (np. przepisy dotyczące transportu czy redukcji oddziaływania przedsiębiorstw produkcyjnych na środowisko).

Tym niemniej, w kontekście wyzwań przed jakimi stoi sektor mleczarski w Polsce, ważne jest aby uwzględnić dwie kwestie. Pierwszą z nich jest horyzontalny charakter unijnych przepisów ochrony środowiska i klimatu. Oznacza to, że władze krajowe nie mają (lub mają w bardzo wąskim zakresie) możliwość odstępstwa od przepisów i wymogów wprowadzonych na poziomie europejskim – bowiem każde odstępstwo traktowane będzie jako nieuczciwa próba naruszenia warunków równej konkurencji. Po drugie, od początku XXI wieku polityka ekologiczna i klimatyczna znalazła się w centrum głównego nurtu polityki UE. Dlatego też, pomimo pewnych korekt w zakresie wdrażania Europejskiego Zielonego Ładu i Strategii od Pola do Stołu, jakie wprowadzono w ostatnich dwóch latach, to co do zasady ich cele pozostają aktualne.

1.1.1 Ochrona klimatu i adaptacja do skutków zmiany klimatu

Spowodowana działalnością człowieka zmiana klimatu jest procesem szczególnie negatywnie wpływającym na rolnictwo, w tym produkcję mleczarską. Modyfikuje bowiem większość czynników decydujących o powodzeniu tej produkcji. Z punktu widzenia mleczarstwa najbardziej niebezpieczne skutki to: wzrost średniej temperatury powietrza i częściej występujące fale upałów, coraz większy deficyt wody i susze, nowe choroby zwierząt i szkodniki upraw pasz, spadek produktywności TUZ oraz coraz częstsze i bardziej gwałtowne ekstremalne zdarzenia pogodowe: trąby powietrza, huragany, nawalne deszcze itp. O negatywnym wpływie skutków zmiany klimatu na sektor świadczy to, że już przy temperaturze 28,7°C i wilgotności 85% zwierzęta zaczynają odczuwać stres cieplny, a przy temperaturze 32,8°C i wilgotności 95% zdrowie zwierząt jest poważnie zagrożone. Zwierzęta narażone na stres cieplny jedzą mniej i piją więcej wody. Konsekwencją jest spadek wydajności mlecznej krów i pogorszenie jakości mleka⁶. Negatywnie na produkcję zwierzęcą wpływa również spadek produktywności pastwisk.

Aby powstrzymać ten proces społeczność międzynarodowa zobowiązała się do działań zachowujących wzrost średniej temperatury poniżej 2°C, a najlepiej nie więcej niż 1,5°C względem epoki przedprzemysłowej. Dlatego Unia Europejska zobowiązała się do osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 r.⁷, w tym zredukowania emisji gazów cieplarnianych (GHG) do 2030 r. o 55% (w stosunku do 2005 r.), a do 2040 r. o 90%. Realizacja tych celów wymagać będzie partycypacji rolnictwa: dokonania zmian w dotychczasowej praktyce rolniczej i wdrożenia instrumentów wspierających rolników podejmujących działania na rzecz ochrony klimatu oraz przemysłu. Jednocześnie sektor musi wzmacniać swoją odporność i adaptować się do nowych warunków.

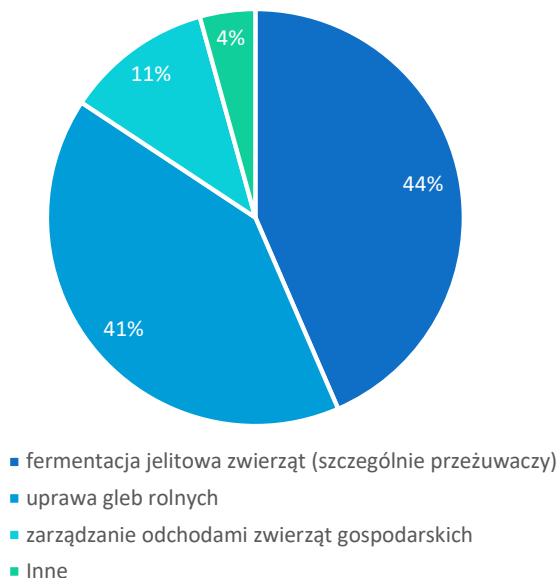
Udział produkcji żywności w globalnym efekcie cieplarnianym szacuje się na 25%, chociaż samemu rolnictwu przypisuje się 12–15% emisji GHG⁸. Źródła emisji gazów cieplarnianych w sektorze rolniczym obejmują przede wszystkim: fermentację jelitową zwierząt gospodarskich (CH₄), zarządzanie odchodami zwierząt gospodarskich (CH₄ i N₂O) i emisję z gleb rolniczych (N₂O), udział innych źródeł jest znacząco mniejsza (wykres 1). Całkowite emisje gazów cieplarnianych w sektorze rolniczym wyniosły w Polsce w 2022 r. 33,3 mln ton CO₂eq. Były one niższe niż emisja w 1988 r. o ok. 33%, ale niemal o 10% większa niż w 2005. Ponad 50% emisji pochodzi z chowu zwierząt, udział ten w ostatnich latach nie uległ znaczącej zmianie.

6 Gaughan J.B., Cawsell-Smith A.J., 2015: *Impact of climate change on livestock production and reproduction [w:] Climate change impact on livestock: adaptation and mitigation*, ed. by V. Sejian, J. Gaughan, L. Baumgard, C.S. Prasad, New Delhi 2015, s. 51–60; Mbow i in. 2019: *Ibidem*

7 Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1119 z dnia 30 czerwca 2021 r. w sprawie ustanowienia ram na potrzeby osiągnięcia neutralności klimatycznej i zmiany rozporządzeń (WE) nr 401/2009 i (UE) 2018/1999 (Dz.U. L 243 z 9.7.2021, s. 1).

8 Shukla, P.R.; Skea, J.; Calvo Buendia, E.; Masson-Delmotte, V.; Pörtner, H.-O.; Roberts, D.C.; Zhai, P.; Slade, R.; Connors, S.; van Diemen, R.; et al. *Climate Change and Land: An IPCC Special Report on Climate Change, Desertification, Land Degradation, Sustainable Land Management, Food Security, and Greenhouse Gas Fluxes in Terrestrial Ecosystems*; Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC): Geneva, Switzerland, 2019.

Wykres 1: Udział poszczególnych źródeł rolniczych w emisji gazów cieplarnianych w Polsce w 2023 roku (KOBIZE 2025)



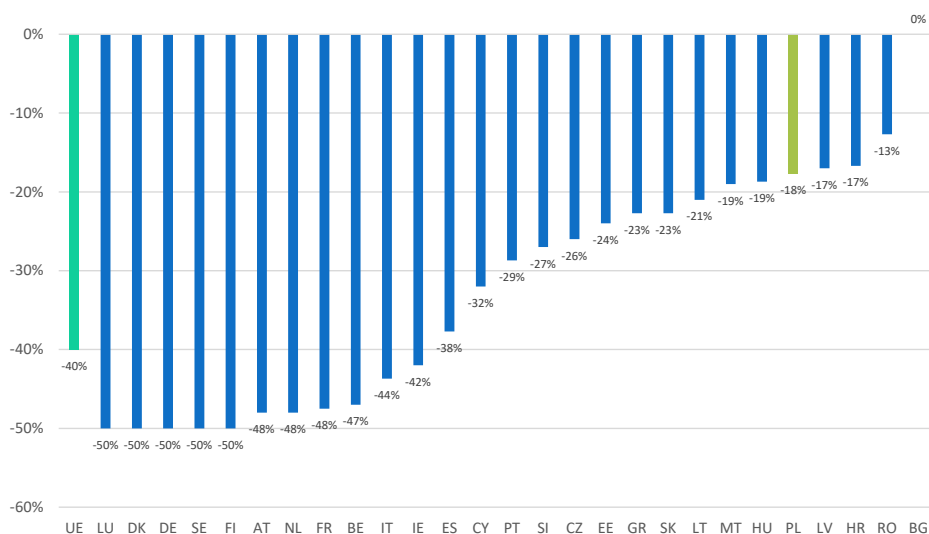
Głównym problemem i wyzwaniem dla redukcji emisji gazów cieplarnianych z sektora jest to, że ma ona charakter procesowy – jeśli uprawia się gleby i prowadzi chów zwierząt nie da się całkowicie wyeliminować emisji podtlenku azotu i metanu. W sposób szczególny dotyczy to sektora mleczarskiego: emisja metanu ma charakter naturalny i powstaje w procesie fermentacji jelitowej w żwaczu krów. Dlatego też produkcja mleka (a także wołowiny) należy do wywierających największy wpływ na klimat, sektorów rolnictwa. Ponadto przemysł mleczarski uznawany jest za najbardziej energochłonny w sektorze spożywczym (choć brak jest szczegółowych danych o wielkości zużycia energii) ze względu na dominację

w nim procesów chłodzenia, mrożenia, pasteryzacji, sterylizacji i suszenia. Najwięcej energii pochłania grzanie i chłodzenie, które mogą stanowić nawet do 60% całkowitego zużycia energii w zakładach. Inne znaczące procesy to napęd maszyn, sprężone powietrze, wentylacja i oświetlenie. Duże zużycie energii – przede wszystkim energii elektrycznej i gazu ziemnego, ale też węgla i oleju opałowego powoduje, że przetwórstwo mleka jest istotnym źródłem emisji gazów cieplarnianych. W ostatnich latach obserwuje się rosnące znaczenie odnawialnych źródeł energii (OZE), co z jednej strony obniża koszty energii, a z drugiej wspiera redukcję emisji GHG.

Podstawowym instrumentem mającym doprowadzić do neutralności klimatycznej UE jest Europejski System Handlu Uprawnieniami do Emisji (EU ETS). Generalnie polega on na obowiązku zakupu przez duże źródła emisji, na aukcjach organizowanych przez rządy państw członkowskich, takiej ilości uprawnień do emisji, jaka zostanie wyemitowana, przy czym co roku ilość dostępnych uprawnień maleje, tak aby zapewnić, że redukcja emisji w 2030 r. będzie na oczekiwanym poziomie. Jeśli rzeczywista emisja danego zakładu jest większa niż ilość zakupionych na aukcji uprawnień może on zakupić dodatkowe uprawnienia na rynku wtórnym, od tych przedsiębiorstw, których wielkość emisji jest mniejsza, niż ilość posiadanych uprawnień lub zapłacić karę za brak uprawnień. System ten obejmuje w UE ok. 11 000 największych emitentów gazów cieplarnianych.

Choć gospodarstwa mleczne i większość zakładów przetwórczych (które posiadają źródła emisji o mocy mniejszej niż 50 MW) nie muszą kupować uprawnień do emisji i nie mają wyznaczonych indywidualnie celów jej redukcji, to należą one do tzw. sektorów non-ETS (czyli nieobjętych systemem handlu uprawnieniami do emisji). Dla sektorów tych wprowadzono wspólny cel – zarówno na poziomie UE, jak i ustalony indywidualnie dla każdego kraju członkowskiego. Wspólny dla UE cel redukcyjny w sektorach non-ETS na 2030 r. wynosi – 40% (w stosunku do 2005 r.), dla Polski jest jednym z najniższych w UE i wynosi -17,7% (wykres 2).

Wykres 2: Cele redukcyjne państw członkowskich w obszarze non-ETS do 2030 r.



Cel na 2030 r. jest celem obligatoryjnym, co oznacza, że jeśli nie zostanie osiągnięty, Polska będzie musiała płacić kary finansowe za niewywiązanie się z zobowiązań redukcyjnych.

W przypadku zakładów objętych systemem EU ETS większość z nich musi kupować na aukcjach lub na rynku uprawnienia do emisji gazów cieplarnianych, pomimo tego, że niektóre instalacje (np. produkcja mleka w proszku) uznawane są za narażone na ucieczkę emisji i w związku z tym otrzymują bezpłatne uprawnienia. Ich ilość nie przekracza jednak zazwyczaj 40 – 60% potrzeb, pozostałe muszą zostać kupione. Malejąca ilość uprawnień na rynku⁹ i rosnące

ceny uprawnień będą w nadchodzących latach wpływały na sytuację dużych firm działających w ramach sektora i mogą stać się bodźcem dla opartej na OZE elektryfikacji części procesów produkcyjnych.

Szybkość zachodzących zmian klimatu oraz brak adekwatnej reakcji, które powstrzymały by ten proces powodują, że coraz bardziej pilne stają się działania zwiększające odporność sektora mleczarskiego i jego adaptację do skutków zmiany klimatu. Powinny być one podejmowane zarówno przez gospodarstwa rolne (przede wszystkim w zakresie zwiększenia odporności na suszę, fale upałów oraz choroby i szkodniki), jak i zakłady przetwórcze (zwłaszcza w zakresie przerw w dostawach energii z sieci). Dlatego niezbędne jest przygotowanie programu adaptacji sektora do skutków zmiany klimatu. Należy także pamiętać, że same działania adaptacyjne, bez równoległe wdrażanych prac na rzecz powstrzymania zmiany klimatu, nie przyniosą oczekiwanych rezultatów – po przekroczeniu punktu krytycznego ocieplenia klimatu działania adaptacyjne nie będą już skuteczne.

1.1.2. Ochrona przed zanieczyszczeniem azotem

1.1.2.a Ochrona powietrza

Sektor mleczarki jest źródłem emisji także innych, niż gazy cieplarniane, substancji do powietrza. W odniesieniu do zanieczyszczeń gazowych kluczowym wyzwaniem będzie w nadchodzących latach ograniczenie emisji amoniaku. Rosnącym wyzwaniem może być także kwestia ograniczania emisji pyłów zawieszonych (zwłaszcza najdrobniejszych PM_{2,5} i PM₁₀), które składają się głównie z wtórnych aerozoli nieorganicznych, w tym siarczanu amonu oraz azotanu amonu¹⁰ oraz substancji specyficznych, w tym m.in. endotoksyn (główny składnik ścian komórkowych bakterii Gram-), wirusów i bakterii, w tym bakterii opornych na środki przeciwdrobnoustrojowe¹¹. W przypadku innych substancji wielkość ich emisji do powietrza na ogół mieści się w granicach wyznaczonych w decyzjach administracyjnych. Oznacza to, że działania w zakresie ochrony powietrza będą musiały być wdrażane przede wszystkim przez podmioty zajmujące się chowem zwierząt.

⁹ Corocznie z unijnego rynku wycofywane jest ok. 4% uprawnień do emisji, co ma zapewnić osiągnięcie celu redukcji emisji ustalonego na rok 2030.

¹⁰ Bauer, S. E., K. Tsigaridis, and R. Miller (2016), Significant atmospheric aerosol pollution caused by world food cultivation, *Geophys. Res. Lett.*, 43, 5394–5400, doi:10.1002/2016GL068354.

¹¹ McEachran AD, Blackwell BR, Hanson JD, Wooten KJ, Mayer GD, Cox SB, Smith PN, 2015: Antibiotics, bacteria, and antibiotic resistance genes: aerial transport from cattle feed yards via particulate matter. *Environ Health Perspect.* 123(4):337-43. doi: 10.1289/ehp.1408555.

Kluczowym dokumentem w zakresie ograniczania emisji amoniaku jest Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2016/2284 z dnia 14 grudnia 2016 r. w sprawie redukcji krajowych emisji niektórych rodzajów zanieczyszczeń atmosferycznych¹² (tzw. dyrektywa NEC). Jej wprowadzenie jest konsekwencją Konwencji w sprawie transgranicznego zanieczyszczania powietrza na dalekie odległości, której Polska jest stroną od 1985 r. Przepisy dyrektywy NEC zostały wprowadzone w Polsce Ustawą z dnia 4 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o systemie handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2019 poz. 1501).

Dyrektywa NEC ustanawia zobowiązania dla państw UE w zakresie redukcji emisji do atmosfery następujących substancji: dwutlenku siarki (SO₂), tlenków azotu (NO_x), niemetanowych lotnych związków organicznych (NMLZO), amoniaku (NH₃) i pyłu drobnego (PM_{2,5}). Zawiera ona także wymóg sporządzania, przyjmowania i wdrażania krajowych programów ograniczania zanieczyszczenia powietrza oraz monitorowania emisji tych zanieczyszczeń i ich skutków. Zobowiązania Polski w zakresie redukcji emisji odnoszą się do dwóch okresów, które obejmują lata: od 2020 do 2029 r. oraz od 2030 r. Zobowiązania redukcyjne ustala się poprzez odniesienie do emisji w referencyjnym 2005 r. W przypadku amoniaku wynoszą one 1% każdego roku w latach 2020–2029 oraz 17% każdego roku począwszy od 2030 r.

Głównym sektorem odpowiedzialnym za emisję NH₃ w Polsce jest rolnictwo, które w 2020 r. odpowiadało za 97,1% emisji tego zanieczyszczenia; za ok. 45% emisji z tego sektora odpowiada gospodarka odchodami zwierząt i nawozami naturalnymi, a 55% to emisja z gleb rolniczych. Kierunki działań, jakie powinny być wdrażane zostały wskazane w Krajowym programie ograniczania zanieczyszczenia powietrza – aktualizacja (M.P. 2023 poz. 1236). Kluczowym wnioskiem tego dokumentu jest wskazanie, że wdrażanie jedynie istniejących instrumentów zmniejszających emisję amoniaku spowoduje, że osiągnięcie zakładanych celów nie będzie możliwe. Dlatego konieczne jest wdrożenie dodatkowych narzędzi wspierających redukcję emisji NH₃ z rolnictwa. Szczegółowe działania, jakie powinny zostać wdrożone przez gospodarstwa rolne opisane zostały w Kodeksie dobrej praktyki rolniczej w zakresie ograniczania emisji amoniaku¹³. Obejmuje on zalecenia, które wdrażać muszą gospodarstwa mleczne:

- zarządzania azotem, z uwzględnieniem jego pełnego obiegu w środowisku;
- sposobów żywienia zwierząt gospodarskich – gatunków, o których mowa w przepisach o organizacji hodowli i rozrodzie zwierząt gospodarskich;
- technik rozprowadzania nawozów ograniczających emisję amoniaku;
- sposobów przechowywania nawozów ograniczających emisję amoniaku;
- sposobów chowu gatunków zwierząt gospodarskich, o których mowa w przepisach o organizacji hodowli i rozrodzie zwierząt gospodarskich, ograniczających emisję amoniaku;
- możliwości ograniczania emisji amoniaku pochodzącego ze stosowania nawozów mineralnych.

Redukcję emisji amoniaku wspierają także działania wdrażane w ramach tzw. programu azotanowego (patrz niżej), przede wszystkim w zakresie zarządzania odchodami zwierząt.

Dotychczasowa redukcja emisji amoniaku możliwa była dzięki wdrażaniu wymogów Kodeksu dobrej praktyki rolniczej, a także ustawy o zmianie ustawy o nawozach i nawożeniu oraz ustawy o Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa (Dz.U. 2020 poz. 1069), która wprowadziła od 1 sierpnia 2021 r. zakaz stosowania nawozów zawierających węglan amonu oraz mocznika granulowanego bez zastosowania powłoki biodegradowalnej lub inhibitora ureazy, a także wymogi dotyczące aplikacji doglebowej nawozów na bazie mocznika, rozlewania gnojowicy innymi metodami niż rozbrzygowo oraz nakaz przyorywania obornika.

12 Consolidated text: Directive (EU) 2016/2284 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2016 on the reduction of national emissions of certain atmospheric pollutants, amending Directive 2003/35/EC and repealing Directive 2001/81/EC <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02016L2284-20240206>

13 Kodeks doradczy dobrej praktyki rolniczej dotyczący ograniczenia emisji amoniaku, 2019. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Warszawa

1.1.2.b. Ochrona wód

Wzrost intensywności produkcji rolnej, przede wszystkim wzrost nawożenia oraz rosnąca obsada zwierząt spowodowała spadek jakości wód w krajach członkowskich UE. Reakcją było przyjęcie w 1991 r. dyrektywy w sprawie ochrony wód przed zanieczyszczeniami powodowanymi przez azotany pochodzenia rolniczego (91/676/EWG). Nakazywała ona wyznaczenie na terenie krajów członkowskich obszarów narażonych na azotany pochodzenia rolniczego (tzw. OSN), przyjmując, że wody zanieczyszczone azotanami to te, w których stwierdzono ponad 50 mg N-NO₃/l, i dla których, źródłem azotanów jest działalność rolnicza. Na obszarach tych na rolników nałożono szereg obowiązków, przede wszystkim dotyczących sposobu przechowywania i magazynowania odchodów zwierząt i nawozów naturalnych, terminów, w których aplikacja nawozów jest zabroniona, wielkości dopuszczalnej dawki nawozów azotowych (170 kg N w czystym składniku/ha) i maksymalnej obsady zwierząt (2 DJP/ha).

Po przystąpieniu Polski do UE rozpoczęto wyznaczanie obszarów szczególnie narażonych na terenie naszego kraju (OSN). W skali kraju stopniowo ich przybywało w miarę jak rosła liczba monitów ze strony KE, ale nigdy nie przekroczyły one 7% powierzchni kraju, pomimo, że badania wskazywały, że problem jest znacznie bardziej poważny. Efektem braku reakcji władz na stanowisko Komisji Europejskiej (KE domagała się, aby OSN pokryły co najmniej 70% powierzchni kraju) było skierowanie pozwu przeciwko Polsce do Trybunału Sprawiedliwości UE. W dniu 20 listopada 2014 r. Trybunał wydał wyrok niekorzystny dla Polski, co skutkowało ustaleniem OSN na terenie całego kraju. W dniu 31 stycznia 2023 r. Rada Ministrów przyjęła nowelizację Programu, wykonaną w ramach ogólnounijnego przeglądu wdrażania dyrektywy azotanowej¹⁴. Program wprowadził nie tylko wspomniany limit 170 kg N/ha, ale również limitację w zakresie stosowania azotowych nawozów mineralnych dla wszystkich rodzajów upraw w kraju. Jest on również źródłem oficjalnych współczynników przeliczeniowych na DJP (Duże Jednostki Przeliczeniowe) oraz sposobu wyliczania tzw. przelotowości, a także wielkości płyt obornikowych i zbiorników na gnojowicę.

O determinacji Komisji Europejskiej, aby zmniejszyć ryzyko zanieczyszczenia wód azotanami pochodzenia rolniczego świadczy fakt zniesienia lub istotnego zmniejszenia w ostatnich latach odstępstwa od przepisów dotyczących azotanów przyznanych Holandii, Irlandii i Dani.

Holandia korzystała z odstępstwa od 2005 r. dzięki czemu gospodarstwa mogły stosować nawet 250 kg N/ha UR, a na „bardziej zanieczyszczonych” obszarach – 230 kg N/ha. W 2022 r. Komisja Europejska zdecydowała o odstąpieniu od tej derogacji: w 2024 r. dopuszczalna dawka azotu wynosiła 230–210 kg N/ha (z wyłączeniem stref o wysokiej koncentracji N-NO₃ w wodach, gdzie obowiązywała dawka 170 kg N/ha), w 2025 r. dopuszczana dawka wynosi 190 kg, a w 2026 r. zostanie ona obniżona do unijnego progu 170 kg¹⁵. Stanowi to dla holenderskich producentów znaczące wyzwanie. Ze względu na ograniczoną powierzchnię dostępnych gruntów rolnych nie mają oni możliwości rolniczo wykorzystywać nadwyżki nawozów naturalnych i muszą płacić za jego utylizację (w 2025 r., 26% holenderskich hodowców bydła mlecznego musiało po raz pierwszy uruchomić utylizację obornika). W lutym 2024 r. koszt utylizacji ustalono na poziomie 30 euro za m³ obornika krowiego, ale w 2025 r. ceny utylizacji wzrosły o 33%. Dla 73,3% hodowców wysokie koszty utylizacji obornika powodują bezpośrednie problemy finansowe: dodatkowe, roczne koszty, których spodziewają się holenderscy producenci mleka, wahają się od ponad 40 000 euro (dla ponad 50% producentów mleka) do 10 000 euro (dla 19%). Doprowadziło to do zmniejszania pogłowia w niderlandzkich gospodarstwach mlecznych i wybicia części zwierząt¹⁶.

14 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 stycznia 2023 r. w sprawie „Programu działań mających na celu zmniejszenie zanieczyszczenia wód azotanami pochodzącymi ze źródeł rolniczych oraz zapobieganie dalszemu zanieczyszczeniu” Dz.U. 2023 poz. 244

15 GAIN 2024a: Report Name: Dutch Loss of Manure Derogation. Report Number: NL2024-0007 Dostępny na: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Dutch%20Loss%20of%20Manure%20Derogation_The%20Hague_Netherlands_NL2024-0007#:~:text=In%202024%2C%20the%20Netherlands%20lost,in%20the%20EU%20Nitrate%20Directive. Dostęp z 31/07/2025

16 GAIN 2024a: Ibidem

Podobnych zmian należy spodziewać się także w Irlandii i Danii. Szczególnie kluczowa decyzja czeka Irlandię, gdzie 60% krajowego pogłowia bydła mlecznego znajduje się na południu kraju. Jeśli UE odrzuci wniosek Irlandii o utrzymanie derogacji dla azotanów, może zostać wprowadzona redukcja pogłowia nawet o 18%, co oznacza spadek produkcji mleka o 1,6 miliarda kg. Wyrok w sprawie odstępstwa spodziewany jest pod koniec 2025 r.¹⁷. W przypadku Danii ocenia się, że obniżenie dopuszczalnego poziomu nawożenia z obecnie dopuszczalnego poziomu 230 kg N/ha do 170 kg/ha dotknie ponad 40% hodowców krów¹⁸ i także wymagać będzie zmniejszenia pogłowia zwierząt.

Choć sytuacja polskich producentów mleka wydaje się znacznie lepsza niż rolników holenderskich czy duńskich – powierzchnia gruntów rolnych jest w naszym kraju znacząco większa, a średnia obsada zwierząt niższa niż w Holandii i Dani i zbliżona do średniej UE (ok. 0,7 DJP/ha) to nie oznacza to, że polskie gospodarstwa rolne nie mają i nie będą miały wyzwań związanych z wdrażaniem wymogów dotyczących azotanów i amoniaku. Są w Polsce regiony, w których obsada jest wyższa niż dopuszczalna przepisami i w których zagospodarowanie nadwyżki azotu może być trudne (co wynika m.in. z bezumownych dzierżaw utrudniających wykazanie, że nawozy naturalne wytworzone w gospodarstwie były stosowane na większej powierzchni niż oficjalna wielkość gospodarstwa). Inne uchybienia to m.in.:

- stosowanie nawozów niezgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 106 ust. 4 ustawy Prawo wodne lub z planem nawożenia azotem,
- przechowywanie nawozów naturalnych niezgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 106 ust. 4 ustawy Prawo wodne,
- prowadzenie dokumentacji realizacji programu działań niezgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 106 ust. 4 ustawy Prawo wodne albo za jej brak,
- brak planu nawożenia azotem.

Na 2027 r. Komisja Europejska zapowiedziała przegląd skuteczności polityki środowiskowej ze szczególnym uwzględnieniem poziomu azotanów w wodach powierzchniowych i gruntowych. Należy spodziewać się, że przepisy dotyczące azotanów mogą zostać jeszcze bardziej zaostrzone.

1.1.3 Wyzwania wynikające z ochrony różnorodności biologicznej

Ważnym obszarem polityki ekologicznej UE są działania na rzecz ochrony różnorodności biologicznej. Jest to reakcją na pogłębiający się kryzys w tym zakresie i bardzo szybką jej utratę, zarówno na poziomie gatunkowym, jak i genetycznym, ekosystemowym czy krajobrazowym. W UE nie ma już praktycznie krajobrazu naturalnego, upraszczany i degradowany jest kulturowy krajobraz rolniczy, tracone są zarówno gatunki dziko żyjące, jak i gatunki i odmiany uprawne oraz rasy zwierząt gospodarskich. W dużej części za procesy te odpowiada rolnictwo, stanowi ono główne źródło negatywnej presji dla 24 tys. z 28 tys. gatunków zagrożonych wyginięciem. Szacuje się, że ekspansja rolnictwa odpowiada za 70% utraty różnorodności biologicznej na lądzie; już przekształciło ono ok. 50% powierzchni lądów Ziemi, w tym 85% obszarów podmokłych¹⁹. Dlatego też UE nakłada na ten sektor szereg obowiązków, których wdrożenie ma powstrzymać utratę różnorodności biologicznej. Podstawą dla działań jest przyjęta w dniu 5 czerwca 1992 r. Konwencja o różnorodności biologicznej (Convention on biological diversity, CBD) i tzw. Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework²⁰. Zakładają one zatrzymanie i odwrócenie procesów utraty różnorodności do 2030 r.

Celem unijnej strategii na rzecz bioróżnorodności 2030²¹ przyjętej w maju 2020 r. jest odbudowa różnorodności biologicznej Europy do 2030 r. Zakłada ona uwzględnienie celów dotyczących różnorodności biologicznej we wszystkich sektorach, w tym w rolnictwie²².

¹⁷ <https://vilt.be/nl/nieuws/vlaanderen-kan-afschaffing-derogatie-opvangen-nederland-niet>

¹⁸ <https://mestverwaarding.nl/kenniscentrum/4185/denemarken-ziet-af-van-nieuw-derogatieverzoek>

¹⁹ https://www.unep.org/facts-about-nature-crisis?gclid=CjwKCAjw4ZWk8hA4EiwAVJXwqYauckpR_T-4oG3HVDsMwLdQiY9Q6w4MFrFAr0WPFyC13VktBgRBoCLcQAvD_BwE

²⁰ Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework. <https://www.cbd.int/gbf/>

²¹ KOMUNIKAT KOMISJI DO PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO, RADY, EUROPEJSKIEGO KOMITETU EKONOMICZNO-SPOŁECZNEGO I KOMITETU REGIONÓW Unijna strategia na rzecz bioróżnorodności 2030

²² <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal/#what>

Dlatego w dniu 17 czerwca 2024 r. Unia Europejska przyjęła przepisy rozporządzenia w sprawie odbudowy przyrody²³. Jego celem jest odtworzenie ekosystemów, siedlisk i gatunków na obszarach lądowych i morskich UE, aby umożliwić długoterminową i trwałą odbudowę różnorodnej biologicznie i odpornej przyrody oraz wesprzeć osiągnięcie unijnych celów w zakresie łagodzenia zmiany klimatu i adaptacji do jego skutków. Celem jest także wsparcie wysiłków krajów członkowskich i całej UE, aby wywiązać się ze zobowiązań międzynarodowych w tych obszarach.

W zakresie odbudowy ekosystemów rolnych państwa członkowskie zobowiązane będą do wprowadzenia środków odbudowy (podjęcia wysiłków) mających na celu:

- Osiągnięcie na poziomie krajowym trendu wzrostowego co najmniej 2 z 3 wymienionych poniżej wskaźników w ekosystemach rolniczych:
 - liczebność motyli na obszarach trawiastych;
 - zawartość węgla organicznego w glebach mineralnych gruntów uprawnych;
 - odsetek gruntów rolnych z elementami krajobrazu o wysokiej różnorodności.
- Zwiększenie liczebności pospolitych ptaków krajobrazu rolniczego o 5% do 2030 r., 10% do 2040 r. i 15% do 2050 r. (względem poziomu krajowego określonego na pierwszy dzień miesiąca następującego po 12 miesiącach od daty wejścia w życie rozporządzenia)
- Przywrócenie gleb organicznych wykorzystywanych w rolnictwie, będących osuszonymi torfowiskami. Działania te muszą być wprowadzone w odniesieniu do co najmniej:
 - 30% obszarów do 2030 r., z czego co najmniej 1/4 ma być ponownie nawodniona;
 - 40% obszarów do 2040 r., z czego co najmniej 1/3 ma być ponownie nawodniona;
 - 50% do r. 2050 r., z czego co najmniej 1/3 ma być ponownie nawodniona.

Państwa członkowskie zobowiązane będą do opracowania i przedłożenia KE w terminie 24 miesięcy od wejścia w życie rozporządzenia (tj. do 18 czerwca 2026 r.) Krajowego Planu Odbudowy Zasobów Przyrodniczych, w którym będą określone m.in. działania służące realizacji ww. celów, w tym m.in.:

- obowiązek ograniczenia intensywności wypasu oraz przywrócenie ekstensywnego wypasu z wykorzystaniem zwierząt gospodarskich i ekstensywnych systemów koszenia tam, gdzie zostały one porzucone;
- zaprzestanie zaorywania użytków zielonych;
- usunięcie niepożądanych zarośli lub nierodzimych plantacji na użytkach zielonych, terenach podmokłych, w lasach i na terenach o ubogiej roślinności;
- zwiększenie powierzchni użytków rolnych objętych m.in. rolnictwem ekologicznym lub systemem rolno-leśnym, uprawą wielogatunkową i płodozmianem, integrowaną ochroną roślin i gospodarką składnikami odżywczymi.

O tym, że może to być trudne świadczy reakcja rolników na wprowadzenie normy GAEC 2 dotyczącej ochrony torfowisk i obszarów podmokłych. Pomimo tego, że większość tych obszarów już obecnie podlega ochronie oraz, że gospodarstwa mniejsze niż 10 ha nie podlegają kontroli i sankcjom wynikającym z warunkowości GEAC 2, jej wdrożenie w Polsce w marcu 2025 r. wywołało liczne protesty rolników. Wynika to przede wszystkim z obawy, że płatności dla tych obszarów (w ramach ekoschematów: 1/Retencjonowanie wody na trwałych użytkach zielonych i 2/Rolnictwo węglowe i zarządzanie składnikami odżywczymi) lub płatności rolno-środowiskowo-klimatyczne i płatności dla ONW nie skompensują strat tych producentów, którzy będą objęci normą GEAC 2.

23 Regulation (EU) 2024/1991 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2024 on nature restoration and amending Regulation (EU) 2022/869 (Text with EEA relevance) OJ L, 2024/1991, 29.7.2024

1.1.4 Wyzwania związane z wprowadzaniem zasad gospodarki obiegu zamkniętego

1.1.4.a Opakowania

Opakowania są niezbędne dla przestrzegania surowych norm higienicznych produktów spożywczych i napojów oraz utrzymania wymaganej jakości produktu. Są narzędziem marketingowym i sprzedażowym, przekazując informacje takie jak skład, zawartość składników odżywczych, instrukcje gotowania i informacje o przechowywaniu. UE w 2019 r. przyjęła dyrektywę regulującą kwestie wprowadzania na rynek opakowań z plastiku (tzw. dyrektywę SUP²⁴). Załącznik I do dyrektywy w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych określa zasadnicze wymagania dotyczące składu oraz możliwość ponownego użycia i odzyskania (w tym recyklingu) opakowania.

Normy prawne dyrektywy wprowadzono do legislacji krajowej w 2023 r. poprzez ustawę o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami²⁵. Ten akt prawny ma na celu zapobieganie powstawaniu odpadów z produktów jednorazowego użytku z tworzyw sztucznych i ograniczenia ich negatywnego oddziaływania na środowisko. Ustawa określa w szczególności:

- obowiązki przedsiębiorców wprowadzających do obrotu produkty,
- wytyczne odnośnie postępowania z odpadami powstałymi z produktów,
- zasady obliczania i pobierania opłaty produktowej.

Przepisy zawarte w ustawie nie niosą znaczących zagrożeń dla opakowań mleka i jego przetworów. Pewien problem stanowiły dla niektórych opakowaniach dla jogurtów, w których zakazany przez normę prawną dyrektywy i ustawy polistyren ekspandowany stanowi jedną z warstw materiału opakowania. Jak się jednak wydaje większość producentów była w stanie w terminie dostosować się do nowych wymogów.

Przeгляд prawa dotyczącego opakowań przeprowadzony przez Komisję Europejską spowodował, że w grudniu 2024 r.²⁶ przyjęto rozporządzenie mające zapewnić, że do 2030 r. wszystkie opakowania na rynku UE będą nadawały się do ponownego użycia lub recyklingu. Weszło ono w życie 11 lutego 2025 r., data rozpoczęcia jego stosowania została ustalona na dzień 12 sierpnia 2026 r. Przepisy zmieniające dyrektywę 2019/904 w sprawie zmniejszenia wpływu niektórych produktów z tworzyw sztucznych na środowisko będą stosowane od dnia 12 lutego 2029 r. Natomiast przez 30 miesięcy od dnia wejścia w życie niniejszego rozporządzenia będzie stosowany art. 8 ust. 2 dyrektywy 94/62/WE w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych, zgodnie z którym opakowania mają wskazywać rodzaj wykorzystanych materiałów opakowaniowych w celu ich identyfikacji i klasyfikacji.

Rozporządzenie wprowadza dla krajów członkowskich ilościowe cele w zakresie ograniczenia ilości odpadów opakowaniowych w porównaniu z ilościami z 2018 r.:

- o 5% do 2030 r.;
- o 10% do 2035 r.;
- o 15% do 2040 r.

²⁴ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/904 z dnia 5 czerwca 2019 r. w sprawie zmniejszenia wpływu niektórych produktów z tworzyw sztucznych na środowisko OJ L 155 z 12.6.2019,

²⁵ Ustawa z dnia 14 kwietnia 2023 r. o zmianie ustawy o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2023 poz. 877)

²⁶ Regulation (EU) 2025/40 of the European Parliament and of the Council of 19 December 2024 on packaging and packaging waste, amending Regulation (EU) 2019/1020 and Directive (EU) 2019/904, and repealing Directive 94/62/EC OJ L, 2025/40, 22.1.2025,

Obowiązkowe poziomy recyklingu na 2025 i 2030 r. określone w obowiązującej obecnie dyrektywie UE w odniesieniu do wszystkich głównych materiałów opakowaniowych zostały zachowane, przy czym państwa członkowskie będą mogły odroczyć osiągnięcie tych celów o maksymalnie pięć lat. Aby osiągnąć te cele, w nowych przepisach przewiduje się:

- zapewnienie, by po 2030 r. wszystkie opakowania nadawały się do recyklingu;
- większe wykorzystanie plastiku z recyklingu – od 1 stycznia 2030 r. wykonane z plastiku opakowania powinny zawierać określoną minimalną ilość tego materiału pozyskaną z recyklingu;
- wprowadzenie jaśniejszych etykiet, które ułatwią konsumentom sortowanie różnych rodzajów odpadów opakowaniowych, rozpoznawanie odpadów kompostowalnych i sprawdzenie zawartości materiałów z recyklingu w odpadach opakowaniowych;
- możliwość zbiórki niektórych pojemników jednorazowych. Nowe przepisy nakładają na państwa członkowskie obowiązek ustanowienia systemów kaucyjnych dla niektórych pojemników jednorazowego użytku. Do 2029 r. państwa członkowskie będą musiały zapewnić selektywną zbiórkę co najmniej 90% jednorazowych butelek plastikowych i puszek na napoje.

Przedstawione kwestie regulacji sfery opakowań, nie ominą mleczarstwa, choć początkowo ma być ono wyłączone z niektórych zapisów. M.in. zakłada się, że systemy kaucyjne nie będą obowiązkowe w przypadku opakowań na mleko i przetwory mleczne wymienione w części XVI załącznika I do rozporządzenia (UE) nr 1308/2013 (tym niemniej rozporządzenie dopuszcza, że Państwa członkowskie mogą na nie ustanowić systemy kaucyjne), a także nie wprowadza obowiązku stosowania opakowań wielokrotnego użytku dla tych produktów. Obserwując jednak zakres prac nad nowymi tworzywami, już teraz przewidywać należy przyszłe zmiany, jakie obejmą opakowania mleka i jego przetworów, a także ewidencjonowanie stosowania opakowań plastikowych. Może to być znacznym wyzwaniem wobec stosowanych ciągów technologicznych, a nawet systemów jakości bezpieczeństwa samych produktów.

1.1.4.b Wymogi BAT w zakresie emisji do powietrza i wód oraz zużycia energii

Określenie „Najlepsza Dostępna Technika” (BAT) zostało wprowadzone do prawa Unii Europejskiej w 1996 r. w tzw. dyrektywie IPCC²⁷ dotyczącej zintegrowanego zapobiegania i kontroli zanieczyszczeń. Zostało ono rozszerzone i wzmocnione w 2010 r. w dyrektywie w sprawie emisji przemysłowych (IED). Jest ono zdefiniowane jako: *„...najbardziej efektywne i zaawansowane środki oraz działania, które nadają się do praktycznego zastosowania w celu dotrzymania dopuszczalnych wartości emisji i innych wymagań pozwolenia zintegrowanego w celu zapobieżenia lub zmniejszenia oddziaływania na środowisko jako całość...”*. Pierwszy dokument referencyjny (BREF) dla przemysłu spożywczego określający wymagania BAT dotyczące emisji zanieczyszczeń i wskaźników zużycia czynników produkcji dla poszczególnych branż, w tym dla przemysłu mleczarskiego został opublikowany w 2006 r.²⁸. Dla sektora mleczarskiego wymóg BAT stosuje się do instalacji z obróbką i przetwarzaniem mleka, jeśli ilość otrzymanego mleka przekracza 200 ton dziennie (średnia wartość w skali roku). W przypadku zakładów przetwórczych konkluzjami BAT objęte są instalacje technologiczne (nie mają one zastosowania do instalacji energetycznych tych zakładów).

Zaktualizowany dokument BREF określa wskaźniki BAT dla instalacji produkcji mleka spożywczego (rynkowego), sera, proszku i napojów fermentowanych. Specyficzne wymagania dla przemysłu mleczarskiego są określone w konkluzjach BAT 4, 5, 12, 21, 22 i 23. BAT 4 dotyczy wymaganej częstości wykonywania pomiarów emisji do wody, a BAT 5 – do powietrza. Takie parametry ścieków jak: azot całkowity, fosfor całkowity, zawiesina ogólna oraz chemiczne zapotrzebowanie na tlen (lub węgiel organiczny) powinny być badane codziennie; biologiczne zapotrzebowanie na tlen oraz chlorki powinny być monitorowane co najmniej raz w miesiącu. Wielkość emisji pyłu z procesu suszenia powinna być monitorowana co najmniej raz w roku, a pomiary powinny być prowadzone w normalnych warunkach pracy przy maksymalnej oczekiwanej emisji.

²⁷ Dyrektywa Rady 96/61/WE z dnia 24 września 1996 r. dotycząca zintegrowanego zapobiegania zanieczyszczeniom i ich kontroli Dz.U. L 257 z 10.10.1996

²⁸ European Commission, 2006: Reference document on Best Available Technics in the Food Drink and Milk Industries. 2006 https://eippcb.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/2020-03/superseded_fdm_bref_0806.pdf

W nowych BREF-ch określono wartości dopuszczalne w odniesieniu do dwóch rodzajów ilościowych wskaźników BAT:

- BAT-AEL – dopuszczalne poziomy emisji zanieczyszczeń do wody i powietrza;
- Indykatywne BAT-AEPL – orientacyjne poziomy efektywności dotyczącej zużycia energii i zrzutu ścieków.

Dopuszczalne poziomy emisji zanieczyszczeń do wody i powietrza (BAT-AEL) przedstawiono w tabeli 1 poniżej.

Tabela 1: Związane z BAT poziomy emisji (BAT-AEL) dla bezpośredniego zrzutu ścieków do wód (średnia dobowa) oraz zorganizowanej emisji pyłu do powietrza z procesów suszenia (średnia dla okresu pobierania próbki) mg/Nm³29

PARAMETR	BAT-AEL	UWAGI
ŚCIEKI		
CHZT	25 – 125 mg/l	ChZT MOŻNA ZASTĄPIĆ PRZEZ TOC (OWO).
ZAWIESINA OGÓLNA	4 – 50 mg/l	
AZOT CAŁKOWITY ^a	2 – 20 mg/l	2 – 30 mg/l PRZY ROCZNEJ ŚREDNIEJ SKUTECZNOŚCI OCZYSZCZANIA ≥80%.
FOSFOR CAŁKOWITY	0,2 – 2 mg/l	0,2 – 4 mg/l ŚREDNIA DOBOWA PRZY SKUTECZNOŚCI ROCZNEJ OCZYSZCZANIA ≥95%
EMISJA DO POWIETRZA		
PYŁ ^b	<2 – 10 mg/NM ₃	ROZPIĘTOŚĆ WARTOŚCI W DANYCH REFERENCYJNYCH: (0,1 – 198) mg/NM ₃

a – wskaźnika nie stosuje się przy długotrwałej temperaturze <12°C

b – dla suszenia serwatki demineralizowanej, kazeiny i laktozy górna wartość wynosi 20 mg/Nm₃

Wartości indykatywnych (orientacyjnych) wskaźników jednostkowego zużycia energii i zrzutu ścieków BAT-AEPL przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2: Indykatywne wskaźniki BAT-AEPL jednostkowego zużycia energii (MWh/t) surowca i zrzutu ścieków (m³/t surowca)

GŁÓWNY PRODUKT INSTALACJI (≥80% PRODUKCJI)	JEDNOSTKOWE ZUŻYCIE ENERGII (ŚREDNIA ROCZNA) MWh/tonę SUROWCA	JEDNOSTKOWY ZRZUT ŚCIEKÓW (ŚREDNIA ROCZNA) m ³ /tonę SUROWCA	UWAGI
MLEKO SPOŻYWCZE (RYNKOWE)	0,1 – 0,6 (0,04 – 0,95) ^{*)}	0,3 – 3,0 (0,3 – 10,2) ^{*)}	
SER	0,10 – 0,22 (0,1 – 1,1) ^{*)}	0,75 – 2,5 (0,75 – 3,75) ^{*)}	PODANE WARTOŚCI ZUŻYCIA ENERGII MOGĄ NIE MIEĆ ZASTOSOWANIA, JEŻELI UŻYWA SIĘ INNYCH SUROWCÓW NIŻ MLEKO
PROSZEK	0,2 – 0,5 (0,2 – 0,88) ^{*)}	1,2 – 2,7 (0,9 – 3,7) ^{*)}	
NAPOJE FERMENTOWANE	0,2 – 1,6 (0,25 – 1,8) ^{*)}	BD (1,7 – 12,2) ^{*)}	NIE OKREŚLONO WSKAŹNIKA ZRZUTU ŚCIEKÓW DLA NAPOJÓW FERMENTOWANYCH

^{*)} W nawiasach podano rozpiętość wartości w danych referencyjnych

Każdy z zakładów podlegających BAT powinien posiadać „Systemy zarządzania środowiskowego”, oparty na 18 punktach, głównie skupionych wokół ISO 14001. W jego ramach powinien być opracowany m.in.: plan zarządzania hałasem, plan efektywności energetycznej oraz plan ograniczenia emisji odorów, a także powinna być prowadzona inwentaryzacja zużycia wody, energii i surowców, ścieków, odpadów oraz emisji gazów. Każda instalacja BAT powinna dążyć do ograniczenia stosowania szkodliwych substancji (np. stosowanych do czyszczenia i dezynfekcji). Zastosowane czynniki chłodnicze nie mogą być szkodliwe dla warstwy ozonowej i mieć niski potencjał GHG. Nowe zasady wprowadzają wymogi stosowania efektywności zasobów, odzysku i ponownego wykorzystania odpadów.

Pobieżna analiza stron krajowych Urzędów Marszałkowskich wskazuje, że wiele zakładów mleczarskich może nie posiadać zaktualizowanych pozwoleń zintegrowanych. Trudno jest też ustalić, czy te na których podstawie funkcjonują, zostały już pozytywnie zweryfikowane.

1.1.4.c Zarządzanie środowiskiem i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa

Przez ostatnie lata Unia Europejska konsekwentnie budowała system prawny, który miał być fundamentem zrównoważonej gospodarki. Legislacja UE miała stworzyć spójny system zarządzania środowiskowego: od klasyfikacji działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, przez raportowanie i ujawnienia inwestycyjne, realne działania operacyjne firm, aż po weryfikację komunikacji marketingowej. W ostatnich miesiącach Komisja Europejska podjęła szereg decyzji ograniczających spójność tego systemu. To m.in.:

- zatrzymanie prac nad wprowadzeniem dyrektywy Green Claims²⁹;
- opóźnienie („stop the clock”) obowiązków sprawozdawczych firm w ramach CSRD³⁰,
- opóźnienia i ograniczenia w zakresie stosowania kryteriów zrównoważoności wynikających z Taksonomii³¹,
- uproszczenie obowiązków informacyjnych funduszy w ramach SFDR³², szczególnie dotyczących precyzyjnego informowania o działaniach na rzecz środowiska i klimatu oraz zgodności z Taksonomią, co potencjalnie prowadzi do ryzyka greenwashing’u także na rynku inwestycyjnym,
- potencjalne osłabienie rygorów w ramach CSDDD³³, zwłaszcza w zakresie obowiązków dotyczących zarządzania ryzykami ESG w łańcuchach dostaw.

Wycofanie dyrektywy Green Claims oznacza, że UE nie będzie wymagać od firm twardych dowodów na poparcie ich proekologicznych deklaracji, nie wprowadzi też zakazu stosowania prywatnych certyfikatów. Tworzy to ryzyko pustki prawnej, dzięki której przedsiębiorstwa w praktyce inwestujące w zrównoważone rozwiązania i redukujące swój ślad ekologiczny i klimatyczny będą nadal musiały konkurować z tymi, które „zielone” i „zrównoważone” będą jedynie z nazwy.

Nie oznacza to jednak, że Unia Europejska porzuciła swoje plany. We wrześniu 2026 r. wchodzi w życie nowelizacja unijnego prawa konsumenckiego, uchwalona w 2024 r. – dyrektywa w sprawie wzmocnienia pozycji konsumentów w zielonej transformacji (Empowering Consumers Directive, UE 2024/825). Wprowadza ona bezpośrednie zakazy pewnych praktyk uznanych za reklamę nieuczciwą środowiskowo.

²⁹ Dyrektywa miała wprowadzić jednolite wymogi dla firm działających na obszarze Unii Europejskiej, a ich oświadczenia środowiskowe miały być potwierdzane niezależną weryfikacją i dowodami naukowymi. Miała ona także zobowiązać przedsiębiorstwa do rzetelnego uzasadniania twierdzeń o korzyściach środowiskowych wynikających z zakupu lub korzystania z ich produktów i/lub usług oraz regulować zasady wprowadzania prywatnych „zielonych” oznakowań i certyfikatów. Nowe eko-etykiety miały być dopuszczane tylko na poziomie UE i pod warunkiem, że będą one wprowadzały ostrzejsze wymogi niż istniejące systemy.

³⁰ Dyrektywa nakłada na przedsiębiorstwa jednolite standardy raportowania ich oddziaływania na środowisko oraz aspektów społecznych oraz zarządczych

³¹ Taksonomia UE precyzyjnie klasyfikuje inwestycje, które można było uznać za zrównoważone środowiskowo

³² Rozporządzenie SFDR zapewnia inwestorom przejrzyste informacje o zrównoważonych produktach finansowych

³³ Dyrektywa CSDDD nakłada obowiązek aktywnego zarządzania ryzykiem ESG w całym łańcuchu dostaw

Zakazane będzie bowiem m.in.:

- umieszczanie oznaczeń dotyczących zrównoważonego charakteru produktu, które nie są oparte na przejrzystym i wiarygodnym systemie certyfikacji lub, który nie zostały ustanowione przez organy publiczne. Oznacza to, że nielegalne będą własne oznaczenia ekologiczne stworzone i wykorzystywane przez firmę i umieszczane na jej produktach;
- formułowanie ogólnych twierdzeń dotyczących pozytywnego wpływu na środowisko, gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie udowodnić prawdziwości tych twierdzeń. Oznacza to, że nielegalne będzie umieszczanie na etykietach komunikatów takich jak – w 100% wyprodukowane z energii pochodzącej z odnawialnych źródeł, jeśli firma nie potrafi wykazać, że całość energii wykorzystywanej w produkcji pochodzi z OZE;
- formułowanie twierdzeń dotyczących ekologiczności w odniesieniu do całego produktu lub działalności przedsiębiorcy, jeżeli dotyczą one tylko określonego aspektu produktu lub konkretnego rodzaju działalności przedsiębiorcy. Za nielegalną uznana zostanie np. informacja umieszczona na etykiecie produktu „100% z recyklingu” w przypadku, gdy z recyklingu jest produkowana tylko część opakowania;
- twierdzenia, że produkt ma neutralny, ograniczony lub pozytywny wpływ na środowisko pod względem emisji gazów cieplarnianych, w przypadku, w którym neutralność osiągnięta została poprzez kompensowanie emisji gazów cieplarnianych (tzw. offsetem węglowym);
- przedstawianie, jako cechy wyróżniającej ofertę przedsiębiorcy, wymogów nałożonych na mocy prawa na wszystkie produkty należące do danej kategorii.

Ponadto, choć wdrażanie dyrektywy CSRD w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju zostało spowolnione, to nadal jej przepisy obowiązują największe podmioty. Są to przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 500 pracowników (oraz spełniające dodatkowe kryteria przychodowe) oraz firmy stojące na czele grup, w których zatrudnienie przekracza 500 osób. Te podmioty już w 2025 r. powinny złożyć swoje raporty za 2024 r. Nowelizacja przepisów³⁴ z lipca 2025 r. wprowadza odroczenie o dwa lata obowiązku raportowania informacji o zrównoważonym rozwoju dla przedsiębiorstw (choć będą mogły robić to dobrowolnie wcześniej), które miały rozpocząć raportowanie odpowiednio w 2026 i 2027 r. Po zmianach:

- dla dużych firm – raportowanie ESG zostało przesunięte z 2026 r. (za rok obrotowy 2025) na 2028 r. (za rok obrotowy 2027),
- małe i średnie firmy notowane na giełdzie – raportowanie ESG zostało przesunięte z 2027 r. (za rok obrotowy 2026) na 2029 r. (za rok obrotowy 2028).

Komisja Europejska przewiduje, że do końca 2025 r. zaproponuje dodatkowe zmiany dotyczące zakresu raportowania ESG, w tym także ewentualnego zawężenia zakresu przedsiębiorstw zobowiązanych do raportowania. Jak się wydaje nowelizacja może rozszerzyć listę podmiotów nie objętych wymogami dotyczącymi raportowania ESG, nie jest wykluczone także, że zakres raportów zostanie zawężony. Jednocześnie UE nie zakazuje wprowadzenia bardziej wymagających przepisów w tym zakresie przez państwa członkowskie. Do chwili obecnej z takiej możliwości skorzystały m.in. Dania, Francja i Holandia. Będzie to miało duży wpływ na polskich producentów współpracujących z firmami z tych krajów.

³⁴ Ustawa z dnia 9 lipca 2025 r. zmieniająca ustawę o zmianie ustawy o rachunkowości, ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2025 r. poz. 1020)

1.1.5 Podsumowanie

Kluczowe wyzwania środowiskowe i klimatyczne dla sektora mleczarskiego, w perspektywie najbliższych 10 lat, przedstawiono w poniższej tabeli:

Tabela 3: Kluczowe wyzwania środowiskowe i klimatyczne dla sektora mleczarskiego

CHÓW KRÓW MLECZNYCH	PRZETWÓRSTWO MLEKA
1. podniesienie poziomu wiedzy i świadomości hodowców w zakresie wyzwań klimatycznych i środowiskowych,	1. podniesienie poziomu wiedzy kadry menadżerskiej w zakresie potrzeby transformacji klimatycznej sektora przetwórczego i wymogów ESG,
2. partycypacja w redukcji emisji GHG (o 17,7% do 2030 roku w sektorach non-ETS) – zmiany w dotychczasowych praktykach żywienia zwierząt, zarządzania stadem oraz gospodarką odpadami;	2. partycypacja w redukcji emisji GHG (o 17,7% do 2030 roku w sektorach non-ETS) – elektryfikacja procesów technologicznych (zastąpienie wykorzystania paliw kopalnych przez en. elektryczną opartą na OZE), rozwój OZE, poprawa efektywności energetycznej,
3. wypracowanie i upowszechnienie spójnej i wspólnej dla branży metodologii obliczania śladu węglowego gospodarstw prowadzących chów zwierząt;	3. wypracowanie i upowszechnienie spójnej i wspólnej dla branży metodologii liczenia i raportowania śladu węglowego w Zakresach 1 – 3;
4. wzmocnienie odporności gospodarstw na skutki zmiany klimatu,	4. partycypacja w redukcji ilości opakowań (o 5% do 2030 roku i 10% do 2035 roku),
5. ograniczanie emisji amoniaku z utrzymania zwierząt, zarządzania odchodami oraz nawożenia nawozami naturalnymi,	5. uzyskanie lub aktualizacja pozwoleń zintegrowanych przez podmioty obróbki i przetwórstwa mleka o zdolności przyjmowania ponad 200 ton mleka na dobę,
6. zapewnienie odpowiedniej objętości zbiorników na gnojowice dla wszystkich gospodarstw mlecznych;	6. wypełnienie obowiązków wynikających z dokumentu BREF określającego wskaźniki BAT dla instalacji produkcji mleka spożywczego (rynkowego), sera, proszku i napojów fermentowanych. Prowadzenie monitoringu emisji zgodnie z wytycznymi dokumentu BREF,
7. dostosowanie wielkości pogłowia do 2 DJP/ha i aby wielkość nawożenia nie przekraczała 170 kg N/ha lub zapewnienie utylizacji nadmiaru obornika/gnojowicy;	7. wprowadzenie informacji na opakowaniach oraz dostosowanie reklamy produktów do wymogów Dyrektywy 2024/825 w sprawie wzmocnienia pozycji konsumentów w zielonej transformacji;
8. włączenie się w proces przygotowania Krajowego Planu Odbudowy Zasobów Przyrodniczych definiującego zasady prowadzenia produkcji rolnej (zarówno zwierzęcej jak i roślinnej) zapewniającej osiągnięcie celów rozporządzenia o odbudowie przyrody i strategii ochrony bioróżnorodności;	8. przeszkolenie pracowników w zakresie wymogów raportowania ESG.
9. zwiększenie ilości gospodarstw mlecznych prowadzonych metodami ekologicznymi.	

1.2 Wyzwania dla sektora mleczarskiego wynikające z trendów społecznych, gospodarczych i politycznych

Wyzwania dla branży wynikać będą także z zachodzących przemian społeczno – gospodarczych i wynikających z nich zmian w otoczeniu gospodarczym i oczekiwań konsumenckich oraz działań politycznych.

Jednym z takich trendów jest wzrost zainteresowania konsumentów wpływem diety na zdrowie. Dlatego też kwestia ta staje się coraz bardziej istotnym czynnikiem determinującym wybory konsumenckie. Dążenie do zdrowej diety często prowadzi do ograniczania ilości produktów odzwierzęcych w diecie. Kryterium to, obok ceny żywności, jest od kilku lat podstawowym czynnikiem decydującym o tym co i jak często jemy.

Trend troski o zdrowie wpływa na upowszechnienie diety planetarnej i jest jednym z powodów coraz większej popularności napojów roślinnych i roślinnych produktów fermentowanych. Są one często traktowane jako alternatywa dla mleka, szczególnie dla osób o szczególnych wymaganiach żywieniowych – z nietolerancją laktozy lub alergią na białka mleka oraz wegetarian i wegan. Choć popularność diety bez produktów zwierzęcych wciąż nie jest w Polsce duża (ok. 1 – 2% osób dorosłych deklaruje, że nie je mięsa), to rośnie liczba konsumentów ograniczających ilość produktów zwierzęcych w diecie – także mleka, jogurtów lub serów. Ponadto od kilkunastu lat rośnie popularność diety wegetariańskiej wśród młodych ludzi, zwłaszcza mieszkających w dużych miastach.

Opisane zjawiska mogą w nadchodzących latach silnie wpłynąć na sektor. I o ile przedsiębiorstwa przetwórcze mogą w pewnym zakresie wdrożyć strategię adaptacyjną, np. rozszerzając swoją ofertę o napoje roślinne lub inne wegetariańskie produkty, to wyzwania te są i pozostaną istotne i kluczowe dla gospodarstw mlecznych.

Innym ważnym trendem, który powinien zostać uwzględniony w strategii rozwoju branży są rosnące ceny surowców energetycznych i energii, zwłaszcza wytwarzanej z surowców nieodnawialnych. Choć w krótkim terminie polityka USA może wpłynąć na obniżenie cen surowców energetycznych, to w dłuższym okresie ceny energii i surowców będą rosły. Będzie to efektem nie tylko rosnącego popytu, ale także wynikać będzie z celów porozumień międzynarodowych, przede wszystkim dotyczących ochrony klimatu. W UE na koszty energii wpływać będą także rosnące ceny uprawnień do emisji GHG. Jak wynika z analiz Centrum Analiz Klimatycznych i Energetycznych IOŚ-PIB³⁵ krańcowe koszty redukcji w EU ETS mogą wzrosnąć w czasie z obecnych ok. 75 EUR/tonę CO₂ekw. do 180 EUR/tonę CO₂ekw. w 2030 r. i do 440 EUR/tonę CO₂ekw. w 2050 r.³⁶. Dla sektora mleczarskiego, ze względu na jego dużą energochłonność będzie stanowiło to istotny problem. Dlatego jako pilne należy potraktować działania mające na celu wdrażanie rozwiązań efektywnych energetycznie oraz elektryfikację procesów produkcyjnych opartych na wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii.

Warto wskazać na jeszcze jeden trend – polityczny. Władze publiczne w Polsce nie prowadzą aktywnej polityki klimatycznej, której celem byłoby zapewnienie, że nasz kraj wywiąże się z zobowiązań międzynarodowych – zarówno międzynarodowych (wynikających z ratyfikacji Ramowej Konwencji ONZ w sprawie Zmiany Klimatu oraz Porozumienia Paryskiego do tej Konwencji) jak i wynikających z członkostwa w UE. Jest to szczególnie widoczne w odniesieniu do rolnictwa, w którym jedynymi instrumentami wspierającymi wdrażanie działań mających obniżyć emisje GHG są te, które wprowadziła Unia Europejska w WPR. Także projekt Krajowego Planu dla Energii i Klimatu nie przewiduje wprowadzenia krajowych narzędzi wsparcia dla rolnictwa i przetwórstwa rolno – spożywczego w tym obszarze³⁷. Choć może to być przez część sektora odbierane pozytywnie (nie nakłada się na nie nowych wymogów) to w średniej i dłuższej perspektywie będzie to dla branży bardzo niebezpieczne. Spowoduje, że sektor zamiast prowadzić planowe, rozpisane na 20 – 25 lat, działania transformacyjne ze wsparciem organizacyjnym i finansowym państwa może zostać postawiony przed koniecznością natychmiastowych zmian.

2. GŁÓWNE BARIERY TRANSFORMACJI PRO-ŚRODOWISKOWEJ SEKTORA

Analiza wyzwań oraz sytuacji w sektorze, w tym także wyniki ankiet dla gospodarstw mlecznych jak i zakładów przetwórczych przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania wskazują, że najpoważniejsze bariery dla transformacji sektora to:

1. Luka w wiedzy i luka kompetencyjna. Poziom wiedzy na temat przyczyn, potrzeby i kierunków transformacji środowiskowej i klimatycznej wśród rolników i menadżerów przedsiębiorstw, a także polityków i urzędników jest w Polsce niewystarczający. W efekcie duże zagraniczne koncerny od kilku lat wdrażają strategię dekarbonizacyjną, natomiast krajowe przedsiębiorstwa, zwłaszcza małe i średnie, albo nie podejmują takich działań lub je dopiero rozpoczynają.
2. Brak spójnej, rządowej polityki wsparcia dla transformacji sektora rolno-spożywczego, w efekcie czego podmioty borykają się z brakiem adekwatnego wsparcia zarówno legislacyjnego i organizacyjnego, jak i w zakresie know-how oraz wsparcia finansowego.
3. Sytuacja w branży: jej rozdrobnienie, niskie marże i niska rentowność oraz niestabilność cen mleka, przy wysokich kosztach działań na rzecz transformacji utrudnia decyzje o podejmowaniu inwestycji nieprodukcyjnych (tj. ograniczających presję na środowisko).
4. Bariery infrastrukturalne utrudniają lub wręcz uniemożliwiają praktyczną realizację planów dekarbonizacyjnych. Wysokie ceny energii elektrycznej utrudniają elektryfikację sektora (zastępowanie paliw kopalnych energią elektryczną produkowaną z OZE), brak jest mechanizmów takich jak umowy PPA (Power Purchase Agreement) dla paliw gazowych, co utrudnia elektryfikację i dekarbonizację procesów cieplnych. Polskie sieci energetyczne nie są przystosowane do przyłączania OZE i magazynów energii, a długotrwałe procesy administracyjne i niektóre przepisy blokują inwestycje.
5. Chaos regulacyjny spowodowany ostatnimi decyzjami Komisji Europejskimi powoduje wzrost ryzyka regulacyjnego oraz pogłębia wątpliwości co do potrzeby dekarbonizacji i działań na rzecz ochrony środowiska.

35 Pyrka M., Jeszke R., Boratyrski J., Witajewski-Baltvilks J., Antosiewicz M., Tatarewicz I., Rabięga W., Wąs A., Tobiasz I., Lewarski M., Skwierz S., Gorzałczyński A., Lizak S., Zborowska I., Chodor M., Kobus P., Krupin V., Cygler M., Mzyk P., Sekuła M., Roslaniec M., Tylka A. (2023). VII EW on EU ETS 2050: Nowe sektory w EU ETS w kontekście neutralności klimatycznej UE w 2050 – Skutki dla Polski. Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy. Warszawa Instytut Badawczy/Krajowy Ośrodek Bilansowania i Zarządzania Emisjami (KOBiZE), Warszawa

36 W hipotetycznym (ale rozważanym w UE) scenariuszu włączenia do systemu handlu emisjami wszystkich sektorów gospodarki w perspektywie 2050 r. wzrost krańcowych kosztów redukcji w EU ETS sięga w 2050 r. nawet 1000 EUR/tonę CO₂ekw. w 2050. Tym niemniej w analizach CAKE jest to najbardziej optymalny scenariuszem z punktu widzenia konsumpcji gospodarstw domowych.

37 <https://www.gov.pl/attachment/cf6cca17-2adb-4852-b667-3e85b79865f1>

Badania wykonane wśród polskich rolników wskazują, że choć wielu z nich dostrzega negatywny wpływ zmiany klimatu na ich gospodarstwa, to tylko niewielu z nich łączy to z prowadzoną przez siebie działalnością. Tylko ok. 30 do 60% rolników jest świadomych negatywnego wpływu produkcji rolniczej na przyrodę. Jest to o tyle istotne, że w sektorze mleczarskim, w całym łańcuchu produkcji, aż 70 – 90% presji na środowisko jest generowana na poziomie produkcji mleka.

Także poziom wiedzy na temat konieczności redukcji wpływu na środowisko przedsiębiorstw przetwórczych nie jest wysoki i ogranicza się w zasadzie do wiedzy o konieczności podporządkowywania się obowiązującym przepisom prawa ochrony środowiska. Niski jest poziom świadomości innych wymogów, wynikających m.in. z trendów konsumenckich, presji konsumentów na rynek, czy polityki środowiskowej UE. Np. badania przeprowadzone w 2023 r. wykazały, że choć ogólna wiedza polskich menadżerów na temat ESG wzrasta, to nadal nie jest duża – 23% respondentów tych badań deklaroowało, że nie wie czym jest ESG, a 41% tylko o nim słyszało. Choć wiedza ta jest dostępna na poziomie eksperckim, to jej wpływ na decyzje zarządcze nie jest wystarczający.

Niski poziom świadomości rolników o wpływie ich działalności na środowisko i klimat oraz niska wiedza menadżerów o potrzebie i korzyściach z transformacji oraz o ESG może być barierą dla działań w zakresie ochrony środowiska i klimatu.

Brak jest jasnej deklaracji politycznej wyznaczającej kierunki i sposób wsparcia transformacji sektora rolno-spożywczego. Przyjęty w lipcu 2025 r. przez Radę Ministrów Krajowy Plan dla Energii i Klimatu (KPEiK) w ogóle nie dostrzega tego sektora, a wsparcie dla rolnictwa ogranicza do instrumentów oferowanych rolnikom w ramach WPR. W efekcie cele KPEiK w odniesieniu do sektora rolno – spożywczego są niezgodne z wymaganiami UE na 2030 r. Brak jest szczegółowego monitoringu określającego wielkość presji wywieranej przez podmioty tego sektora na środowisko, ich głównych aspektach środowiskowych³⁸, sposobach i zakresie działań na rzecz redukcji presji na środowisko, które w związku z tym powinny być wdrażane oraz skuteczności tych działań, które były i są wdrażane. Brak jest też analiz ekonomicznych wskazujących na koszty i korzyści inwestycji w ochronę środowiska. W konsekwencji władza publiczna nie oferuje podmiotom z branży mleczarskiej wsparcia legislacyjnego, organizacyjnego i finansowego oraz w zakresie know-how.

Brak rządowego programu wyznaczającego cele środowiskowe i instrumenty wsparcia dla branży rolno – spożywczej, w tym sektora mleczarskiego, oraz brak krzywej kosztowej dla metod redukcji oddziaływania podmiotów z tego sektora na środowisko i klimat znacząco utrudnia podejmowanie racjonalnych i efektywnych działań na rzecz ochrony środowiska i klimatu.

Obawy przed inwestycjami w projekty nieprodukcyjne zwiększają niskie marże i małą rentowność podmiotów z branży (pomiędzy 2 a 3%) oraz niestabilność cen skupu mleka. Antycypowany, wysoki koszt tych inwestycji zmniejsza gotowość do poniesienia ryzyka inwestycyjnego, nawet jeśli w średniej i długiej perspektywie czasu przyniosłyby one korzyści ekonomiczne (takie jak np. poprawa efektywności energetycznej i rozwój odnawialnych źródeł energii – m.in. biogazowni, biometanowni czy instalacji fotowoltaicznych). Barierą są tu także niesprzyjające przepisy prawne (np. brak zmian dotyczących lokalizacji wiatraków, brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego wskazujących tereny dla lokalizacji OZE) i długotrwałe procedury administracyjne dotyczące przyłączania instalacji OZE do sieci.

Barierą jest także niepewność co do kierunków rozwoju wymogów Europejskiego Zielonego Ładu, które są przez wiele podmiotów postrzegane jako zbyt ambitne wobec realiów produkcyjnych. Brak pewności, które przepisy jeszcze obowiązują i w jakim zakresie, jak i czy będą one rozwijane, a które wycofywane, zwiększa znacząco ryzyko regulacyjne i powoduje niechęć do podejmowania działań nieprodukcyjnych, które z punktu widzenia przepisów prawa, mogą okazać się niepotrzebne.

Należy wskazać na jeszcze jedną barierę dla transformacji – **niedostateczną współpracą organów administracyjnych i publicznych podejmujących decyzje wpływające na gospodarstwa mleczne i podmioty przetwórcze** – zarówno pomiędzy sobą (np. między MRiRW a MKiŚ) jak i z podmiotami sektora mleczarskiego. Powoduje to, że wprowadzane instrumenty polityki ekologicznej i klimatycznej, które wpływają na sytuację sektora nie są w wystarczającym stopniu konsultowane i nie zawsze uwzględniają sytuację i potrzeby polskiego mleczarstwa. Likwidacja tej bariery jest jednak w znacznym stopniu poza wpływem przedstawicieli sektora. Tym niemniej sektor wspierac będzie inicjatywy mające na celu poprawę współpracy podmiotów publicznych z przedstawicielami gospodarstw mlecznych i podmiotów przetwórczych.

³⁸ *Aspekty środowiskowe – technologie lub procesy, które mają decydujący wpływ na wielkość presji wywieranej przez podmiot (branżę, sektor) na środowisko przyrodnicze. Np. podstawowym aspektem środowiskowym chowu bydła mlecznego jest gospodarka odchodami oraz fermentacja metanowa, które odpowiadają za największą część emisji gazów cieplarnianych.*

3. PROPOZYCJA STRATEGII

Duża niepewność co do kierunków rozwoju europejskiej polityki ekologicznej i jej oddziaływania na politykę rolną nie powinna spowodować, że działania na rzecz ochrony środowiska i minimalizacji presji wywieranej przez podmioty mleczarskie na zasoby przyrodnicze zostaną odłożone na później. Zmiany i ułatwienia wprowadzone przez Komisję Europejską w przepisach wdrażających cele Europejskiego Zielonego Ładu nie oznaczają, że program ten i jego cele zostały przez UE odrzucone. Część z nich zapewne nie zostanie w najbliższym czasie wprowadzone, ale co do zasady UE nie porzuciła i nie porzuci swoich ambicji w zakresie zapewnienia dobrej jakości środowiska przyrodniczego. Tym niemniej strategia powinna te uwarunkowania brać pod uwagę i pozwalać na ewentualną korektę przyjętych priorytetów w zależności od dynamiki zmian polityki klimatycznej i ekologicznej. Wyznaczając cele ochrony klimatu i środowiska należy także uwzględnić trudną sytuację sektora, dlatego przyjęte cele powinny przede wszystkim obejmować działania wzajemnie korzystne, czyli takie, które zmniejszając wielkość presji na środowisko i klimat przynoszą korzyści gospodarstwu mlecznym i podmiotom przetwórczym z tego sektora.

Powodzenie działań na rzecz środowiska i klimatu zależeć będzie jednak nie tylko od działań prowadzonych przez podmioty z sektora, ale także od wsparcia, jakie transformacji środowiskowej i klimatycznej sektora udzieli państwo. Dlatego nawiązywanie współpracy i wspólne, z instytucjami publicznymi, wypracowywanie instrumentów wsparcia dla transformacji musi być jednym z elementów strategii rozwoju sektora mleczarskiego.

Na podstawie przeprowadzonej diagnozy wyzwań, przed którymi stoi branża mleczarska, jej obecnej sytuacji oraz istniejących barier można sformułować generalne priorytety środowiskowe i klimatyczne strategii rozwoju sektora. Są one następujące:

1. Włączenie sektora w działania na rzecz redukcji emisji gazów cieplarnianych i ochrony klimatu.
2. Wzmocnienie odporności podmiotów branży mleczarskiej na skutki zmiany klimatu oraz ich efektywna adaptacja do przyszłych warunków klimatycznych.
3. Zwiększenie wiedzy o potrzebie transformacji środowiskowej i klimatycznej sektora mleczarskiego i świadomości korzyści wynikających z działań w tym zakresie.
4. Stała redukcja presji wywieranej przez sektor na środowisko przyrodnicze.
5. Wspieranie działań mających na celu ochronę różnorodności biologicznej na wszystkich poziomach.

Działania na rzecz redukcji emisji gazów cieplarnianych i ochrony klimatu powinny być podejmowane przez wszystkie podmioty sektora. W gospodarstwach mlecznych będzie to przede wszystkim zarządzanie stadem, sposobem żywienia zwierząt i zarządzaniem odchodami zwierząt. Gospodarstwa posiadające pastwiska i/lub produkujące własną paszę powinny wdrażać metody rolnictwa regeneratywnego zwiększające pochłanianie węgla przez glebę i jej trwałe w niej magazynowanie. W przedsiębiorstwach przetwórczych główną metodą redukcji emisji powinno być przede wszystkim podnoszenie efektywności wykorzystania energii oraz elektryfikacja procesów oparta na wykorzystaniu własnych instalacji OZE. Obecnie za ekonomicznie uzasadnione można uznać zwiększenie efektywności energetycznej o 20% i zapewnienie udziału OZE na poziomie 20%. Szybki wzrost cen energii może spowodować, że po 2030 roku poziomy te się zwiększą.

Aby skutecznie wdrażać działania na rzecz ochrony klimatu konieczne będzie wsparcie władzy publicznej. Dlatego przedstawiciele sektora powinni rozpocząć dialog z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi, aby wypracować instrumenty wspierające działania gospodarstw mlecznych, a z Ministerstwem Klimatu i Środowiska i Ministerstwem Energii w zakresie instrumentów wspierających elektryfikację procesów w przedsiębiorstwach przetwórczych oraz rozwoju OZE. W ramach współpracy z tymi instytucjami powinna zostać podjęta decyzja o przygotowaniu krzywej kosztowej działań służących pro-środowiskowej transformacji sektora. Krzywa nie tylko powinna oceniać koszty i korzyści wynikające z poszczególnych działań, ale także szacować ich potencjalny efekt ekologiczny. Uzyskana w ten sposób wiedza powinna zostać wykorzystana przy wprowadzaniu narzędzi wspierających pro-środowiskową transformację sektora – jakie działania wymagają wsparcia publicznego, a jakie mogą być wdrażane bez takiego wsparcia, gdyż generują nie tylko korzyści ekologiczne ale także ekonomiczne.

Przedstawiciele sektora rozpoczną także prace nad stworzeniem spójnej i wspólnej dla branży metodologii obliczania śladu węglowego gospodarstw prowadzących chów zwierząt. Efekty tych prac zostaną skonsultowane z Krajowym Ośrodkiem Bilansowania i Zarządzania Emisjami IOŚ-PIB, instytucji odpowiedzialnej w Polsce za raportowanie i weryfikowanie emisji gazów cieplarnianych. Stworzona metodyka będzie szeroko upowszechniona wśród przedstawicieli podmiotów z sektora oraz rekomendowana do stosowania.

Choć część **działań wzmacniających odporność sektora na skutki zmiany klimatu** może i powinna być wdrażana samodzielnie przez podmioty do niego należące, to skuteczna i efektywna adaptacja wymaga zaangażowania się w te działania władzy publicznej. Dlatego przedstawiciele sektora podejmą wysiłki mające na celu stworzenie Narodowej Strategii adaptacji polskiego rolnictwa do skutków zmiany klimatu do 2040 r. z perspektywą do 2050 r. Narodowa Strategia powinna wskazywać jakie działania będą musiały być podejmowane samodzielnie przez podmioty z branży, a które będą mogły liczyć na wsparcie z funduszy publicznych.

Ponieważ stworzenie Narodowej Strategii może wymagać czasu, a skutki zmian klimatu postępują szybciej niż prognozowano jeszcze kilka lat temu, wszystkie podmioty należące do sektora powinny we własnym zakresie przeprowadzić analizę ryzyka i określić czy któreś z ryzyk klimatycznych nie jest na tyle wysokie, że działania powinny być wdrażane już obecnie, we własnym zakresie.

Przedstawiciele sektora oraz organizacje reprezentujące podmioty należące do branży mleczarskiej podejmą współpracę z ośrodkami doradztwa rolniczego, centrami edukacji, uczelniami i ośrodkami naukowymi, organizacjami branżowymi i pozarządowymi mającą na celu **wprowadzenie programów edukacji o Europejskim Zielonym Ładzie**, jego wymogach, sposobach wdrażania jego celów i korzyściach wynikających z tych działań oraz stworzenia materiałów informacyjnych w tym zakresie. Podjęta będzie współpraca z Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz innymi podmiotami **mającą na celu promocję wiedzy o potrzebie i sposobach elektryfikacji procesów technologicznych, rozwoju OZE i poprawy efektywności energetycznej oraz wymogach wynikających z rozszerzonej odpowiedzialności producenta oraz ESG.**

Podmioty należące do sektora kontynuować będą wysiłki mając na celu redukcję swojej presji na środowisko. Jako minimum traktowane będą działania wynikające z obowiązującego prawa ochrony środowiska, a w miarę możliwości wdrażane będą działania dodatkowe. W chowie zwierząt priorytetowo traktowane będą kwestie dotyczące dobrostanu zwierząt, właściwego zarządzania ich odchodami, aby zagwarantować ochronę wód przed azotanami i zmniejszać emisję amoniaku oraz zrównoważone gospodarowanie glebą. Duże podmioty przetwórcze, przetwarzające ponad 200 ton mleka/dobę dokonają przeglądu swoich pozwoleń zintegrowanych, dostosują swoje technologie do wymogów BAT oraz prowadzić będą badania monitoringowe.

Wszystkie podmioty z sektora wprowadzać będą metody pozwalające na zmniejszenie zużycia wody i w miarę możliwości zamykać jej obieg w ramach przedsiębiorstwa oraz retencjonować wodę opadową. Sektor włączy się w działania mające na celu osiągnięcie wymaganej redukcji ilości odpadów opakowaniowych.

W ramach działań na rzecz ochrony różnorodności biologicznej gospodarstwa mleczne wdrożą normę GEAC 2. Przedstawiciele branży współpracować będą z instytucjami zaangażowanymi w proces przygotowania Krajowego Planu Odbudowy Zasobów Przyrodniczych, tak aby zapewnić zdefiniowanie zasad prowadzenia produkcji mleka w sposób zapewniający zarówno osiągnięcie celów rozporządzenia o odbudowie przyrody i strategii ochrony bioróżnorodności oraz nie wpływający na efektywność ekonomiczną gospodarstw. Prowadzona będzie także promocja produktów mlecznych pochodzących z chowu ekologicznego, tak aby zwiększony popyt przyczynił się do zwiększenia ilości gospodarstw mlecznych prowadzonych metodami ekologicznymi.

BIBLIOGRAFIA

1. Bauer, S. E., K. Tsigaridis, and R. Miller (2016), Significant atmospheric aerosol pollution caused by world food cultivation, *Geophys. Res. Lett.*, 43, 5394–5400,
2. Cacao, L. T., Benseñor, I. M., Goulart, A. C., Cardoso, L. O., Santos, I. S., Lotufo, P. A., Moreno, L. A., Marchioni, D. M., 2022: Adherence to the EAT-Lancet sustainable reference diet and cardiometabolic risk profile: cross-sectional results from the ELSA-Brasil cohort study. *European Journal of Nutrition* 62 (2): 807–817.
3. Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_614
4. Consolidated text: Directive (EU) 2016/2284 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2016 on the reduction of national emissions of certain atmospheric pollutants, amending Directive 2003/35/EC and repealing Directive 2001/81/EC <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02016L2284-20240206>
5. Convention on Biological Diversity. <https://www.cbd.int/convention/text/>
6. Decyzja wykonawcza Komisji (UE) 2019/2031 z dn. 12.11.2019 r. ustanawiająca konkluzje dotyczące najlepszych dostępnych technik (BAT) w odniesieniu do przemysłu spożywczego, produkcji napojów i mleczarskiego zgodnie z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/75/UE, Dz.U. UE L 313/60
7. Decyzja wykonawcza Komisji (UE) 2019/2031 z dn. 12.11.2019 r. ustanawiająca konkluzje dotyczące najlepszych dostępnych technik (BAT) w odniesieniu do przemysłu spożywczego, produkcji napojów i mleczarskiego zgodnie z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/75/UE, Dz.U. UE L 313/60
8. Duda L., 2025: Zużycie energii i emisje w polskim przemyśle przetwórstwa żywności. Analiza ilościowa, porównanie europejskie i potencjał redukcji. Wyd. PKEOM. Warszawa
9. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/904 z dnia 5 czerwca 2019 r. w sprawie zmniejszenia wpływu niektórych produktów z tworzyw sztucznych na środowisko OJ L 155 z 12.6.2019,
10. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju Dz.U. L 322 z 16.12.2022
11. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/75/UE z dn. 24.11.2010 r. w sprawie emisji przemysłowych Dz.U. UE L 334/17
12. Dyrektywa Rady 96/61/WE z dnia 24 września 1996 r. dotycząca zintegrowanego zapobiegania zanieczyszczeniom i ich kontroli Dz.U. L 257 z 10.10.1996
13. EAT-Lancet Commission 2019: Summary Report of the EAT-Lancet Commission. Healthy Diets From Sustainable Food Systems. Food Planet Health. London
14. European Commission, 2006: Reference document on Best Available Technics in the Food Drink and Milk Industries. 2006 https://eippcb.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/2020-03/superseded_fdm_bref_0806.pdf
15. European Commission, 2025a: Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council amending Regulation (EU) 2021/1119 establishing the framework for achieving climate neutrality SWD (2025) 524 final} COM (2025) 524 final Brussels, 2.7.2025
16. European Commission, 2025b: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Delivering on the Clean Industrial Deal I COM (2025) 378 final Brussels, 2.7.2025
17. Figurska, M., et al. (2022). Fuel consumption and CO₂ emissions in the food industry in Poland in 2020.
18. Fritzon, A., & Berntsson, T. (2006). Energy efficiency in the slaughter and meat processing industry—opportunities for improvements... *Journal of Food Engineering*, 77 (4), 942–951.
19. From conflict to consensus? The state of EU agri-food policy after the Strategic Dialogue's conclusions <https://www.europejacquesdelors.eu/news/from-conflict-to-consensus>
20. GAIN 2024a: Report Name: Dutch Loss of Manure Derogation. Report Number: NL2024–0007 Dostępny na:

21. Gaughan J.B., Cawsell-Smith A.J., 2015: Impact of climate change on livestock production and reproduction [w:] Climate change impact on livestock: adaptation and mitigation, ed. by V. Sejian, J. Gaughan, L. Baumgard, C.S. Prasad, New Delhi 2015, s. 51–60; Mbow i in. 2019: Ibidem
22. Hellman E., Karaczun Z.M., Wolnicka K., Borycka M., 2023: Talerz przyszłości. Raport otwarcia Think thanku. Interdyscyplinarne Centrum Analiz i Współpracy Żywność dla przyszłości. Warszawa
23. <http://rada-zywnosc.pfzp.pl/charakterystyka-branzy-spozywczej-17134>
24. <https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName? fileName=Dutch%20Loss%20of%20Manure%20Derogation The%20Hague Netherlands NL2024-0007#: ~:text=In%202024%2C%20the%20Netherlands%20lost, in%20the%20EU%20Nitrate%20Directive>
25. <https://energetyka24.com/gornictwo/wiadomosci/wydobycie-wegla-w-polsce-rekordowo-niskie-arp-publickuje-wyniki-za-2024-rok>
26. <https://mestverwaarding.nl/kenniscentrum/4185/denemarken-ziet-af-van-nieuw-derogatieverzoek>
27. <https://rolnictwozrownowazone.pl/rolnictwo-zrownowazone/emisje-w-lancuchu-dostaw-firm-spozywczycch-w-polsce/>
28. <https://rolnictwozrownowazone.pl/rolnictwo-zrownowazone/emisje-w-lancuchu-dostaw-firm-spozywczycch-w-polsce/>
29. <https://vilt.be/nl/nieuws/vlaanderen-kan-afschaffing-derogatie-opvangen-nederland-niet>
30. <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal/#what>
31. <https://www.gov.pl/attachment/cf6cca17-2adb-4852-b667-3e85b79865f1>
32. <https://www.gov.pl/web/gdos/999-obszarow-natura-2000-w-polsce-kiedy-obszar-tysieczny>
33. <https://www.trade.gov.pl/wiedza/transformacja-sektora-energetycznego-w-polsce-po-przystapieniu-do-ue/>
34. <https://www.unep.org/facts-about-nature-crisis? gclid=CjwKCAjw4ZWkBhA4EiwAVJXwqYauckpR T-4oG3HVD-sMwLdQiY9Q6w4MFrEAr0WPFyCl3Vk tBgRBoCILcQAvD BwE>
35. Instytut Badawczy/Krajowy Ośrodek Bilansowania i Zarządzania Emisjami (KOBiZE), Warszawa
36. Karaczun Z., Swacha P., Herudziński T., 2023: Polskie ogrodnictwo wobec wyzwań polityki klimatycznej – percepcja, wiedza i działania sadowników rejonu sandomierskiego. Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, 74 (2): 171–190
37. KOBiZE 2025: Plik POL_2024_2022_14032024_164213_started.xlsx Dostępny na: https://cdr.eionet.europa.eu/pl/eu/govreg/inventory/envzfpasca/POL_2024_2022_14032024_164213_started.xlsx/manage document Dostęp 1/07/2025
38. Kodeks doradczy dobrej praktyki rolniczej dotyczący ograniczenia emisji amoniaku, 2019. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Warszawa
39. Komisja Europejska, 2021: Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady zmieniające Rozporządzenie (UE) 2018/842 w sprawie wiążących rocznych redukcji emisji gazów cieplarnianych przez państwa członkowskie od 2021 r. do 2030 r. przyczyniających się do działań na rzecz klimatu w celu wywiązania się z zobowiązań wynikających z porozumienia paryskiego. COM (2021) 555 final <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/? uri=CELEX%3A52021PC0555>
40. Komisja Europejska. (2019). Decyzja wykonawcza Komisji (UE) 2019/2031 z dnia 12 listopada 2019 r. ustanawiająca konkluzje dotyczące najlepszych dostępnych technik (BAT) w odniesieniu do przemysłu spożywczego, produkcji napojów i przemysłu mleczarskiego... (FDM BREF).
41. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Europejski Zielony Ład. (COM (2019) 640) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/? uri=CELEX: 52019DC0640>

42. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Strategia „od pola do stołu” na rzecz sprawiedliwego, zdrowego i przyjaznego dla środowiska systemu Żywnościowego. COM (2020) 381 final <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0381>
43. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Plan przemysłowy Zielonego Ładu na miarę epoki neutralności emisyjnej. COM (2023) 62 final <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023DC0062>
44. KOMUNIKAT KOMISJI DO PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO, RADY, EUROPEJSKIEGO KOMITETU EKONOMICZNO-SPOŁECZNEGO I KOMITETU REGIONÓW Unijna strategia na rzecz bioróżnorodności 2030
45. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: Unijna strategia na rzecz bioróżnorodności 2030 Przywracanie przyrody do naszego życia COM/2020/380 final https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a3c806a6-9ab3-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0019.02/DOC_1&format=PDF
46. Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework. <https://www.cbd.int/gbf/>
47. McEachran AD, Blackwell BR, Hanson JD, Wooten KJ, Mayer GD, Cox SB, Smith PN., 2015: Antibiotics, bacteria, and antibiotic resistance genes: aerial transport from cattle feed yards via particulate matter. Environ Health Perspect. 123 (4): 337–43. doi: 10.1289/ehp.1408555.
48. Polskie Stowarzyszenie ESG, 2024: Ogólnopolski Raport ESG 2023 “Szanse i ryzyka”. PSESG. Warszawa
49. Pyrka M., Jeszke R., Boratyński J., Witajewski-Baltvilks J., Antosiewicz M., Tatarewicz I., Rabięga W., Wąs A.,
50. Regulation (EU) 2024/1991 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2024 on nature restoration and amending Regulation (EU) 2022/869 (Text with EEA relevance) OJ L, 2024/1991, 29.7.2024
51. Regulation (EU) 2025/40 of the European Parliament and of the Council of 19 December 2024 on packaging and packaging waste, amending Regulation (EU) 2019/1020 and Directive (EU) 2019/904, and repealing Directive 94/62/EC OJ L, 2025/40, 22.1.2025,
52. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1119 z dnia 30 czerwca 2021 r. w sprawie ustanowienia ram na potrzeby osiągnięcia neutralności klimatycznej i zmiany rozporządzeń (WE) nr 401/2009 i (UE) 2018/1999 (Dz.U. L 243 z 9.7.2021, s. 1).
53. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/857 z dnia 19 kwietnia 2023 r. zmieniające rozporządzenie (UE) 2018/842 w sprawie wiążących rocznych redukcji emisji gazów cieplarnianych przez państwa członkowskie od 2021 r. do 2030 r. przyczyniających się do działań na rzecz klimatu w celu wywiązania się z zobowiązań wynikających z porozumienia paryskiego oraz zmieniające rozporządzenie (UE) 2018/1999
54. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 stycznia 2023 r. w sprawie „Programu działań mających na celu zmniejszenie zanieczyszczenia wód azotanami pochodzącymi ze źródeł rolniczych oraz zapobieganie dalszemu zanieczyszczeniu” Dz.U. 2023 poz. 244
55. Santonja G., Karlis P., Stubdrup K., Brinkmann T., Roudier S., 2019: Best Available Techniques (BAT). Reference Document for the Food, Drink and Milk Industries. JRC Science for Policy Report. European Commission https://eippcb.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/2020-01/JRC118627_FDM_Bref_2019_published.pdf
56. Shukla, P.R.; Skea, J.; Calvo Buendia, E.; Masson-Delmotte, V.; Pörtner, H.-O.; Roberts, D.C.; Zhai, P.; Slade, R.; Connors, S.; van Diemen, R.; et al. Climate Change and Land: An IPCC Special Report on Climate Change, Desertification, Land Degradation, Sustainable Land Management, Food Security, and Greenhouse Gas Fluxes in Terrestrial Ecosystems; Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC): Geneva, Switzerland, 2019.
57. Smol, M., Adam, C., & Preisner, M. (Eds.). (2023). Energy Intensity of Food Industry Production in Poland in the Process of Energy Transformation. Energies, 16 (4), 1843. Dostępne na: <https://www.mdpi.com/1996-1073/16/4/1843>
58. Sulewski P., Gołaś M., 2019: Świadomość środowiskowa rolników a wybrane elementy charakterystyki gospodarstw. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej 361 (4): 55–81

59. Śmigieński, W. Trwanie życia Polaków i innych mieszkańców krajów słowiańskich. Od epoki historycznej po
60. Tobiasz I., Lewarski M., Skwierz S., Gorzałczyński A., Lizak S., Zborowska I., Chodor M., Kobus P., Krupin V., Cygler M., Mzyk P., Sekuła M., Rosłaniec M., Tylka A. (2023). VIEWS on EU ETS 2050: Nowe sektory w EU ETS
61. Ustawa z dnia 14 kwietnia 2023 r. o zmianie ustawy o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2023 poz. 877)
62. Ustawa z dnia 9 lipca 2025 r. zmieniająca ustawę o zmianie ustawy o rachunkowości, ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2025 r. poz. 1020)
63. Willett W, Rockström J, Loken B i wsp. Food in the Anthropocene: the EAT-Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems. *Lancet* 2019; 393: 447–92.
64. Wróbel-Jędrzejewska M., Włodarczyk E., Kuleta P., Przybysz Ł., Markowska J., Drabent A., Tyfa A., 2024: Analiza i metodologia pomiaru śladu węglowego dla krajowego przemysłu mleczarskiego. Instytut Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego. Łódź.
65. Zhang, S., Stubbendorff, A., Olsson, K., Ericson, U., Niu, K., Qi, L., Borné, Y., & Sonestedt, E., 2023: Adherence to the EAT-Lancet diet, genetic susceptibility, and risk of type 2 diabetes in Swedish adults. *Metabolism*: 155401. DOI: 10.1016/j.metabol.2023.155401

Rynek krajowy

AUTOR: DR JAKUB OLIPRA

EXECUTIVE SUMMARY

- W ostatnich latach spożycie bilansowe mleka i masła w Polsce kształtuje się w wyraźnym trendzie wzrostowym, wspieranym przez rosnącą zamożność polskiego społeczeństwa. Niemniej jego perspektywy charakteryzują się dość dużą niepewnością, co wynika z rosnącej presji lobby antymleczarskiego oraz coraz większej konkurencji ze strony produktów roślinnych.
- Występuje dość duże zróżnicowanie tendencji spożycia produktów mlecznych w zależności od grup produktowych. Najlepsze perspektywy jeśli chodzi o wzrost spożycia mają sery dojrzewające i topione, twarogi, masło, jogurty i napoje mleczne. Z kolei spadku spożycia można oczekiwać w przypadku mleka świeżego niskotłuszczowego i pełnego, mleka zagęszczonego, mleka w proszku, a także śmietany.
- Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że w dzisiejszych czasach kluczem do skutecznej promocji spożycia mleka i produktów mlecznych jest równoległa ochrona dobrego wizerunku produktów mlecznych i branży mleczarskiej. Wizerunek ten jest obecnie niszczonej przez lobby antymleczarskie oraz niektórych producentów produktów roślinnych. Główne zarzuty formułowane względem branży mleczarskiej dotyczą jej wpływu na środowisko naturalne, dobrostan zwierząt oraz kwestii zdrowotnych związanych ze spożyciem mleka i produktów mlecznych. Tym samym, skuteczna strategia promocji produktów mlecznych powinna uwzględniać nie tylko kwestie wspierania spożycia ale również elementy ochrony wizerunku branży mleczarskiej i odpowiadać na główne zarzuty wobec niej formułowane.
- Analiza prowadzonych działań w obszarze promocji spożycia mleka i produktów mlecznych w Polsce wykazała, że są one bardzo rozproszone oraz pomijają kluczowe, w świetle doświadczeń międzynarodowych, elementy związane z ochroną wizerunku branży mleczarskiej. Wskazuje to na dużą przestrzeń do poprawy ich efektywności.
- W module zidentyfikowano działania, które powinna podjąć branża mleczarska w celu realizacji wyznaczonych przez siebie celów strategicznych: (1) zwiększenia krajowej konsumpcji mleka i jego przetworów, (2) poprawy wizerunku mleka i produktów mlecznych oraz (3) wzmocnienia pozycji mleczarstwa w polityce i instytucjach krajowych. Kluczem do sukcesu są równoległe działania zarówno na poziomie głównych organizacji mleczarskich, jak i samych zakładów mleczarskich i rolników skierowane przede wszystkim na: (1) promocję spożycia produktów mlecznych oraz (2) ochronę wizerunku produktów mlecznych i branży mleczarskiej. Istotnym elementem strategii powinno być również dostosowanie portfolio produktowego zakładów mleczarskich do zmieniających się preferencji konsumenckich, a także wzmocnianie pozycji negocjacyjnej branży poprzez podkreślanie jej roli w gospodarce.
- Przygotowane prognozy scenariuszowe bilansowego spożycia mleka i produktów mlecznych podkreślają znaczenie proaktywnej postawy branży mleczarskiej w promowaniu spożycia produktów mlecznych.

1. WSTĘP

W dokumencie „Zapewnienie wartości mleka – strategia dla branży mleczarskiej w Polsce”¹ zwrócono uwagę, że produkty mleczne odgrywają coraz ważniejszą rolę w diecie Polaków. Wsparciem dla takiej oceny są dane GUS wskazujące, że spożycie bilansowe mleka w Polsce w 2023 r. osiągnęło poziom 276 l na mieszkańca (najwyższy wynik w historii prowadzonych badań) i z roku na rok bije kolejne rekordy. Na podstawie głębszej analizy danych można jednak sformułować wniosek, że gdyby nie zdecydowane działania na rzecz promocji spożycia mleka i produktów mlecznych podjęte w pierwszej połowie lat 2000, gdy mierzyliśmy się z jego wyraźnym spadkiem, wyniki te mogłyby być o wiele gorsze.

Doświadczenia te wskazują, jak ważną rolę w promowaniu spożycia mleka w Polsce odgrywa aktywna postawa branży mleczarskiej. Jest ona szczególnie istotna uwzględniając, że spożycie produktów mlecznych w Polsce nadal kształtuje się na ogół poniżej poziomów wynikających z rosnącej zamożności polskiego społeczeństwa, co sugeruje duży potencjał do jego dalszego zwiększenia. Aktywna postawa branży mleczarskiej jest również kluczowa w warunkach nasilającej się konkurencji ze strony produktów roślinnych, a także coraz częstszych przykładów czarnego PR wymierzonego w mleko i produkty mleczne oraz samą branżę. W kontekście tego ostatniego problemu można odnieść wrażenie, że głos sprzeciwu branży mleczarskiej jest zbyt słabo słyszalny mimo istotnej roli, jaką odgrywa ona w polskiej gospodarce. Dlatego zadaniem niniejszego rozdziału jest zaproponowanie rozwiązań, które umożliwią osiągnięcie trzech celów strategicznych zdefiniowanych przez branżę:

- Zwiększenie krajowej konsumpcji mleka i jego przetworów
- Poprawa wizerunku mleka i produktów mlecznych
- Wzmocnienie pozycji mleczarstwa w polityce i instytucjach krajowych

Układ niniejszego dokumentu wygląda następująco. W drugiej części przeprowadzono szczegółową analizę danych dotyczących spożycia mleka i produktów mlecznych w Polsce. W trzeciej części omówiono międzynarodowe doświadczenia w zwiększaniu spożycia produktów mlecznych i ochronie wizerunku produktów mlecznych oraz branży mleczarskiej. W czwartej części przeanalizowano prowadzone do tej pory działania na rzecz promocji spożycia mleka i produktów mlecznych oraz przedstawiono propozycje działań na rzecz osiągnięcia zdefiniowanych wyżej celów strategicznych. W piątej części przygotowano prognozę scenariuszową spożycia mleka i produktów mlecznych w Polsce. Ostatnia część stanowi podsumowanie analizy.

2. ANALIZA DANYCH DOTYCZĄCYCH SPOŻYCIA MLEKA I PRODUKTÓW MLECZNYCH W POLSCE

Kluczowa z punktu widzenia projektowania strategii na rzecz zwiększenia spożycia mleka i produktów mlecznych jest analiza bieżących tendencji w tym obszarze. W polskiej statystyce publicznej istnieją dwa główne źródła danych nt. spożycia mleka i produktów mlecznych. Są to dane bilansowe o spożyciu wybranych artykułów konsumpcyjnych na mieszkańca oraz dane o spożyciu oraz wydatkach na wybrane artykuły konsumpcyjne na mieszkańca opracowywane na podstawie badań budżetów gospodarstw domowych. Występują istotne różnice metodyczne pomiędzy tymi podejściami.

Dane o spożyciu bilansowym nie pochodzą bezpośrednio od konsumentów, lecz są szacowane na podstawie statystyk produkcji rolniczej, importu, eksportu, zmian zapasów oraz strat w łańcuchu dostaw. Spożycie bilansowe obejmuje całkowitą konsumpcję danego surowca rolnego w kraju, niezależnie od tego, kto go konsumuje i w jakiej formie. Uwzględnia ono zarówno spożycie indywidualne, jak i zbiorowe (np. w stołówkach, hotelach, restauracjach, szpitalach), a także zużycie pośrednie w innych produktach (jak np. mleka w proszku w słodyczach).

Z kolei dane o spożyciu oraz wydatkach na wybrane artykuły konsumpcyjne na mieszkańca opracowywane na podstawie badań budżetów gospodarstw domowych są zbierane bezpośrednio od reprezentatywnej próby gospodarstw domowych. Respondenci zapisują swoje wydatki oraz ilości konsumowanych artykułów spożywczych, co pozwala na dokładną analizę ich rzeczywistych nawyków konsumpcyjnych.

¹ Zapewnienie wartości mleka – strategia dla branży mleczarskiej w Polsce (2024). WSPÓLNE DZIAŁANIA ORGANIZACJI SEKTORA MLECZARSKIEGO (Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich Związku Rewizyjnego, Krajowego Stowarzyszenia Mleczarzy, Polskiej Izby Mleka, Polskiej Federacji Hodowców Bydła i Producentów Mleka, Związku Polskich Przetwórców Mleka). Działania finansowane z Funduszu Promocji Mleka.

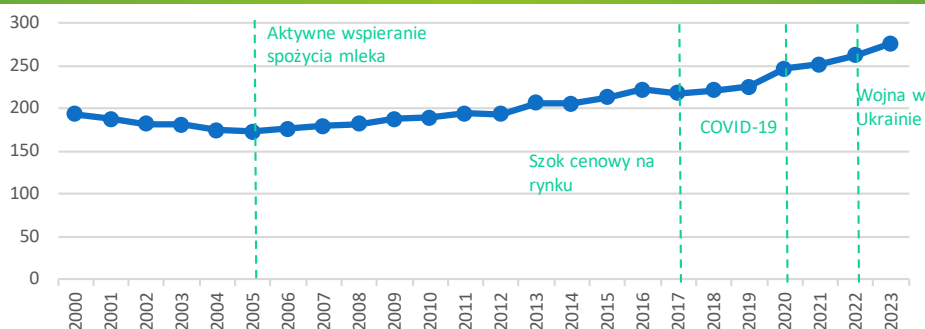
Warto jednak podkreślić, że dane te dotyczą głównie spożycia indywidualnego w miejscu zamieszkania i nie obejmują konsumpcji w zakładach zbiorowego żywienia (np. w stołówkach, hotelach, restauracjach, szpitalach), czy też zużycia pośredniego w innych produktach.

Dane bilansowe pozwalają na analizę spożycia mleka (w tym przeznaczonego na wytwarzanie produktów mlecznych, wyłączając masło) oraz masła. Z kolei dane o spożyciu i wydatkach w gospodarstwach domowych są o wiele bardziej szczegółowe. W przypadku danych o spożyciu obejmują one mleko, jogurty, sery dojrzewające i topione, twarogi, śmietanę oraz masło, podczas gdy dane o wydatkach pozwalają jeszcze na dekompozycję danych o wydatkach na mleko świeże na dwie podkategorie (mleko pełne świeże oraz mleko świeże niskotłuszczowe) oraz uwzględniają dodatkowo dane o wydatkach na napoje mleczne. Ze względu na charakter badania umożliwiają również analizę spożycia poszczególnych produktów mlecznych w zależności od cech społeczno-ekonomicznych gospodarstw domowych, takich jak dochód, miejsce zamieszkania czy wykonywana praca.

Podsumowując, oba podejścia wzajemnie się uzupełniają. Szczególnie uwzględniając zmiany zachodzące w strukturze konsumpcji żywności w Polsce, gdzie coraz większą rolę odgrywa jej spożycie poza domem. Stąd aby w pełni zrozumieć tendencje zachodzące w spożyciu mleka i produktów mlecznych w Polsce należy odwołać się zarówno do danych o ich spożyciu bilansowym, jak również danych pochodzących z badań budżetów gospodarstw domowych.

2.1 Spożycie bilansowe

Wykres 1: Spożycie bilansowe mleka w Polsce (l na mieszkańca)

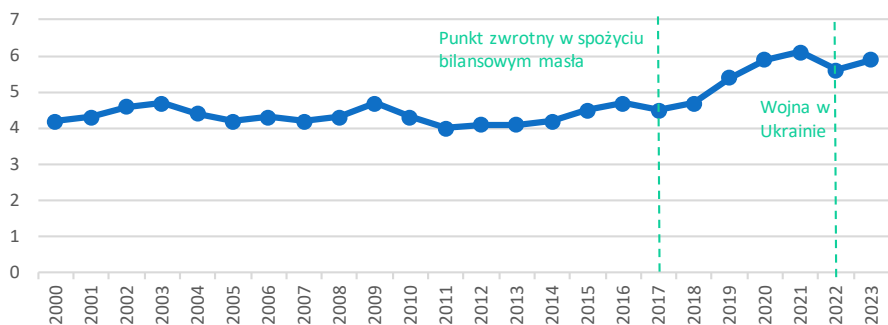


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Zgodnie z danymi GUS spożycie bilansowe mleka zwiększyło się w 2023 r. do 276 l na mieszkańca (dane o spożyciu raportowane są z dość dużym opóźnieniem) i osiągnęło najwyższy poziom w historii badań. Jednocześnie przez ostatnie 10 lat spożycie bilansowe mleka zwiększyło się o 34,0%, co oznacza, że jego średnioroczny wzrost we wspomnianym okresie wyniósł 3,0%. Analizując dane dotyczące spożycia bilansowego mleka w Polsce na szczególną uwagę zasługują cztery obserwacje:

- Do 2005 r. spożycie bilansowe mleka w Polsce kształtowało się w wyraźnym trendzie spadkowym i dopiero w 2006 r. nastąpił punkt zwrotny i zaczęło ono stopniowo rosnąć. Choć na obecnym etapie trudno wskazać jednoznaczną przyczynę odwrócenia spadku spożycia bilansowego mleka, w świetle dostępnych badań można odnieść wrażenie, że poza wzrostem zamożności polskiego społeczeństwa istotną rolę w przełamaniu trendu spadkowego odegrały programy promujące spożycie mleka: uruchomiona w 2003 r. kampania medialna „Pij mleko! Będziesz wielki” oraz rozpoczęty w 2004 r. programu „Mleko w szkole”. Z tego powodu, wiele wskazuje, że bez uruchomienia wspomnianych wyżej programów spożycie bilansowe mleka w Polsce na mieszkańca byłoby wyraźnie niższe niż obecnie.
- W 2017 r. wzrost spożycia bilansowego mleka wyraźnie wyhamował. Było to w dużym stopniu związane z sytuacją cenową na rynku mleka i produktów mlecznych, których ceny odnotowały relatywnie silny wzrost względem innych produktów żywnościowych. Mógł być to czynnik oddziałujący w kierunku zastępowania przez konsumentów produktów mlecznych tańszymi substytutami.
- W 2020 r. doszło do ponownego przyspieszenia wzrostu spożycia bilansowego mleka. Można łączyć to ze zmianą diety Polaków w warunkach restrykcji nałożonych na sektor HoReCa ze względu na pandemię COVID-19, jak również tym, że konsumenci zaczęli przywiązywać większe znaczenie do diety jako elementu budowania odporności organizmu.
- Czynnikiem utrwalającym trend wzrostowy bilansowego spożycia mleka w Polsce był wybuch wojny w Ukrainie w 2022 r. Warto jednak zauważyć, że napływ uchodźców i związany z tym wzrost spożycia produktów mlecznych zawyża analizowany wskaźnik, ponieważ zgodnie z metodyką jego obliczania całkowite spożycie dzielone jest przez liczbę rezydentów, która nie uwzględnia uchodźców.

Wykres 2: Spożycie bilansowe masła w Polsce (kg na mieszkańca)



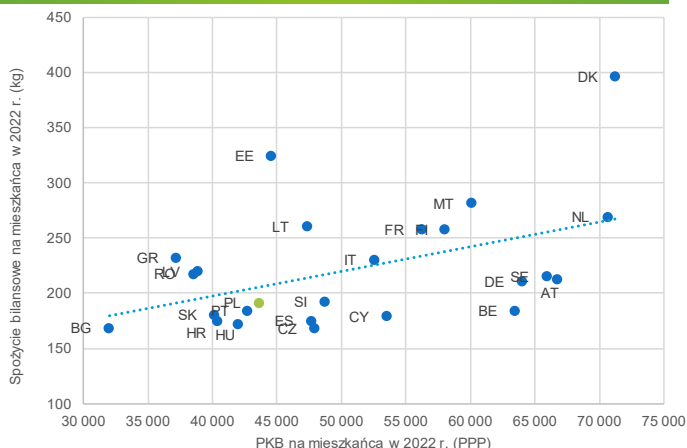
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

W trendzie wzrostowym kształtuje się również bilansowe spożycie masła w Polsce, które zgodnie z danymi GUS w 2023 r. wyniosło 5,9 kg na mieszkańca. Jednocześnie w ciągu ostatnich 10 lat zwiększyło się ono o 43,9%, co oznacza średnioroczny wzrost w tym okresie na poziomie 3,7%. W przypadku spożycia bilansowego masła warto zwrócić uwagę na trzy obserwacje:

- Do 2017 r. spożycie bilansowe masła w Polsce kształtowało się w trendzie bocznym. Innymi słowy nie wykazywało ono żadnych wyraźnych tendencji ani do spadku ani do wzrostu. Dobrze odzwierciedlają to dane, zgodnie z którymi bilansowe spożycie masła w Polsce w 2016 r. było dokładnie takie samo jak w 2003 r., mimo że w tym czasie Polska zintegrowała się z UE, a zamożność polskiego społeczeństwa znacząco wzrosła.
- Dopiero od 2017 r. spożycie masła w Polsce zaczęło kształtować się w wyraźnym trendzie wzrostowym. Jest to o tyle interesujące, że zbiegło się to w czasie z jego bardzo wysokimi cenami na światowym rynku. Jedną z hipotez skokowego wzrostu popularności masła może być szum medialny, jaki powstał wokół jego wyjątkowo wysokich cen. Liczne dyskusje nt. właściwości zdrowotnych masła, jak również agresywne kampanie sprzedażowe dyskontów², mogły w istotnym stopniu przyczynić się do wzrostu jego spożycia bilansowego w tym okresie.
- W 2022 r. doszło do pierwszego od 5 lat spadku bilansowego spożycia masła, co można łączyć z pogorszeniem siły nabywczej gospodarstw domowych, do czego przyczyniła się wysoka inflacja, dodatkowo nasiloną przez wybuch wojny w Ukrainie. Dane za 2023 r. wskazują jednak, że spadek ten był przejściowy i nie doprowadził do odwrócenia trendu wzrostowego.

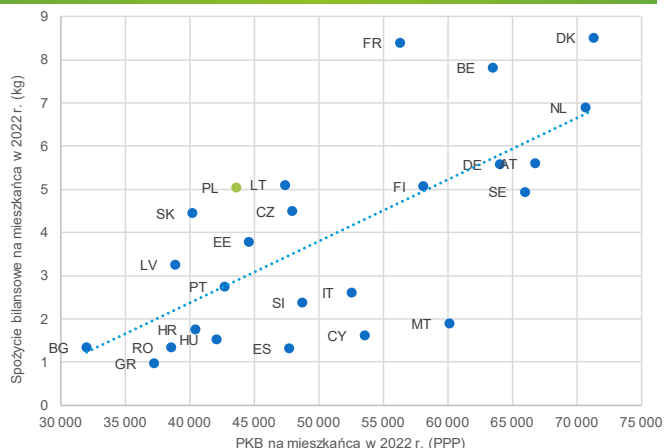
Analizując dane dotyczące spożycia bilansowego warto spojrzeć na nie również w kontekście międzynarodowym. W tym celu wykorzystano dane FAO nt. spożycia bilansowego mleka (w tym przeznaczonego na wytwarzanie produktów mlecznych, wyłączając masło) oraz masła w poszczególnych krajach UE. Zawężenie próby jedynie do krajów UE wynikało z tego, że reprezentują one podobny wzorzec konsumpcji żywności. Następnie dane o spożyciu bilansowym zestawiono z danymi o PKB na mieszkańca liczonymi według parytetu siły nabywczej. Parytet siły nabywczej jest to hipotetyczna miara, która pozwala uwzględnić różnice cen pomiędzy krajami, a w konsekwencji z większą precyzją przybliżyć rzeczywistą siłę nabywczą dochodów w poszczególnych krajach. Ostatecznie z próby usunięto dwa kraje: Irlandię i Luksemburg, gdzie dane o PKB są istotnie zawyżone ze względu na raje podatkowe w tych państwach. Wyniki przedstawione zostały na poniższych wykresach:

Wykres 3: Spożycie bilansowe mleka w Polsce (kg na mieszkańca)



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych FAO oraz Eurostatu
*dane o spożyciu bilansowym GUS i FAO nie są wzajemnie porównywalne ze względu na inną metodykę badań

Wykres 4: Spożycie bilansowe masła w Polsce (kg na mieszkańca)



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych FAO oraz Eurostatu
*dane o spożyciu bilansowym GUS i FAO nie są wzajemnie porównywalne ze względu na inną metodykę badań

2 Ze względu na wystandaryzowane parametry kostki masła konsumenci mogą w dość prosty sposób porównywać jej ceny pomiędzy sklepami. Z tego powodu w ostatnich latach masło stało się towarem, którym dyskonty poprzez liczne promocje próbują zachęcić klientów do wizyty w sklepie i zrobienia reszty zakupów.

Głównym wnioskiem płynącym z wykresów jest to, że spożycie produktów mlecznych jest silnie skorelowane z poziomem dochodu. W dużym stopniu tłumaczy to wysoką dynamikę bilansowego spożycia mleka w Polsce w ostatnich latach.

Warto odnotować, że spożycie bilansowe mleka (w tym przeznaczonego na wytwarzanie produktów mlecznych, wyłączając masło) jest w Polsce o ok. 7% niższe niż wynikałoby to z poziomu PKB per capita. W tym kontekście na uwagę zasługuje wyraźnie wyższe spożycie bilansowe mleka w krajach bałtyckich, które charakteryzują się zbliżonym poziomem dochodu na mieszkańca. Wskazuje to na istotną przestrzeń do zwiększenia bilansowego spożycia mleka w Polsce.

W przypadku spożycia masła, w Polsce kształtuje się ono na wyższym poziomie, niż wynikałoby to z poziomu PKB per capita. Warto jednak zauważyć, że dużą część tych różnic można tłumaczyć szerokością geograficzną poszczególnych państw. W krajach Europy Południowej takich jak Hiszpania, Włochy, Malta czy Cypr spożycie masła jest relatywnie niskie, gdyż dominuje w nich spożycie oliwy, która jest jego substytutem. Niemniej nawet uwzględniając te różnice, można odnieść wrażenie, że przestrzeń do dalszego silnego wzrostu spożycia masła w Polsce przy obecnym poziomie dochodów jest już ograniczona (jego spożycie w Polsce jest na podobnym poziomie jak w o wiele bogatszych Niemczech, Austrii czy Szwecji i Finlandii). Nie wyznacza to jednak ostatecznej granicy dla wzrostu spożycia masła w Polsce, o czym świadczą przykłady takich krajów jak Francja, Belgia czy Dania.

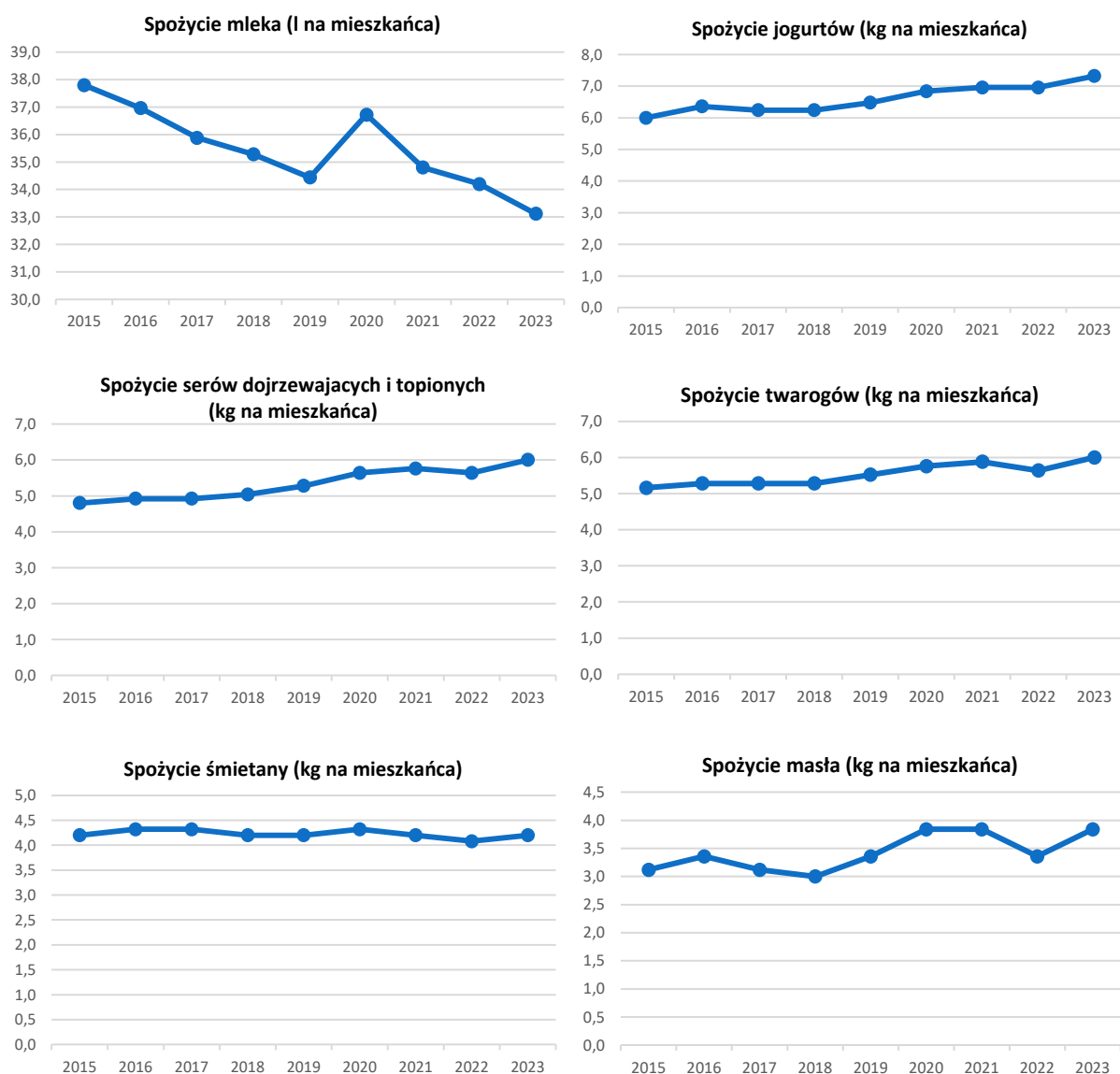
2.2 Spożycie w gospodarstwach domowych

Zgodnie z danymi GUS w latach 2015-2023 obserwowaliśmy rozbieżne tendencje w spożyciu poszczególnych produktów mlecznych w gospodarstwach domowych. Najsilniej zwiększyło się spożycie serów dojrzewających i topionych (+25,0%). Wskazuje to na rosnące znaczenie tej grupy produktów w diecie Polaków. Istotnie zwiększyła się również konsumpcja masła (23,1%), co jest spójne z tendencjami obserwowanymi w przypadku jego spożycia bilansowego. Wyraźnie wzrosło również spożycie jogurtów (22,0%) oraz twarogów (16,3%). Z kolei konsumpcja śmietany w całym analizowanym okresie pozostała stabilna. Jedyną kategorią, w której odnotowano wyraźny spadek spożycia było mleko (-12,4%), którego konsumpcja od lat pozostaje w wyraźnym trendzie spadkowym. Trend ten został zakłócony przez wybuch pandemii, m.in. ze względu na wzrost popularności pracy zdalnej, który przyczynił się do większego spożycia mleka świeżego w domu, m.in. do kawy. Niemniej zmiany w stylu życia związane z pandemią nie zdołały trwale odwrócić trendu spadkowego w tej grupie produktowej. Jednocześnie jest to kategoria najsilniej dotknięta przez konkurencję ze strony produktów roślinnych, gdzie napoje roślinne, kreowane na substytut mleka, odnotowują w ostatnich latach wyraźne wzrosty udziału w rynku (można oszacować, że jest to obecnie już ok. 5% wartości rynku mleka świeżego³).

3 Polski Związek Producentów Żywności Roślinnej. (2025). Branża żywności roślinnej w Polsce 2024 – dane, szanse i wyzwania. <https://roslinniejemy.org/blog/wartosc-rynku-roslinnego-w-polsce-to-juz-108-miliarda-zlotych-roslinne-zamienniki-nabialu-to-ponad-polowa-tej-kategorii-premiera-najnowszego-raportu-polskiego-zwiazku-producentow-zywnosci>

Tendencje w spożyciu poszczególnych produktów mlecznych przedstawiono na poniższych wykresach:

Wykres 5: Przeciętne roczne spożycie podstawowych produktów mlecznych w Polsce



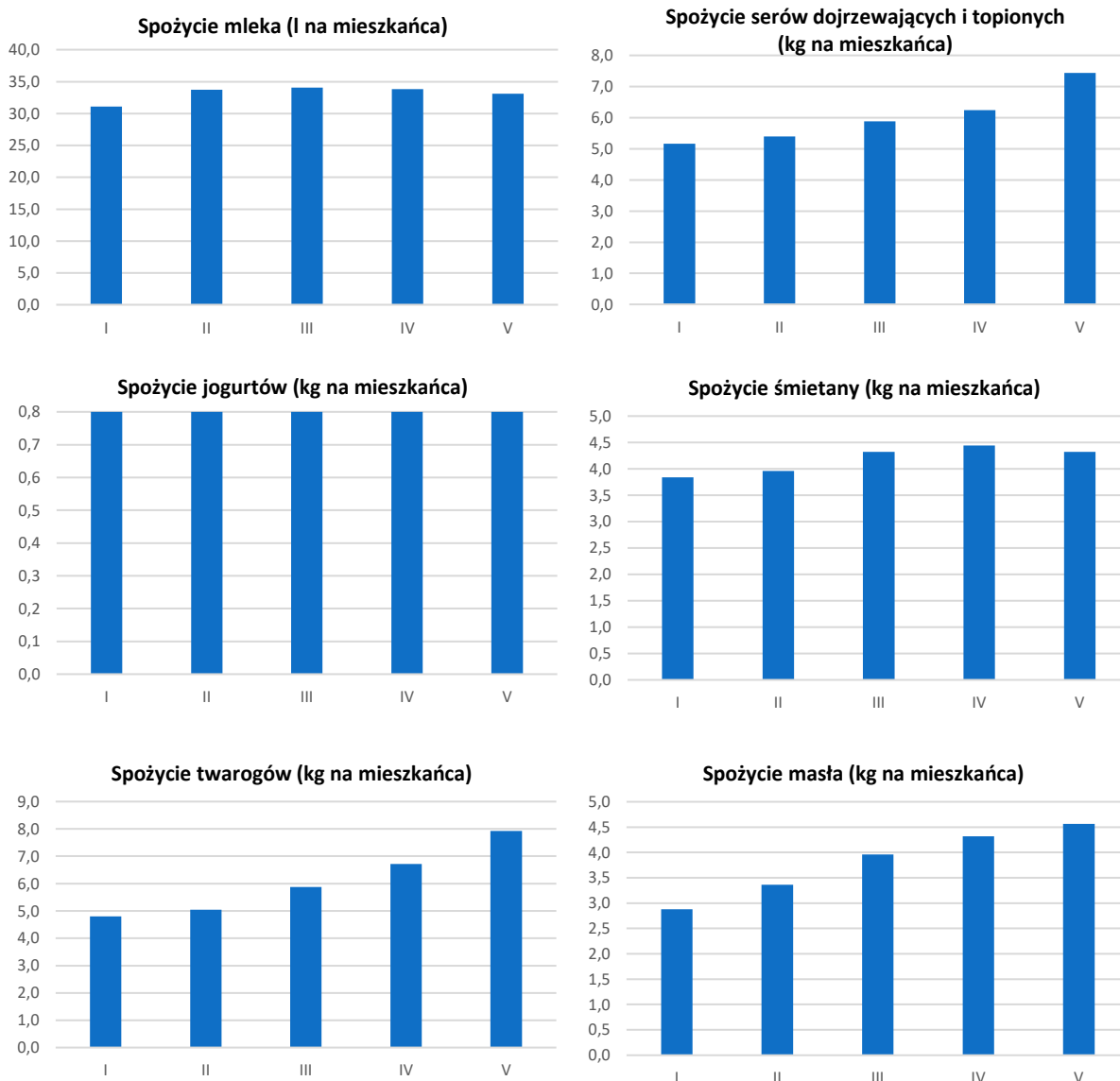
Źródło: GUS

Istotne z punktu widzenia zrozumienia tendencji zachodzących w spożyciu mleka o produktach mlecznych w Polsce jest zestawienie danych o spożyciu z dochodami gospodarstw domowych. Na poniższych wykresach zaprezentowano wielkość spożycia produktów mlecznych w poszczególnych grupach kwintylowych⁴. Istnieje kilka grup produktowych, w których spożycie rośnie wraz ze wzrostem osiąganych dochodów. Taka tendencja obserwowana jest w przypadku serów dojrzewających i topionych, twarogów, jogurtów oraz masła. Co ciekawe, w przypadku serów dojrzewających i topionych, twarogów i jogurtów wzrost ten wyraźnie przyspiesza pomiędzy IV a V kwintylem. Można oczekiwać, że dalsza konwergencja polskiej gospodarki do gospodarek Europy Zachodniej, której towarzyszyć będzie wzrost realnych dochodów gospodarstw domowych, będzie wspierać spożycie serów dojrzewających i topionych, twarogów, jogurtów oraz masła.

⁴ Grupy kwintylowe w dochodach to podział gospodarstw domowych na 5 równych części w zależności od wysokości dochodów. I kwintyl obejmuje pierwsze 20% gospodarstw domowych o najniższych dochodach, z kolei V kwintyl to 20% gospodarstw domowych o najwyższych dochodach.

Nieco inaczej sytuacja wygląda w przypadku dwóch pozostałych grup produktowych: mleka oraz śmietany. Początkowo wraz ze wzrostem dochodu ich spożycie w gospodarstwach domowych rośnie. Niemniej po osiągnięciu pewnego poziomu dochodu (w przypadku mleka jest to niższy poziom niż w przypadku śmietany) ich spożycie zaczyna się obniżać. Sugeruje to, że wzrost zamożności polskiego społeczeństwa będzie oddziaływał w kierunku obniżenia spożycia w tych dwóch grupach produktowych. Powyższe wnioski są spójne z przedstawionymi wcześniej tendencjami, gdzie w ostatnich latach obserwowany był wyraźny wzrost spożycia serów dojrzewających i topionych, twarogów, jogurtów i masła, stabilizacja konsumpcji śmietany oraz jej spadek w przypadku mleka świeżego.

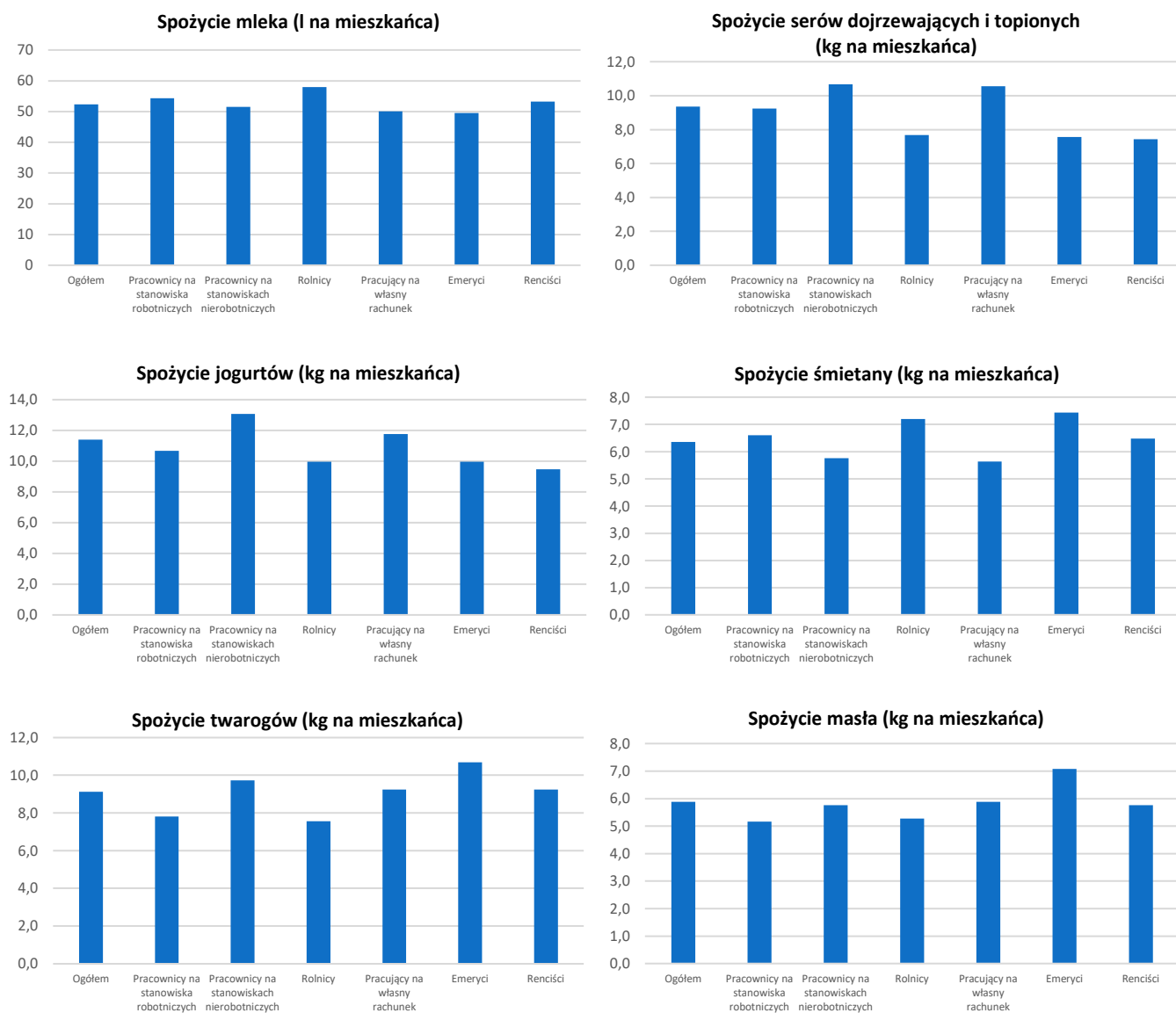
Nykes 6: Przeciętne roczne spożycie podstawowych produktów mlecznych w Polsce w 2023 r. w poszczególnych grupach kwintylowych



Źródło: GUS

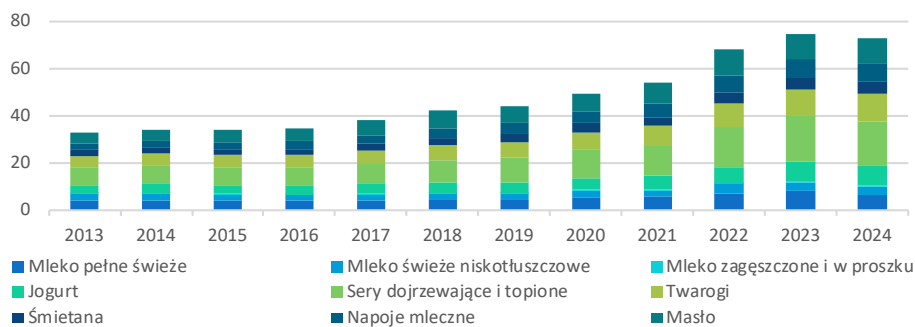
Dane o spożyciu mleka i produktów mlecznych w gospodarstwach domowych warto przeanalizować również na tle podziału gospodarstw pod względem cech społeczno-ekonomicznych. Choć można przyjąć, że dochód gospodarstwa domowego jest dość silnie skorelowany z jego charakterystykami społeczno-ekonomicznymi, takie ujęcie również dostarcza cennych informacji. Wyniki zaprezentowano na poniższych wykresach. Na szczególną uwagę zasługują dane dotyczące spożycia produktów mlecznych w gospodarstwach domowych tworzonych przez emerytów. Okazuje się, że charakteryzują się one najwyższym spożyciem spośród innych typów gospodarstw domowych aż w trzech grupach produktowych: masło, twarogi oraz śmietana. Relatywnie wysokie spożycie masła w gospodarstwach domowych tworzonych przez emerytów można w dużym stopniu tłumaczyć większymi możliwościami skorzystania z licznych promocji na masło organizowanych przez dyskonty. Z tego powodu produkt ten może być bardziej ekonomicznie dostępny dla emerytów niż dla innych typów gospodarstw. Z kolei wysokie spożycie twarogów i śmietany może sugerować pewne różnice we wzorcach konsumpcji pomiędzy pokoleniami, gdzie wśród gospodarstw tworzonych przez emerytów dominuje tradycyjna kuchnia z wysokim udziałem tych produktów.

Wykres 7: Przeciętne roczne spożycie ekwiwalentne podstawowych produktów mlecznych w Polsce w 2023 r. w podziale na społeczno-ekonomiczne grupy gospodarstw domowych



Źródło: GUS

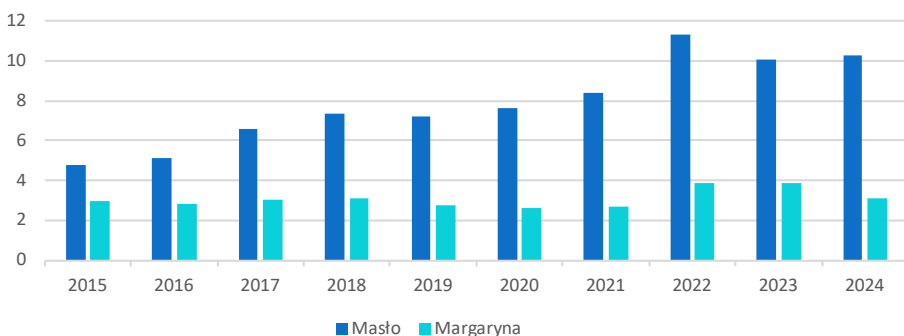
Wykres 8: Wartość rynku mleka i produktów mlecznych w Polsce (mld zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

raportowane są przez GUS w rachunkach narodowych. Tym samym iloczyn tych dwóch zmiennych (udziału poszczególnych produktów mlecznych w koszyku konsumpcyjnym oraz całkowitej wartości konsumpcji gospodarstw domowych) pozwala na oszacowanie wielkości rynku danego produktu. Przeprowadzone obliczenia wskazują, że wartość polskiego detalicznego rynku mleka i produktów mlecznych w 2024 r. wyniosła ok. 72,7 mld zł. Największy udział w tym rynku mają sery dojrzewające i topione, które odpowiadają za 18,7 mld zł. Kolejne miejsca zajmują twarogi (11,3 mld zł) i masło (10,3 mld zł). W tym kontekście warto

Wykres 9: Porównanie wartości rynku masła i margaryny w Polsce (mld zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

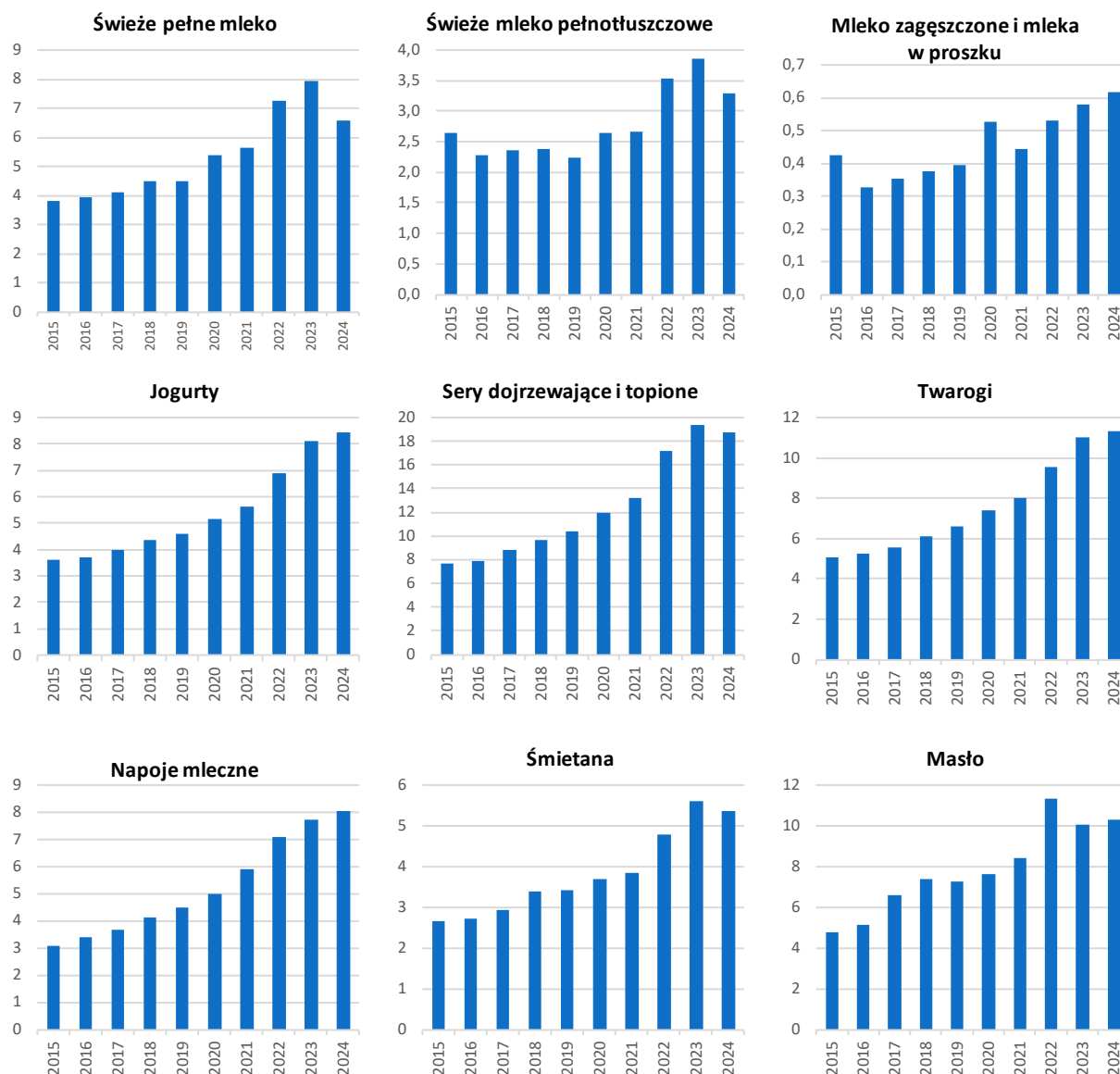
Jednocześnie w okresie 2015 – 2024 największe średnioroczne tempo wzrostu wartości rynku obserwowane było w przypadku napojów mlecznych (+11,3%) oraz serów dojrzewających i topionych (+10,3%). Kolejne miejsca zajęły jogurty (+9,9%), twarogi (+9,3%), masło (+8,9%) i śmietana (+8,1%). Najwolniej rosła wartość rynku mleka pełnego świeżego (+6,3%), mleka zagęszczonego i w proszku (+4,3%) oraz mleka świeżego niskotłuszczowego (+2,5%).

Badania budżetów gospodarstw domowych pozwalają również na oszacowanie wielkości rynków poszczególnych produktów. Wynika to z tego, że na podstawie badań budżetów gospodarstw domowych GUS szacuje udział wydatków na poszczególne produkty mleczne w wydatkach konsumpcyjnych, czyli w tzw. koszyku konsumenta, który wykorzystywany jest do obliczania inflacji. Z kolei dane o wielkości całkowitych wydatków gospodarstw domowych

zwrócić uwagę na to, jak w ostatnich latach wartość rynku masła oderwała się od wartości rynku margaryny. Mniejsze znaczenie z punktu widzenia detalicznego rynku mleka i produktów mlecznych mają jogurty (8,4 mld zł) oraz napoje mleczne (8,0 mld zł). Kolejne miejsca zajmują mleko pełne świeże (6,6 mld zł), śmietana (5,4 mld zł), mleko świeże niskotłuszczowe (3,3 mld zł) oraz mleko zagęszczone i w proszku (0,6 mld zł).

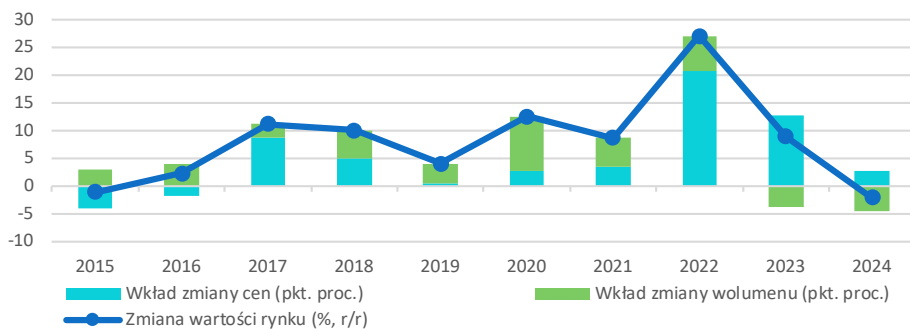
Wartości poszczególnych rynków przedstawiono na poniższych wykresach:

Wykres 10: Wartość rynków poszczególnych produktów mlecznych w Polsce (mld zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Wykres 11: Zmiana wartości rynku mleka i produktów mlecznych w Polsce (% r/r)

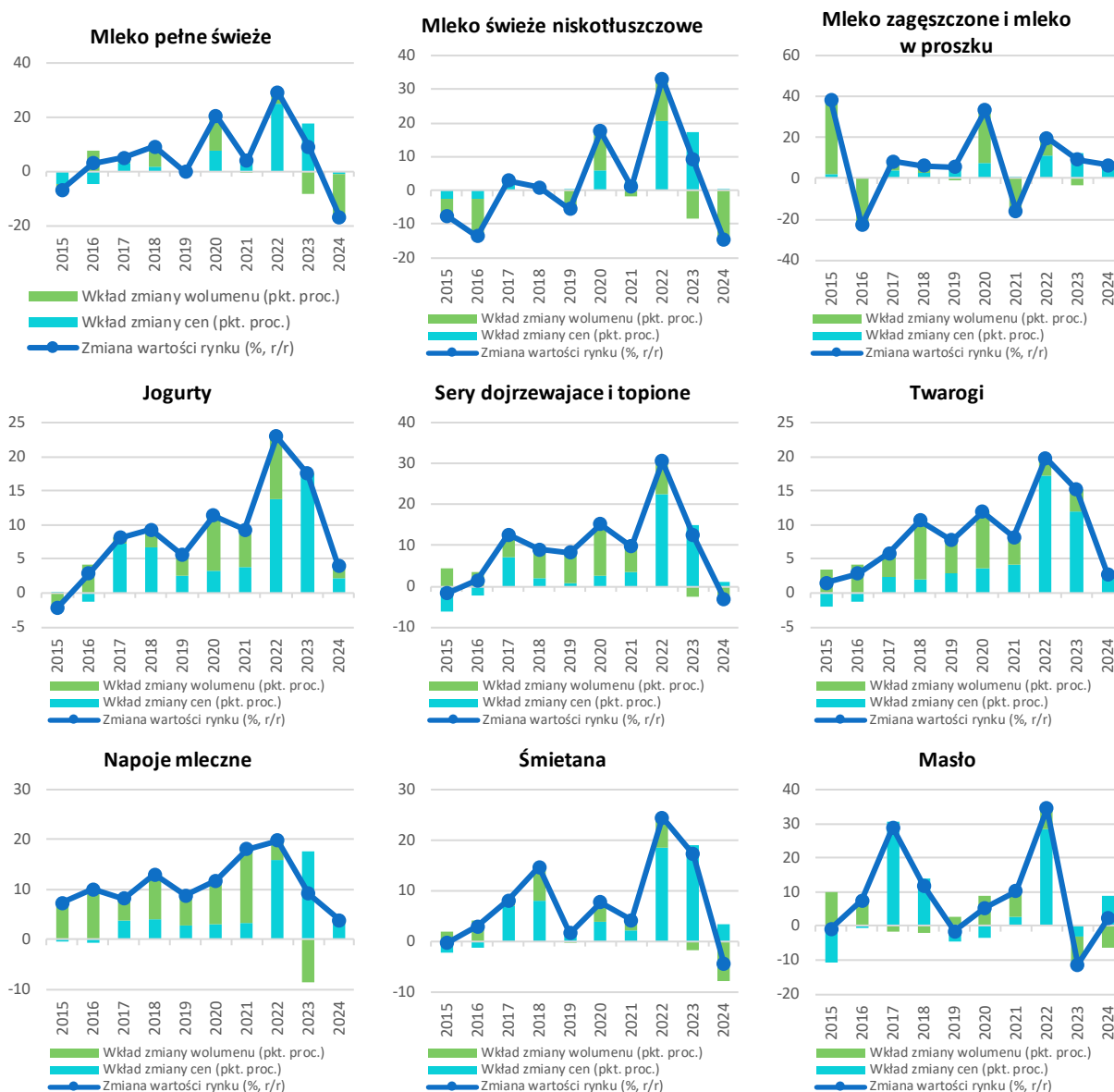


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Kluczowe z punktu widzenia interpretacji danych o wzroście wartości poszczególnych rynków jest ustalenie, w jakim stopniu zmiany te wynikały ze wzrostu cen, a w jakim stopniu z wyższego wolumenu sprzedaży. W tym celu do obliczeń wykorzystano dane o inflacji w poszczególnych grupach produktowych, które w sytuacji gdy znana jest całkowita zmiana wartości rynku, pozwalają wynikowo obliczyć zmianę wolumenu sprzedaży.

Wyniki zostały zaprezentowane na poniższych wykresach:

Wykres 12: Dekompozycja zmiany wartości rynków poszczególnych produktów mlecznych w Polsce



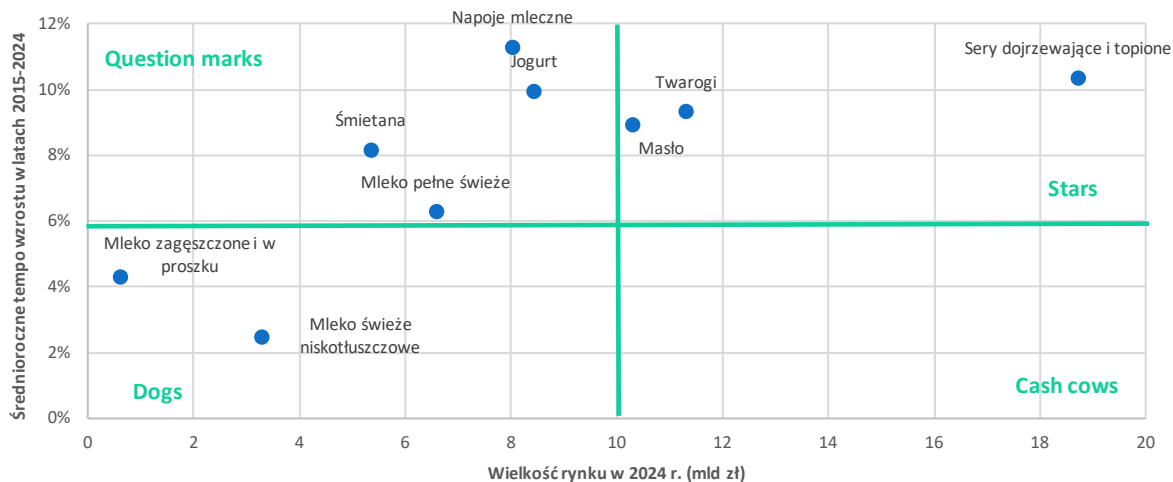
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Na podstawie przedstawionych wyżej danych można sformułować kilka obserwacji:

- W 2022 r. doszło do wzrostu wartości rynku we wszystkich kategoriach produktowych, co było efektem zarówno silnego wzrostu cen (m.in. ze względu na wybuch wojny w Ukrainie), jak również większego wolumenu sprzedaży. Wyższy wolumen sprzedaży można łączyć ze znaczącym napływem uchodźców z Ukrainy. W 2023 r. wkład zmian wolumenu do dynamiki był ujemny, co mogło w dużym stopniu wynikać z odpływu części uchodźców z Ukrainy do innych krajów.
- Wyhamowanie wzrostu wartości detalicznego rynku produktów mlecznych w Polsce w 2024 r. w dużym stopniu wynikało ze znaczącego obniżenia inflacji.
- Dwa z dziewięciu analizowanych rynków (napoje mleczne i twarogi) w ostatnich latach charakteryzowały się nieprzerwanym wzrostem, mimo wysokiej zmienności związanej z pandemią COVID-19 oraz wybuchem wojny w Ukrainie.

Interesujące z punktu widzenia atrakcyjności rynku mleka pod względem sprzedaży jest spojrzenie na poszczególne kategorie produktowe przez macierz BCG. Jest to narzędzie do analizy portfela produktów, opracowane w latach 70. XX wieku przez firmę konsultingową Boston Consulting Group. Pomaga ono ocenić, które produkty warto rozwijać, które przynoszą zyski, a które powinny zostać wycofane lub zrestrukturyzowane. Dzieli ona produkty pod względem wielkości rynku oraz dynamiki wzrostu. Produkty o dużym udziale w rynku oraz niskiej dynamice wzrostu są klasyfikowane jako tzw. *cash cows* (dojne krowy). Są one atrakcyjną kategorią, ponieważ choć nie osiągają wysokiej dynamiki sprzedaży, to ze względu na duży udział w rynku generują znaczące przychody. Produkty o niskim udziale w rynku i niskiej dynamice wzrostu są klasyfikowane jako *dogs* (psy). Jest to kategoria zawierająca na ogół produkty schyłkowe, których potencjał się wyczerpuje, co stanowi obciążenie dla portfela produktów. Produkty o dużym udziale w rynku oraz wysokiej dynamice wzrostu są klasyfikowane jako *stars* (gwiazdy). Jest to najatrakcyjniejsza grupa produktowa, gdzie inwestycje przynoszą najwyższą stopę wzrostu. Z kolei produkty o niskim udziale w rynku ale wysokiej dynamice wzrostu są klasyfikowane jako *question marks* (znaki zapytania). Na obecnym etapie nie wiadomo, czy utrzymają one wysoką dynamikę wzrostu i awansują do grupy *stars*, czy też spadną do grupy *dogs*.

Wykres 13: Macierz BCG dla rynku mleka i produktów mlecznych w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Analiza przeprowadzona dla polskiego rynku mleka i produktów mlecznych pozwoliła na wyodrębnienie trzech grup produktów:

- **Stars.** Znalazły się w niej sery dojrzewające, twarogi oraz masło. Są to kategorie o największym udziale w rynku i wysokiej dynamice wzrostu, które w świetle metodyki BCG mają najlepsze perspektywy rozwoju w kolejnych latach.
- **Dogs.** Znalazły się w niej mleko świeże niskotłuszczowe oraz mleko zagęszczone i w proszku. Są to kategorie schyłkowe, które będą miały coraz mniejsze znaczenie w portfolio produktowym branży mleczarskiej.
- **Question marks.** Znalazły się w niej napoje mleczne, jogurty, mleko pełne świeże i śmietana. Wnioski z przeprowadzonych na poprzednich stronach analiz sugerują, że napoje mleczne i jogurty z wysokim prawdopodobieństwem awansują w kolejnych latach do grupy *stars*. Z kolei śmietana i mleko pełne świeże spadną najprawdopodobniej do grupy *dogs*.

Jednocześnie nie udało się przyporządkować żadnego produktu do kategorii *cash cows*.

Podsumowując, przeprowadzona analiza tendencji w spożyciu mleka i produktów mlecznych w Polsce prowadzi do czterech głównych wniosków:

- Po pierwsze, spożycie bilansowe mleka i masła w Polsce pozostaje w ostatnich latach w wyraźnym trendzie wzrostowym. Głównym czynnikiem wspierającym spożycie są rosnące dochody polskiego społeczeństwa. Choć inne cechy społeczno-ekonomiczne takie jak rodzaj gospodarstwa domowego, miejsce zamieszkania, wiek osób go tworzących nie jest bez znaczenia, cechy te są na ogół silnie powiązane z dochodami.
- Po drugie, obserwujemy zróżnicowane tendencje w spożyciu poszczególnych produktów mlecznych w gospodarstwach domowych. Z jednej strony wyraźnie obniża się spożycie mleka pitnego. Z drugiej strony spożycie wyrobów o większym stopniu przetworzenia na ogół rośnie. Sugeruje to zmianę struktury spożycia produktów mlecznych w Polsce związaną ze wzrostem zamożności polskiego społeczeństwa. Zjawisko to jest spójne z obserwacjami z krajów Europy Zachodniej.
- Po trzecie, najlepsze perspektywy jeśli chodzi o wzrost spożycia mają sery dojrzewające i topione, twarogi, masło, jogurty i napoje mleczne. Spadku konsumpcji w kolejnych latach można natomiast oczekiwać w przypadku mleka świeżego niskotłuszczowego, mleka zagęszczonego i w proszku, a także śmietany i mleka pełnego świeżego.
- Po czwarte, istotną rolę we wspieraniu wzrostu spożycia mleka i produktów mlecznych odgrywa proaktywna postawa branży mleczarskiej.

3. DZIAŁANIA NA RZECZ BUDOWY DOBREGO WIZERUNKU BRANŻY I WSPIERANIA SPOŻYCIA PRODUKTÓW MLECZNYCH – DOŚWIADCZENIA MIĘDZYNARODOWE

Działania na rzecz promocji spożycia produktów mlecznych i budowy dobrego wizerunku branży mleczarskiej są ze sobą wzajemnie powiązane. Trudno jest wdrażać programy wspierające spożycie mleka i produktów mlecznych bez odpowiedniego kształtowania i ochrony wizerunku branży. Stąd celem niniejszej analizy jest przegląd doświadczeń międzynarodowych w budowaniu dobrego wizerunku branży mleczarskiej oraz wspieraniu spożycia mleka i produktów mlecznych. W pierwszej części przeprowadzoną diagnozę głównych zarzutów formułowanych wobec branży mleczarskiej, które wpływają na jej postrzeganie w społeczeństwie oraz dokonano przeglądu działań podejmowanych przez branżę mających na celu ochronę swojego wizerunku. W drugiej części przedstawiono doświadczenia międzynarodowe w obszarze stosowania narzędzi wspierających spożycie mleka i produktów mlecznych.

3.1 Budowy dobrego wizerunku produktów mlecznych i branży mleczarskiej

Branża mleczarska stoi obecnie przed istotnymi wyzwaniami wizerunkowymi. W ostatnich latach doszło do wyraźnego nasilenia jej krytyki ze strony aktywistów klimatycznych, obrońców praw zwierząt oraz ruchów wegańskich⁵. Choć często są to głosy skrajne, to doprowadziły one do sytuacji, w której w głównym nurcie debaty publicznej coraz częściej pojawiają się zarzuty wobec branży mleczarskiej o jej wpływ na klimat i dobrostan zwierząt oraz podawany jest w wątpliwość pozytywny wpływ konsumpcji produktów mlecznych na zdrowie konsumentów. Sytuację tę wykorzystują producenci produktów roślinnych, którzy często odwołują się do tej debaty i stosując agresywne kampanie marketingowe uderzają w branżę mleczarską. Na tego rodzaju manipulacje szczególnie podatni są najmłodszy konsumenci, którzy dużą wagę przywiązują do kwestii klimatu, dobrostanu zwierząt czy autentyczności konsumowanych produktów. O potencjalnej skali problemu świadczą wyniki badania przeprowadzonego przez firmę OnePoll na próbie brytyjskich konsumentów, zgodnie z którymi 49% przedstawicieli pokolenia Z⁶ odczuwa skrępowanie przed swoimi rówieśnikami zamawiając mleko w miejscach publicznych.

⁵ International Dairy Federation. (2025). *IDF Global Marketing Trends Report (Bulletin of the IDF N° 535/2025)*. <https://doi.org/10.56169/DYUK5825>

⁶ Pokolenie Z (Gen Z) to osoby urodzone mniej więcej w latach 1995–2010, które dorastały w świecie zdominowanym przez technologie cyfrowe, media społecznościowe i smartfony. Charakteryzują się dużą biegłością w korzystaniu z Internetu, otwartością na różnorodność oraz dużą wrażliwością na kwestie społeczne i ekologiczne.

Z tego powodu 29% przedstawicieli pokolenia Z w miejscach publicznych zamawia produkty roślinne, podczas gdy w domu preferuje konsumpcję produktów mlecznych. Dla porównania, na całej próbie uwzględniającej wszystkie grupy wiekowe, odsetki te wynosiły odpowiednio 8% i 12%⁷. Powyższe obserwacje potwierdzają, że bez działań na rzecz poprawy wizerunku produktów mlecznych oraz branży mleczarskiej trudno będzie trwale zwiększyć konsumpcję mleka i produktów mlecznych, w szczególności wśród najmłodszych konsumentów. Z tego powodu kluczowe jest zrozumienie trzech głównych zarzutów formułowanych wobec branży mleczarskiej, tak aby im skutecznie przeciwdziałać.

Pierwszym z zarzutów formułowanych wobec branży mleczarskiej jest jej negatywny wpływ na środowisko naturalne. W debacie publicznej często przywoływane są dane, zgodnie z którymi produkcja mleka wiąże się z emisją gazów cieplarnianych (w szczególności metanu), znacznym zużyciem wody, presją na użytki rolne, a także eutrofizacją rzek i zbiorników wodnych⁸. Organizacje ekologiczne argumentują, że ograniczenie skali chowu bydła jest niezbędne dla powstrzymania globalnego ocieplenia i ochrony bioróżnorodności. Wzywają jednocześnie do zmiany diety na roślinną argumentując, że produkty roślinne wywierają mniejszy negatywny wpływ na środowisko naturalne. Przykładowo organizacja Greenpeace wzywa do obniżenia światowego spożycia produktów mlecznych o 50% do 2050 r. na rzecz wzrostu spożycia produktów roślinnych⁹. Warto podkreślić, że nie jest to głos odosobniony i znajduje on coraz częściej odzwierciedlenie w tworzonych strategiach klimatycznych. Przykładowo strategia od „Pola do stołu” przygotowana przez Komisję Europejską zawiera zapis wzywający do zwiększenia udziału produktów roślinnych w diecie¹⁰. W tym kontekście na uwagę zasługuje również opublikowany na początku 2025 r. raport Climate Change Committee – instytucji doradzającej rządowi Wielkiej Brytanii w polityce klimatycznej¹¹. Podkreślono w nim rolę zmian w modelu konsumpcji żywności w ograniczaniu emisji gazów cieplarnianych. W raporcie przyjęto, że w scenariuszach zakładających osiągnięcie neutralności klimatycznej przez Wielką Brytanię do 2050 r. spożycie produktów mlecznych w tym kraju powinno obniżyć się o 20% do 2035 r. i pozostać na tym poziomie do 2050 r. Można oczekiwać, że presja tworzonych polityk klimatycznych na branżę mleczarską w kolejnych latach będzie się nasilać. Sprawia to, że branża mleczarska jest w coraz większym stopniu postrzegana w społeczeństwie jako zagrożenie dla środowiska naturalnego, co uderza w jej wizerunek szczególnie wśród młodszych, proekologicznie nastawionych konsumentów. Taka narracja wykorzystywana jest z kolei przez producentów produktów roślinnych. Przykładem są m.in. działania szwedzkiej firmy Oatly która przeprowadziła akcję marketingową podczas festiwalu muzycznego w Göteborgu w 2015 r. pod hasłem „Wow, No Cow!” (ang. „Łał, żadnej krowy!”) zachęcając uczestników do rezygnacji ze spożywania mleka na 72 godziny, argumentując, że „przemysł mleczny zagraża życiu na Ziemi”¹².

7 Askew, K. (2022, 9 maja). Half of Gen Z 'ashamed' to order milk in public: Arla probes how social media and cancel culture shape attitudes to dairy. FoodNavigator. <https://www.foodnavigator.com/Article/2022/05/09/half-of-gen-z-ashamed-to-order-milk-in-public-arla-probes-how-social-media-and-cancel-culture-shape-attitudes-to-dairy/>

8 Poore, J., & Nemecek, T. (2018). Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. *Science*, 360(6392), 987-992.

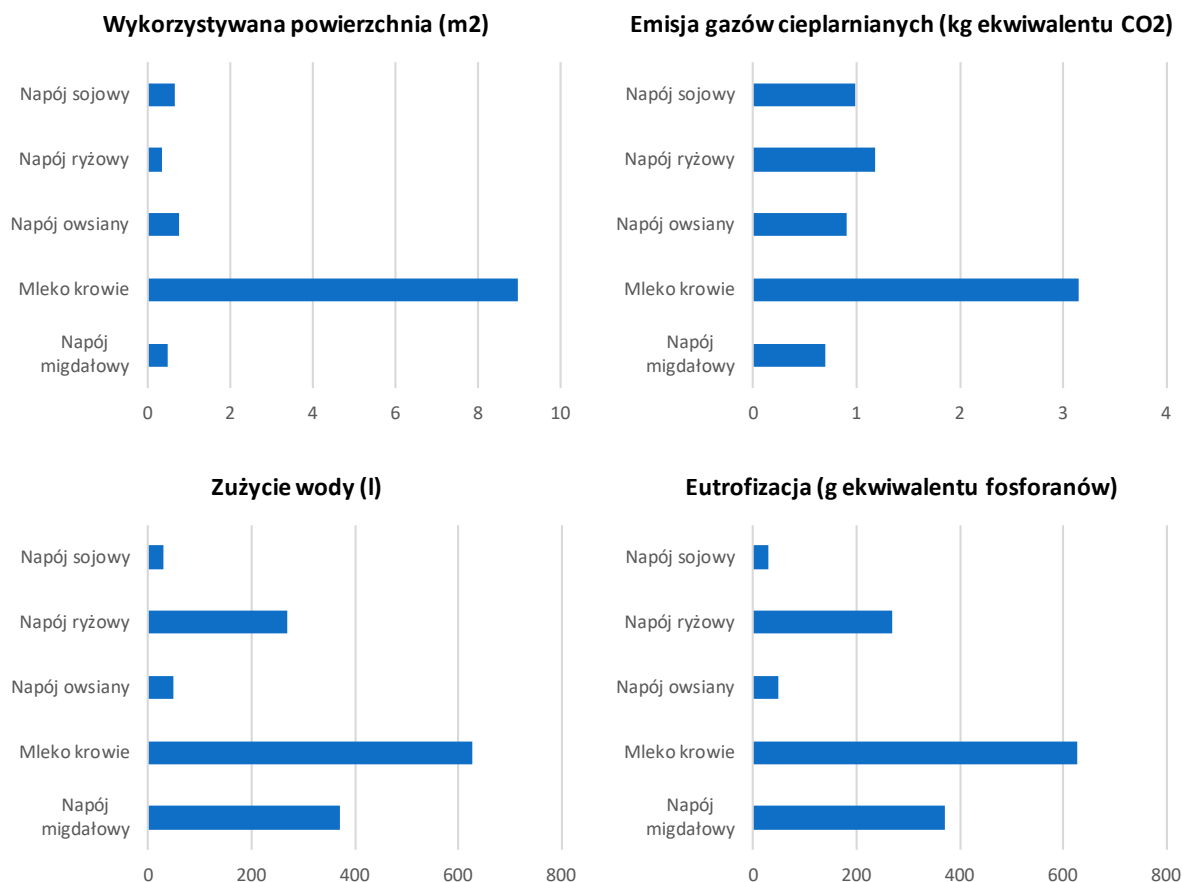
9 Greenpeace International. (2018, 5 marca). Greenpeace calls for decrease in meat and dairy production and consumption for a healthier planet [Press release]. <https://www.greenpeace.org/international/press-release/15111/greenpeace-calls-for-decrease-in-meat-and-dairy-production-and-consumption-for-a-healthier-planet/>

10 European Commission. (2020, 20 maja). A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally friendly food system (COM(2020) 381 final). Directorate General for Health and Food Safety. https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f_action_plan_2020_strategy-info_en.pdf

11 Climate Change Committee. (2025, 26 lutego). The Seventh Carbon Budget [Statutory Report]. Climate Change Committee. <https://www.theccc.org.uk/publication/theseventhcarbonbudget/>

12 Goldberg, J. (2019, 4 grudnia). Sweden's 'Milk War' is getting udderly vicious. *The Outline*. <https://theoutline.com/post/8384/sweden-milk-war-oatly>

Wykres 14: Wpływ produkcji mleka i napojów roślinnych na środowisko naturalne (obliczenia na jeden litr produktu finalnego)



Źródło: Poore, J., & Nemecek, T. (2018). Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. *Science*, 360(6392), 987-992.

Kolejny zarzut formułowany względem branży mleczarskiej dotyczy kwestii etycznych i dobrostanu zwierząt. Aktywiści skoncentrowani często wokół ruchów wegańskich przedstawiają obraz, w którym produkcja mleka wiąże się z intensywną eksploatacją krów, m.in. poprzez nieustanny rozród, oddzielanie cieląt od krów tuż po wycieleniu i skracanie naturalnej długości życia zwierząt¹³. Jednocześnie starają się oni zbudować wizerunek produktów mlecznych jako produktu nieetycznego i anachronicznego, w dużym stopniu bazując na braku wiedzy konsumentów nt. tego, jak wygląda produkcja mleka i jak rzeczywiście poprawiać dobrostan zwierząt. W tym celu wykorzystują przede wszystkim nowoczesne kanały komunikacji jak media społecznościowe czy popularne serwisy streamingowe, a także kontrowersyjne happeningi, przez co budują duże zasięgi medialne i ze swoim przekazem trafiają do szerokiej grupy społeczeństwa. W atakach na branżę wykorzystują również udokumentowane pojedyncze przypadki złego traktowania zwierząt. Jednocześnie zdarzają się sytuacje, w których aktywiści próbują podejmować pracę w gospodarstwach, firmach zajmujących się przewozem zwierząt czy ubojniach szukając prowokacji mających na celu zdyskredytowanie branży mleczarskiej. Można oczekiwać, że trend ataków na branżę mleczarską ze strony organizacji prozwierzęcych będzie nasilał się w kolejnych latach.

Przeciwnicy branży mleczarskiej próbują również negatywnie wpłynąć na postrzeganie zdrowotnych walorów mleka. Mimo opartych o badania naukowe oficjalnych zaleceń żywieniowych rekomendujących regularne spożywanie produktów mlecznych, starają się oni zbudować obraz mleka i produktów mlecznych jako szkodliwych dla zdrowia. Wychodząc od kwestii alergii i nietolerancji pokarmowych, która dotyczy tylko pewnej grupy osób, próbują podać w wątpliwość konieczność spożywania produktów mlecznych w całym społeczeństwie.

13 *Compassion in World Farming*. (2012, 1 września). *The life of dairy cows* [PDF]. <https://www.ciwf.org.uk/media/5235185/the-life-of-dairy-cows.pdf>

Narracja ta jest widoczna szczególnie w nowoczesnych kanałach przekazu, jak media społecznościowe czy też platformy streamingowe (poprzez paradokumenty takie jak „*What the Health*”¹⁴ czy „*The Game Changers*”¹⁵ przedstawiające spożycie mleka w złym świetle poprzez nieobiektywne prezentowanie danych). Jest on budowany często w oderwaniu od wiedzy medycznej przez osoby o dużym zasięgu medialnym (influencerzy, dietetycy spoza głównego nurtu). W narrację tę wpisują się producenci produktów roślinnych. Przykładowo wspomniana wcześniej szwedzka firma Oatly promuje hasło „*It's like milk, but made for humans*” (ang. „To jest jak mleko, ale stworzone dla ludzi”)¹⁶, sugerując w ten sposób, że spożycie mleka krowiego jest czymś nienaturalnym i wręcz szkodliwym. W konsekwencji, z jednej strony mamy do czynienia z budowanym od lat przez uznane instytucje pozytywnym przekazem dotyczącym spożycia mleka i produktów mlecznych. Z drugiej strony widoczna jest alternatywna narracja w nowoczesnych kanałach komunikacji zachęcająca do eliminacji produktów mlecznych z diety ze względów zdrowotnych. To wszystko stawia konsumentów w warunkach dużego dysonansu poznawczego. W tej sytuacji dodatkowym wyzwaniem dla branży mleczarskiej w Europie stał się system znakowania żywności Nutri-Score, którego intencją była pomoc konsumentom w wyborze zdrowszych produktów spożywczych. W ocenie wielu ekspertów błędnie klasyfikuje on wiele tradycyjnych wyrobów mlecznych jako mniej zdrowe. System znakowania prowadzi do absurdalnych sytuacji, w których wysoko przetworzone, słodzone zamienniki cukru napoje gazowane uzyskują lepszą ocenę Nutri-Score niż wiele tradycyjnych produktów mlecznych¹⁷.

Analizując doświadczenia międzynarodowe branża mleczarska stara się proaktywnie odpierać wymienione wyżej zarzuty. W przypadku krytyki dotyczącej wpływu produkcji mleka na środowisko naturalne branża podejmuje wysiłki zmierzające do jego obniżenia oraz komunikacji osiągniętych wyników. Globalne koncerny mleczarskie takie jak Danone, Lactalis, Fonterra, czy Arla podejmują deklaracje osiągnięcia neutralności klimatycznej. W ramach tych deklaracji wspomniane firmy realizują zadania w obszarze poprawy efektywności energetycznej swoich zakładów, wykorzystania odnawialnych źródeł energii, dostosowania opakowań, jak również promują dobre praktyki wśród swoich dostawców mleka. W UE w dużym stopniu działania w tym obszarze są wymuszone przez regulacje ESG obejmujące cały łańcuch dostaw żywności. Temat ten został szczegółowo omówiony w trzecim module niniejszej strategii. Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że wiarygodnym orędownikiem w budowaniu przekazu o zmniejszaniu negatywnego wpływu branży mleczarskiej na środowisko naturalne mogą być sami rolnicy. Jak sugeruje badanie przeprowadzone przez firmę Mintel, w kwestiach środowiskowych konsumenci ufają rolnikom bardziej niż markom czy korporacjom¹⁸. Jednocześnie podejmowane są próby polemiki z szacunkami wpływu produkcji mleka na klimat. Branża stara się przedstawić inne wymiary wpływu produkcji mleka na środowisko naturalne wskazując, że choć produkty roślinne mają niższy ślad węglowy, to mleko ma znaczące przewagi w przypadku innych wskaźników (m.in. wartość odżywcza, lokalność produkcji, czy też możliwość wykorzystania terenów nienadających się pod uprawy). Podnoszony jest również argument uzależnienia produkcji roślinnej od produkcji zwierzęcej ze względu na konieczność nawożenia roślin. W efekcie, pojawia się coraz więcej badań naukowych sugerujących, że wpływ produkcji produktów roślinnych na środowisko naturalne jest niedoszacowany¹⁹. Co więcej, część badaczy sugeruje, że sumaryczny wpływ eliminacji mleka i produktów mlecznych na rzecz produktów roślinnych na środowisko naturalne ostatecznie może okazać się marginalny, a jednocześnie wystąpiłyby istotne koszty zdrowotne z tym związane²⁰.

14 Sifferlin, A. (2017, 15 sierpnia). What you should know about the provegan Netflix film 'What the Health'. Time. <https://time.com/4897133/vegan-netflix-what-the-health/>

15 Healthline. (2019, 24 stycznia). 'The Game Changers' documentary review: What can science actually tell us? Healthline. <https://www.healthline.com/nutrition/game-changers-review#limitations>

16 BRIEF. (2024, 6 marca). IT'S LIKE MILK BUT MADE FOR HUMANS – Oatly zachęca Polaków do przemyślenia swoich nawyków żywieniowych. Brief.pl. <https://brief.pl/its-like-milk-but-made-for-humans-oatly-zacheca-polakow-do-przemyslenia-swoich-nawykow-zywniowych/>

17 European Dairy Association. (2023, 31 października). EDA position paper on NutriScore [Stanowisko EDA dotyczące NutriScore] (No. 2023_10_31_EDA_Position_Paper_on_Nutriscore_01) [Plik PDF]. European Dairy Association. https://eda.euromilk.org/wp-content/uploads/2024/06/2023_10_31_EDA_Position_Paper_on_Nutriscore_01.pdf

18 Dairy Reporter. (2023, 6 października). Consumers trust dairy farmers more than brands on sustainability, Mintel. Dairy Reporter. <https://www.dairyreporter.com/Article/2023/10/06/On-sustainability-consumers-trust-dairy-farmers-more-than-brands-Mintel>

19 Loong Yiin, C., Lai, Z. Y., Chin, B. L. F., Lock, S. S. M., Cheah, K. W., Taylor, M. J., AlGailani, A., Kolosz, B. W., & Chan, Y. H. (2024). Environmental impact of animal milk vs plantbased milk: Critical review. *Journal of Cleaner Production*, 449, 141703. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141703>

20 Liebe, D. L., Hall, M. B., & White, R. R. (2020). Contributions of dairy products to environmental impacts and nutritional supplies from United States agriculture. *Journal of Dairy Science*, 103(11), 10867–10881. <https://doi.org/10.3168/jds.2020-187852>

W przypadku zarzutów dotyczących kwestii etycznych i dobrostanu zwierząt działania branży mleczarskiej koncentrują się w dwóch obszarach. Pierwszy dotyczy poprawy dobrostanu zwierząt przez rolników, którzy sukcesywnie wdrażają szereg inwestycji, poprawiających warunki bytowe, zdrowie jak i wspierających zachowania naturalne krów (m.in. poprzez modernizację obór i zastosowanie nowoczesnych technologii). W części przypadków źródłem tych zmian jest presja ze strony zakładów mleczarskich, które zwiększają wymagania wobec swoich dostawców. Niektóre praktyki stosowane przez rolników podlegają certyfikacji i produkty wytworzone w gospodarstwach o podwyższonym dobrostanie znakowane są specjalnymi oznaczeniami jak np. „*Bien-être animal*” we Francji²¹. Przyjmowane są również rozwiązania zwiększające komfort transportowanych zwierząt i zmniejszające poziom stresu podczas uboju. Jednocześnie branża stara się być bardziej transparentna. Ciekawym przykładem takich działań jest pilotażowe rozwiązanie testowane przez firmę Arla „*Cow's Life App*”. Aplikacja korzysta z sztucznej inteligencji i kamer zainstalowanych w gospodarstwie. Kamery przy wsparciu sztucznej inteligencji rejestrują i analizują dane dotyczące dobrostanu zwierząt, które następnie udostępniane są użytkownikom aplikacji. Z jednej strony konsumenci mogą samodzielnie zweryfikować, czy krowy traktowane są zgodnie z najwyższymi standardami. Z drugiej strony gospodarstwa mleczne zyskują narzędzie do monitorowania dobrostanu i doskonalenia praktyk²². Drugi obszar działań dotyczy samego postrzegania rolników. Prowadzone są kampanie medialne przedstawiające rolników jako opiekunów zwierząt, kładące nacisk na ich więź ze zwierzętami²³. Celem takich działań jest pokazanie, że hodowla bydła, mimo często dużej skali, nie może być porównywana do produkcji przemysłowej. Na popularności zyskuje również organizowanie dni otwartych w gospodarstwach, których celem jest przedstawienie codziennej pracy rolników²⁴. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługują lekcje dla szkół w gospodarstwach²⁵.

Z kolei w odpowiedzi na działania podważające znaczenie produktów mlecznych dla zdrowej i zbilansowanej diety branża podejmuje działania edukacyjne i stara się przeciwdziałać dezinformacji. W wielu krajach podejmowane są kampanie informacyjne prowadzone głównie przez organizacje branżowe, w ramach których udostępniane są fakty naukowe nt. korzyści zdrowotnych z konsumpcji produktów mlecznych i obalane są mity na jego temat. Poruszają one również kwestie społeczne związane ze spożywaniem mleka i produktów mlecznych jak kampania *Milk Your Moments* uruchomiona podczas pandemii COVID-19²⁶. Często stanowią one ciąg prowadzonych przez lata kampanii zbudowanych wokół jednego hasła, jak kampania *GotMilk?* w USA²⁷. Jednocześnie branża podejmuje próby obrony przed działaniami lobby antymleczarskiego. Największym sukcesem było wprowadzenie w UE zakazu używania nazw takich jak „mleko”, „masło” czy „ser” dla produktów roślinnych. Zgodnie z orzeczeniem Trybunału Sprawiedliwości UE z 14 czerwca 2017 r., tego rodzaju nazwy są zarezerwowane wyłącznie dla produktów pochodzenia zwierzęcego²⁸. Dla porównania, analogiczne próby ochrony nazewnictwa podejmowane przez sektor mięsny mające na celu zakaz używania w UE określeń takich jak „burger” czy „kielbasa” dla produktów roślinnych zakończyły się niepowodzeniem²⁹. Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że potyczki prawne z podmiotami atakującymi branżę mleczarską mogą przynosić również odwrotny efekt. Przykładem tego może być sytuacja z 2014 r., kiedy to związek LRF Mjölök (szwedzka organizacja mleczarska) pozwał Oatly za hasła sugerujące, iż mleko krowie nie jest zdrowe ani odpowiednie dla ludzi. Sąd nakazał firmie zaprzestanie reklamowania swojego produktu jako „mleko” i dyskredytowania mleka krowiego. Pozew okazał się jednak dla Oatly świetną reklamą, a firma opublikowała jego treść w mediach, kreując się na antysystemową, innowacyjną firmę atakowaną przez potężny przemysł³⁰. Podobnie ze względu na wysoką dynamikę mediów społecznościowych prowadzone w niej kampanie również mogą przynieść efekty odwrotne od zamierzonego. Przykładem może być próba wykreowania w mediach społecznościowych hasła *#Februdairy* (gra słów: February + dairy), pomyślana jako odpowiedź na styczniową ofensywę wegan (*#Veganuary*).

21 *Étiquette BienÊtre Animal*. (n.d.). *Animal Welfare Etiquette*. <https://www.etiquettebienetreanimal.fr/en/>

22 *Contagious*. (2019, December 3). *Arla's cow's life app shows off happy herd to dairy sceptics*. *Contagious*. <https://www.contagious.com/news-and-views/arla-creates-app-for-dairy-cows-to-fight-milk-sceptics-vegans>

23 *Dairy Farmers of Canada*. (2020, 14 sierpnia). *A farmer's pride: See how they care for their cows*. *Dairy Farmers of Canada*. <https://dairyfarmersofcanada.ca/en/dairy-in-canada/dairy-excellence/farmers-pride-see-how-they-care-their-cows>

24 *Fonterra Co-operative Group Limited*. (2019, 21 listopada). *Our farmers opened their gates!* *Fonterra*. <https://www.fonterra.com/americas/en/our-stories/articles/our-farmers-opened-their-gates.html>

25 *Dairy Excellence Foundation*. (2024, 2 października). *Engaging in Excellence: Building a vibrant future for dairy through growing dairy education programs*. *Ag Proud*. <https://www.agproud.com/articles/60314-engaging-in-excellence-building-a-vibrant-future-for-dairy-through-growing-dairy-education-programs>

26 *Agriculture and Horticulture Development Board*. (n.d.). *Milk Your Moments: Share the message*. Retrieved July 12, 2025, from <https://ahdb.org.uk/milk-your-moments>

27 *California Milk Processor Board*. (n.d.). *Campaigns*. In *Got Milk?* <https://www.gotmilk.com/campaigns>

28 *Court of Justice of the European Union*. (2017, 14 czerwca). *Verband Sozialer Wettbewerb e V v. TofuTown.com GmbH (Case C422/16, ECLI:EU:C:2017:458)*. *EURLex*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:62016CJ0422>

29 17 lipca 2025 r. Komisja Europejska uruchomiła procedurę zakazu stosowania 29 nazw produktów mięsnych do produktów roślinnych, przy czym lista ta nie obejmuje takich kategorii jak kielbasa, burger czy stek.

30 *Goldberg, J.* (2019, 4 grudnia). *Sweden's 'Milk War' is getting udderly vicious*. *The Outline*. <https://theoutline.com/post/8384/sweden-milk-war-oatly>

Kampania ta miała być okazją do promowania spożywania produktów mlecznych i ocieplenia wizerunku branży mleczarskiej poprzez publikowanie ciekawostek, przepisów, historii rolników opatrzonej hasłem #Februdairy. Okazało się jednak, że środowiska wegańskie przechwyciły hasło i w mediach społecznościowych ostatecznie dominowały wpisy wegańskich aktywistów uderzających w branżę mleczarską³¹. Obserwacje te wskazują, że wizerunek branży mleczarskiej jest kształtowany w warunkach ostrej konkurencji narracyjnej, gdzie każda ze stron stara się zdobyć zaufanie konsumentów kosztem drugiej.

Część rozwiązań stara się adresować te wyzwania jednocześnie. W tym przypadku na uwagę zasługuje amerykańska platforma komunikacyjna „Undeniably Dairy” (ang. „Niezaprzeczalnie nabiał”)³². Jej celem jest ponowne „przedstawienie” produktów mlecznych konsumentom poprzez wielowymiarową kampanię budującą emocjonalną więź i zaufanie do produktów mlecznych. Opracowano cztery filary przekazu: (1) wartość odżywcza – podkreślanie bogactwa składników (białko, wapń, witaminy) obecnych w nabiale; (2) lokalność – ukazywanie, że mleko i przetwory pochodzą z lokalnych gospodarstw i wspierają lokalne społeczności; (3) przyjemność i tradycja – przypomnienie, że produkty mleczne są ważnym elementem kultury kulinarnej i codziennych radości; (4) odpowiedzialna produkcja – eksponowanie postępu branży w zakresie dobrostanu zwierząt, zrównoważonego rolnictwa i nowoczesnych technologii. W ramach kampanii „Undeniably Dairy” wykorzystywane są media cyfrowe, historie opowiadane przez farmerów i szefów kuchni, a także organizowane wydarzenia, gdzie konsumenci mogli spotkać rolników i spróbować produktów mlecznych. Analizy skuteczności wskazały, że kampania przyczyniła się do poprawy wizerunku branży.

3.2 Doświadczenia międzynarodowe we wspieraniu spożycia produktów mlecznych

Przegląd doświadczeń międzynarodowych w tym obszarze wskazuje, że działania te można podzielić w zależności od punktu wyjściowego, w jakim znajduje się dany kraj. Pierwszą grupę krajów stanowią kraje o silnie zakorzenionych tradycjach mleczarskich w diecie. Są to głównie kraje Zachodu. Drugą grupę stanowią kraje bez tradycji spożywania produktów mlecznych. W tej pierwszej grupie krajów, gdzie spożycie bilansowe mleka na mieszkańca jest relatywnie wysokie, podejmowane działania mają coraz częściej charakter przeciwdziałający niekorzystnym tendencjom na rynku. W drugiej grupie krajów, gdzie rynki mleka pozostają w dużej mierze nienasycone, działania te ukierunkowane są na popularyzację produktów mlecznych jako elementu codziennej diety.

Najpopularniejszym narzędziem stosowanym w celu zarówno zwiększenia spożycia produktów mlecznych, jak również utrwalenia nawyków jego konsumpcji, są programy subsydiowanego spożycia mleka i produktów mlecznych w szkołach. Zgodnie z danymi FAO funkcjonują one w kilkudziesięciu krajach i stały się standardem polityki żywieniowej na świecie³³. Główną ideą programów jest zapewnienie każdemu uczniowi porcji mleka lub innego produktu mlecznego w czasie pobytu w szkole, często nieodpłatnie lub po symbolicznej cenie. Programy zazwyczaj finansowane są ze środków państwa. Poza kształtowaniem nawyku regularnego spożywania produktów mlecznych od najmłodszych lat celem programów jest również poprawa stanu odżywienia dzieci (białko i wapń w diecie). Zgodnie z szacunkami Research Consortium for School Health & Nutrition and the Sustainable Financing Initiative 1 dolar zainwestowany w programy posiłków w szkole zwraca się aż 9-krotnie (m.in. poprzez lepszy stan zdrowia dzieci, poprawę ich wyników w nauce, czy też miejsca pracy i dodatkową produkcję wykreowaną w sektorze rolno-spożywczym)³⁴. Programom subsydiowanego spożycia mleka i produktów mlecznych w szkołach towarzyszą często akcje edukacyjne dotyczące roli produktów mlecznych w zrównoważonej diecie. W niektórych krajach akcje edukacyjne obejmują również lekcje o tym, jak powstają mleko i produkty mleczne oraz roli branży rolno-spożywczej gospodarce.

Kolejnym popularnym narzędziem stosowanym w celu zwiększenia spożycia mleka i produktów mlecznych są kampanie promujące spożycie prowadzone w mediach. Źródłem finansowania tych kampanii są przede wszystkim środki branży mleczarskiej (na ogół składki zbierane wśród zakładów mleczarskich), jak również w niektórych przypadkach środki publiczne.

31 Williams, D. K. (2019). Hostile Hashtag Takeover: An Analysis of the Battle for Februdairy. *M/C Journal*, 22(2). <https://doi.org/10.5204/mcj.1503>

32 U.S. Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service. (2018). Report to Congress on Dairy & Fluid Milk Promotion & Research Programs [PDF]. <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/2018%20Dairy%20Report%20to%20Congress.pdf>

33 Griffin, M. (2005, Kwiecień). Overview of worldwide school milk programmes (Basic Foodstuffs Service, FAO). Food and Agriculture Organization of the United Nations. https://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/Overview_of_worldwide_school_milk_programmes.pdf

34 Research Consortium for School Health & Nutrition, & Sustainable financing Initiative. (2022). The investment case for school health and nutrition. UNESCO Health and Education Resource Centre. <https://healtheducationresources.unesco.org>

Istotną cechą wspólną prowadzonych kampanii jest odwoływanie się do oficjalnych zaleceń żywieniowych i wskazywanie korzyści zdrowotnych płynących ze spożywania mleka i produktów mlecznych. Na uwagę zasługuje tutaj m.in. kampania „Yogurt – It’s Great Inside” realizowana w części krajów UE, jak również wspomniane wcześniej kampanie „Got Milk?” czy też „Milk Your Moments”.

Innym narzędziem, który sprzyja wzrostowi spożycia mleka i produktów mlecznych jest subsydiowanie ich konsumpcji wśród najuboższych. Produkty mleczne jako relatywnie tanie źródło białka zwierzęcego są traktowane jako nieodłączny element programów wsparcia w grupach osób niedożywionych. Przykładem takich programów np. bony żywnościowe SNAP oraz paczki żywnościowe dla potrzebujących w USA, które zawierają sery i mleko w proszku, zaś specjalny program WIC dla kobiet i dzieci zapewnia im bezpłatny przydział mleka, sera lub jogurtu³⁵.

4. JAK WSPIERAĆ SPOŻYCIE MLEKA I PRODUKTÓW MLECZNYCH ORAZ BUDOWAĆ DOBRY WIZERUNEK BRANŻY MLECZARSKIEJ W POLSCE?

Celem niniejszej części jest przedstawienie rozwiązań mających na celu zwiększenie spożycie mleka i produktów mlecznych w Polsce. Z punktu widzenia projektowania takich narzędzi kluczowy jest jednak przegląd obecnie stosowanych rozwiązań oraz ich ocena. Z tego powodu poniższa analiza została podzielona na dwie części. Pierwsza z nich obejmuje podsumowanie stosowanych narzędzi wspierających spożycie produktów mlecznych oraz ich ocenę. Druga część zawiera propozycję rozwiązań mających na celu zwiększenie krajowej konsumpcji mleka i produktów mlecznych.

4.1 Diagnoza

Przez ostatnie lata branża mleczarska w połączeniu z pomocą instytucji publicznych przeprowadziła szereg kampanii promujących spożycie mleka i produktów mlecznych. Kampanie zawierały zarówno elementy edukacyjne, jak i subsydiowanie konsumpcji.

Analizując dane dotyczące spożycia bilansowego mleka w Polsce na szczególną uwagę zasługują działania podjęte w latach 2003-2006, które pozwoliły na odwrócenie negatywnych trendów w spożyciu mleka. Pierwszym z nich była prowadzona w latach 2003-2011 ogólnopolska kampania społeczna o charakterze edukacyjno-promocyjnym „Pij mleko! Będziesz wielki”³⁶. Jej głównym celem była zmiana postaw i nawyków żywieniowych dzieci i młodzieży poprzez zachęcenie ich do konsumpcji mleka i produktów mlecznych, jako elementu dbania o zdrowie, w szczególności zdrowe kości. Choć adresatem kampanii były przede wszystkim dzieci i młodzież, jej treści trafiały pośrednio do ich rodziców i reszty społeczeństwa. Twórcy kampanii zadbali, by przekaz kampanii był merytoryczny i konsultowany z Instytutem Żywności i Żywienia. Dzięki temu uzyskano patronaty, a przekaz w mediach był bardziej wiarygodny akcentując profilaktykę osteoporozy. Kampania wykorzystywała klasyczne media masowe: telewizję, billboardy, prasę oraz Internet. Ze względu na jej społeczny charakter zaangażowało się w nią wiele znanych osób (m.in. Bogusław Linda, Kayah, Mariusz Pudzianowski, Marcin Gortat). Kampania osiągnęła ogólnopolski zasięg. Według badań MillwardBrown SMG/KRC, w szczytowym okresie 86% ankietowanych Polaków zauważyło akcje promujące mleko, a 97% z nich pamiętało hasło „Pij mleko – będziesz wielki”³⁷. Jednocześnie fenomenem kampanii był jej relatywnie niski koszt do efektów, jakie ona wygenerowała.

Kampania „Pij mleko! Będziesz wielki” zbiegła się w czasie z uruchomionym w 2004 r. i trwającym nadal, choć pod inną nazwą, ogólnopolskim programem „Mleko w Szkole” polegającym na subsydiowanej konsumpcji mleka w szkołach. Obecnie źródłem finansowania programu są środki unijne (część „Programu dla szkół” obejmującego dostarczanie dzieciom świeżych owoców, warzyw, mleka i przetworów mlecznych) uzupełniane ze środków krajowych. Głównym celem jest wyrabianie wśród dzieci nawyku regularnego spożywania mleka i produktów mlecznych, poprawa stanu odżywienia oraz edukacja prozdrowotna. Grupą docelową są dzieci w szkołach podstawowych.

35 Guthrie, J. et al. (2018). WIC and Non-WIC Infants and Children Differ in Usage of Some WIC-Provided Foods *Journal of Nutrition*, 148, pp. 1547S-1556S, <https://doi.org/10.1093/jn/nxy157>

36 Warto podkreślić, że kampania nie została uruchomiona przez branżę mleczarską lecz przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklamy w Polsce (IAA)

37 [Proto.pl](https://www.proto.pl/aktualnosci/pij-mleko-bedziesz-wielki). (2006, 1 grudnia). Pij mleko – będziesz wielki. Na podstawie badań MillwardBrown SMG/KRC. <https://www.proto.pl/aktualnosci/pij-mleko-bedziesz-wielki>

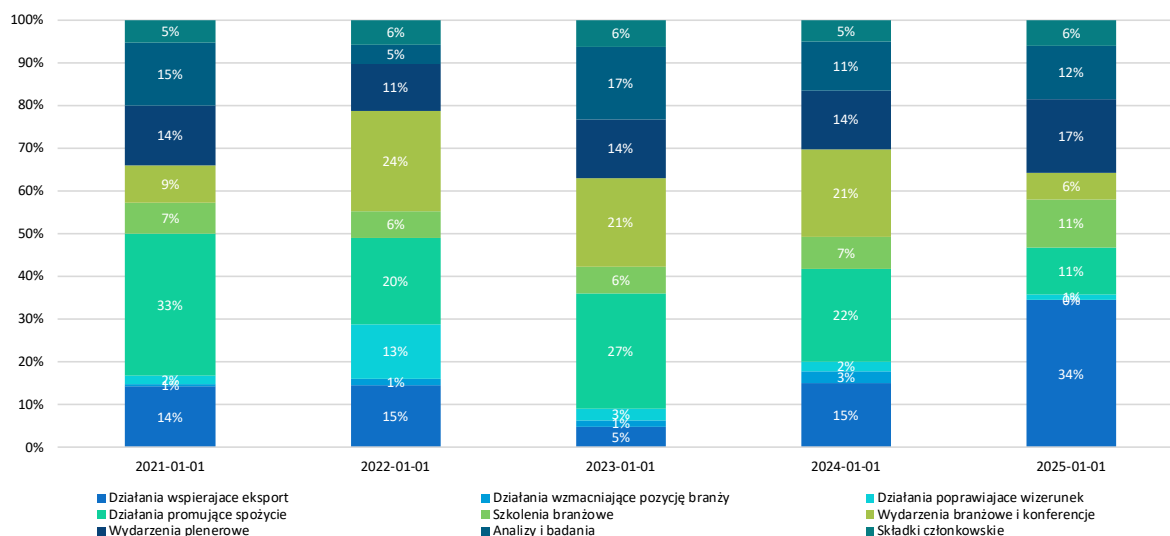
W ramach programu uczniom dostarczane są bezpłatne porcje mleka do spożycia w szkole (początkowo było to tylko mleko, następnie program rozszerzono o produkty mleczne).

U schyłku kampanii „Pij mleko! Będziesz wielki!” w latach 2008-2010 przeprowadzono dużą, ogólnopolską kampanię „Stawiam na mleko i produkty mleczne”, której zleceniodawcą było KZSM³⁸. Kampania była współfinansowana ze środków unijnych, budżetu państwa oraz Funduszu Promocji Mleka. Całkowity budżet wyniósł ok. 9,8 mln EUR. Tym samym był to jak dotąd największy program promocji produktów mlecznych przeprowadzony w Polsce. Kampania była skierowana do dzieci w wieku 7 - 13 lat oraz ich rodziców i opiekunów. Obejmowała ona reklamy w ogólnopolskich mediach, kampanie outdoorowe (w tym „mleczny konwój”) oraz akcje w szkołach. Można jednak odnieść wrażenie, że jej wpływ na spożycia mleka i produktów mlecznych w Polsce był ograniczony, ponieważ w okresie kampanii pozostawało ono zgodne ze swoim długookresowym trendem.

Prowadzone w kolejnych latach kampanie charakteryzowały się wyraźnie mniejszą rozpoznawalnością oraz skalą. Większość z nich prowadzona była przy wykorzystaniu środków z Funduszu Promocji Mleka, na który składa się branża mleczarska. Część z nich nadal skoncentrowana była na wspieraniu spożycia mleka wśród dzieci (m.in. kampania „Mamy kota na punkcie mleka”, „Dzieciaki Mleczaki”), podczas gdy niektóre rozszerzały przekaz na szersze grupy wiekowe (m.in. kampanie „Mleko na zdrowie!”, „Mleko dobry wybór!” czy też „Polskie produkty mleczne dla wszystkich”). Jednocześnie pojawiły się kampanie ukierunkowana na sektor HoReCa (m.in. kampania „Działania promocyjne w sektorze HoReCa”), czy też kampanie informacyjne obalające mity narastające wokół mleka (m.in. „Fakty i mity o mleku”). Jednocześnie wiele prowadzonych kampanii miało jedynie charakter lokalny w postaci wydarzeń plenerowych.

W celu dokonania oceny efektywności prowadzonych działań przeanalizowano plany finansowe funduszu mleka w latach 2021-2025. Poszczególne projekty realizowane w ramach Funduszu Promocji Mleka podzielono na następujące kategorie: działania wspierające eksport, działania wzmacniające pozycję branży, działania promujące spożycie, działania poprawiające wizerunek, szkolenia i wydarzenia branżowe, analizy rynku, składki członkowskie. Strukturę wydatków z Funduszu Promocji Mleka zaprezentowano na poniższym wykresie:

Wykres 15: Rozdysponowanie środków z Funduszu Promocji Mleka w latach 2021-2025



Źródło: opracowanie własne na podstawie planów finansowych Funduszu Promocji Mleka

38 Świąćka, M. (2010, 6 października). 3 lata kampanii „Stawiam na mleko i produkty mleczne”. Hurt & Detal. https://www.hurtidetel.pl/article/art_id,4647-100/3-lata-kampanii-8222stawiam-na-mleko-i-produkty-mleczne8221/

Analiza struktury wydatków oraz szczegółowych projektów prowadzi do następujących wniosków:

- W ostatnich 5 latach średnio 23% budżetu Funduszu Promocji Mleka przeznaczone było na działaniach wspierających spożycie mleka i produktów mlecznych. Znaczna część działań w tym obszarze koncentrowała się na dzieciach, co jest kluczowe z punktu widzenia budowania zdrowych nawyków żywieniowych uwzględniających regularną konsumpcję produktów mlecznych. Jednocześnie w dużym stopniu stanowiły one uzupełnienie „Programu dla szkół”. Kampanie na ogół pomijały jednak pozostałe grupy wiekowe, mimo obserwowanych tendencji demograficznych związanych ze starzeniem się społeczeństwa.
- Istotną kategorię wydatków (średnio ok. 14% w ostatnich 5 latach) stanowiła organizacja wydarzeń plenerych. Choć są to istotne wydarzenia z punktu widzenia lokalnych społeczności, warto zwrócić uwagę, że mają one relatywnie niewielki zasięg. Powstaje pytanie o efektywność tego rodzaju działań z punktu widzenia wspierania spożycia mleka i produktów mlecznych oraz budowania pozytywnego wizerunku branży mleczarskiej w skali makro.
- Nadal relatywnie niewielką część wydatków realizowanych z Funduszu Promocji Mleka stanowią bezpośrednie wydatki na poprawę wizerunku produktów mlecznych i branży mlecznej (średnio ok. 4% w ostatnich 5 latach). Jak zostało wykazane w poprzedniej części analizy, działania te w kolejnych latach staną się nieodłącznym elementem promowania spożycia mleka i produktów mlecznych.
- Działania prowadzone w ramach promocji spożycia mleka i produktów mlecznych są w dużym stopniu niesynchronizowane. Poszczególne organizacje mleczarskie w części przypadków prowadzą dublujące się kampanie skierowane do tych samych grup docelowych.
- Beneficjentami Funduszu Promocji Mleka są często organizacje niemające bezpośredniego związku z branżą mleczarską, co prowadzi do dużego rozdrobnienia budżetu tworząc ryzyko nieefektywnego wydatkowania środków.

4.2 Propozycje rozwiązań

Kluczowe z punktu widzenia zaproponowania rozwiązań na lata 2026-2035 w obszarze wspierania spożycia mleka i produktów mlecznych w Polsce jest przyjęcie odpowiednich założeń:

- Po pierwsze, prognozy demograficzne GUS wskazują, że populacja Polski zmniejszy się w horyzoncie strategii z 37,5 mln osób w 2024 r. do 36,2 mln w 2035 r. (spadek o 3,5%) Jednocześnie udział dzieci i młodzieży w populacji obniży się z 18,2% w 2024 r. do 15,6% w 2035 r. Wzrośnie natomiast istotnie liczba osób po 65 roku życia, która zwiększy się z 19,2% w 2024 r. do 21,8% w 2035 r.
- Po drugie, można oczekiwać dalszej konwergencji polskiej gospodarki do średniej unijnej. Istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że w horyzoncie prognozy PKB per capita liczone w parytecie siły nabywczej walut osiągnie 90% średniej unijnej wobec 80% w 2024 r.
- Po trzecie, w kolejnych latach będziemy mieć do czynienia z nasilającymi atakami na branżę mleczarską ze strony środowisk wegańskich, obrońców zwierząt i aktywistów klimatycznych. Zaostrzać się będzie również konkurencja ze strony produktów roślinnych.
- Po czwarte, nasilająca się krytyka branży mleczarskiej, w połączeniu z wysokim prawdopodobieństwem zmniejszenia budżetu na WPR w nowej perspektywie finansowej, będzie sprzyjać osłabieniu wsparcia spożycia mleka i produktów mlecznych ze środków publicznych. Rodzi to pytania m.in. o przyszłość unijnego programu „Programu dla szkół” wspierającego spożycie mleka i produktów mlecznych w szkołach w ramach kolejnej perspektywy na lata 2028 – 2034. Co więcej, w ostatnim czasie pojawiły się zapowiedzi istotnej redukcji wydatków na WPR (300 mld EUR³⁹ wobec 387 mld w obecnej perspektywie, co oznaczałoby realny spadek jego wartości przynajmniej o ponad 20% - ostateczna skala spadku zależęć będzie od inflacji). Stąd nawet jeśli utrzymana zostanie wola polityczna kontynuacji programu, to będzie on konkurował o środki z innymi działaniami w ramach WPR, w szczególności tymi skierowanymi na ograniczenie negatywnego wpływu rolnictwa na środowisko naturalne.

39 Komisja Europejska, DirectorateGeneral for Agriculture and Rural Development. (2025, 17 lipca). The next chapter for the CAP. Agriculture and Rural Development – News. https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/next-chapter-cap20250717_en

- Po piąte, nasilająca się krytyka branży mleczarskiej w połączeniu z działaniem lobby antymleczarskiego będzie sprzyjać pojawianiu się w Polsce niekorzystnych dla spożycia produktów mlecznych zmian w prawie. Wyrazem tego są ostatnie propozycje Ministerstwa Zdrowia w sprawie zaleceń żywieniowych dla dzieci, gdzie pojawił się zapis dopuszczający zastępowanie porcji mleka i produktów mlecznych produktami roślinnymi⁴⁰.

Przyjęte wyżej założenia, a także przeprowadzona w niniejszym module analiza bieżących tendencji w spożyciu mleka i produktów mlecznych w Polsce, doświadczeń krajowych i międzynarodowych, prowadzoną do następujących strategicznych wniosków:

- Promocja mleka i produktów mlecznych wśród najmłodszych powinna pozostać filarem programów wspierających spożycie produktów mlecznych w Polsce. Choć tendencje demograficzne są niekorzystne, to utrwalenie wzorca konsumpcji mleka i produktów mlecznych wśród najmłodszych jest kluczowe z punktu widzenia spożycia produktów mlecznych w długim okresie. Z jednej strony działania te powinny obejmować kontynuację programu „Programu dla szkół”, w tym jego wzmocnienie. Dlatego branża powinna podejmować aktywne działania zarówno na rzecz utrzymania programu w przyszłości, zwiększenia jego finansowania, jak również maksymalizacji jego efektów we współpracy ze stroną rządową. Z drugiej strony programowi subsydiowanego spożycia muszą towarzyszyć działania edukacyjne prowadzone wśród dzieci i młodzieży, jak również ich opiekunów. Interesującym rozwiązaniem wydają się tutaj lekcje poświęcone zagadnieniu produkcji produktów mlecznych i jego roli w zbilansowanej diecie, a także wycieczki szkolne do gospodarstw mlecznych. Ważną rolę powinny odgrywać również dedykowane kampanie promujące spożycie produktów mlecznych wśród dzieci i młodzieży poprzez media społecznościowe.
- Ze względu na zmiany demograficzne działania wspierające spożycie produktów mlecznych powinny jednak w coraz większym stopniu uwzględniać również pozostałe grupy wiekowe, w tym seniorów. Z tego powodu kluczowe są odpowiednio ukierunkowane kampanie promocyjne oraz działania edukacyjne wskazujące na korzyści płynące z konsumpcji produktów mlecznych na poszczególnych etapach życia.
- Z uwagi na nasilające się ataki na branżę mleczarską, prowadzone działania nie mogą jedynie koncentrować się na promowaniu samego spożycia mleka i produktów mlecznych, lecz w swojej narracji muszą uwzględniać również odpowiedź na główne zarzuty formułowane wobec branży mleczarskiej przez jej przeciwników. Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że obecnie kampaniom promującym spożycie mleka i produktów mlecznych muszą towarzyszyć również działania skierowane na poprawę wizerunku branży mleczarskiej w społeczeństwie. Po pierwsze, branża w prowadzonej komunikacji powinna z jednej strony akcentować swoje postępy w drodze do osiągnięcia neutralności klimatycznej. W tym samym czasie, powinna zwracać również uwagę, że różnice pomiędzy wpływem produkcji mleka i produktów mlecznych, a produkcją produktów roślinnych, na środowisko naturalne, w ostatecznym rozrachunku, są marginalne. Po drugie, branża mleczarska w swojej narracji powinna akcentować troskę o poszanowanie dobrostanu zwierząt i prezentować więź, jaka występuje pomiędzy hodowcami a ich stadem. Pewnym rozwiązaniem może być również stworzenie kodeksu dobrych praktyk w obszarze dobrostanu oraz stworzenie własnej organizacji, której celem statutowym będzie ich promowanie i certyfikacja. Po trzecie, branża mleczarska budując swoją komunikację powinna obalać mity związane z konsumpcją produktów mlecznych i zwracać uwagę na korzyści płynące ze spożycia produktów mlecznych na każdym etapie życia. Tworzona komunikacja powinna we współpracy ze środowiskami medycznymi adresować wyzwania związane z nietolerancjami pokarmowymi wskazując, że całkowita rezygnacja z produktów mlecznych nie jest dobrym rozwiązaniem. Jednocześnie w warunkach ataków na branżę mleczarską kluczowa jest ochrona pozycji mleka i produktów mlecznych w oficjalnych zaleceniach żywieniowych i przeciwdziałanie próbom narzucenia nieobiektywnej oceny produktów żywnościowych, taki jak np. Nutri-Score. Doświadczenia międzynarodowe sugerują, że wymienione wyżej działania przynoszą największe efekty wtedy, gdy są wzajemnie zsynchronizowane i prowadzone w ramach jednej wiodącej akcji marketingowej.
- Kluczowe z punktu widzenia sukcesów prowadzonych działań promocyjnych jest wsparcie ze strony państwa. Z tego powodu istotne jest akcentowanie przez branżę mleczarską jej roli w polskiej gospodarce (m.in. na PKB, zatrudnienie czy też płacone podatki). Optymalnym rozwiązaniem wydaje się cykliczna publikacja raportów szacujących ten wpływ, które następnie można promować w mediach i wykorzystywać w rozmowach z politykami.

40 Ministerstwo Zdrowia. (2025, 16 czerwca). Projekt rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia ... 2025 r. w sprawie grup środków spożywczych przeznaczonych do sprzedaży dzieciom i młodzieży w jednostkach systemu oświaty oraz wymagań, jakie muszą spełniać środki spożywcze stosowane w ramach żywienia zbiorowego dzieci i młodzieży w tych jednostkach (Dokument 722975). Rządowe Centrum Legislacji. <https://legislacja.rcl.gov.pl/docs//516/12399053/1313695/13136953/dokument722975.pdf>

- Zmiany zachodzące w strukturze spożycia mleka i produktów mlecznych na świecie wskazują, że wraz ze wzrostem zamożności spożycie mleka świeżego, proszków mlecznych, czy śmietany spada na rzecz produktów mlecznych o wyższym stopniu przetworzenia jak napoje mleczne, jogurty, czy też sery i twarogi. Strategia dotycząca promocji spożycia mleka i produktów mlecznych powinna uwzględniać ten trend. Przeciwdziałanie nieuchronnemu spadkowi spożycia części produktów mlecznych może być mniej efektywne finansowo niż promowanie spożycia kategorii, które charakteryzują się lepszymi perspektywami wzrostu.
- Doświadczenia międzynarodowe sugerują, że wojna narracyjna prowadzona z branżą produktów roślinnych jest bardzo trudna ze względu na to, że branża mleczarska na ogół sprowadzana jest do pozycji broniącej. Można odnieść wrażenie, że radykalizacja przekazu i przedstawianie mleka i produktów mlecznych oraz produktów roślinnych jako wyboru rozłącznego (albo albo) zamiast łącznego (jedno nie wyklucza drugiego) działa raczej na niekorzyść branży mleczarskiej. Radykalizacja sporu jest bowiem strategią wykorzystywaną przez producentów produktów roślinnych do przekonywania konsumentów do całkowitej rezygnacji z konsumpcji mleka i produktów mlecznych. Łagodzenie sporu i budowanie pozytywnego przekazu, wskazującego różnorodność produktów spożywczych, przy jednoczesnym wskazaniu, że konsumpcji produktów roślinnych ze względów zdrowotnych powinna jednak towarzyszyć konsumpcja mleka i produktów mlecznych może okazać się optymalnym rozwiązaniem. Z tego powodu sensowna wydaje się strategia przyjęta przez część zakładów mleczarskich, w tym w Polsce (m.in. przez Polmlek, czy OSM Łowicz czy OSM w Piątnicy) polegająca na wyłamaniu się z narracji konfrontacyjnej i stworzenie własnego portfolio produktów roślinnych). Takie rozwiązanie ma dwie główne zalety. Po pierwsze, wykorzystując rozpoznawalne krajowe marki branża ma lepszą pozycję startową niż próbujące podbić polski rynek zagraniczne firmy. Po drugie, budując lojalność względem marki poprzez odpowiednią jakość swoich produktów zwiększa szansę sięgnięcia po produkty mleczne. Jednocześnie trudno oczekiwać aby działania branży mleczarskiej były w stanie zatrzymać trendy wegańskie występujące na świecie, stąd włączanie produktów roślinnych do swojego portfolio nie należy traktować jako kanibalizacji swoich tradycyjnych produktów, lecz raczej zabezpieczenie się przed ryzykiem konkurencji i stworzenie barier wejścia.

Wnioski te branża powinna przełożyć na konkretne działania, w których poszczególni przedstawiciele branży mleczarskiej mieliby konkretne role do odegrania.

Organizacja mleczarskie:

1. Przegląd wydatków realizowanych w ramach Funduszu Promocji Mleka połączony z reformą funduszu i większą koordynacją prowadzonych działań przez główne organizacje mleczarskie w celu maksymalizacji efektywności wydawania środków. Koordynacja ta powinna uwzględniać większą koncentrację środków oraz wykorzystanie specjalizacji sektorowych poszczególnych organizacji. Jednocześnie branża mleczarska powinna podjąć działania na rzecz zmiany ustawy o funduszach promocji produktów rolno-spożywczych⁴¹ w celu zwiększenia swojego wpływu na kierunek wydatkowania środków.
2. Opracowanie przez główne organizacje mleczarskie spójnej komunikacji marketingowej prowadzonej pod jednym głównym logiem, która realizować będzie jednocześnie dwa cele: promocję spożycia mleka i produktów mlecznych oraz ochronę wizerunku branży mleczarskiej. Działania promocji spożycia mleka powinny uwzględniać nie tylko dzieci i młodzież, ale również pozostałe grupy wiekowe, w tym seniorów. Powinny one jednocześnie brać pod uwagę zmiany w strukturze popytu na produkty mleczne i koncentrować się przede wszystkim na perspektywicznych kategoriach maksymalizując efekty z wydanych środków. Z kolei działania na rzecz ochrony wizerunku branży mleczarskiej powinny adresować główne zarzuty formułowane przez lobby antymleczarskie: wpływ na środowisko naturalne, dobrostan zwierząt i kwestie zdrowotne.
3. Prowadzenie cyklicznej analizy wpływu branży mleczarskiej na gospodarkę w celu wzmocnienia siły przetargowej branży i jej pozycji negocjacyjnej z politykami.
4. Zabieganie na rzecz wzmocnienia pozycji produktów mlecznych w oficjalnych zaleceniach żywieniowych.
5. Zabieganie na rzecz utrzymania i rozwoju „Programu dla szkół”, jako kluczowego narzędzia promowania zdrowych nawyków żywieniowych wśród dzieci i młodzieży.
6. Stworzenie własnej certyfikacji dobrostanu zwierząt oraz wpływu na środowisko naturalne połączone z promowaniem dobrych praktyk zarówno wśród rolników jak i zakładów mleczarskich.

41 Sejm Rzeczypospolitej Polskiej. (2009). Ustawa z dnia 22 maja 2009 r. o funduszach promocji produktów rolno-spożywczych (Dz.U. 2009, nr 97, poz. 799). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20090970799>

Przetwórcy mleka:

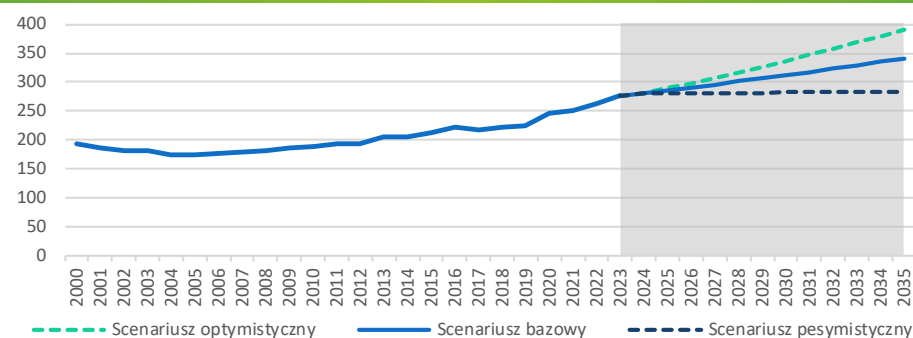
1. Podejmowanie działań w obszarze ESG, które będą adresować obawy części konsumentów dotyczących wpływu branży mleczarskiej na środowisko naturalne, dobrostan zwierząt i kwestie zdrowotne.
2. Koordynacja prowadzonych kampanii marketingowych z kampaniami realizowanymi przez organizacje branżowe.
3. Przejęcie od organizacji mleczarskich organizacji imprez plenerowych skierowanych na promocję spożycia mleka i produktów mlecznych w lokalnych społecznościach w celu uwolnienia środków na promocję spożycia na poziomie krajowym.
4. Dostosowanie portfolio produktowego do zmieniających się trendów konsumenckich.
5. Rozważanie rozwoju półki produktów roślinnych przez część zakładów mleczarskich, w celu stworzenia barier wejścia dla podmiotów spoza szerokokorozumianej branży mleczarskiej.

Rolnicy:

1. Podejmowanie działań w obszarze ESG, które będą wychodzić na przeciw obawom części konsumentów dotyczących wpływu branży mleczarskiej na środowisko naturalne, dobrostan zwierząt i kwestie zdrowotne.
2. Współpraca ze szkołami w obszarze organizacji wycieczek i lekcji dla uczniów do gospodarstw mlecznych.

5. PROGNOZA SCENARIUSZOWA BILANSOWEGO SPOŻYCIA MLEKA I MASŁA W POLSCE

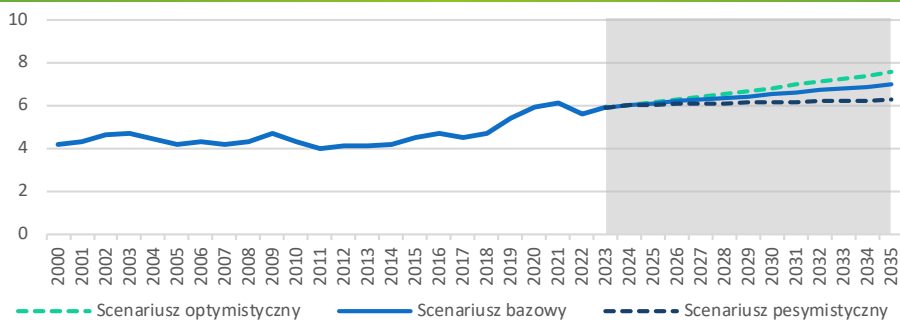
W poniższej części przedstawione zostały możliwe scenariusze kształtowania się bilansowego spożycia mleka i masła w Polsce w perspektywie do 2035 r. Zawiera ona ścieżkę centralną oraz scenariusze skrajne: optymistyczny oraz pesymistyczny. Scenariusz bazowy (ścieżka centralna) zakłada brak zmian w prowadzonej polityce promocji. Scenariusz optymistyczny wskazuje na potencjał do wzrostu spożycia bilansowego mleka i masła w Polsce w warunkach jego skutecznej stymulacji. Scenariusz pesymistyczny wskazuje z kolei na potencjał odchylenia się spożycia bilansowego mleka i masła w warunkach negatywnych zmian preferencji polskiego społeczeństwa względem produktów mlecznych. Ścieżka centralna została wyznaczona w oparciu o perspektywę kształtowania się PKB per capita w Polsce w horyzoncie prognozy. Z kolei ścieżki optymistyczne i pesymistyczne stanowią korekty ścieżki centralnej modelowane w oparciu o wielkości spożycia bilansowego mleka i masła w innych krajach europejskich. Prognozy zostały zaprezentowane na poniższych wykresach:

Wykres 16: Prognoza spożycia bilansowego mleka w Polsce (l na mieszkańca)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Ścieżka centralna zakłada, że spożycie bilansowe mleka w horyzoncie prognozy zwiększy się o ok. 21% i w 2035 r. wyniesie 340 l na mieszkańca. W scenariuszu optymistycznym wzrost ten mógłby wynieść nawet 40% i w efekcie spożycie bilansowe mleka ukształtowałoby się w 2035 r. na poziomie ok. 283 l na mieszkańca. W scenariuszu pesymistycznym spożycie bilansowe mleka pozostałoby na poziomie zbliżonym do obecnego.

Wykres 17: Prognoza spożycia bilansowego masła w Polsce (kg na mieszkańca)

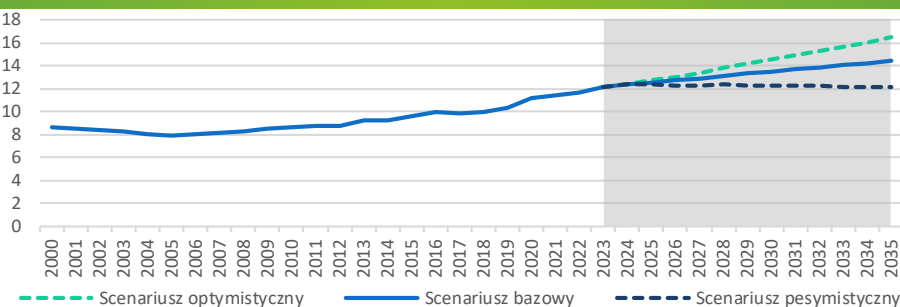


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

można jednak przyjąć, że w horyzoncie do 2035 r. istnieje przestrzeń do wzrostu bilansowego spożycia masła jeszcze o ok. 26% do 7,6 kg na mieszkańca. Z kolei w scenariuszu pesymistycznym wzrost ten wyniósłby zaledwie 4%, a spożycie ukształtowałoby się na poziomie ok. 6,3 kg na mieszkańca.

Przeliczając spożycie bilansowe masła na ekwiwalent mleka, a także uwzględniając projekcje demograficzne GUS powyższe prognozy można przedstawić jako całkowitą wielkość konsumpcji bilansowej mleka. Prognozy zostały zaprezentowane na poniższym wykresie:

Wykres 18: Prognoza spożycia bilansowego mleka w Polsce (mln ton, z uwzględnieniem bilansowego spożycia masła)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

W scenariuszu bazowym można również oczekiwać wzrostu spożycia masła o ok. 16% do 7,0 kg na mieszkańca. Warto zauważyć, że wzrost ten będzie mniejszy niż w przypadku spożycia bilansowego mleka. Wynika to z tego, że już obecnie spożycie bilansowe masła jest wyraźnie wyższe niż wynikałoby to poziomu zamożności polskiego społeczeństwa. W konsekwencji, przestrzeń do jego dalszego silnego wzrostu jest mniejsza. W scenariuszu optymistycznym

W ścieżce centralnej wzrost spożycia mleka z nawiązką skompensuje spadek populacji. W efekcie zwiększy się ono do 14,4 mln ton mleka w 2035 r. wobec 12,2 mln ton w 2024 r. (wzrost o ok. 17%). W scenariuszu optymistycznym spożycie zwiększy się do 16,5 mln ton (wzrost o ok. 33%). Podczas gdy scenariusz pesymistyczny zakłada, że bilansowe spożycie mleka w 2035 r. wyniesie ok. 12,1 mln ton (spadek o ok. 2%). Ścieżka centralna wskazuje, że rynek wewnętrzny ma szansę pozostać kluczowym motorem wzrostu dla polskiej branży mleczarskiej.

6. PODSUMOWANIE

Choć w ostatnich latach spożycie bilansowe mleka i masła kształtuje się w wyraźnym trendzie wzrostowym, jego perspektywy charakteryzują się dość dużą niepewnością. Wynika to z rosnącej presji lobby antymleczarskiego oraz coraz większej konkurencji ze strony produktów roślinnych. W efekcie, kluczowa dla utrzymania oraz wzmocnienia pozytywnych trendów w obszarze spożycia mleka i produktów mlecznych w perspektywie najbliższej dekady będzie aktywna rola branży mleczarskiej. Stąd celem niniejszego modułu było zaproponowanie rozwiązań, które umożliwią osiągnięcie trzech celów strategicznych zdefiniowanych przez branżę mleczarską:

- Zwiększenie krajowej konsumpcji mleka i jego przetworów.
- Poprawa wizerunku mleka i produktów mlecznych.
- Wzmocnienie pozycji mleczarstwa w polityce i instytucjach krajowych.

W module przeanalizowano bieżące tendencje w spożyciu mleka i produktów mlecznych w Polsce. W tym celu wykorzystano zarówno dane bilansowe, jak i dane o spożyciu w gospodarstwach domowych. Na podstawie przeprowadzonej analizy zidentyfikowano kategorie o największych perspektywach wzrostu oraz tzw. kategorie schyłkowe, gdzie spożycie w kolejnych latach będzie najprawdopodobniej się obniżyć. Najlepsze perspektywy jeśli chodzi o wzrost spożycia mają sery dojrzewające i topione, twarogi, masło, jogurty i napoje mleczne. Niekorzystne tendencje mogą być natomiast obserwowane w przypadku mleka świeżego niskotłuszczowego, mleka zagęszczonego i w proszku, a także śmietany i mleka pełnego świeżego.

W kolejnym kroku przeprowadzono analizę dotyczącą doświadczeń międzynarodowych w obszarze działań na rzecz budowy dobrego wizerunku branży i wspierania spożycia produktów mlecznych. Wykazała ona, że obecnie kampaniom skierowanym na promowanie spożycia mleka i produktów mlecznych powinny towarzyszyć działania związane z poprawą wizerunku branży mleczarskiej. Działania te powinny adresować trzy główne zarzuty formułowane przez przeciwników branży: wpływ branży mleczarskiej na środowisko naturalne, dobrostan zwierząt oraz kwestie zdrowotne związane ze spożywaniem produktów mlecznych.

W kolejnym kroku przeprowadzono analizę bieżących działań w obszarze promocji spożycia mleka i produktów mlecznych w Polsce. Wykazała ona, że po początkowych sukcesach branży, które w istotnym stopniu przyczyniły się do odwrócenia negatywnych tendencji w spożyciu produktów mlecznych w Polsce, obecnie prowadzone działania są bardzo rozproszone oraz w niewystarczający sposób uwzględniają ważne elementy takie jak ochrona wizerunku branży, a także nie obejmują wszystkich grup demograficznych. Tym samym istnieje przestrzeń do poprawy ich efektywności.

Na tej podstawie zidentyfikowano działania, które powinna podjąć branża mleczarska. Kluczem do sukcesu są równoległe działania zarówno na poziomie głównych organizacji mleczarskich, jak i samych zakładów mleczarskich i rolników.

W ostatniej części przedstawiono prognozy bilansowego spożycia mleka i masła, które mogą stanowić pewną wskazówkę dla branży dotyczącą tego, co jest możliwe do osiągnięcia, a co branża może stracić w wyniku splotu niefortunnnych zdarzeń. Prognozy te podkreślają znaczenie proaktywnej postawy branży mleczarskiej w promowaniu spożycia produktów mlecznych.

BIBLIOGRAFIA

- Agriculture and Horticulture Development Board. (n.d.). Milk Your Moments: Share the message. Retrieved July 12, 2025, from <https://ahdb.org.uk/milk-your-moments>
- Askew, K. (2022, 9 maja). Half of Gen Z 'ashamed' to order milk in public: Arla probes how social media and cancel culture shape attitudes to dairy. FoodNavigator. <https://www.foodnavigator.com/Article/2022/05/09/half-of-gen-z-ashamed-to-order-milk-in-public-arla-probes-how-social-media-and-cancel-culture-shape-attitudes-to-dairy/>
- BRIEF. (2024, 6 marca). IT'S LIKE MILK BUT MADE FOR HUMANS – Oatly zachęca Polaków do przemyslenia swoich nawyków żywieniowych. Brief.pl. <https://brief.pl/its-like-milk-but-made-for-humans-oatly-zacheca-polakow-do-przemyslenia-swoich-nawykow-zywieniowych/>
- California Milk Processor Board. (n.d.). Campaigns. In Got Milk? <https://www.gotmilk.com/campaigns>
- Climate Change Committee. (2025, 26 lutego). The Seventh Carbon Budget [Statutory Report]. Climate Change Committee. <https://www.theccc.org.uk/publication/the-seventh-carbon-budget/>
- Compassion in World Farming. (2012, 1 września). The life of dairy cows [PDF]. <https://www.ciwf.org.uk/media/5235185/the-life-of-dairy-cows.pdf>
- Contagious. (2019, 3 grudnia). Arla's cow's life app shows off happy herd to dairy sceptics. Contagious. <https://www.contagious.com/news-and-views/arla-creates-app-for-dairy-cows-to-fight-milk-sceptics-vegans>
- Court of Justice of the European Union. (2017, 14 czerwca). Verband Sozialer Wettbewerb e V v. TofuTown.com GmbH (Case C-422/16, ECLI:EU:C:2017:458). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:62016CJ0422>
- Dairy Excellence Foundation. (2024, 2 października). Engaging in Excellence: Building a vibrant future for dairy through growing dairy education programs. Ag Proud. <https://www.agproud.com/articles/60314-engaging-in-excellence-building-a-vibrant-future-for-dairy-through-growing-dairy-education-programs>
- Dairy Farmers of Canada. (2020, 14 sierpnia). A farmer's pride: See how they care for their cows. Dairy Farmers of Canada. <https://dairyfarmersofcanada.ca/en/dairy-in-canada/dairy-excellence/farmers-pride-see-how-they-care-their-cows>
- Dairy Reporter. (2023, 6 października). Consumers trust dairy farmers more than brands on sustainability, Mintel. Dairy Reporter. <https://www.dairyreporter.com/Article/2023/10/06/On-sustainability-consumers-trust-dairy-farmers-more-than-brands-Mintel>
- Étiquette Bien-Être Animal. (n.d.). Animal Welfare Etiquette. <https://www.etiquettebienetreanimal.fr/en/>
- European Commission. (2020, 20 maja). A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system (COM(2020) 381 final). Directorate-General for Health and Food Safety. https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf
- European Dairy Association. (2023, 31 października). EDA position paper on Nutri-Score [Stanowisko EDA dotyczące Nutri-Score] (No. 2023_10_31_EDA_Position_Paper_on_Nutriscore_01) [Plik PDF]. European Dairy Association. https://eda.euromilk.org/wp-content/uploads/2024/06/2023_10_31_EDA_Position_Paper_on_Nutriscore_01.pdf
- Fonterra Co-operative Group Limited. (2019, 21 listopada). Our farmers opened their gates! Fonterra. <https://www.fonterra.com/americas/en/our-stories/articles/our-farmers-opened-their-gates.html>
- Goldberg, J. (2019, 4 grudnia). Sweden's 'Milk War' is getting udderly vicious. The Outline. <https://theoutline.com/post/8384/sweden-milk-war-oatly>
- Greenpeace International. (2018, 5 marca). Greenpeace calls for decrease in meat and dairy production and consumption for a healthier planet [Press release]. <https://www.greenpeace.org/international/press-release/15111/greenpeace-calls-for-decrease-in-meat-and-dairy-production-and-consumption-for-a-healthier-planet/>
- Griffin, M. (2005, kwiecień). Overview of worldwide school milk programmes (Basic Foodstuffs Service, FAO). Food and Agriculture Organization of the United Nations. https://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/Overview_of_worldwide_school_milk_programmes.pdf
- Guthrie, J. et al. (2018). WIC and Non-WIC Infants and Children Differ in Usage of Some WIC-Provided Foods Journal of Nutrition, 148, pp. 1547S-1556S, <https://doi.org/10.1093/jn/nxy157>
- Healthline. (2019, 24 stycznia). 'The Game Changers' documentary review: What can science actually tell us? Healthline.

<https://www.healthline.com/nutrition/game-changers-review#limitations>

- International Dairy Federation. (2025). IDF Global Marketing Trends Report (Bulletin of the IDF N° 535/2025). <https://doi.org/10.56169/DYUK5825>
- Komisja Europejska, Directorate-General for Agriculture and Rural Development. (2025, 17 lipca). The next chapter for the CAP. Agriculture and Rural Development – News. https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/next-chapter-cap-2025-07-17_en
- Liebe, D. L., Hall, M. B., & White, R. R. (2020). Contributions of dairy products to environmental impacts and nutritional supplies from United States agriculture. *Journal of Dairy Science*, 103(11), 10867–10881. <https://doi.org/10.3168/jds.2020-187852>
- Loong Yiin, C., Lai, Z. Y., Chin, B. L. F., Lock, S. S. M., Cheah, K. W., Taylor, M. J., Al-Gailani, A., Kolosz, B. W., & Chan, Y. H. (2024). Environmental impact of animal milk vs plant-based milk: Critical review. *Journal of Cleaner Production*, 449, 141703. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141703>
- Ministerstwo Zdrowia. (2025, 16 czerwca). Projekt rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia ... 2025 r. w sprawie grup środków spożywczych przeznaczonych do sprzedaży dzieciom i młodzieży w jednostkach systemu oświaty oraz wymagań, jakie muszą spełniać środki spożywcze stosowane w ramach żywienia zbiorowego dzieci i młodzieży w tych jednostkach (Dokument 722975). Rządowe Centrum Legislacji. <https://legislacja.rcl.gov.pl/docs//516/12399053/13136952/13136953/dokument722975.pdf>
- Polski Związek Producentów Żywności Roślinnej. (2025). Branża żywności roślinnej w Polsce 2024 – dane, szanse i wyzwania. <https://rosliniejemy.org/blog/wartosc-ryнку-roślinnego-w-polsce-to-juz-108-miliarda-złoty-roślinne-zamienniki-nabiału-to-ponad-polowa-tej-kategorii-premiera-najnowszego-raportu-polskiego-związku-producentow-zywnosci>
- Poore, J., & Nemecek, T. (2018). Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. *Science*, 360(6392), 987-992.
- [PProto.pl](https://www.proto.pl). (2006, 1 grudnia). Pij mleko – będziesz wielki. Na podstawie badań MillwardBrown SMG/KRC. <https://www.proto.pl/aktualnosci/pij-mleko-bedziesz-wielki>
- Research Consortium for School Health & Nutrition, & Sustainable Financing Initiative. (2022). The investment case for school health and nutrition. UNESCO Health and Education Resource Centre. <https://healtheducationresources.unesco.org>
- Sejm Rzeczypospolitej Polskiej. (2009). Ustawa z dnia 22 maja 2009 r. o funduszach promocji produktów rolno-spożywczych (Dz.U. 2009, nr 97, poz. 799). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20090970799>
- Sifferlin, A. (2017, 15 sierpnia). What you should know about the pro-vegan Netflix film 'What the Health'. <https://time.com/4897133/vegan-netflix-what-the-health/>
- Święcka, M. (2010, 6 października). 3 lata kampanii „Stawiam na mleko i produkty mleczne”. [Hurt & Detal. https://www.hurtidetel.pl/article/art_id,4647-100/3-lata-kampanii-8222stawiam-na-mleko-i-produkty-mleczne8221/](https://www.hurtidetel.pl/article/art_id,4647-100/3-lata-kampanii-8222stawiam-na-mleko-i-produkty-mleczne8221/)
- U.S. Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service. (2018). Report to Congress on Dairy & Fluid Milk Promotion & Research Programs [PDF]. <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/2018%20Dairy%20Report%20to%20Congress.pdf>
- Williams, D. K. (2019). Hostile Hashtag Takeover: An Analysis of the Battle for Februdairy. *M/C Journal*, 22(2). <https://doi.org/10.5204/mcj.1503>

Rynek krajowy – współpraca z sieciami

AUTOR: DR JAKUB OLIPRA

EXECUTIVE SUMMARY

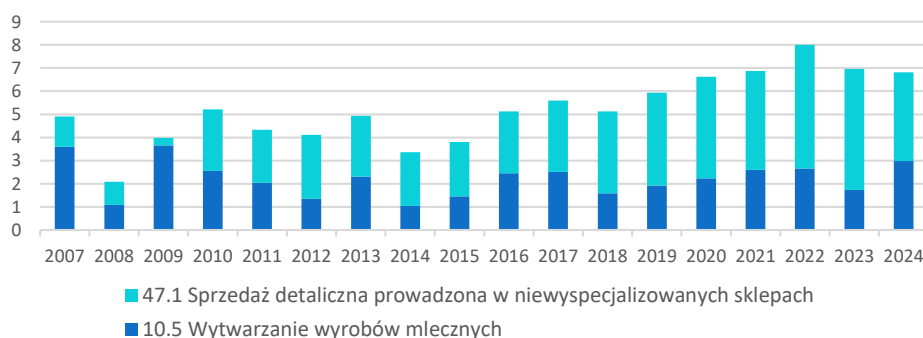
- Wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród zakładów mleczarskich wskazują, że obowiązująca w Polsce prawo nadal w niewystarczającym stopniu chroni je przed wykorzystywaniem przewagi kontraktowej przez sieci handlowe.
- Problem wynika zarówno z niekompletności przepisów, jak i trudności UOKiK w udowodnieniu stosowania nieuczciwych praktyk przez sieci handlowe.
- Rosnąca koncentracja w handlu detalicznym żywnością w Polsce będzie w kolejnych latach nasilać problem przewagi kontraktowej sieci handlowych, oddziałując w kierunku dalszej erozji marż, zarówno na poziomie rolników jak i przetwórców mleka.
- W tych warunkach branża powinna podjąć aktywne działania na rzecz wprowadzenia zmian w ustawie o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi, które obejmą: (1) przeniesienie części praktyk warunkowo dozwolonych z tzw. „szarej listy” na listę praktyk bezwzględnie zakazanych tzw. „czarną listę”, (2) rozszerzenie tzw. „czarnej listy” o niektóre praktyki, na wzór sprawdzonych już rozwiązań stosowanych w innych krajach UE, (3) usankcjonowanie funkcjonowania marek własnych sieci handlowych.
- Nie czekając na zmiany legislacyjne, branża mleczarska może również samodzielnie wdrożyć pewne rozwiązania wzmacniające jej pozycję względem sieci handlowych. Są to: (1) powołanie przez wszystkie główne organizacje mleczarskie zespołu odpowiedzialnego m.in. za monitorowanie przypadków wykorzystywania przewagi kontraktowej w ramach łańcucha dostaw mleka i produktów mlecznych, a także aktywną współpracę z UOKiK oraz sieciami handlowymi, (2) stworzenie przez branżę platformy internetowej do detalicznego handlu produktami mlecznymi, (3) zwiększenie efektywności kosztowej zakładów mleczarskich poprzez wdrożenie nowoczesnych modeli zarządzania.
- Proponowane rozwiązania są zgodne z prawem unijnym i nie naruszają zasad wspólnego rynku. Co więcej, nie osłabiają one konkurencyjności krajowych dostawców względem dostawców zagranicznych, a także są na ogół neutralne z punktu widzenia kształtowania cen detalicznych. Tworzą one przestrzeń do budowania partnerskich relacji pomiędzy branżą mleczarską a sieciami handlowymi, nie ograniczając innowacji w tym zakresie.

1. WSTĘP

W dokumencie „Zapewnienie wartości mleka – strategia dla branży mleczarskiej w Polsce”¹ przedstawiono diagnozę, zgodnie z którą przez ostatnie lata sieci detaliczne stały się głównym kanałem sprzedaży produktów mlecznych w Polsce.

Z jednej strony współpraca z sieciami handlowymi pozwoliła wielu polskim zakładom mleczarskim istotnie zwiększyć swoje obroty i ułatwiła zdobywanie rynków eksportowych. Z drugiej strony rosnący udział sieci handlowych w strukturze handlu detalicznego żywnością w Polsce sprzyja wykorzystywaniu przez nie przewagi kontraktowej względem zakładów mleczarskich.

Wykres 1: Marża na sprzedaży w łańcuchu dostaw produktów mlecznych w Polsce (%)



Źródło: GUS * dane dotyczą firm zatrudniających co najmniej 50 pracowników

Międzynarodowe badania wskazują, że nadmierna koncentracja władzy ekonomicznej na rynku żywności może mieć istotne negatywne konsekwencje, m.in. w postaci systematycznego, stopniowego przejmowania marż rolników i przetwórców przez handel detaliczny prowadząc do strukturalnego pogorszenia ich kondycji ekonomicznej, a także zubożenia oferty produktowej m.in. poprzez zmniejszenie dostępności produktów regionalnych². Stąd w ostatnich latach za-

równy na poziomie UE, jak i poszczególnych krajów członkowskich, podejmowane są próby usankcjonowania relacji handlowych w ramach łańcucha dostaw w sektorze rolno-spożywczym.

Choć ostatnie lata przyniosły wyraźne przyspieszenie tworzenia regulacji chroniących przetwórców mleka w Polsce przed wykorzystywaniem przewagi kontraktowej przez sieci handlowe, diagnoza sytuacji wskazuje, że nadal w niedostateczny sposób rozwiązują one problemy zgłaszane przez branżę. Co więcej, tworzone regulacje często nie nadążają za wysoką dynamiką rynku. Dlatego celem niniejszego dokumentu jest analiza tego, w jaki sposób branża mleczarska może osiągnąć dwa wyznaczone przez siebie cele strategiczne:

1. Zwiększenie siły przetargowej zakładów mleczarskich w relacjach z sieciami handlowymi.
2. Zabezpieczenie zakładów mleczarskich przed wykorzystywaniem przewagi kontraktowej przez sieci handlowe.

Tworząc rozwiązania mające na celu poprawę sytuacji przetwórców mleka w relacjach z sieciami handlowymi należy pamiętać o czterech kluczowych ograniczeniach. Po pierwsze, proponowane rozwiązania muszą być zgodne z prawem unijnym i nie mogą naruszać zasad wspólnego rynku. W szczególności nie mogą one zawierać praktyk protekcyjnych, które mogłyby zostać zakwestionowane przez Komisję Europejską. Po drugie, proponowane rozwiązania nie mogą osłabiać konkurencyjności krajowych dostawców, co prowadziłoby do wypierania wytwarzanych w Polsce produktów przez produkty importowane. Po trzecie, proponowane rozwiązania nie mogą skutkować istotnym wzrostem cen detalicznych, co byłoby trudne do wdrożenia ze względów politycznych i społecznych. Po czwarte, proponowane rozwiązania muszą pozostawiać pewną swobodę uczestnikom rynku konieczną do efektywnego kształtowania relacji handlowych i tworzenia innowacji z tym związanych.

Pomocne w tworzeniu strategii mogą być zatem rozwiązania przetestowane już w innych krajach UE. Takie podejście z jednej strony pozwala na adaptację do warunków krajowych gotowych i sprawdzonych już rozwiązań, a z drugiej strony pomaga uniknąć powtórzenia błędów popełnionych w innych krajach. Podejście to nie wyklucza jednak własnych innowacyjnych rozwiązań.

¹ Zapewnienie wartości mleka – strategia dla branży mleczarskiej w Polsce (2024). WSPÓLNE DZIAŁANIA ORGANIZACJI SEKTORA MLECZARSKIEGO (Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich Związku Rewizyjnego, Krajowego Stowarzyszenia Mleczarzy, Polskiej Izba Mleka, Polskiej Federacji Hodowców Bydła i Producentów Mleka, Związku Polskich Przetwórców Mleka). Działania finansowane z Funduszu Promocji Mleka.

² Clapp, J. (2021). The problem with growing concentration and power in the global food system. *Nature Food*, 2(6), 404–408. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00297-7>

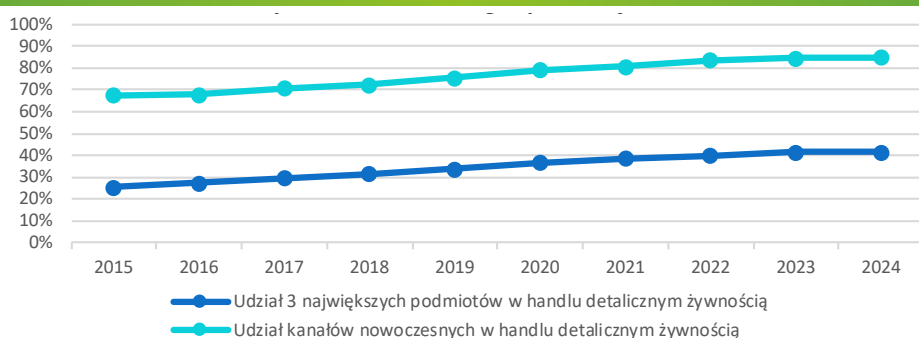
Układ niniejszego modułu wygląda następująco. W drugiej części przeprowadzono analizę rynku handlu detalicznego żywnością w Polsce, obowiązujących regulacji sankcjonujących relacje pomiędzy zakładami mleczarskimi a sieciami handlowymi, a także dokonano oceny ich skuteczności na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego wśród przedstawicieli branży. W trzeciej części przedstawiono przegląd rozwiązań stosowanych w innych krajach UE. W czwartej części zaproponowano rozwiązania zidentyfikowanych problemów. Ostatnia część stanowi podsumowanie.

2. ANALIZA BIEŻĄCEJ SYTUACJI

Przedmiotem poniższej części jest analiza tego, jak obecnie wyglądają relacje pomiędzy branżą mleczarską a sieciami handlowymi. Analiza obejmuje dane za ostatnie 10 lat (tj. od 2015 r.). Taki dobór okna czasowego podyktowany był wyraźnym przyspieszeniem zmian strukturalnych w handlu detalicznym artykułami rolno-spożywczymi w Polsce w tym okresie, jak również pojawieniem się zmian legislacyjnych regulujących kwestię przewagi kontraktowej w ramach łańcucha dostaw żywności.

2.1 Charakterystyka handlu detalicznego żywnością w Polsce

Wykres 2: Ewolucja handlu detalicznego żywnością w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł internetowych i rozmów z branżą

W ostatniej dekadzie doszło do silnego przeobrażenia handlu detalicznego żywnością w Polsce. Istotnie zmniejszyło się znaczenie kanałów handlu tradycyjnego takich jak lokalne sklepy spożywcze, czy sklepy specjalistyczne na rzecz kanałów handlu nowoczesnego takich jak dyskonty, supermarkety, hipermarkety, czy sklepy convenience. Jednocześnie obserwowana jest rosnąca koncentracja handlu detalicznego żywnością, gdzie

udział trzech największych podmiotów w rynku w 2024 r. wyniósł lekko ponad 40% podczas gdy jeszcze 10 lat temu było to ok. 25%. Znajduje to odzwierciedlenie w głębokich zmianach w sposobie prowadzenia handlu. Zrozumienie przemian zachodzących w polskim handlu detalicznym żywnością oraz ich perspektyw jest kluczowe z punktu widzenia projektowania strategii mających na celu wzmocnienie siły przetargowej zakładów mleczarskich względem sieci handlowych. Stąd poniżej omówione zostały najważniejsze tendencje zachodzące na tym rynku oraz przedstawione zostały ich główne implikacje dla branży mleczarskiej.

Ostatnia dekada przyniosła w Polsce bardzo silny rozwój kanału dyskontów, których udział w rynku w 2024 r. wyniósł niecałe 40%, podczas gdy w 2015 r. było to lekko ponad 20%. Jest to jednocześnie jeden z najwyższych wyników w UE (podobnie wysoki udział dyskontów w handlu detalicznym żywnością obserwowany jest jedynie w Niemczech i w Danii). Niemniej, warto zauważyć, że jest to kanał sprzedaży charakteryzujący się relatywnie wysoką dynamiką wzrostu nie tylko w Polsce ale i w pozostałych krajach UE. W Polsce segment ten zdominowany jest przez Biedronkę, której udział w rynku jest szacowany obecnie na ok. 25%. Kolejne miejsca zajmują Lidl, Netto oraz Aldi. Głównym źródłem sukcesu dyskontów w Polsce jest ich agresywna strategia cenowa oparta m.in. na minimalizacji kosztów działalności (m.in. ze względu na efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw, relatywnie niskie SKU³) i rozwój konkurencyjnych cenowo i jakościowo marek własnych, które obecnie stanowią ponad 40% obrotów w tym kanale sprzedaży⁴. W ten sposób dyskonty szczególnie dobrze trafiają do segmentu klientów, którzy w zakupach spożywczych kierują się przede wszystkim niską ceną. Wyrazem wspomnianych wyżej agresywnych strategii cenowych są również kampanie marketingowe, w których dwa największe dyskonty: Biedronka i Lidl rywalizują o miano najtańszego sklepu w Polsce. Istotnym czynnikiem rozwoju dyskontów w ostatnich latach były również inwestycje w dogodne lokalizacje oraz ekspansja do mniejszych miejscowości. Dzięki temu w ostatnich latach dyskonty były w stanie istotnie zwiększyć swój udział w rynku szczególnie kosztem hipermarketów i supermarketów.

³ SKU (Stock Keeping Unit) jest to jednostka magazynowa lub jednostka asortymentowa stosowana w handlu detalicznym do identyfikacji konkretnego produktu. Każdy produkt o unikalnym zestawie cech (np. marka, rodzaj, smak, rozmiar, gramatura, opakowanie) ma przypisane osobne SKU.

⁴ Czasak, A. (2024, 2 kwietnia). Kongres Mięсны 2024: Rośnie znaczenie marek własnych. *Agromist.pl*. <https://agromist.pl/artykuly/kongres-miesny-2024-rosnie-znaczenie-marek-wlasnych>

Kolejnym kanałem charakteryzującym się wysoką dynamiką wzrostu są sklepy typu convenience, których udział w rynku zwiększył się w 2024 r. do ok. 25% wobec ok. 20% w 2015 r. Jest to również jeden z wyższych wyników w UE. Z wyższym udziałem tego kanału handlu w sprzedaży żywności mamy do czynienia jedynie w Irlandii, podczas gdy podobne poziomy obserwowane w Chorwacji, Słowenii oraz na Litwie i Łotwie. Największymi sieciami sklepów typu convenience w Polsce są Żabka, ABC, Lewiatan, Delikatesy Centrum oraz Groszek. Głównym źródłem sukcesu tego kanału handlu jest odpowiedź na trendy konsumenckie związane z wysokim tempem życia oraz coraz większą popularnością zakupów impulsywnych. Jednocześnie innowacyjne zarządzanie półką pozwala tego typu sklepom na utrzymywanie relatywnie wysokiego wskaźnika SKU dając klientom szeroki wybór produktów na niewielkiej powierzchni sklepu. Tym samym sklepy typu convenience stały się alternatywą dla lokalnych sklepów tradycyjnych. Warto zwrócić uwagę, że w wielu przypadkach znajdują się one w tych samych lokalizacjach co wcześniejsze placówki tradycyjnego formatu.

Kanałem sprzedaży, który w ostatniej dekadzie odnotował wzrost udziału w rynku są również supermarkety. Szacuje się, że odpowiadają one obecnie za ok. 15% handlu detalicznego żywnością w Polsce, podczas gdy w 2015 r. było to ok. 12%. Warto zauważyć, że jest to wynik wyraźnie niższy niż w pozostałych krajach UE, gdzie udział ten zazwyczaj przekracza 30%, a w niektórych krajach takich jak Estonia, Holandia czy Hiszpania jest zbliżony do 60%. W Polsce segment ten jest reprezentowany przede wszystkim przez takie sieci sklepów jak Dino, Lewiatan, Kaufland, Stokrotka, czy Intermarché. Głównym źródłem rozwoju tego segmentu w Polsce jest dobry stosunek wielkości asortymentu i ceny połączone z dogodnymi lokalizacjami. Uwzględniając jednak utrzymujące się dysproporcje w dynamice rozwoju pomiędzy segmentem dyskontów i supermarketów można odnieść wrażenie, że polscy konsumenci nadal preferują niższą cenę od większego wyboru produktów, choć pojawiają się pewne zmiany w tym zakresie. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje polska sieć sklepów Dino, która w ostatniej dekadzie dzięki dynamicznemu wzrostowi znalazła się w pierwszej trójce największych sieci handlowych w Polsce.

Z wyraźnym spadkiem udziału w rynku mamy natomiast do czynienia z przypadkiem hipermarketów. Szacuje się, że odpowiadają one obecnie za 5% rynku podczas gdy jeszcze 10 lat temu było to ponad 10%. W Polsce kanał ten reprezentowany jest przede wszystkim przez takie sieci jak Auchan, Kaufland⁵, Carrefour oraz E.Leclerc. Na spadek popularności hipermarketów złożyły się trzy główne czynniki. Po pierwsze, hipermarkety zaczęły przegrywać pod względem konkurencyjności cenowej z dyskontami i supermarketami. Po drugie, obserwowana jest zmiana nawyków zakupowych konsumentów, którzy w większym stopniu zaczęli preferować mniejsze formaty sklepów, częstsze ale krótsze wizyty w sklepach, a także dogodne lokalizacje. Po trzecie, wiele zakupów towarów nieżywnościowych przeniosła się w ostatnich latach do kanału e-commerce, co dodatkowo osłabiło atrakcyjność hipermarketów.

W ostatniej dekadzie obniżył się również udział sklepów specjalistycznych. W 2024 r. ukształtował się on poniżej 15% podczas gdy jeszcze w 2015 r. było to ok. 20%. Choć sklepy te są nadal cenione przez konsumentów za wysoką jakość i świeżość oferowanych produktów, wielu polskich konsumentów wybiera obecnie wygodę i przystępność cenową, jaką zapewniają nowoczesne kanały handlu detalicznego. Warto jednak zauważyć, że sytuacja wygląda odmiennie w zależności od specjalizacji sklepu. Najlepiej radzą sobie sklepy o profilu piekarniczo-ciastkarskim oraz owocowo-warzywnym. Z kolei najsilniejsze spadki obserwowane są w przypadku sklepów mięsnych, alkoholowych i rybnych.

W ostatniej dekadzie z najsilniejszym spadkiem udziału w rynku mieliśmy do czynienia w przypadku tradycyjnych sklepów lokalnych. Ich udział w rynku wynosi obecnie ok. 2% podczas gdy w 2014 r. było to ponad 10%. Tendencja ta obserwowana jest również w większości pozostałych krajów UE, przy czym na niektórych rynkach, głównie krajów Europy Środkowo-Wschodniej udział tego kanału sprzedaży nadal wynosi kilkanaście procent. Wiele małych, lokalnych sklepów spożywczych w Polsce w ostatnich latach zakończyło działalność z powodu nasilającej się presji konkurencyjnej i rosnących kosztów, przy czym istotnym czynnikiem spadku liczby placówek było również włączanie się dotychczas niezależnych sklepów do sieci sklepów typu convenience, głównie na zasadzie franczyzy. Duże wyzwanie dla małych sklepów stanowić będzie wprowadzenie systemu kaucyjnego. Przewiduje się, że najmniejsze sklepy, które nie zostaną objęte systemem, mogą ucierpieć z powodu spadku obrotów. Wynika to z tego, że konsumenci, zwracając opakowania w większym sklepie i odbierając tam kaucję, prawdopodobnie dokonają również zakupów w tym miejscu, omijając mniejsze placówki.

Stosunkowo nowym ale dynamicznie rozwijającym się kanałem handlu detalicznego żywnością w Polsce jest kanał e-commerce. Szacuje się, że w 2024 r. jego udział w rynku zrównał się z udziałem tradycyjnych lokalnych sklepów i wyniósł ok. 2%. Jest to poziom zbliżony do średniej unijnej. Największy udział tego kanału sprzedaży jest obserwowany w Holandii i w Irlandii i kształtuje się on na poziomie ok. 5%.

5 W zależności od konkretnego przypadku sklepy sieci Kaufland klasyfikowane są jako supermarkety lub hipermarkety

Punktem zwrotnym dla handlu żywnością online okazała się pandemia i związane z nią obostrzenia, od której można zaobserwować dynamiczny wzrost tego segmentu rynku. Kanał e-commerce rozwija się w kilku obszarach: sprzedaży detalicznej żywności online realizowanej przez sklepy internetowe, aplikacje mobilne sieci stacjonarnych, operatorów q-commerce⁶, a w ostatnim czasie również poprzez bezpośrednią sprzedaż internetową samych producentów. Wyzwaniem dla tego kanału sprzedaży pozostaje utrzymanie łańcucha chłodniczego w przypadku towarów wymagających odpowiednich warunków transportu i przechowywania.

Analizując tendencje w handlu detalicznym żywnością w Polsce nieco więcej miejsca należy poświęcić markom własnym. Obecnie wszystkie główne sieci handlowe w Polsce posiadają rozbudowane portfolio marek własnych w kategorii spożywczej, które stały się nieodłącznym elementem ich strategii sprzedażowych. Dotyczy to zarówno dyskontów (Biedronka, Lidl, Netto, Aldi), hipermarketów i supermarketów (m.in. Carrefour, Auchan, Kaufland, Dino), jak i sklepów convenience (m.in. Żabka, ABC). Szacunki Consumer Panel GfK wskazują, że w 2025 r. udział wydatków na marki własnej w Polsce w rynku FMCG⁷ wzrośnie do ok. 25%⁸. Jak już zostało wcześniej wspomniane, największy udział marek własnych w sprzedaży obserwowany jest w przypadku dyskontów, gdzie przekracza on 40%. W pozostałych kanałach sprzedaży udział ten jest wyraźnie niższy. Marki własne radzą sobie szczególnie dobrze w kategoriach podstawowych, gdzie marka producenta ma mniejsze znaczenie dla konsumenta, a liczą się funkcjonalność produktu i jego cena. Są to m.in. takie kategorie jak mięso, podstawowe produkty mleczne (jak mleko świeże, masło), czy też jaja. Z kolei gorsze wyniki obserwowane są w takich kategoriach jak słodczyce, napoje gazowane oraz alkoholowe, gdzie konsumenci przywiązują większą wagę do oryginalnych marek.

Warto jednocześnie podkreślić, że marki własne przestały być postrzegane jako produkty drugiej kategorii. Po pierwsze, wynika to z większej świadomości wśród konsumentów, że produkty marek własnych są często wytwarzane przez tych samych renomowanych producentów, co produkty markowe. Po drugie, sieci handlowe zadbały o odpowiedni marketing marek własnych, wpływając na poprawę ich postrzegania przez konsumentów.

W ostatnich latach obserwowana jest również ewolucja marek własnych. Sieci handlowe zaczęły rozwijać je w różnych segmentach jakościowo-cenowych, tak aby dotrzeć do zróżnicowanych grup klientów. W tym kontekście na uwagę zasługują pewne różnice demograficzne, gdzie młodsze pokolenia (Millenials, Gen Z) są szczególnie otwarte na marki własne⁹.

Istotnym czynnikiem sprzyjającym wzrostowi udziału marek własnych w rynku są także przejściowe spadki siły nabywczej gospodarstw domowych związane z cyklicznością aktywności gospodarczej. W warunkach pogorszenia sytuacji finansowej gospodarstwa domowe poszukują tańszych zamienników kupowanych do tej pory markowych produktów. Niemniej w sytuacji gdy okaże się, że w ocenie gospodarstwa domowego różnice jakościowe nie uzasadniają płacenia wyższej ceny za produkt markowy, pozostają one lojalni względem marek własnych nawet w momencie poprawy ich sytuacji finansowej.

W ostatnim czasie na rynku obserwowany jest również trend związany z tworzeniem się sojuszy zakupowych¹⁰, głównie w kanale supermarketów i sklepów typu convenience. Trend sojuszy zakupowych pojawił się jako odpowiedź na presję cenową ze strony dyskontów. Sieci tworzące sojusze zakupowe oczekują, że zwiększy ich to siłę negocjacyjną względem dostawców, a tym samym poprawi ich konkurencyjność cenową względem dyskontów. Do tej pory sojusze takie stworzyły Auchan oraz Intermarché¹¹, sieci z portfolio grupy Eurocash¹² (Delikatesy Centrum, Duży Ben, ABC, Groszek, Euro Sklep, PSH Lewiatan i PSD Gama), a także Topaz, Polska Grupa Supermarketów, Społem Białystok i SPS Handel¹³.

6 Q-commerce (quick commerce) to model handlu elektronicznego polegający na bardzo szybkiej dostawie zamówień, zwykle w ciągu 10–30 minut od złożenia zamówienia.

7 FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) to szybko zbywalne dobra konsumpcyjne, czyli m.in. żywność, napoje, kosmetyki, środki czystości.

8 Maksymiec, M. (2024, 26 lutego). Michał Maksymiec, CPS GfK: W 2025 roku co czwarta złotówka wydawana na produkty FMCG będzie przeznaczana na marki własne. WiadomościHandlowe.pl. <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/handel-i-dystrybucja/marki-wlasne-i-marki-prywatne/michal-maksymiec-cps-gfk-w-2025-roku-co-czwarta-zlotowka-wydawana-na-produkty-fmcg-bedzie-przeznaczana-na-marki-wlasne-2504219>

9 WorldFood Poland. (2025, 21 marca). Marki własne sieci handlowych – ich znaczenie i rola oraz potencjał we współpracy z dostawcami. Podsumowanie webinaru z Klaudią Gajewską. WorldFood Poland. <https://www.worldfood.pl/marki-wlasne-private-labels-sieci-handlowych-ich-znaczenie-i-rola/>

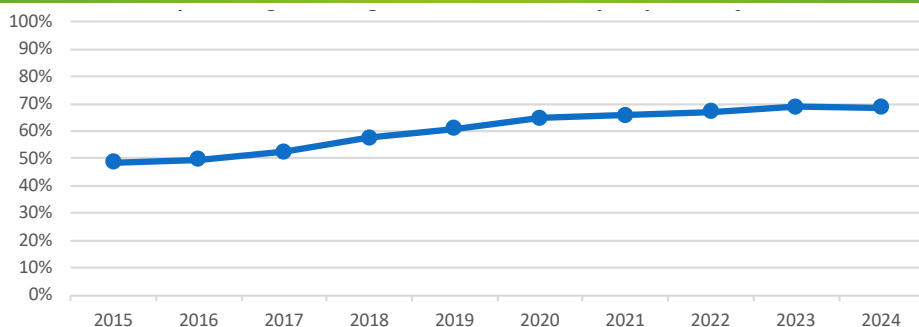
10 Colen, L., Bouamra-Mechemache, Z., Daskalova, V., & Nes, K. (2020). Retail alliances in the agricultural and food supply chain (EUR 30206 EN). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/33720>

11 Retailnet.pl. (2024, 24 września). UOKiK zatwierdził sojusz zakupowy Auchan Polska i Intermarché. Retailnet.pl. <https://www.retailnet.pl/2024/09/24/uokik-zatwierdzil-sojusz-zakupowy/>

12 Kaszuba, K. (2024, 8 października). Eurocash uruchamia największą detaliczną grupę zakupową „Równi w Biznesie” by wesprzeć franczyzobiorców i własne sklepy. Franchyza w Handlu. <https://www.franchyzawhandlu.pl/aktualnosci/eurocash-uruchamia-najwieksza-detaliczna-grupe-zakupowa-rowni-w-biznesie-by-wesprzec-franchyzobiorcow-i-wlasne-sklepy-2520318>

13 Wiadomości Handlowe. (2024, 25 października). Jest zgoda UOKiK na utworzenie grupy zakupowej z udziałem Topazu, PGS, SPS Handel i Społem Białystok! <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/handel-i-dystrybucja/handel-hurtowy-i-grupy-zakupowe/jest-zgoda-uokik-na-utworzenie-grupy-zakupowej-z-udzialem-topazu-nasz-news-2520796>

Wykres 3: Udział kapitału zagranicznego w handlu detalicznym żywnością w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł internetowych i rozmów z branżą

W analizach dotyczących handlu detalicznego żywnością w Polsce na uwagę zasługuje również struktura narodowościowa kapitału sieci handlowych. W ostatniej dekadzie obserwowany był dalszy wzrost udziału zagranicznych sieci handlowych w polskim rynku. Zwiększył się on z ok. 50% w 2015 r. do ok. 70% w 2024 r. Z jednej strony stwarza to pewne szanse dla polskich producentów, którzy w ramach współpracy z siecią mają czasami możliwość sprze-

daży swoich produktów w innych krajach w ramach danej sieci handlowej. Z drugiej strony zagraniczne sieci handlowe w niektórych przypadkach mają tendencję do preferowania produktów ze swoich krajów w ofercie.

2.2 Perspektywy handlu detalicznego żywnością w Polsce

Z punktu widzenia oceny perspektyw poszczególnych kanałów handlu detalicznego żywnością w Polsce w perspektywie najbliższej dekady konieczne jest przyjęcie pewnych założeń makroekonomicznych.

- Po pierwsze, w horyzoncie do 2035 r. można oczekiwać dalszego realnego wzrostu wartości polskiego rynku żywności. Będzie wynikać to z wyższej siły nabywczej konsumentów związanej z postępującą konwergencją ich dochodów do średniej unijnej, która z nawiązką skompensuje spadek populacji oraz zmniejszenie udziału wydatków na żywność w strukturze wydatków konsumpcyjnych.
- Po drugie, rosnąca zamożność konsumentów, w połączeniu ze starzeniem się społeczeństwa, będą oddziaływały w kierunku zmiany struktury popytu na żywność. Z tego powodu będziemy mieć do czynienia z większym popytem na produkty premium oraz wzrostem znaczenia produktów funkcjonalnych.
- Po trzecie, mimo zmian w strukturze popytu na żywność można oczekiwać utrwalenia obserwowanego obecnie trendu, w którym konsumenci szukają dobrego stosunku jakości i wyboru produktów do ceny, a także możliwości sprawnego zrobienia zakupów. Trend ten będzie nasilany przez relatywnie wysoką dynamikę detalicznych cen żywności, która w kolejnych latach będzie najprawdopodobniej systematycznie kształtowała się powyżej wskaźnika inflacji CPI. Sprzyjać będą temu relatywnie silnie rosnące koszty produkcji żywności na tle innych sektorów (ze względu na szczególnie wysoką wrażliwość sektora rolno-spożywczego na zmiany wymuszane przez politykę Europejskiego Zielonego Ładu). W połączeniu z rosnącymi kosztami pracy i energii będzie to istotnie podnosić koszty działalności handlu detalicznego w Polsce.
- Po czwarte, ze względu na relatywnie wysoką dynamikę wzrostu, rynek żywności w Polsce pozostanie atrakcyjny z punktu widzenia międzynarodowych sieci handlowych, które będą starały się zwiększać na nim swoją obecność.

Na tej podstawie można oczekiwać, że kanałem handlu detalicznego, który odnotuje największy wzrost udziału w rynku w kolejnych latach będą supermarkety, głównie kosztem hipermarketów i wolniejszego wzrostu dyskontów. Wynikać będzie to ze stopniowej zmiany preferencji konsumentów poszukujących większego wyboru produktów. Najprawdopodobniej obserwowane będzie również zaostrzenie konkurencji pomiędzy supermarketami i dyskontami. Będzie to sprzyjać zwiększeniu SKU w dyskontach i większej premiumizacji marek własnych, a także zwiększenia udziału marek własnych w strukturze sprzedaży supermarketów. Z umiarkowanym wzrostem możemy mieć do czynienia również w przypadku kanału sklepów typu convenience. Z kolei największa dynamika wzrostu, choć nadal z niskich wolumenów, zostanie odnotowana w przypadku kanału e-commerce. Kluczową rolę w utrzymaniu tego trendu odgrywać będzie rozwój infrastruktury chłodniczej i modeli sprzedaży w ramach tego kanału. Marginalizacji ulegać będą jednocześnie tradycyjne kanały handlu, takie jest lokalne sklepy tradycyjne oraz sklepy specjalistyczne. Jednocześnie przy założeniu braku interwencji po stronie UOKiK kolejna dekada przyniesie najprawdopodobniej dalszą koncentrację kapitału, gdzie udział 3 największych sieci handlowych w rynku zbliży się do poziomu ok. 60%. Można również oczekiwać dalszego wzrostu udziału kapitału zagranicznego w strukturze własnościowej sieci handlowych w Polsce.

Perspektywy rozwoju handlu detalicznego w perspektywie najbliższej dekady wskazują na następujące wnioski z punktu widzenia branży mleczarskiej:

- Dalsza koncentracja kapitału w handlu detalicznym żywnością w Polsce będzie sprzyjać narastaniu przewagi kontraktowej sieci handlowych względem zakładów mleczarskich.
- Wzrost udziału dyskontów w rynku będzie oddziaływał w kierunku zubożenia oferty produktowej dla konsumentów. Pewną przeciwwagą dla tego procesu będzie prognozowany wzrost udziału supermarketów oraz sklepów typu convenience w rynku.
- Relatywnie duże rozdrobnienie w kanałach supermarketów oraz sklepów typu convenience będzie sprzyjało powstawaniu sojuszy zakupowych.
- Niezależnie od kanału handlu coraz większą rolę odgrywać będą marki własne sieci handlowych.
- Szansą dla branży mleczarskiej może być rozwój kanału e-commerce pozwalającego zakładom mleczarskim na bezpośrednie dotarcie do klienta.

2.3 Regulacje prawne

W wielu krajach UE, w tym w Polsce, krajowa legislacja w obszarze przeciwdziałania wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w ramach łańcucha dostaw żywności wyprzedziła regulacje na poziomie UE. 12 lipca 2017 r. weszła w Polsce w życie pierwsza ustawa sankcjonująca te relacje – ustawa z 15 grudnia 2016 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi¹⁴. Ustawa ta, egzekwowana przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK), wprowadziła ogólny zakaz stosowania praktyk nieuczciwie wykorzystujących przewagę kontraktową i upoważniła UOKiK do wszczynania postępowań z urzędu wobec podejrzanych działań sieci lub innych silniejszych podmiotów wobec dostawców. Przewaga kontraktowa została zdefiniowana w ustawie jako znaczna dysproporcja potencjału ekonomicznego między dostawcą a nabywcą, skutkująca możliwością narzucenia niekorzystnych warunków współpracy. Ustawa nie zawierała sztywnych progów wielkościowych chroniąc każdego dostawcę rolno-spożywczego przed nabywcą dysponującym istotnie większym potencjałem, przy czym w praktyce UOKiK koncentrował się na dużych sieciach i podmiotach skupujących.

17 kwietnia 2019 r. na poziomie UE przyjęto dyrektywę 2019/633 w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w łańcuchu dostaw produktów rolnych i spożywczych, ustanawiającą minimalny katalog zakazanych praktyk w całej Unii Europejskiej¹⁵. W efekcie, Polska musiała dostosować swoje prawo i implementować dyrektywę, czego dokonano uchwalając nową ustawę z 17 listopada 2021 r.¹⁶ (obowiązującą od 23 grudnia 2021 r.) o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej. W tym miejscu należy zauważyć, że dyrektywa stanowi jedynie punkt wyjścia dla legislacji w państwach członkowskich. Zgodnie z jej treścią kraje członkowskie mogą wprowadzać własne przepisy mające na celu zwalczanie nieuczciwych praktyk handlowych nieobjętych zakresem stosowania dyrektywy. Przepisy te nie mogą jednak naruszać zasad wspólnego rynku ani nie mogą być zbyt restrykcyjne względem rozwiązywanych problemów. Polska zdecydowała się nie rozszerzać istotnie krajowego prawa ponad to, co jest wymagane w dyrektywie, co jest dość liberalnym podejściem na tle pozostałych krajów UE¹⁷.

Nowa ustawa w dużej mierze utrzymała wcześniejsze założenia, doprecyzowując jednak katalog chronionych relacji (wprowadziła m.in. progi obrotów stron jako domniemanie istnienia przewagi, z rozróżnieniem pięciu przedziałów, analogicznie jak przewiduje dyrektywa). Ustawa z 2021 r. wprost wymienia także listę 16 niedozwolonych praktyk zapisanych w dyrektywie, w tym 10 praktyk zakazanych bezwzględnie (tzw. „czarna lista”) oraz 6 dozwolonych tylko pod warunkiem jednoznacznego uzgodnienia ich w umowie (tzw. „szara lista”).

14 Sejm Rzeczypospolitej Polskiej. (2016). Ustawa z dnia 15 grudnia 2016 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi (Dz.U. 2017, poz. 67). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20170000067>

15 Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej. (2019). Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/633 z dnia 17 kwietnia 2019 r. w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w relacjach między przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw produktów rolnych i spożywczych (Dz.U. UE L 111 z 25.4.2019, s. 59–72). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L0633>

16 Sejm Rzeczypospolitej Polskiej. (2021). Ustawa z dnia 17 listopada 2021 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi (Dz.U. 2021, poz. 2262, z późn. zm.), tekst jednolity Dz.U. 2023, poz. 1773. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20210002262>

17 Komisja Europejska. (2024, 23 kwietnia). *Implementing the prohibition of unfair trading practices to strengthen the position of farmers and operators in the agricultural and food supply chain – State of play* (Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions; COM(2024) 176 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52024DC0176>

Lista praktyk bezwzględnie zakazanych (tzw. czarna lista) obejmuje:

- **Nieterminową zapłatę za produkty.** Jest ona rozumiana jako płatność po 30 dniach od dnia dostawy lub ustalenia kwoty należnej za dostawę łatwo psujących się produktów rolnych lub spożywczych, bądź po 60 dniach w przypadku pozostałych produktów.
- **Anulowanie zamówienia łatwo psujących się produktów rolnych lub spożywczych na krótko przed dostawą.** W świetle ustawy jest ono rozumiane jako jednostronne anulowanie przez nabywcę zamówienia na łatwo psujące się produkty rolne lub spożywcze w terminie krótszym niż 30 dni przed planowaną datą ich dostarczenia, co naraża dostawcę na straty związane z brakiem możliwości zbycia towaru.
- **Jednostronna zmiana warunków umowy przez nabywcę.** Obejmuje ona zmiany w zakresie częstotliwości, terminu, miejsca lub sposobu realizacji dostaw, warunków płatności, ceny, standardów jakości, bądź usług pomocniczych dokonywane bez zgody drugiej strony.
- **Nieuzasadnione obniżanie należności po dostawie.** Dotyczy przypadków, gdy nabywca po przyjęciu towaru w całości lub części żąda obniżenia ceny, w szczególności w formie rabatu (tzw. retro rabaty), bez uzasadnienia oraz bez poprzednich ustaleń z dostawcą.
- **Żądanie płatności niezwiązanych ze sprzedażą produktów.** Ustawa zakazuje egzekwowania przez nabywcę od dostawcy jakichkolwiek opłat, które nie mają bezpośredniego związku ze sprzedażą produktów rolnych lub spożywczych, a służą wyłącznie interesom nabywcy.
- **Przerzucanie odpowiedzialności za pogorszenie się stanu lub utratę towaru.** Zapis ten dotyczy sytuacji, w których nabywca żąda od dostawcy pokrycia strat poniesionych po przejęciu własności towaru, mimo że przyczyny tych strat nie wynikają z winy dostawcy.
- **Odmowa pisemnego potwierdzenia ustaleń umownych.** Jest ona rozumiana jako odmowa przez nabywcę pisemnego potwierdzenia warunków handlowych łączących strony, mimo wyraźnego żądania dostawcy, co ogranicza jego możliwość dochodzenia roszczeń i potwierdzenia ustaleń kontraktowych (z wyjątkami ustawowymi dotyczącymi członków określonych organizacji producentów).
- **Bezprawne pozyskiwanie, wykorzystywanie lub ujawnianie tajemnicy przedsiębiorstwa.** Ustawa zakazuje pozyskiwania, wykorzystywania lub ujawniania przez nabywcę informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa dostawcy bez jego zgody i podstawy prawnej.
- **Gróźby handlowych działań odwetowych.** Ustawa zakazuje kierowania gróźb lub podejmowania faktycznych działań mających na celu ukaranie dostawcy za skorzystanie z przysługujących mu praw, np. zgłoszenie naruszeń do organów administracji publicznej.
- **Obciążanie dostawcy kosztami skarg konsumenckich, za które nie ponosi winy.** W świetle ustawy zakazane jest obciążanie dostawców kosztami rozpatrzenia reklamacji konsumentów w sytuacjach, gdy przyczyny zgłoszeń nie wynikają z uchybień po stronie dostawcy, a odpowiedzialność leży po stronie nabywcy lub dalszych ogniw łańcucha dystrybucji.

Lista praktyk zakazanych, chyba, że zostały uwzględnione w umowie (tzw. szara lista) obejmuje:

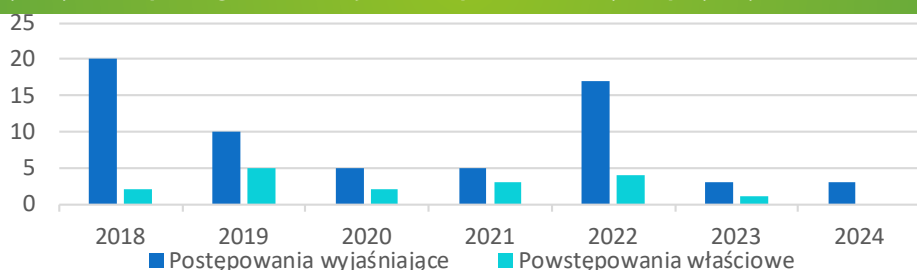
- 1. Zwrot niesprzedanych produktów bez zapłaty.** Zapis dotyczy sytuacji, w których nabywca zwraca dostawcy niesprzedane produkty rolne lub spożywcze, nie płacąc ani za te produkty, ani za ich unieszkodliwienie, o ile nie zostało to wcześniej ustalone w umowie.
- 2. Opłaty za przechowywanie, prezentowanie lub oferowanie produktów.** W świetle ustawy nabywca nie może żądać od dostawcy opłat za sam fakt umieszczenia jego produktów w ofercie sklepowej, chyba że warunki takie zostały wcześniej jasno ustalone w umowie.
- 3. Udział dostawcy w kosztach promocji cenowych organizowanych przez nabywcę.** Zgodnie z ustawą żądanie od dostawcy pokrycia całości lub części kosztów obniżek cen stosowanych przez nabywcę w ramach promocji jest dopuszczalne tylko wtedy, gdy zostało uzgodnione przed rozpoczęciem promocji, lub umowa określa datę rozpoczęcia, czas trwania oraz ilość produktów objętych promocją.
- 4. Opłaty za reklamowanie produktów przez nabywcę.** Zgodnie z ustawą żądanie zapłaty od dostawcy za reklamę produktów rolnych lub spożywczych realizowaną przez nabywcę jest niedozwolone, jeśli nie zostało wcześniej wyraźnie określone w umowie.
- 5. Opłaty za marketing produktów prowadzony przez nabywcę.** W świetle ustawy nabywca może pobierać opłaty od dostawcy za działania marketingowe (np. ulotki, gazetki promocyjne), ale tylko jeśli szczegóły tych działań i związane z nimi koszty zostały uprzednio uzgodnione.
- 6. Opłaty za czynności urzędzeniowe w lokalu sprzedaży.** Zapis ten dotyczy żądań wobec dostawcy zapłaty za prace wykonywane przez personel nabywcy (np. wykładanie towaru, aranżacja półek). Zgodnie z ustawą takie opłaty są dopuszczalne tylko w przypadku uprzedniego, jednoznacznego uzgodnienia tych kosztów i podstaw ich kalkulacji w umowie.

Zarówno na mocy ustawy z 2017 r., jak i obecnej z 2021 r., organem właściwym do egzekwowania przepisów jest Prezes UOKiK. Urząd prowadzi dwa rodzaje postępowań: wyjaśniające oraz właściwe. Postępowanie wyjaśniające prowadzone są w sprawie a nie przeciwko konkretnym podmiotom, a ich celem jest m.in. wstępne ustalenie, czy nastąpiło naruszenie przepisów ustawy uzasadniające wszczęcie postępowania właściwego oraz jaki jest potencjalny krąg podmiotów dotkniętych praktyką. Postępowanie wyjaśniające powinno zakończyć się w terminie 4 miesięcy, a w sprawach szczególnie skomplikowanych 5 miesięcy od dnia jego wszczęcia. W uzasadnionych przypadkach termin ten może zostać wydłużony. Z kolei postępowanie właściwe wszczynane jest w sytuacji, gdy zasadne jest postawienie zarzutu stosowania praktyk nieuczciwie wykorzystujących przewagę kontraktową konkretnemu podmiotowi. Podmiot ten staje się stroną prowadzonego postępowania. Postępowanie powinno być zakończone nie później niż w terminie 5 miesięcy od dnia jego wszczęcia. Podobnie jak w przypadku postępowania wyjaśniającego, w sprawach szczególnie skomplikowanych możliwe jest przedłużenie tego terminu. Efektem postępowania właściwego może być nakaz zaniechania niedozwolonych działań oraz nałożenie kary finansowej na przedsiębiorcę. Możliwe są również dwa rozwiązania o charakterze ugodowym – dobrowolne poddanie się karze oraz wydanie przez Prezesa UOKiK decyzji zobowiązującej przedsiębiorcę do zaprzestania niedozwolonych praktyk lub naprawienia ich skutków. Poza wszczynaniem postępowań UOKiK może wystosowywać również tzw. wystąpienia miękkie do nabywców wzywające ich do zmiany praktyk handlowych.

Uprawnienia UOKiK obejmują możliwość żądania dokumentów i informacji od przedsiębiorców, przeprowadzania kontroli oraz wydawania decyzji administracyjnych stwierdzających stosowanie nieuczciwych praktyk i nakładających kary pieniężne. Maksymalna kara to 3% rocznego obrotu przedsiębiorcy dopuszczającego się naruszenia. Wysokość kary ustalana jest indywidualnie, z uwzględnieniem takich okoliczności jak stopień naruszenia, czas trwania praktyki, wpływ na rynek, stopień zawinienia, a także działania podjęte przez przedsiębiorcę w celu usunięcia skutków naruszenia. Prezes UOKiK może także wziąć pod uwagę okoliczności łagodzące (np. współpraca przedsiębiorcy w toku postępowania, dobrowolne zaniechanie praktyki) lub obciążające (np. powtarzalność naruszeń czy brak współpracy). W szczególnych przypadkach możliwe jest również skorzystanie z instytucji dobrowolnego poddania się karze, co może skutkować jej obniżeniem nawet o 50%, jeśli przyczyni się to do szybszego zakończenia postępowania. Podmiotom przysługuje odwołanie od decyzji UOKiK do Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (SOKiK).

Implementacja dyrektywy 2019/633 rozszerzyła również katalog podmiotów, które mogą składać skargi (m.in. o organizacje branżowe), wprowadziła możliwość anonimowego zgłaszania naruszeń przez dostawców oraz mechanizm tajemniczego sygnalisty. UOKiK uruchomił specjalny formularz zgłoszeniowy online dla dostawców czujących się pokrzywdzonymi. Z kolei w 2022 r. rozszerzono uprawnienia UOKiK do współpracy międzynarodowej przy ściganiu praktyk transgranicznych (zgodnie z wymaganiami dyrektywy, państwa członkowskie mają współdziałać w ramach sieci organów).

Wykres 4: Postępowania wszczęte przez UOKiK w ramach przeciwdziałania nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie strony UOKiK

Na mocy obowiązującego prawa w ostatnich latach UOKiK wszczął kilkadziesiąt postępowań w sprawie nieuczciwego wykorzystywania przewagi kontraktowej. Na ich podstawie wydał kilkanaście decyzji stwierdzających naruszenia. Warto w tym miejscu zauważyć, że w przypadku branży mleczarskiej postępowania te nie dotyczyły jedynie relacji na linii sieci handlowe – przetwórcy artykułów rolnospożywczych, ale również

przetwórcy artykułów rolno-spożywczych – producenci rolni (w tym kilka postępowań dotyczyło zakładów mleczarskich). Analiza działalności UOKiK w tym obszarze w ostatnich latach prowadzi do dwóch głównych wniosków.

Po pierwsze, UOKiK napotyka duże problemy z udowodnieniem stosowania nieuczciwych praktyk przez sieci handlowe przed SOKiK. Wiele kar zasądzonych przez UOKiK względem sieci handlowych jest albo uchylana albo istotnie zmniejszana w wyniku postępowania odwoławczego przed SOKiK. Do tej pory najwyższą zasądzoną karą było 506 mln zł nałożone na Jeronimo Martins Polska za domaganie się od dostawców rabatów, które nie zostały wcześniej ustalone w umowie¹⁸, przy czym wysokość kary w toku postępowania odwoławczego została obniżona z pierwotnie nałożonych 723 mln zł (obecnie obie strony złożyły apelacje). Z kolei kary nałożone przez UOKiK na Grupę Eurocash (76 mln zł za pobieranie od dostawców opłat za usługi dystrybucyjno-logistyczne) czy Kaufland (124 mln zł za wymagania od części dostawców obniżenia cen już po zawarciu umowy i dostarczeniu towaru) zostały uchylone przez SOKiK, gdyż UOKiK nie zdołał wykazać, że stosowane praktyki byłyby niezgodne z prawem. Odwołanie do SOKiK złożyła również sieć Auchan, na którą UOKiK nałożył karę w wysokości 87 mln zł za pobieranie od swoich kontrahentów opłaty za transport produktów z magazynów centralnych¹⁹. Problemy UOKiK w udowodnieniu stosowania nieuczciwych praktyk przez sieci handlowe z jednej strony może wynikać z nieostrości przepisów, które zwiększają sieciom handlowym przestrzeń do obrony (pewną poprawę w tym obszarze przyniosła nowelizacja ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi z 2021 r.). Z drugiej strony wielu dostawców może obawiać się zeznawania przeciwko sieciom podczas procesu w obawie o negatywny wpływ takiej postawy na przyszłe relacje biznesowe.

¹⁸ Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. (2024, 17 października). UOKiK wygrywa w sądzie – ponad pół miliarda zł kary dla Biedronki. <https://uokik.gov.pl/uokik-wygrywa-w-sadzie-ponad-pol-miliarda-zl-kary-dla-biedronki>

¹⁹ Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. (2023, 12 grudnia). Prezes UOKiK nałożył ponad 87 mln zł na Auchan Polska. UOKiK. <https://uokik.gov.pl/prezes-uokik-nalozyl-ponad-87-mln-zl-na-auchan-polska>

Jednocześnie duże sieci handlowe mają wystarczające zasoby aby w warunkach wysokich zasądzonych kar zatrudnić najlepsze kancelarie prawne w celu ochrony swoich interesów i wyczerpać całą ścieżkę odwoławczą w celu ich uniknięcia. W konsekwencji, ostatecznie proces postępowania jest długi (przykładowo od nałożenia kary na Jeronimo Martins Polska minęło już 5 lat i nadal nie zapadł prawomocny wyrok w tej sprawie). Można odnieść wrażenie, że większą skutecznością charakteryzują się decyzje, które obligują przedsiębiorcę do zmiany praktyk bez nakładania kar finansowych. W ich przypadku przedsiębiorcy na ogół dostosowują się do wskazań UOKiK, nie chcąc ryzykować przeciągających się sporów sądowych. Należy jednak pamiętać, że w warunkach braku nakładania kar, skuteczność tego narzędzia istotnie słabnie.

Po drugie, choć UOKiK napotyka duże problemy ze udowodnieniem stosowania nieuczciwych praktyk przez sieci handlowe to jego działania pełnią istotną rolę odstraszącą. Nawet uchylone decyzje (Eurocash, Kaufland) wywarły wpływ na rynek skłaniając sieci handlowe do większej ostrożności podczas formułowania umów. Ostatnie lata wskazały na wysoką skuteczność tzw. wystąpień miękkich czyli niewiążących wezwań i zaleceń kierowanych do przedsiębiorców, by dobrowolnie zaprzestali określonych praktyk lub zmienili wzorce umów. Takie wystąpienia miękkie pozwalają często rozwiązać problem bez wszczynania długotrwałego postępowania i sankcji, a zarazem działają prewencyjnie w skali całego rynku. Przedsiębiorcy na ogół dostosowują się do takich zaleceń, nie chcąc ryzykować sytuacji, w której UOKiK rozpocznie przeciwko nim postępowanie. Wystąpienia miękkie są jednak tylko wtedy skuteczne, gdy sieci handlowe obawiają się przegranej w sądzie i konieczności zapłacenia kary.

Do dnia 1 listopada 2025 r. Komisja Europejska przeprowadzi pierwszą ocenę dyrektywy unijnej 2019/633 w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w łańcuchu dostaw produktów rolnych i spożywczych. W stosownych przypadkach takiej ocenie towarzyszą wnioski ustawodawcze²⁰. Będzie otwierało to przestrzeń do nowelizacji krajowej ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi z 2021 r.

2.4 Problemy zidentyfikowane przez branżę

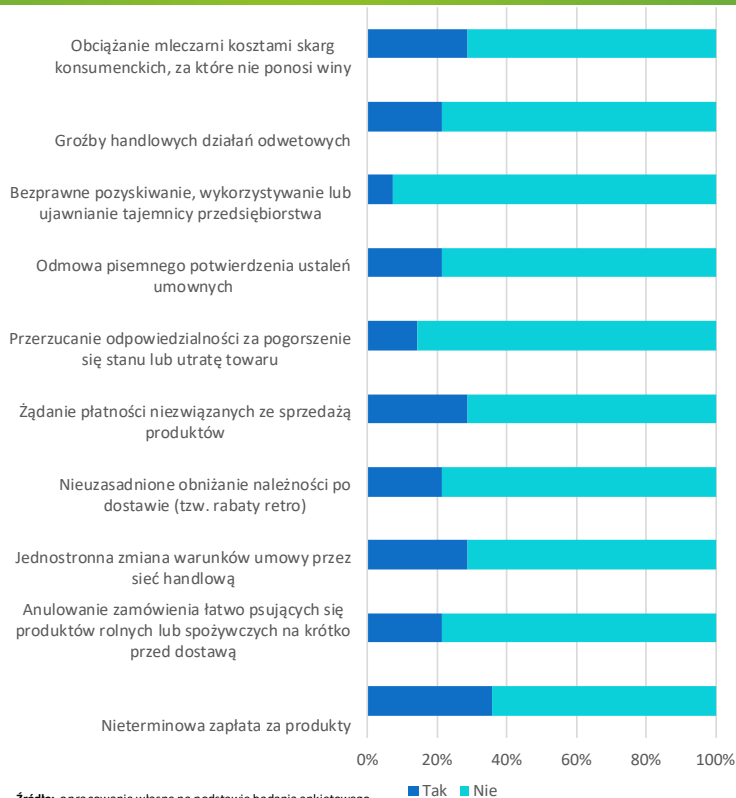
Mimo wdrożonych w ostatnich latach regulacji oraz aktywnej roli UOKiK w kontrolowaniu ich przestrzegania branża mleczarska zwraca uwagę, że obowiązujące prawo nadal w niewystarczającym stopniu chroni ją przed wykorzystywaniem przewagi kontraktowej przez sieci handlowe. W celu identyfikacji głównych problemów występujących na linii zakłady mleczarskie – sieci handlowe przeprowadzone zostało badanie ankietowe wśród działających w Polsce mleczarni. W anonimowej ankiecie wzięło udział 14 zakładów mleczarskich. Badanie pozwoliło na zidentyfikowanie następujących problemów:

Po pierwsze okazało się, że aż 57% ankietowanych zakładów mleczarskich w ciągu ostatnich 12 miesięcy spotkała się z przynajmniej jedną praktyką sieci handlowych, która w świetle obowiązującej ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej jest bezwzględnie zakazana (jest wpisana na tzw. „czarną listę”). Jednocześnie zakłady mleczarskie, które spotkały się ze stosowaniem zakazanych praktyk, średnio mierzyły się aż z 4 z 10 praktyk z tzw. „czarnej listy”.

Największy problem występuje w przypadku nieterminowej zapłaty za produkty, który zgłosiło aż 36% ankietowanych zakładów mleczarskich. Kolejne miejsca zajęły jednostronna zmiana warunków umowy przez sieć handlową (29%), żądanie płatności niezwiązanych ze sprzedażą produktów (29%) oraz obciążenie zakładów mleczarskich kosztami skarg konsumenckich, za które nie ponosi ona winy (29%). W otwartych odpowiedziach ankietowane zakłady mleczarskie zwracały uwagę na to, że ilości estymowane zapisywane w umowie często nie pokrywają się z faktycznie zamówionymi. Jest to szczególnie uciążliwe, gdy sieci handlowe nie odbierają produktów wyprodukowanych w ramach marek własnych, ponieważ zakłady mleczarskie nie mają później możliwości ich sprzedaży do innego odbiorcy. Wielokrotnie podkreślano również, że w warunkach podwyższonej zmienności cen występuje asymetria w renegotjacji umów.

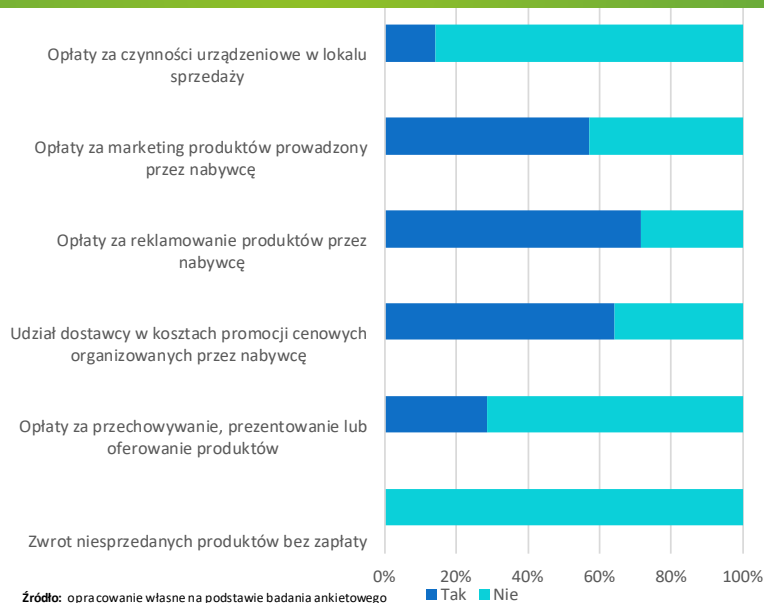
²⁰ Komisja Europejska. (2024, 23 kwietnia). Implementing the prohibition of unfair trading practices to strengthen the position of farmers and operators in the agricultural and food supply chain – State of play (Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions; COM(2024) 176 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52024DC0176>

Wykres 5: Skala stosowania praktyk z tzw. „czarnej listy” przez sieci handlowe względem zakładów mleczarskich (rozkład odpowiedzi ankietowanych zakładów mleczarskich)



kosztów na dostawców. Na uwagę zasługuje jednak relatywnie niewielki odsetek odpowiedzi wskazujący na problem z tzw. rabatami retrospektywnymi, które przez lata były jednym z głównych problemów występujących w relacjach pomiędzy zakładami mleczarskimi a sieciami handlowymi. Sugeruje to, że podjęte przez UOKiK w ostatnich latach działania w tym obszarze okazały się skuteczne.

Wykres 6: Skala stosowania praktyk z tzw. „szarej listy” przez sieci handlowe względem zakładów mleczarskich (rozkład odpowiedzi ankietowanych zakładów mleczarskich)



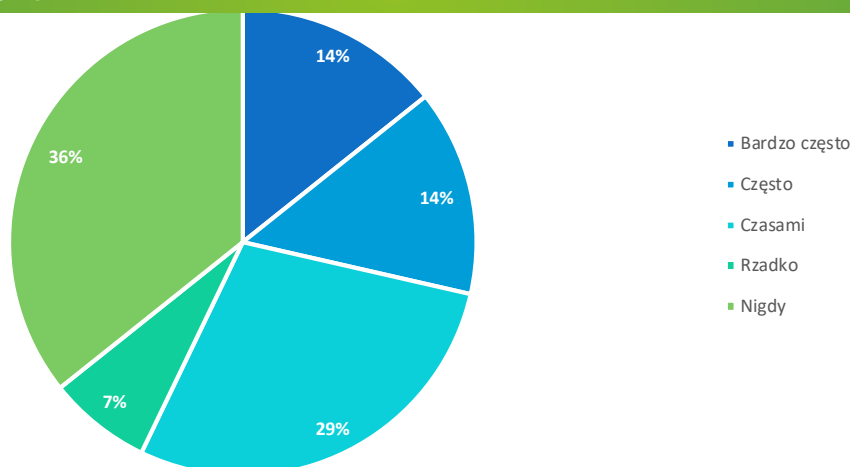
proszony przez nabywcę (57%). Ankietowane zakłady mleczarskie zwracały uwagę, że sieci notorycznie wymuszają udział w promocjach oraz zakup reklam w gazetkach promocyjnych, co istotnie uderza w uzyskiwane przez nich marże. Sieci handlowe tak formułują umowy, że opisane wyżej praktyki są zgodne z prawem, jako wzajemne dopuszczalne ustalenia stron. W rzeczywistości sieci handlowe wykorzystują swoją przewagę kontraktową nad zakładami mleczarskimi i narzucają opisane wyżej zapisy pod groźbą braku podpisania umowy.

Gdy ceny na rynku spadają sieci handlowe wykorzystują swoją przewagę kontraktową i wymuszają na zakładach mleczarskich obniżkę (nie przestrzegając określonego w umowie okresu wypowiedzenia cen, nawet pod groźbą zablokowania produktu do zamówień). Z kolei w warunkach wzrostu cen na rynku zakłady mleczarskie celowo opóźniają zmianę cenników. Zakłady mleczarskie zwracały również uwagę na to, że czas od złożenia zamówień do wymaganej realizacji jest często ostatecznie krótszy niż zapisany w umowie. W odpowiedziach zgłoszono także problem z niezwracaniem palet przez sieci handlowe, co dodatkowo zwiększa koszty prowadzenia biznesu przez zakłady mleczarskie i można to działanie interpretować jako rodzaj płatności niezwiązanych ze sprzedażą produktów. Część zakładów mleczarskich poruszyła również problem przerzucania nieuzasadnionych reklamacji i ich

Po drugie, występuje dość duża skala praktyk z tzw. „szarej listy”, które są dozwolone, o ile strony zgodziły się na nie wcześniej w umowie. Aż 71% ankietowanych zakładów mleczarskich w ciągu ostatnich 12 miesięcy spotkało się z przynajmniej jedną praktyką z tej grupy. Jednocześnie zakłady mleczarskie, które spotkały się z ich stosowaniem, średnio raportowały 3 z 6 praktyk wpisanych na tzw. „szarą listę”. Największa skala zjawiska występuje w przypadku opłat za reklamowanie produktów przez nabywcę, na które zwróciło uwagę 71% ankietowanych zakładów mleczarskich. Kolejne miejsca zajęły udział dostawcy w kosztach promocji cenowych organizowanych przez nabywcę (64%), a także opłaty za marketing produktów

Jednocześnie ankietowane zakłady mleczarskie w komentarzach do swoich odpowiedzi zwracały uwagę na stosowanie przez sieci handlowe tzw. cen dumpingowych i sprzedawanie produktów poniżej ich cen zakupu od zakładów mleczarskich. Często sieci handlowe wywierają w ten sposób dodatkową presję na obniżki cen.

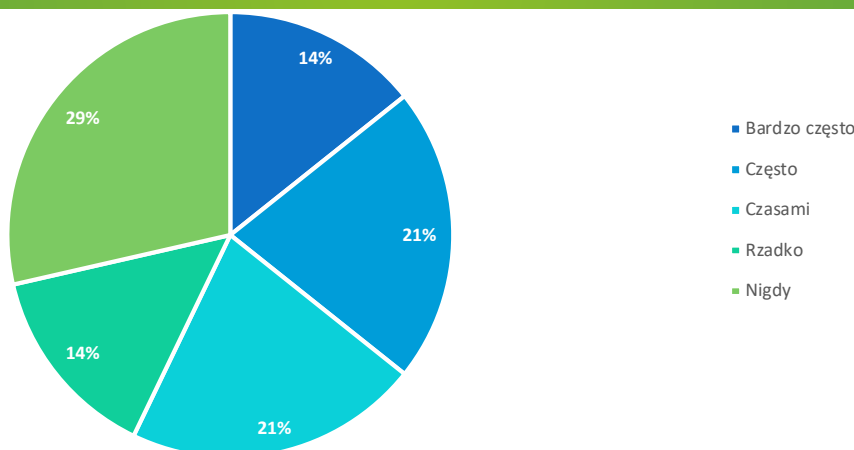
Wykres 7: Jak często produkcja w ramach marki własnej jest warunkiem sprzedaży do sieci Państwa markowych produktów?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

relatywnie niskich marżach. Z drugiej strony, w długim okresie prowadzi to do osłabienia pozycji markowych produktów wytwarzanych przez zakłady mleczarskie.

Wykres 8: Jak często występuje sytuacja, w której sieć handlowa wymusza produkcję Państwa markowego produktu w ramach marki własnej pod groźbą zmniejszenia skali współpracy?



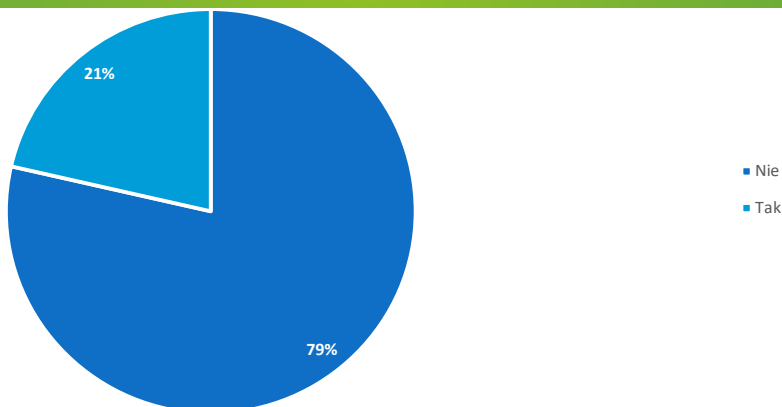
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

mleczarski na rynku. Wytwarzanie go pod marką własną prowadzi bowiem do kanibalizacji markowego produktu, na którym zakład mleczarski na ogół uzyskuje najwyższą marżę. Jednocześnie taka sytuacja zwiększa ryzyko pojawienia się naśladowców, którym sieć handlowa może zaproponować wytwarzanie produktu o zbliżonych parametrach w ramach swojej marki własnej w celu uzyskania jeszcze niższych cen.

Po trzecie, ankietowane zakłady mleczarskie zwracały uwagę na problemy wynikające z dynamicznego rozwoju segmentu marek własnych. Aż 64% ankietowanych firm spotkało się z sytuacją, w której produkcja w ramach marki własnej była warunkiem sprzedaży markowych produktów do sieci handlowej. Jednocześnie 28% ankietowanych zakładów mleczarskich stwierdziło, że taka sytuacja występuje bardzo często lub często. Z jednej strony dostarczanie produktów w ramach marki własnej pozwala zakładom mleczarskim na generowanie większych obrotów, niemniej przy

W kontekście marek własnych o wiele bardziej niepokojące jest zjawisko, w którym aż 36% ankietowanych zakładów mleczarskich bardzo często lub często spotyka się z szantażem, w którym sieć handlowa wymusza na nich produkcję markowego produktu w ramach marki własnej pod groźbą zmniejszenia skali współpracy. Tak długo, gdy jest to produkt homogeniczny jak masło czy mleko świeże nie stanowi to istotnego zagrożenia dla marki. Ze szczególnie niebezpieczną sytuacją dla zakładów mleczarskich mamy jednak do czynienia wtedy, gdy jest to produkt innowacyjny, wyróżniający dany zakład

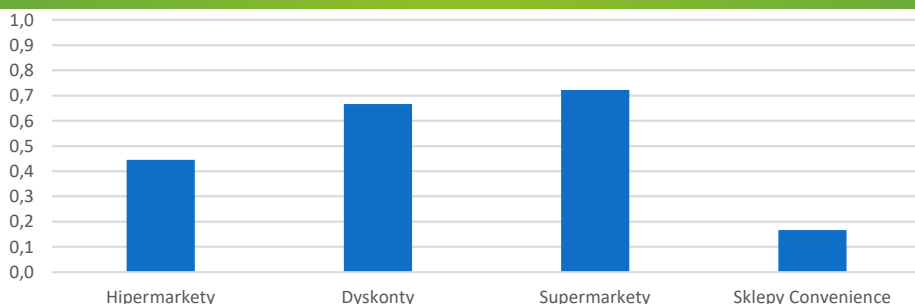
Wykres 9: Czy współpraca z zagranicznymi sieciami handlowymi umożliwi Państwu sprzedaż produktów na rynkach eksportowych kanałami sieci?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

malnych umów pomiędzy zakładami mleczarskimi i sieciami handlowymi. Aż 57% ankietowanych zakładów mleczarskich odpowiedziało, że zawierane przez nie umowy i inne ustalenia z sieciami handlowymi nigdy nie mają nieformalnego charakteru. Z kolei 21% zakładów mleczarskich stwierdziło, że taka sytuacja jest rzadka. Formalny zapis umów i ustaleń z sieciami handlowymi potencjalnie pozwala zakładom mleczarskim łatwiej dochodzić swoich praw. Warto jednak zwrócić uwagę, na zgłaszany w otwartych odpowiedziach problem narzucania zakładom mleczarskim sądów arbitrażowych, przez sieci handlowe, które mają rozstrzygać sporne kwestie.

Wykres 10: Preferencje zakładu mleczarskiego względem współpracy z poszczególnymi formatami sieci handlowych*

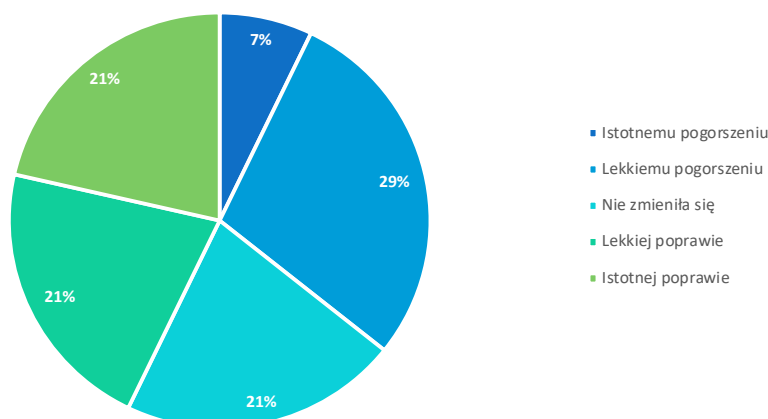


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

*Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 do 1. Im bliższy 1 tym zakłady mleczarskie chętniej współpracują z danym formatem sieci

został wskaźnik przyjmujący wartości z przedziału od 0 do 1, gdzie wartość 1 oznaczałaby skrajną sytuację, w której z danym formatem wszystkim ankietowanym zakładom mleczarskim współpracuje się najlepiej, a 0 gdy wszystkim ankietowanym zakładom mleczarskim z danym formatem współpracuje się najgorzej. Wyniki wskazują, że najlepszą ocenę uzyskują supermarkety, a tuż za nimi uplasowały się dyskonty. Wyraźnie gorsze oceny odnotowały hipermarkety, podczas gdy najślabszy wynik uzyskały sklepy typu convenience, z którymi ankietowanym zakładom mleczarskim współpracuje się najgorzej.

Wykres 11: W ostatnich 5 latach Państwa pozycja w relacjach z sieciami handlowymi uległa:



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Pozytywnym elementem płynącym ze współpracy zakładów mleczarskich z sieciami handlowymi jest to, że pozwalają one zwiększyć obecność na rynkach eksportowych wykorzystując kanały sprzedażowe sieci, na co zwróciło uwagę 21% ankietowanych zakładów mleczarskich. Warto jednak odnotować, że taką możliwość miały na ogół jedynie największe zakłady mleczarskie, które generują odpowiednie wolumeny sprzedaży.

Dobłą informacją płynącą z przeprowadzonego badania jest również relatywnie wysoki udział for-

Wyroki sądów arbitrażowych, nawet jeśli korzystne dla zakładów mleczarskich, są często utajniane, co ogranicza transparentność rynku i reguł prowadzenia handlu.

W badaniu ankietowane zakłady mleczarskie zostały również poproszone o uszeregowanie formatów sieci handlowych w kolejności od formatu, z którym współpracuje się im najlepiej do formatu, z którym współpraca przebiega najgorzej. Następnie na podstawie uzyskanych odpowiedzi obliczony

Podsumowując warto podkreślić, że wśród ankietowanych zakładów mleczarskich istnieje lekka przewaga tych, które uważają, że w ciągu ostatnich 5 lat ich pozycja w relacjach z sieciami handlowymi uległa poprawie (42%) nad tymi, którzy uważają, że uległa pogorszeniu (36%). W otwartych odpowiedziach zakłady mleczarskie zwracały uwagę na to, że sieci handlowe podchodzą do nich w bardziej partnerski sposób, przez co zakłady mleczarskie mają większy wpływ na kształt współpracy.

Część zakładów mleczarskich zwróciła również uwagę na poprawę komunikacji z sieciami handlowymi. Sugeruje to, że wyznaczony w legislacji kierunek zmian jest odpowiedni, lecz przepisy wymagają nadal dość istotnej kalibracji.

3. PRZEGLĄD ROZWIĄZAŃ ZAGRANICZNYCH

Celem niniejszej części jest przegląd rozwiązań zagranicznych dotyczących przeciwdziałania wykorzystywaniu przewagi kontraktowej przez sieci handlowe względem dostawców z sektora rolno-spożywczego. W analizie skoncentrowano się na krajach należących do UE. Regulacje w nich stosowane, z jednej strony muszą implementować dyrektywę 2019/633 w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w łańcuchu dostaw produktów rolnych i spożywczych, a z drugiej strony nie mogą naruszać unijnych zasad konkurencji oraz zasady swobodnego przepływu towarów. W ten sposób, analizując doświadczenia z innych krajów UE można sformułować wnioski na temat tego, które rozwiązania są skuteczne i możliwe do wprowadzenia w świetle unijnego prawa, a ryzyko ich ewentualnego późniejszego zakwestionowania przez Komisję Europejską jest niskie. W celu uniknięcia dublowania opisu rozwiązań prawnych stosowanych w Polsce, w analizie skoncentrowano się jedynie na odmiennych rozwiązaniach stosowanych za granicą.

W legislacji krajów unijnych widoczne są dwa różne podejścia dotyczące sankcjonowania relacji pomiędzy dostawcami z sektora rolno-spożywczego, a sieciami handlowymi. Część krajów stosuje podejście wolnorynkowe i stara się jak najmniej ingerować w te relacje (do tej grupy można zaliczyć m.in. Holandię, Niemcy, Danię oraz Irlandię). Kraje te wychodzą z założenia, że nadmierna regulacja sektora mogłaby prowadzić do osłabienia mechanizmów wolnorynkowych, konkurencji oraz hamować powstawanie innowacji w handlu. Jednocześnie takie podejście przyjmuje, że w interesie samych sieci handlowych jest niedopuszczenie do upadku swoich dostawców. W efekcie, kraje te w swoich rozwiązaniach nie wychodzą istotnie ponad zalecenia wskazane w dyrektywie unijnej. Inna, o wiele większa grupa krajów, stosuje podejście interwencyjne, zakładając dużą nieefektywność rynku, która strukturalnie prowadzi do wzrostu przewagi kontraktowej sieci handlowych nad dostawcami artykułów rolno-spożywczych (są to m.in. Hiszpania, Włochy oraz większość krajów Europy Środkowo-Wschodniej). Część z nich w swojej legislacji istotnie rozszerzyła regulacje unijne w tym obszarze, już wprowadzając własne rozwiązania prawne.

Pierwszą obserwacją są różnice w podejściach krajów członkowskich do limitu obrotów, do którego przysługuje dostawcom ochrona przed wykorzystywaniem przewagi kontraktowej. 6 krajów: Hiszpania, Francja, Włochy, Cypr, Słowacja oraz Estonia implementując dyrektywę do prawa krajowego postanowiły chronić dostawców niezależnie od osiąganych przez nich obrotów. Takie rozwiązanie jest o tyle uzasadnione, że rosnąca koncentracja w handlu detalicznym, a także jego globalizacja sprawiają, że sieci handlowe posiadają przewagę kontraktową nawet nad największymi firmami z sektora rolno-spożywczego. Tym samym obowiązujące w Polsce ustalenie limitu ochrony na poziomie 350 mln EUR jest krzywdzące dla polskich zakładów mleczarskich, które mimo swojej skali, w świetle opisanych wcześniej wyników ankietowych, także zmagają się z wykorzystywaniem przewagi kontraktowej przez sieci handlowe.

Drugą obserwacją są różnice w podejściach do zastosowanego w dyrektywie podziału praktyk na tzw. „czarną listę” (praktyk bezwzględnie zakazanych) oraz „szarą listę” (praktyk dopuszczalnych, o ile są uwzględnione w umowach pomiędzy dostawcą a siecią handlową). Przykładowo Węgry bezwzględnie zakazały stosowania wszystkich praktyk wymienionych w unijnej dyrektywie, również tych z tzw. „szarej listy”. Z kolei Cypr zastosował takie samo rozwiązanie jak Węgry, niemniej tylko w przypadku sektora owoców i warzyw. Niektóre kraje przesunęły część praktyk z tzw. „szarej listy” na tzw. „czarną listę”. W tym kontekście na uwagę zasługują takie kraje jak Francja, Łotwa oraz Rumunia, które bezwzględnie zakazały pobierania opłat za magazynowanie, prezentowanie i oferowanie produktów. Z kolei Francja, Chorwacja i Łotwa zakazały pobierania opłat za czynności urzędniowe w lokalu sprzedaży. Argumentem za rozszerzeniem tzw. „czarnej listy” o część praktyk z tzw. „szarej listy” jest to, że ze względu na swoją przewagę sieci handlowe mogą systematycznie wymuszać na dostawcach wpisywanie praktyk z tzw. „szarej listy” do umów, nawet jeśli są to dla dostawców rozwiązania jednoznacznie niekorzystne. Na taką praktykę wskazują wyniki omówionego w poprzedniej części badania przeprowadzonego wśród zakładów mleczarskich w Polsce, gdzie zdaniem ankietowanych firm sieci notorycznie wymuszają na nich udział w promocjach oraz zakup reklam w gazetkach promocyjnych, co istotnie uderza w uzyskiwane przez nich marże.

Trzecią obserwacją jest to, że większość krajów rozszerzyła tzw. „czarną listę” o inne zdefiniowane we własnym zakresie praktyki. Do najciekawszych rozwiązań można zaliczyć:

1. Przechowywanie przez nabywcę opakowań wielokrotnego użytku lub pojemników transportowych na produkty rolne i spożywcze, należących do dostawcy, przez okres dłuższy niż 30 dni od daty dostawy produktów wskazanej na fakturze sprzedaży (Cypr).
2. Uzależnianie zawarcia umowy zakupu lub sprzedaży produktów rolnych lub spożywczych, a także świadczenia powiązanych usług, od zakupu dodatkowych usług (Czechy, Włochy).
3. Przeprowadzanie przez nabywcę o znaczącej sile rynkowej lub osobę przez niego upoważnioną audytu lub innej formy kontroli dostawcy, w tym żądania wykonania analiz produktów rolnych lub spożywczych na koszt dostawcy (w różnej formie Czechy, Słowacja).
4. Niezachowanie pisemnej formy umowy (Czechy, Hiszpania, Litwa, częściowo Włochy).
5. Zobowiązanie dostawcy przez nabywcę w formie pisemnej lub ustnej do sprzedaży określonych ilości produktów, bez jednoczesnego zobowiązania nabywcy do ich zakupu (Grecja).
6. Nieprzestrzeganie przez nabywcę obowiązku rejestracji umów w scentralizowanym, cyfrowym rejestrze umów zarządzanym przez Ministerstwo Rolnictwa (Hiszpania).
7. Ustalanie ceny detalicznej poniżej rzeczywistej ceny zakupu. Nie dotyczy to żywności łatwo psującej się lub zbliżającej się do terminu ważności, pod warunkiem jasnego poinformowania o tym konsumentów. W takim wypadku nie można wykorzystywać ofert łączonych ani gratisów dla konsumentów w celu obejścia tego przepisu. Operator dokonujący końcowej sprzedaży produktu konsumentowi nie może w żadnym wypadku przenosić na wcześniejszych uczestników łańcucha dostaw swojego ryzyka handlowego wynikającego z polityki cenowej wobec konsumentów (w różnych wersjach Hiszpania, Węgry, Rumunia, Słowacja, Włochy, Chorwacja). W Hiszpanii prawo to obejmuje zobowiązanie każdego uczestnika łańcucha dostaw żywności do zapłaty poprzedzającemu go uczestnikowi ceny równej lub wyższej od rzeczywistego poniesionego kosztu produkcji danego produktu.
8. Wiązanie dostawcy obowiązkiem przyznania wyłącznych praw sprzedaży bez zapewnienia odpowiedniego wynagrodzenia lub żądanie zapewnienia najlepszych warunków handlowych w stosunku do innych odbiorców, z wyjątkiem przypadków, gdy produkty są wytwarzane pod marką własną (w różnych wersjach Węgry, Słowenia, Portugalia).
9. Uzależnianie zakupu produktów żywnościowych dostawcy od ich produkcji w ramach marki własnej (Słowacja).
10. Odmowa umieszczenia na opakowaniu produktu żywnościowego sprzedawanego pod marką własną nabywcy nazwy handlowej i siedziby dostawcy, mimo wyraźnego żądania dostawcy (Słowacja).
11. Umieszczanie na półkach wyłącznie produktów pod marką własną, bez uwzględnienia przynajmniej jednej konkurencyjnej marki w danej kategorii produktów (Rumunia).
12. Stosowanie odmiennych warunków handlowych w kontekście wprowadzania na półki i ekspozycji wobec produktów wytwarzanych pod marką dostawców w porównaniu do produktów pod marką własną sprzedawcy (Rumunia).

W proponowanych wyżej rozwiązaniach nieco więcej komentarza wymagają rozwiązania ingerujące w proces ustalania cen w ramach łańcucha dostaw. Przykładowo w Hiszpanii cena ustalona w umowie między uczestnikami łańcucha żywnościowego nie może być niższa niż rzeczywisty koszt produkcji poniesiony przez poprzedniego uczestnika, a każda umowa musi zawierać wyraźne odniesienie do tych kosztów. Koszt produkcji może być oparty o m.in. o indywidualne dane producenta, czy też wzorce kosztów określanych przez instytuty badawcze lub organizacje branżowe. Z kolei jeśli strony nie zgadzają się co do wysokości kosztu, mogą się posłużyć referencyjnymi danymi dostarczanymi przez Obserwatorium Łańcucha Żywnościowego (Observatorio de la Cadena Alimentaria). Krytycy tego rozwiązania zwracają jednak uwagę, że ustalenie rzeczywistego kosztu produkcji jest trudne, przez co regulacja ta nie jest praktyczna i osłabia konkurencyjność sektora²¹.

21 Cadenas, J.F. (2021, 14 grudnia). La ley de la cadena alimentaria: qué es y qué regula. Newtral. <https://www.newtral.es/que-es-ley-cadena-alimentaria/20211214/>

Rozwiązania związane z monitorowaniem marż w ramach łańcucha dostaw wdrożyły również Francja (Observatoire de la Formation des Prix et des Marges des Produits Alimentaires) oraz Włochy (ISMEA – Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare). Niemniej ich działalność jest ukierunkowana przede wszystkim na tworzenie lepszej przestrzeni do negocjacji i budowanie świadomości rozkładu marż w ramach łańcucha.

Na uwagę zasługuje również rozwiązanie zastosowane w Hiszpanii, gdzie każda umowa między dostawcą a nabywcą musi być zarejestrowana w centralnym rejestrze prowadzonym przez Ministerstwo Rolnictwa, Rybołówstwa i Żywności (MAPA). System działa w pełni online i umożliwia dostawcom zgłaszanie przypadków braku rejestracji. Ponadto, każda umowa musi być zarejestrowana przed rozpoczęciem dostaw. Platforma zapewnia również datowanie, co utrudnia obchodzenie obowiązku rejestracyjnego i chroni dowodowo dostawców. Obowiązek rejestracji ma na celu zwiększenie przejrzystości i możliwość egzekwowania praw dostawców, szczególnie tych słabszych ekonomicznie. Pozwala to organom nadzorczym kontrolować zgodność umów z prawem, w tym terminów płatności, zakazów nieuczciwych praktyk.

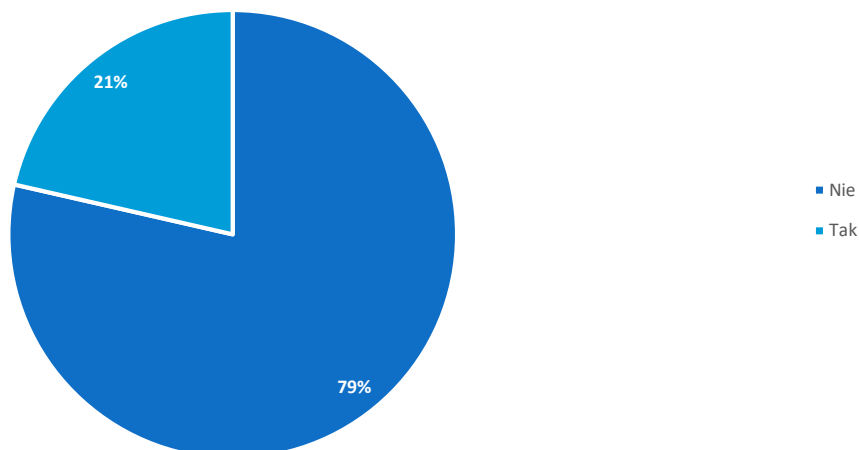
4. PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ

Przedmiotem poniższej części jest przedstawienie propozycji rozwiązań mających na celu: (1) zwiększenie siły przetargowej zakładów mleczarskich w relacjach z sieciami handlowymi oraz (2) zabezpieczenie zakładów mleczarskich przed wykorzystywaniem przewagi kontraktowej przez sieci handlowe. Zaproponowane rozwiązania można podzielić na dwie grupy. Pierwsza z nich obejmuje działania, które może w relatywnie w krótkim czasie wdrożyć sama branża, bez konieczności czekania na zmiany w prawie. Druga grupa zawiera z kolei propozycje kierunku zmian legislacyjnych.

4.1 Rozwiązania po stronie branży mleczarskiej

Pierwszym rozwiązaniem, jakie może zastosować branża mleczarska jest powołanie przez wszystkie główne organizacje mleczarskie zespołu odpowiedzialnego za monitorowanie przypadków wykorzystywania przewagi kontraktowej w ramach łańcucha dostaw mleka i produktów mlecznych. Do jego zadań należałoby:

- Bieżące przyjmowanie od zakładów mleczarskich dowodów stosowania nieuczciwych praktyk w ramach łańcucha dostaw mleka i produktów mlecznych. Dowody te następnie mogłyby zostać wykorzystane w postępowaniach UOKiK, czy też w pozwach zbiorowych wytaczanych przez zakłady mleczarskie sieciom handlowym. Wyniki przeprowadzonego badania wśród zakładów mleczarskich wskazują bowiem, że obowiązujące obecnie prawo nie zawsze jest w pełni egzekwowane. Jednocześnie postępowania odwoławcze wskazują, że UOKiK ma często niewystarczające dowody by uzasadnić nałożone wcześniej kary.
- Przeprowadzanie cyklicznych ankiet i analiz wśród branży nt. problemów w relacjach z sieciami handlowymi, a także monitoring marż na poszczególnych odcinkach łańcucha dostaw mleka i produktów mlecznych. Część analiz mogłaby mieć charakter wewnętrzny, np. na potrzeby rozmów z UOKiK, a część zewnętrzny w celu nagłaśniania problemu i prowadzenia efektywnej komunikacji w mediach. W tym kontekście na uwagę zasługują działania na rzecz budowania partnerskich relacji z sieciami handlowymi, np. poprzez publikację rankingu „fair play” sieci handlowych tworzonego w oparciu o jasno wyznaczone kryteria.
- Reprezentowanie branży mleczarskiej w spotkaniach z UOKiK, sieciami handlowymi, a także pomoc w postępowaniach arbitrażowych. Celem spotkań byłby wypracowanie dobrych praktyk w kontekście tworzenia umów pomiędzy zakładami mleczarskimi a sieciami handlowymi (np. zapisy o odpowiednim indeksowaniu cen w umowach, tak aby zapewnić symetrię renegocjacji cen).
- Podejmowanie działań na rzecz wprowadzenia korzystnych dla branży mleczarskiej zmian w ustawie o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi.

Wykres 12: Czy zakład mleczarski prowadzi sprzedaż swoich wyrobów przez Internet bezpośrednio do konsumentów?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

to szansa szczególnie dla małych zakładów mleczarskich, a także zakładów mleczarskich wytwarzających regionalne produkty. Jest to kanał w dużym stopniu niewykorzystany przez branżę mleczarską, o czym świadczą wyniki przeprowadzonego badania ankietowego, gdzie zaledwie 21% ankietowanych zakładów mleczarskich prowadzi bezpośrednią sprzedaż detaliczną swoich produktów przez Internet.

Trzecim proponowanym rozwiązaniem jest zwiększenie efektywności kosztowej po stronie zakładów mleczarskich. W warunkach rosnącej presji na marżę ze strony sieci handlowych zakłady mleczarskie powinny podejmować działania mające na celu poprawę efektywności produkcji, planowania sprzedaży oraz bezpieczeństwa. Działania te powinny obejmować m.in. cyfryzację, automatyzację i optymalizację procesów biznesowych, a także optymalizację produktową, technologiczną i sprzedażową. Dobre praktyki w tym obszarze zostały szczegółowo omówione w załączniku 1 do niniejszego modułu.

4.2 Rozwiązania po stronie legislacji

Jednocześnie branża mleczarska powinna podejmować działania na rzecz wprowadzenia istotnych zmian w ustawie o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej, która w Polsce jest nadal relatywnie liberalna na tle innych krajów UE. W świetle doświadczeń międzynarodowych oraz zgłaszanych przez zakłady mleczarskie problemów warto zwrócić uwagę na szereg gotowych już rozwiązań.

Po pierwsze, branża powinna zabiegać o przeniesienie części praktyk warunkowo dozwolonych z tzw. „szarej listy” na listę praktyk bezwzględnie zakazanych tzw. „czarną listę”. Ankietowane zakłady mleczarskie zwracają uwagę, że sieci notorycznie wymuszają na nich włączanie do umów praktyk z tzw. „szarej listy”, takich jak udział w promocjach oraz zakup reklam w gazetkach promocyjnych, co istotnie uderza w uzyskiwane przez nich marże. Ustawa powinna w większym stopniu uwzględniać, że to sieć handlowa jest odpowiedzialna za sprzedaż produktów i techniczne kwestie z tym związane, a nie producent współpracujący z siecią. Takie rozwiązanie prowadziłyby do większej równowagi w rozkładzie marży.

Po drugie, branża powinna dążyć do rozszerzenia tzw. „czarnej listy” o niektóre praktyki, na wzór sprawdzonych już rozwiązań stosowanych w innych krajach UE. W kontekście problemów zgłaszanych przez branżę szczególnie interesujące wydaje się uwzględnienie takich nieuczciwych praktyk jak:

1. Niezachowanie pisemnej formy umów i jej aneksów oraz nieprzestrzeganie przez nabywcę obowiązku rejestracji umów w scentralizowanym, cyfrowym rejestrze umów zarządzanym przez UOKiK. Wprowadzenie takiego rozwiązania zwiększyłoby przejrzystość rynku i dało UOKiK efektywne narzędzie do monitorowania zapisów pod względem ich uczciwości, w tym wykrywania prób obejścia prawa.
2. Ustalanie ceny detalicznej poniżej rzeczywistej ceny zakupu. Nie dotyczyłoby to żywności łatwo psującej się lub zbliżającej się do terminu ważności, pod warunkiem jasnego poinformowania o tym konsumentów. W takim wypadku nie można byłoby wykorzystywać ofert łączonych ani gratisów dla konsumentów w celu obejścia przepisu. Zapis ten jest o tyle ważny, że ankietowane zakłady mleczarskie wielokrotnie zwracały uwagę na problem cen dumpingowych, które zakłócają proces uczciwego, rynkowego kształtowania cen w oparciu o prawa popytu i podaży.

3. Nieodbieranie przez nabywcę ilości produktów określonych w umowie, przy jednoczesnym zobowiązaniu dostawcy do sprzedaży określonych ilości produktów. Ankietowane zakłady mleczarskie zwracały uwagę na dużą asymetrię w tym obszarze, gdzie z jednej strony muszą posiadać zapasy produktu (głównie w ramach marki własnej sieci handlowej), a z drugiej strony nie mają gwarancji, że towar ten zostanie odebrany.
4. Przeprowadzanie przez sieci handlowe lub firmy przez nie upoważnione audytu lub innej formy kontroli dostawcy, w tym żądania wykonania analiz produktów rolnych lub spożywczych na koszt dostawcy.
5. Przechowywanie przez nabywcę opakowań wielokrotnego użytku lub pojemników transportowych na produkty rolne i spożywcze, należących do dostawcy, przez okres dłuższy niż 30 dni od daty dostawy produktów wskazanej na fakturze sprzedaży. Na problem m.in. z zatrzymywanymi paletami zwracały uwagę ankietowane w Polsce zakłady mleczarskie.
6. Uzależnianie zawarcia umowy od zakupu dodatkowych usług przez dostawcę. Ankietowane zakłady mleczarskie zwracały uwagę, że tak naprawdę jest to zafałszowanie ostatecznej ceny, jaką otrzymuje zakład mleczarski za swój produkt.

Po trzecie, branża mleczarska powinna zabiegać o zniesienie limitu obrotów, do którego przysługuje ochrona przed wykorzystywaniem przewagi kontraktowej. Wraz z postępującą konsolidacją sektora coraz więcej zakładów mleczarskich będzie przekraczać granicę rocznego obrotu na poziomie 350 mln EUR, podczas gdy wyniki przeprowadzonego badania sugerują, że nawet największe zakłady mleczarskie w Polsce zmagają się z wykorzystywaniem przewagi kontraktowej przez sieci handlowe.

Szczególnie dużym zagrożeniem, które powinno zostać zaadresowane przez branżę są marki własne sieci handlowych. W pewnym stopniu interesy branży mleczarskiej można zabezpieczyć poprzez wpisanie na listę praktyk bezwzględnie zakazanych następujących pozycji, które są uwzględnione w części krajów unijnych:

1. Uzależnianie zakupu produktów żywnościowych dostawcy od ich produkcji w ramach marki własnej.
2. Odmowa umieszczenia na opakowaniu produktu żywnościowego sprzedawanego pod marką własną nabywcy nazwy handlowej i siedziby dostawcy, mimo wyraźnego żądania dostawcy.
3. Umieszczanie na półkach wyłącznie produktów pod marką własną, bez uwzględnienia przynajmniej jednej konkurencyjnej marki w danej kategorii produktów.
4. Stosowanie odmiennych warunków handlowych w kontekście wprowadzania na półki i ekspozycji wobec produktów wytwarzanych pod marką dostawców w porównaniu do produktów pod marką własną sprzedawcy.

Jednocześnie branża powinna zabiegać o wprowadzenie obowiązku zamieszczania na opakowaniu produktu żywnościowego sprzedawanego w ramach marki własnej nie tylko nazwy handlowej i siedziby dostawcy, ale również znaku towarowego dostawcy tuż obok znaku marki własnej (np. na takiej samej zasadzie jak oznaczane są produkty PDO – chroniona nazwa pochodzenia i PGI – chronione oznaczenie geograficzne). W ten sposób konsument zostałby w pełni poinformowany o tym, kto jest rzeczywistym producentem danego artykułu spożywczego. Takie rozwiązanie zwiększałoby świadomość marek zakładów mleczarskich wśród konsumentów i jednocześnie w większym stopniu chroniłoby zakłady mleczarskie przed ich podmianą na konkurencyjny zakład w ramach rywalizacji cenowej.

Innymi pomysłem jest stworzenie hamulca systemowego dla nadmiernego rozwoju marek własnych polegającego na przymusowym wydzieleniu części biznesu odpowiadającego za marki własne w dominujących sieciach handlowych i przeniesienie ich do oddzielnych jednostek gospodarczych. Innymi słowy w sytuacji, w której marki własne zaczęłyby osiągać dominującą pozycję rynkową w poszczególnych segmentach produktowych, co zaczęłoby zagrażać różnorodności produktów na rynku, procesowi kształtowania cen, a w konsekwencji również bezpieczeństwu żywnościowemu, sieci handlowe musiałyby wydzielać tę część biznesu do oddzielnych spółek. Tak wydzielone, odrębne spółki musiałyby konkurować z zakładami mleczarskimi o miejsce na półce sieci handlowych na rynkowych zasadach, co poprawiłoby konkurencyjność produktów oferowanych w ramach oryginalnych marek. Tym samym w żadnym wypadku nie oznaczałoby to zakazu sprzedaży produktów pod marką własną, niemniej zmieniałoby zasady prowadzenia biznesu oddzielając dystrybucję żywności od jej produkcji, zwiększając stabilność systemu żywnościowego.

5. PODSUMOWANIE

Choć ostatnie lata przyniosły wyraźne przyspieszenie tworzenia regulacji chroniących przetwórców mleka w Polsce przed wykorzystywaniem przewagi kontraktowej przez sieci handlowe, diagnoza sytuacji wskazuje, że nadal w niedostateczny sposób rozwiązują one problemy zgłaszane przez branżę. Stanowi to szczególnie duże wyzwanie w świetle rosnącej koncentracji w handlu detalicznym żywnością w Polsce, która w kolejnych latach najprawdopodobniej ulegnie dalszemu nasileniu. Dlatego celem niniejszego modułu było zaproponowanie rozwiązań mających pomóc osiągnięcie dwóch celów strategicznych:

- Zwiększenie siły przetargowej zakładów mleczarskich w relacjach z sieciami handlowymi.
- Zabezpieczenie zakładów mleczarskich przed wykorzystywaniem przewagi kontraktowej przez sieci handlowe.

W module przedstawiono analizę funkcjonowania rynku handlu detalicznego żywnością w Polsce. Dokonano również oceny obowiązującego prawa oraz skuteczności jego egzekwowania. Następnie przeprowadzono badanie ankietowe wśród zakładów mleczarskich, którego zadaniem była identyfikacja problemów dotyczących wykorzystywania przewagi kontraktowej przez sieci handlowe względem zakładów mleczarskich. Jego wyniki wskazały, że obecnie obowiązujące prawo nie jest w pełni respektowane. Jednocześnie ankietowane zakłady mleczarskie zwróciły uwagę na szereg nieuczciwych praktyk, które nie są bezpośrednio lub w wystarczający sposób uwzględnione w ustawie. Zidentyfikowane przez branżę problemy zostały następnie zestawione z rozwiązaniami stosowanymi w pozostałych krajach UE. Uzyskane wyniki stały się podstawą do wyznaczenia dwóch grup rozwiązań, do wdrożenia których powinna dążyć branża mleczarska, aby zwiększyć siłę przetargową zakładów mleczarskich w relacjach z sieciami handlowymi oraz zabezpieczyć zakłady mleczarskie przed wykorzystywaniem przewagi kontraktowej przez sieci handlowe.

Pierwsza grupa rozwiązań obejmuje działania, które może podjąć branża mleczarska bez konieczności czekania na zmiany w prawie. Są to (1) powołanie przez główne organizacje mleczarskie zespołu odpowiedzialnego m.in. za monitorowanie i analizowanie przypadków wykorzystywania przewagi kontraktowej w ramach łańcucha dostaw mleka i produktów mlecznych oraz aktywną współpracę z UOKiK oraz sieciami handlowymi, (2) stworzenie przez branżę platformy internetowej do detalicznego handlu produktami mlecznymi, (3) zwiększenie efektywności kosztowej zakładów mleczarskich poprzez wdrożenie nowoczesnych modeli zarządzania.

Druga grupa rozwiązań zawiera propozycje kierunku zmian legislacyjnych, o które powinna zabiegać branża, w tym powołany przez nią specjalny zespół. Proponowane zmiany obejmują: (1) przeniesienie części praktyk warunkowo dozwolonych z tzw. „szarej listy” na listę praktyk bezwzględnie zakazanych tzw. „czarną listę”, (2) rozszerzenia tzw. „czarnej listy” praktyk o niektóre, sprawdzone rozwiązania stosowane już w innych krajach UE, (3) usankcjonowanie funkcjonowania marek własnych sieci handlowych.

Niniejszy moduł przedstawia zatem szereg rozwiązań istotnych z punktu widzenia zwiększenia siły przetargowej zakładów mleczarskich w relacjach z sieciami handlowymi oraz zabezpieczenia zakładów mleczarskich przed wykorzystywaniem przewagi kontraktowej przez sieci handlowe. Jednocześnie moment publikacji strategii dla mleczarstwa zbiega się w czasie z pierwszą oceną dyrektywy unijnej 2019/633 w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w łańcuchu dostaw produktów rolnych i spożywczych. Będzie otwierało to przestrzeń do nowelizacji krajowej ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi z 2021 r., którą może wykorzystać branża mleczarska.

BIBLIOGRAFIA

- Cadenas, J. F. (2021, 14 diciembre). La ley de la cadena alimentaria: qué es y qué regula. Newtral. <https://www.newtral.es/que-es-ley-cadena-alimentaria/20211214/>
- Clapp, J. (2021). The problem with growing concentration and power in the global food system. *Nature Food*, 2 (6), 404–408. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00297-7>
- Colen, L., Bouamra-Mechemache, Z., Daskalova, V., & Nes, K. (2020). Retail alliances in the agricultural and food supply chain (EUR 30206 EN). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/33720>
- Czasak, A. (2024, 2 kwietnia). Kongres Mięsny 2024: Rośnie znaczenie marek własnych. *Agronomist.pl*. <https://agronomist.pl/artykuly/kongres-miesny-2024-rosnie-znaczenie-marek-wlasnych>
- Zapewnienie wartości mleka – strategia dla branży mleczarskiej w Polsce (2024). WSPÓLNE DZIAŁANIA ORGANIZACJI SEKTORA MLECZARSKIEGO (Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich Związku Rewizyjnego, Krajowego Stowarzyszenia Mleczarzy, Polskiej Izba Mleka, Polskiej Federacji Hodowców Bydła i Producentów Mleka, Związku Polskich Przetwórców Mleka). Działania finansowane z Funduszu Promocji Mleka.
- Kaszuba, K. (2024, 8 października). Eurocash uruchamia największą detaliczną grupę zakupową „Równi w Biznesie” by wesprzeć franczyzobiorców i własne sklepy. *Franczyza w Handlu*. <https://www.franczyzawhandlu.pl/aktualnosci/eurocash-uruchamia-najwieksza-detaliczna-grupe-zakupowa-rowni-w-biznesie-by-wesprzec-franczyzobiorcow-i-wlasne-sklepy-2520318>
- Komisja Europejska, Directorate-General for Agriculture and Rural Development. (2024, April 23). Commission Staff Working Document: Unfair Trading Practices (UTP) – Overview tables on Member States’ transposition choices and enforcement activities (SWD 2024 106 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52024SC0106>
- Komisja Europejska. (2024, 23 kwietnia). Implementing the prohibition of unfair trading practices to strengthen the position of farmers and operators in the agricultural and food supply chain – State of play (Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions; COM (2024) 176 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52024DC0176>
- Maksymiec, M. (2024, 26 lutego). Michał Maksymiec, CPS GfK: W 2025 roku co czwarta złotówka wydawana na produkty FMCG będzie przeznaczana na marki własne. *Wiadomości Handlowe.pl*. <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/handel-i-dystrybucja/marki-wlasne-i-marki-prywatne/michal-maksymiec-cps-gfk-w-2025-roku-co-czwarta-zlotowka-wydawana-na-produkty-fmcb-dzie-przeznaczana-na-marki-wlasne-2504219>
- Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej. (2019). Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/633 z dnia 17 kwietnia 2019 r. w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w relacjach między przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw produktów rolnych i spożywczych (Dz.U. UE L 111 z 25.4.2019, s. 59–72). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L0633>
- *Retailnet.pl*. (2024, 24 września). UOKiK zatwierdził sojusz zakupowy Auchan Polska i Intermarché. <https://www.retailnet.pl/2024/09/24/uokik-zatwierdzil-sojusz-zakupowy/>
- Sejm Rzeczypospolitej Polskiej. (2016). Ustawa z dnia 15 grudnia 2016 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi (Dz.U. 2017, poz. 67). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20170000067>
- Sejm Rzeczypospolitej Polskiej. (2021). Ustawa z dnia 17 listopada 2021 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi (Dz.U. 2021, poz. 2262, z późn. zm.), tekst jednolity Dz.U. 2023, poz. 1773. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20210002262>
- Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. (2023, 12 grudnia). Prezes UOKiK nałożył ponad 87 mln zł na Auchan Polska. UOKiK. Pobrano z <https://uokik.gov.pl/prezes-uokik-nalozyl-ponad-87-mln-zl-na-auchan-polska>
- Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. (2024, 17 października). UOKiK wygrywa w sądzie – ponad pół miliarda zł kary dla Biedronki. <https://uokik.gov.pl/uokik-wygrywa-w-sadzie-ponad-pol-miliarda-zl-kary-dla-biedronki>
- *Wiadomości Handlowe*. (2024, 25 października). Jest zgoda UOKiK na utworzenie grupy zakupowej z udziałem Topazu, PGS, SPS Handel i Społem Białystok! <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/handel-i-dystrybucja/handel-hurtowy-i-grupy-zakupowe/jest-zgoda-uokik-na-utworzenie-grupy-zakupowej-z-udzialem-topazu-nasz-news-2520796>
- WorldFood Poland. (2025, 21 marca). Marki własne sieci handlowych – ich znaczenie i rola oraz potencjał we współpracy z dostawcami. Podsumowanie webinaru z Klaudią Gajewską. WorldFood Poland. <https://www.worldfood.pl/marki-wlasne-private-labels-sieci-handlowych-ich-znaczenie-i-rola/>

Załącznik 1***Lista dobrych praktyk w poprawie efektywności produkcji, planowania sprzedaży oraz bezpieczeństwa***

Zmieniające się uwarunkowania polityczno-gospodarcze wymagają od kadry zarządzającej wprowadzenia wielu zmian w kierowanych przez siebie przedsiębiorstwach. Wobec ogromnej konkurencji, łatwości dostępu do informacji, a przede wszystkim różnorodności i mnogości uwarunkowań zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, każda firma jest niemal zmuszana do prowadzenia elastycznej formy działalności gospodarczej. Z jednej strony każda organizacja musi być na tyle elastyczna by odpowiednio szybko wprowadzać zmiany i jednocześnie dostosowywać się do aktualnych oczekiwań klienta. Z drugiej strony każda organizacja powinna potrafić nieustannie optymalizować procesy biznesowe celem poprawy rentowności sprzedaży oferowanych usług i towarów. Pojęcie optymalizacji biznesowej w świetle obecnej wiedzy o zarządzaniu przedsiębiorstwami należy interpretować jako fundament filozofii dążenia do doskonałości poprzez nieustanne działania na rzecz redukcji wszelkiego marnotrawstwa, przy jednoczesnej maksymalizacji wartości wytwarzanych dóbr i usług.

Kluczowe elementy optymalizacji każdego przedsiębiorstwa muszą zawierać:

1. Sformułowaną wizję, misję i cele strategiczne organizacji.
2. Konkretyzację strategii, zazwyczaj do postaci polityki kierownictwa tzn. zatwierdzone programy, projekty, zmiany definiujące kluczowe kierunki rozwoju i sposób działania firmy, jak i elementy budowania przewagi konkurencyjnej po stronie sprzedażowej.
3. Cyfryzację przedsiębiorstwa, rozliczenie procesów, wizualizację danych w czasie rzeczywistym i kontroling.
4. Automatyzację i upraszczanie procesów biznesowych, produkcyjnych oraz zarządczych (lean, kizen, projekty poprawy energochłonności, płaska struktura zarządcza, platformy zakupowe, ERP – system w czasie rzeczywistym).
5. Zarządzanie portfelem projektów inwestycyjnych i zmianą.
6. Optymalizację produktową, technologiczną i sprzedażową.
7. Zarządzanie wartością firmy – wizerunek, marka.
8. Zarządzanie bezpieczeństwem przedsiębiorstwa.

Ad. 1: Wizja, misja i cele strategiczne organizacji

Misja dla przedsiębiorstwa to oświadczenie zawierające wartości danej organizacji przekazywane na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Jest ona kluczowym elementem strategii biznesowej – pomaga zdefiniować cele na których koncentrują się działania firmy. Wizja jest natomiast deklaracją, w której zawarty jest przyszłościowy obraz firmy, plan jej rozwoju oraz jej przewidywany wpływ na otoczenie.

Strategia przedsiębiorstwa to długofalowy plan, zawierający główne cele i zadania organizacji, kierunki działania, alokację środków koniecznych dla realizacji zdefiniowanych celów. Jest to dokument wskazujący, co w najbliższym czasie ma zostać osiągnięte przez firmę (w okresie kilku lat), w jaki sposób zostanie to zrealizowane oraz jakie zasoby będą niezbędne, aby całe przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem. Strategia firmy określa sposób rozwoju całej organizacji, jest długofalowym planem wyznaczającym kierunek rozwoju oraz sposób jego realizacji.

Strategia firmy musi zawierać:

1. zdefiniowane i mierzalne cele do których dąży przedsiębiorstwo,
2. zdefiniowane działania, które pozwolą osiągnąć organizacji założone cele (określone w czasie i ilości, uwzględniające posiadane zasoby),
3. zdefiniowane granice geograficzne działalności,
4. zdefiniowane rynki funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz ich rodzaj,
5. definicję wytwarzanych produktów oraz świadczonych usług,
6. zdefiniowany sposób lub metody rywalizacji z konkurencją,
7. określenie sposobu zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Ad. 2: Konkretyzacja strategii

Przyjęte założenia planu strategicznego często są realizowane w niewielkim stopniu. Kluczowym elementem jest nadzór osób zarządzających, prostota oraz spójność planu strategicznego, a przede wszystkim plany funkcjonalne, które to kaskadują realizację ogólnej strategii w poszczególnych obszarach biznesowych. Bez wątplenia nawet najlepszy plan strategiczny nie zostanie wdrożony w przypadku braku „przetłumaczenia” go na konkretne programy, projekty, zadania oraz cele w określonych obszarach funkcjonalnych danego przedsiębiorstwa. W największym uproszczeniu strategię przedsiębiorstwa należy rozumieć jako plan i jego wdrażanie celem ciągłej budowy przewagi konkurencyjnej w stosunku do innych podmiotów funkcjonujących na rynku.

Ad. 3: Cyfryzacja przedsiębiorstwa, rozliczenie procesów, wizualizacja danych w czasie rzeczywistym i kontroling**Cyfryzacja przedsiębiorstwa w nowoczesnym ujęciu powinna zawierać:**

1. System ERP wraz z systemem CMMS (klasa systemów informatycznych odpowiedzialnych za nadzorowanie podstawowych procesów biznesowych: produkcja, finanse, łańcuch dostaw, sprzedaż, zakupy, itd. oraz gospodarkę remontową i utrzymanie ruchu w przedsiębiorstwie).
2. Systemy wizualizacji danych w czasie rzeczywistym (czyli zaawansowane narzędzia i procesy pozwalające na natychmiastowe przekształcanie informacji i danych w zrozumiałe formy graficzne, umożliwiające monitorowanie, analizę i reagowanie na zmiany w dynamicznie zmieniającym się środowisku) jako element kontrolujący postęp zmian i osiąganych rezultatów:
 - wskaźniki produktywności i kosztów,
 - wskaźniki jakości sprzedaży i rentowności,
 - wskaźniki optymalizacji i konsumpcji mediów energetycznych,
 - wskaźniki wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, np. ilości mikro projektów na zatrudnionego,
 - wskaźniki stabilności organizacji,
 - itp.
3. Systemy wizualizacji postępu realizowanych projektów wraz z osiąganymi rezultatami (jako element potwierdzenia skuteczności realizowanych przedsięwzięć strategicznych).
4. System kontrolingu – standaryzacja procesu akceptacji zapotrzebowania zakupowego wraz z akceptacją finansową, analiza danych kosztowych i odchyleń w czasie rzeczywistym, kontrola finansowa w czasie rzeczywistym, itp.

Ad. 4: Automatyzacja i upraszczanie procesów biznesowych, produkcyjnych oraz zarządczych

Automatyzacja i upraszczanie procesów biznesowych, produkcyjnych i zarządczych, zgodnie z filozofią „Lean Manufacturing”, rozumiany jest jako „szczupła produkcja”. Główną ideą koncepcji jest nieustanne, niekończące się działanie w kierunku eliminowania wszelkiego marnotrawstwa definiowanego jako:

- redukcja marnotrawstwa czasu,
- redukcja marnotrawstwa materiału,
- redukcja marnotrawstwa zasobów ludzkich,
- redukcja marnotrawstwa energii (wszystkie czynności),
- redukcja marnotrawstwa nadmiarowości procesów i czynności,
- redukcja marnotrawstwa związanego z inwestycjami niedającymi wartości dodanej.

Optymalizacja według koncepcji Lean Manufacturing dotyczy:

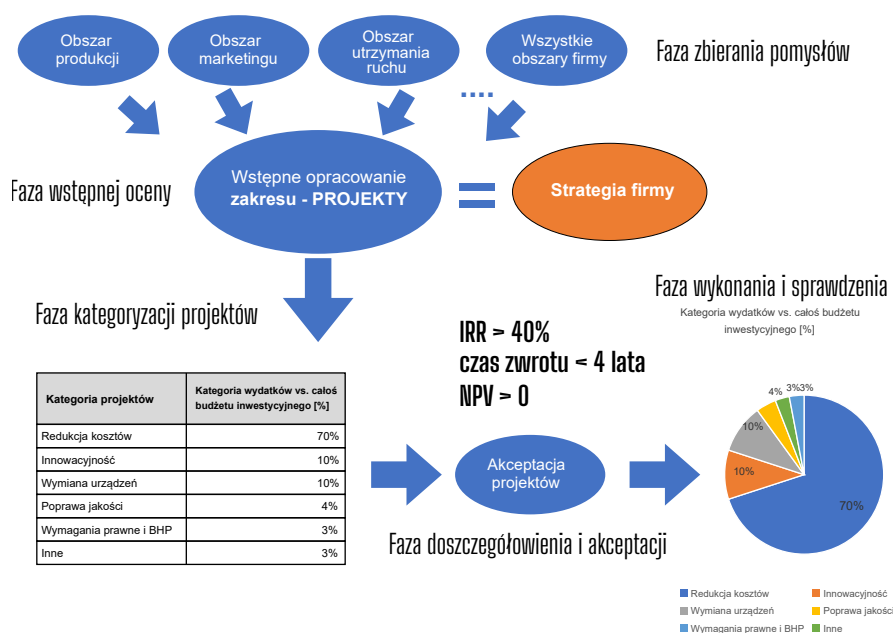
- obszaru produkcji (ciągłe zwiększanie efektywności, produkcja potokowa, z założenia dążenie do zera zapasów i najkrótszego czasu produkcji),
- obszaru organizacji (dążenie do płaskiej struktury organizacyjnej i zadaniowego systemu pracy we wszystkich komórkach przedsiębiorstwa),
- obszaru kierowania (realizacja wizji i współuczestnictwa – model pracy zespołowej),
- obszaru kultury pracy (harmonijna współpraca oparta na długotrwałym rozwoju),
- obszaru zarządzania informacją (szeroka, oparta na kontroli systemu dokonywanej przez wszystkich pracowników),
- rozwoju produktu (rozwój produktu i procesu produkcyjnego tylko zgodny z wymaganiami klienta),
- utrzymania ruchu (standaryzacja, optymalizacja i minimalizacja czynności związanych z utrzymaniem ruchu),
- klienta (produkty dostosowane do wymagań klienta, o wysokiej jakości, w ilościach zgodnych z zapotrzebowaniem rynku).

Wszelkie procesy oraz czynności w przedsiębiorstwie można zakwalifikować do trzech podstawowych grup: grupy wartości dodanej, grupy braku wartości dodanej, grupy typu marnotrawstwa. W dużym uproszczeniu, wdrażanie Lean Manufacturing tzn. optymalizacja procesów produkcyjnych, która polega na konsekwentnym i ciągłym eliminowaniu procesów oraz czynności należących do grup: brak wartości dodanej i typu marnotrawstwa.

Ad. 5: Zarządzanie portfelem projektów inwestycyjnych i zmianą

Optymalizacja procesów produkcyjnych poprzez efektywne zarządzanie projektami inwestycyjnymi została zobrazowana na poniższym diagramie. Istotą metody jest cykliczna realizacja procesów inwestycyjnych (zarządzanie portfelem projektów) realizowanych w całym przedsiębiorstwie zgodnie z zaprezentowanym schematem, w proponowanych odstępach czasu:

- faza zbierania pomysłów projektowych – proces ciągły,
- faza wstępnej oceny składanych kart projektów – raz na miesiąc,
- faza kategoryzacji i priorytetyzacji projektów – lista proponowanych projektów – raz na rok,

Schemat 1: Zarządzanie portfelem projektów inwestycyjnych i zmianą

- cykliczne zatwierdzanie, zgodnego ze strategią, zhierarchizowanego i zrównoważonego portfela projektów – raz na rok (minimum jeden kwartał przed zakończeniem roku budżetowego),
- cykliczna ocena postępów realizacji wszystkich aktywnych (realizowanych) projektów – raz na tydzień,
- cykliczne ocenianie efektów dla wszystkich zrealizowanych projektów – raz na rok.

Faza doszczegółowienia i akceptacji projektów

Jest to proces, w który ponownie następuje weryfikacja i sprawdzenie zakresu i parametrów proponowanych projektów (spełnienie zakładanych parametrów dla wskaźników oceniających). Wszystkie projekty na tym etapie spełniają warunki: zgodności z przyjętą strategią, przejrzystości i zasadności wdrożenia. Niemniej jednak, ze względu na ograniczone zasoby finansowe, projekty są zatwierdzane do realizacji w danej kategorii do momentu wyczerpania przydzielonego budżetu inwestycyjnego.

Każdy projekt z kategorii redukcji kosztów musi spełniać następujące kryteria:

- $IRR > 40\%$
- $\text{czas zwrotu} < 4 \text{ lata}$
- $NPV (10 \text{ lat}) > 0 \text{ [PLN]}$

gdzie:

IRR – to wewnętrzna stopa zwrotu,

NPV – to wartość bieżąca netto.

Dodatkowo proponowana metoda zakłada następujący podział wydatkowania posiadanych środków inwestycyjnych (procentowe przydzielenie wartości środków finansowych do danej kategorii vs. cały dostępny budżet – określany dla okresu jednego roku budżetowego):

- redukcja kosztów: 70% (dostępnego całego budżetu inwestycyjnego),
- innowacyjność: 10% (dostępnego całego budżetu inwestycyjnego),
- wymiana urządzeń: 10% (dostępnego całego budżetu inwestycyjnego),
- poprawa jakości: 4% (dostępnego całego budżetu inwestycyjnego),
- wymagania prawne i BHP: 3% (dostępnego całego budżetu inwestycyjnego),
- inne: 3% (dostępnego całego budżetu inwestycyjnego).

Podział dostępnych środków inwestycyjnych wynika z doświadczeń dużych międzynarodowych firm, które skupiają się na szeroko rozumianej optymalizacji biznesowej (redukcje kosztów i wszelkiego rodzaju marnotrawstwa – filozofia Lean manufacturing) przy zachowaniu stabilności bieżącej działalności operacyjnej. Należy pamiętać, iż proponowane redystrybucje środków finansowych są wartościami umownymi, a w razie wystąpienia istotnych zmian lub potrzeb (np. konieczność wymiany linii produkcyjnej ze względu na niezachowanie parametrów procesu np. w wyniku zaostrenia wymagań prawnych, bądź wymagań dotyczących np. uwarunkowań środowiskowych) zarząd lub właściciel może zmienić proponowane wartości przydzielonych budżetów. Niemniej jednak należy pamiętać, iż każda redukcja procentowa przydzielonego budżetu w kategorii redukcja kosztów prowadzi do znacznego obniżenia rentowności całego zaangażowanego kapitału i tym samym pomniejszenia efektywności optymalizacji procesów produkcyjnych. Z zasady metoda ta zakłada maksymalizację przydzielonych środków na kategorię redukcji kosztów, przy zachowaniu minimalnych wydatków na wszystkie pozostałe kategorie. Z praktycznego punktu widzenia w firmach produkcyjnych trudno uzyskać wartość powyżej 75% bez uszczerbku na działalności operacyjnej firmy (np. niespełnienie wymagań prawnych, jakościowych, środowiskowych, BHP), w związku z czym proponowana metoda zakłada realizację na poziomie 70% wydatków kapitałowych na tzw. projekty redukujące koszty w firmie. W przypadku okresu rozwoju produktowego należy zwiększyć udział wydatków kapitałowych na tzw. innowacyjność produktową.

Ad. 6: Optymalizacja technologiczna, produktowa i sprzedażowa

Optymalizacja oznacza proces doskonalenia lub osiągnięcia jak najlepszych wyników przy minimalnych nakładach lub zasobach, dążąc do maksymalizacji korzyści lub minimalizacji strat w ramach określonych ograniczeń i kryteriów. Optymalizacja umożliwia więc zwiększenie efektywności, wydajności i jakości, przy jednoczesnej redukcji kosztów.

Optymalizacja technologiczna zwana zmianami technologicznymi – to analiza i wdrażanie nowoczesnych technologii obniżających koszty produkcji oraz kosztów przetwarzania.

Optymalizacja produktowa – polega m.in.:

- na pomniejszeniu kosztów wytworzenia produktu końcowego np. poprzez ograniczanie w produkcji zawartości surowców jak np. cukier, tłuszcze, etc.,
- na zastosowanie enzymatycznej hydrolizy laktozy w celu redukcji dodatku cukru i poprawy tekstury produktów (np. lodów),
- na optymalizacji składu kultur bakterii kwasu mlekowego dla lepszej ochrony i świeżości produktów.

Optymalizacja sprzedażowa – to m.in. eliminacja nierentownej sprzedaży spowodowanej np. przez zmianę preferencji konsumenckich czy brak możliwości konkurencji (brak odpowiedniej technologii vs. wysokie koszty inwestycyjne), właściwy dobór grupy docelowej odbiorcy, czy wybór odpowiednich kanałów dystrybucji.

Ad. 7: Zarządzanie wartością firmy – wizerunek, marka

Zarządzanie wartością firmy poprzez wizerunek i markę jest kluczowym elementem budowania wzrostu i spieniężenia sprzedawanych produktów, ponieważ pozytywny wizerunek i silna marka przekładają się na wzrost lojalności klientów, zwiększenie zaufania i w konsekwencji akceptację większych wydatków przez klienta dla tych samych oferowanych produktów na rynku.

W obecnych czasach istotnymi elementami zwiększającymi zaufanie klientów do marki i wzmacniającymi wizerunek firmy są m.in.:

- działania proekologiczne przedsiębiorstwa polegające na redukcji ilości odpadów, optymalizacji zużycia energii, korzystaniu z materiałów przyjaznych środowisku naturalnemu, inwestycjach w energię odnawialną (np. fotowoltaika), promowaniu proekologicznych działań zarówno wśród pracowników jak i potencjalnych klientów,
- produkcja zdrowej żywności poprzez wprowadzanie naturalnych składników w miejsce syntetycznych,
- wspieranie społeczności lokalnej poprzez m.in. tworzenie programów edukacyjnych, współudział w organizowanych eventach regionalnych, wsparcie finansowe lub produktowe wydarzeń kulturalnych czy rozrywkowych,
- działanie przedsiębiorstwa zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju.

Ad. 8: Zarządzanie bezpieczeństwem przedsiębiorstwa

Najważniejsze składowe w zarządzaniu bezpieczeństwem przedsiębiorstwa to:

- Budowanie dodatkowych kapitałów jako element bezpieczeństwa finansowego i możliwość reagowania w dobie występowania nagłych zawirowań geopolitycznych, kryzysów finansowych.
- Analiza ryzyk wewnętrznych i zewnętrznych, w tym cyberbezpieczeństwa (jeden z ważniejszych obecnie element polityki firmy).
- Budowanie trwałych elementów polityki informacyjnej i blokowania FAKE Newsów.
- Uwzględnianie prognozowanych zmian rynkowych w elementach strategii (np. konsolidacja branży, zmiana preferencji konsumenckich, globalna sprzedaż, udział marek własnych w rynku, zmiana strukturalna w rolnictwie europejskim).



Organizator zadania:

**Krajowy Związek Spółdzielni
Mleczarskich Związków Rewizyjny**

Partnerzy zadania:

- **Krajowe Stowarzyszenie Mleczarzy**
- **Polska Federacja Hodowców Bydła i Producentów Mleka**
- **Polska Izba Mleka**
- **Związek Polskich Przetwórców Mleka**



**POLSKA FEDERACJA
HODOWCÓW BYDŁA
I PRODUCENTÓW MLEKA**

