

# Strategie koncernów spożywczych w dobie kryzysu

Z publikacji na łamach „Foodnews” wynika, że największe koncerny spożywcze zademonstrowały, że przyjęcie właściwej strategii umożliwiło im uporanie się ze skutkami nękającego światową gospodarkę kryzysu finansowego. Czasopismo to dokonało przeglądu działań strategicznych podejmowanych przez dziesięć największych firm spożywczych, tj. Nestlé, Kraft Foods, Unilever, Mars, Danone, ConAgra Foods, General Mills, Kellogg, Lactalis, Royal Friesland/Campina.

## RYNEK EUROPEJSKI I AMERYKAŃSKI

Jednym z najbardziej spektakularnych przykładów było przejęcie przez firmę Kraft, za kwotę 19 mld USD, brytyjskiej firmy cukierniczej Cadbury. Transakcja ta, przeprowadzona w lutym 2010 r., wg Ireny Rosenfeld (członka zarządu w firmie Kraft) pozwoliła na znaczne umocnienie pozycji Krafta w segmentach snacków, wyrobów cukierniczych i tzw. quick meals, zwłaszcza na tzw. rynkach rozwijających. Pozwoliła też na istotne zwiększenie zysków koncernu - w II kwartale 2010 r. wzrosły one o 13% do 937 mln USD.

Ekspertcy oceniają, że w 2010 r. wyjątkowo dużą aktywność wykazywały wielkie firmy mleczarskie. Największa szwajcarska grupa Emmi, zajmująca czołową pozycję na europejskim rynku jako dostawca przetworów mlecznych klasy premium (głównie serów), połączyła się z równorzędnym pod względem możliwości partnerem - firmą Fromalp specjalizującą się w produkcji typowo szwajcarskich gatunków sera. Połączonym firmom łatwiej będzie umacniać swoją pozycję w eksporcie zarówno na rynku europejskim, jak i na rynkach zamorskich. Szczególnie ważny dla Szwajcarów jest rynek amerykański, na którym wartość sprzedaży serów sięga 16,4 mld USD rocznie, z czego ok. 1 mld USD zapewnia sprzedaż serów kozich.

Francuska grupa mleczarska Lactalis przejęła m.in. firmę Rachel's Organic, wiodącego brytyjskiego producenta ekologicznych przetworów mlecznych, a także producenta mlecznych odżywek dla niemowląt, firmę Nutrition& Sante. Również największy konkurent Lactalis, grupa Sodiaal, znacząco zwiększył swój potencjał dzięki przejęciu producenta serów, firmy Entremont Alliance.

Przejęcia i fuzje w 2010 r. miały miejsce we wszystkich branżach przemysłu spożywczego. W Wielkiej Brytanii połączyły się dwie duże firmy produkujące schłodzone dania

gotowe i sałatki - Nothern Foods i Greencore. Po połączeniu łączne przychody firm mają wzrosnąć do ok. 1,7 mld GBP rocznie.

Do dużego przejęcia doszło także na amerykańskim rynku snacków. Diamond Foods, kosztem 615 mln USD, przejął Kettle Foods. Przejęcie to ma w 2011 r. zapewnić firmie Diamond Foods wzrost obrotów o 250 mln USD.

## RYNEK ROSYJSKI I CHIŃSKI

Innym przykładem jest przygotowywane przez amerykański koncern PepsiCo przejęcie firmy Wimm-Bill-Dann (WBD), dużego producenta przetworów mlecznych i soków w Rosji. Zapewni to PepsiCo pozycję największego producenta żywności i napojów w tym kraju. PepsiCo prognozuje, że do 2020 r. będzie uzyskiwać roczne przychody w wysokości 30 mld USD. Co nie mniej ważne, przejęcie WBD wpłynie na zmianę wizerunku PepsiCo, który znaczną częśći przychodów (ok. 13 mld USD) będzie uzyskiwać ze sprzedaży produktów uznawanych za korzystne dla zdrowia.

Analicyści zwracają uwagę, że choć Rosję dotknął wyjątkowo głęboki kryzys finansowy, perspektywy rozwojowe tego kraju na najbliższe lata - ze względu na mniejsze zadłużenie zagraniczne i większą dyscyplinę budżetową - są pewniejsze niż wielu krajów europejskich i USA.

Taką opinię najwidoczniej podzielały giganty spożywcze - nie rezygnując, a wręcz nasilając aktywność na rosyjskim rynku i na rynkach krajów WNP. Dowodzi tego strategia firmy Danone, która zdecydowała się na przejęcie rosyjskiej firmy mleczarskiej Unimilk. Danone zamierza zainwestować w Rosji 15 mld rubli (ok. 497 mln USD) w ciągu najbliższych 5-7 lat.

Także mniejsza od wymienionych gigantów firma - austriacka Agrana, znana z produkcji przetworów owocowo-warzywnych, cukru oraz skrobi - ujawniła, że w przewidywaniu „ekstraordinary growth” (nadzwyczajnego wzrostu) popytu na rosyjskim rynku realizuje już bogaty program inwestycyjny w rosyjskiej branży owocowo-warzywnej.

Zainteresowanie przejęciami firm już funkcjonujących na rosyjskim rynku wykazuje także amerykański Kellogg. Ten sam Kellogg za drugi, równie obiecujący rynek uważa Chiny. Już w 2008 r. koncern przejął chińską firmę Navigable Foods produkującą pieczywo cukiernicze. Jak zauważają analitycy, tego rodzaju zaangażowanie koncernu w Chinach stanowi doskonałą okazję do pogłębionych badań tamtejszego rynku.

Z kolei Kraft zapowiada znaczną rozbudowę sieci dystrybucyjnych w Chinach i chce na tym rynku sprzedawać zarówno wyroby czekoladowe, jak i produkty śniadaniowe.

W rozwijaniu działalności na chińskim rynku nie pozostaje w tyle Heinz, który zawiadomił ostatnio o przejęciu, kosztem 165 mln USD, chińskiego producenta sosów sojowych - firmy Foodstar. Heinz oprócz rozwijania swojego podstawowego programu produkcyjnego (sosy), zamierza produkować w Chinach także żywność dla dzieci. Po oddaniu do użytku planowanych inwestycji w Chinach, roczne przychody Heinza mają wzrosnąć o 300 mln USD rocznie, a do 2016 r. sprzedaż na chińskim rynku ma stanowić 25% łącznych przychodów koncernu.

## STRATEGIE FIRM

Strategie największych firm nie polegały wyłącznie na przejęciach i fuzjach oraz inwestycjach na rozwijających się rynkach, ale także na działaniach restrukturyzacyjnych. Niektóre z nich decydowały się na zaprzestanie działalności w pewnych dziedzinach, aby wzmocnić pozycję swych „flagowych” marek. Na przykład Unilever za 805 mln USD sprzedał firmie Birds Eye Iglo włoską firmę Findus, producenta mrożonej żywności uznając, że ten segment rynku żywności znajduje się poza głównym nurtem działania Unilevera.

Interesujące wnioski wynikają z badań przeprowadzonych przez brytyjską firmę IGD wśród producentów żywności. Wynika z nich, co nie powinno zaskakiwać, że większość firm spożywczych istotną rolę przypisuje innowacyjności. Zwraca jednak uwagę, że aż 64% badanych firm na najbliższe trzy lata nie planuje wprowadzenia na rynek nowych produktów, lecz tylko produkty już oferowane - „zreformowane”. Takie reformowanie ma, zdaniem badanych, polegać m.in. na lepszym dostosowywaniu gramatury opakowań do zmieniających się potrzeb konsumentów i handlu oraz dostosowywaniu produktów do potrzeb określonych grup konsumentów i rodzajów sklepów.

Godna zacytowania jest opinia Geoffa Doherty, szefa finansów w firmie Greencore” - *Nie ma potrzeby, aby firma narażała na szwank swoją egzystencję lub narażała się na poważne straty, wprowadzając całkowicie nowy produkt na rynek. Korzystniejszym rozwiązaniem jest reformułowanie wytwarzanego już produktu tak, aby bardziej odpowiadał tendencjom rynkowym i rosnącym wymaganiom konsumentów.* („Foodnews”, grudzień 2010) AŁ