

3. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, „Nowoczesność”, Sp. z o. o., Warszawa 1995.

4. Gościński J., *Strategia rozwoju i zarządzania*, Studia Prawno-Ekonomiczne, tom IX, Łódź 1972.

5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.

6. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli na branżę i tworzenia rynków przyszłości*, Businessman Book, Business Press, Warszawa 1999.

7. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

8. Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985, p. 5. lub Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.

STRATEGIE MARKETINGOWE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW ROLNO-SPOŻYWCZYCH NA PRZYKŁADZIE PRZETWÓRSTWA ZIEMNIAKÓW

Katarzyna Brendzel; Eugeniusz Gurgul
Politechnika Częstochowska, Polska

Przedsiębiorstwa rolno-spożywcze to podmioty gospodarcze o szczególnym charakterze. W przypadku rolnictwa rynek zbytu płodów rolnych reprezentują konsumenci poprzez operacje kupna-sprzedaży surowców rolnych. Strona podaźowa jest zaś reprezentowana przez gospodarstwa rolnicze i pośredników handlowych. Istotne znaczenie dla powiązania tych dwóch czynników ma właśnie marketing, a dokładnie takie działania, jak: badania rynku, kształtowanie produktu pod kątem zapotrzebowania klientów, właściwą reklamę, umożliwienie klientom zakup produktu w czasie i w miejscu dla niego odpowiednim, a także ustalenie ceny korzystnej dla producenta i jednocześnie akceptowanej przez konsumenta. Naturalnie trzeba pamiętać, że oferta sprzedaży powinna obejmować produkty, które chce kupić klient, a nie te, które chce sprzedawać producent lub te, które wygodniej mu wytwarzać. Dlatego chcemy podkreślić, że marketing rolny to zaplanowane działanie, podejmowane przez rolnika w celu wytworzenia i skierowania swojej produkcji do wcześniej wybranych obszarów rolnych. Typowe elementy marketingu, takie jak: produkt, cena, dystrybucja i promocja to podstawowe instrumenty jakimi rolnik może oddziaływać na rynek.¹

Jednakże rolnicy, trafniejsze będzie określenie producenci rolni, natrafiają na wiele trudności. Przede wszystkim polskie rolnictwo jest bardzo rozproszone. W sytuacji, gdy czeka nas wstąpienie do Unii Europejskiej polscy rolnicy muszą zdać sobie sprawę z tego, że bez zorganizowania nie są w stanie przeciwstawić się zachodniej sile ekonomicznej. Kolejne problemy wynikają ze specyficznego

¹ Woś A.: *Podstawy agrobiznesu*, Warszawa, WPWSBiA, 1996.

charakteru samej działalności, jaką jest rolnictwo. Mamy tutaj na myśli: uwarunkowania przyrodnicze, warunki pogodowe, mały udział w kontrolowaniu rynku, brak kapitału niezbędnego do intensyfikacji produkcji i inwestowania oraz mała skala produkcji. Powyższe problemy, jak również niedostrzeganie konieczności przeprowadzania odpowiednich badań rynkowych, powodują że decyzje dotyczące rodzaju, skali i sposobu realizacji oferty produkcyjnej są często podejmowane na wyczucie. Aby pokonać liczne bariery najpierw sami rolnicy muszą sobie uzmysłowić, że to w ich interesie leży dokonanie przekształceń w organizacji rynku rolnego. Tradycjonalizm i konserwatyzm w myśleniu należy zastąpić nie tyle nowoczesnością co innowacyjnością. Wyzwaniom konkurencji czoła mogą stawić jedynie producenci rolni, dysponujący odpowiednią wiedzą, potrafiący pracować zespołowo, elastyczni w działaniu i nastawieni na sukces. Łatwo się domyślić, że kreślimy w tym momencie sylwetkę rolnika-menedżera.

Poważne bariery do pokonania stoją również przed przedsiębiorstwami przemysłu spożywczego, które by dalej funkcjonować na rynku i rozwijać się muszą dostosować swój system zarządzania do zmian aktualnie zachodzących w Polsce. Przemysł spożywczy to jedna z najważniejszych gałęzi przemysłowych, związanych z rolnictwem. Na jej strukturę składa się piętnaście branż, tj. przemysł: chłodniczy, cukierniczy, cukrowniczy, jajczarsko-drobiarski, mięsny, mleczarski, młynarski i makaronowy, owocowo-warzywny, olejarski, piekarski, piwowarski, rybny, spirytusowy i drożdżowy, ziemniaczany oraz winiarski.

Naturalne jest więc, że taka różnorodność gałęzi przemysłu spożywczego znajduje odzwierciedlenie w stosowanych metodach zarządzania. Te zaś związane są z klasyfikacją, zgodnie z którą wyodrębniamy przetwórstwo wstępne, inaczej pierwotne oraz przemysłowe. Przetwórstwo wstępne, to czynności wykonywane głównie na terenie gospodarstwa rolnego, mające na celu przygotowanie surowca do dalszego przetwarzania. Natomiast przetwórstwo przemysłowe charakteryzuje się bardziej zaangażowaną technologią, zmieniającą surowiec w wyrób finalny. Aktualne tendencje światowe w przetwórstwie rolno-spożywczym zmierzają ku coraz głębszemu przetwarzaniu. Pociąga to za sobą określony stopień specjalizacji przedsiębiorstw, który ma wpływ na metodę zarządzania danego podmiotu.

Jak już wcześniej zaznaczyliśmy, firmy działające na rynku spożywczym muszą nie tylko dostosować swój system zarządzania do zmieniających się uwarunkowań rynku ale również przewidywać jak może zmienić się sytuacja w przyszłości, tak by z wyprzedzeniem kształtować strategię zarządzania firmą. Stąd najistotniejszym dla przedsiębiorstwa zadaniem jest prawidłowe opracowanie strategii działania firmy na rynku, czyli najogólniej mówiąc - określenie istoty, celu i zakresu prowadzonej działalności. Dzięki temu uzyskujemy wytyczne niezbędne do kierowania przedsiębiorstwem oraz opracowujemy sposób zrealizowania wyznaczonego celu.

Bardzo trafnie problematykę dotyczącą zarządzania i marketingu odzwierciedla produkcja ziemniaków, która do roku 1989 w Polsce funkcjonowała, jak z resztą całe rolnictwo, w warunkach przewagi popytu nad podażą. Dominowała więc orientacja produkcyjna i nie było potrzeby stosowania

marketingu. Wymagania współczesnego rynku wymuszają już stosowanie odpowiedniej orientacji marketingowej. Rozpocząć należy przede wszystkim od uświadomienia rolnikom, jak ważną rolę spełniają badania marketingowe. Analiza rynku oraz potrzeb i trendów w popycie, analiza konkurencji oraz własnych możliwości na podstawie posiadanych zasobów to podstawa rozpoczęcia działalności. W gospodarce globalnej liczy się tylko ten, kto dysponuje potężnym aparatem badawczym i sprawnie działającym systemem informacji marketingowej. To właśnie dzięki informacjom pozyskanym od konsumentów rozpoczęto produkcję uszlachetnionych produktów ziemniaczanych, takich jak: susze, beztłuszczowe frytki, czy chipsy. Zaczęła się więc dynamicznie rozwijać najmłodsza gałąź przetwórstwa, czyli produkcja przetworów spożywczych z ziemniaków. Wszystkie te produkty to odpowiedź na zmieniający się model żywienia konsumenta. Przykładowo jeśli postanowilibyśmy zaopatrywać w ziemniaki sieci sklepów w danym mieście, musimy rozpocząć od badań marketingowych, by ustalić jakie wymagania mają mieszkańcy danego regionu. Czyli jakie preferują odmiany, standardy jakościowe, rodzaj opakowania, łącznie z informacjami na opakowaniu, wielkość i częstotliwość dostaw i naturalnie jaką cenę zaakceptują. Może się komuś wydać, że przeprowadzanie takich lokalnych badań marketingowych jest przesadą. Otóż w produkcji ziemniaków jadalnych stwierdza się bardzo duże różnice regionalne w preferencjach konsumentów w zakresie takich cech, jak: barwa miąższu, typ konsumpcyjny czy wielkość bulwy.

Podstawę funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa rolno-spożywczego stanowi poznanie swoich mocnych i słabych stron. Dzięki temu możemy odpowiednio wykorzystywać swoje atuty oraz poznać możliwości dalszego rozwoju. Natomiast wiedza dotycząca słabych stron pozwoli nam niwelować ich ewentualne negatywne oddziaływanie oraz unikać zagrożeń. Na przykład dużym plusem polskiego rolnictwa w stosunku do zachodnioeuropejskiego jest małe wykorzystywanie środków chemicznych w uprawie ziemniaka. Z przeprowadzonych przez nas wywiadów z właścicielami gospodarstw z regionu częstochowskiego wynika, że niska chemizacja bardzo sprzyja ekologicznej produkcji ziemniaka. A największą i zasadniczą barierą są problemy związane z marketingiem. Innymi zaletami rolników, którzy dobrze prosperują na rynku częstochowskim, są: dostosowywanie się do warunków glebowych i klimatycznych, pozytywna rola w płodozmianie, stosunkowo niskie jednostkowe koszty produkcji i koszty siły roboczej oraz wysoki i dość stabilny popyt. Słabe strony i zagrożenia to przede wszystkim duży wpływ czynników niekontrolowanych czyli klimatycznych powodujących wahania plonów, ich jakości i cen rynkowych, brak bazy przechowalniczej, niskie średnie plony oraz wzrost konkurencyjności ze strony ziemniaków i przetworów z importu oraz spadek nakładów budżetowych na wspieranie rolnictwa, postępu biologicznego, nauki i doradztwa. W przypadku tych ostatnich elementów musimy zaznaczyć, że na terenie regionu częstochowskiego bardzo sprawnie i efektywnie działa Ośrodek Doradztwa Rolniczego, z którego fachowej pomocy korzysta wielu rolników.

Kolejnym krokiem jest zdecydowanie się na odbiorcę docelowego, czyli wybór segmentu: czy ma być to klient o niskich, średnich czy wysokich dochodach, z jaką częstotliwością kupujący. W przypadku wspomnianych już

częstochowskich producentów rolnych, są oni nastawieni na zaopatrywanie tzw. nisz rynkowych. Poprzez uprawę ziemniaków ekologicznych zaspakajają mniejsze segmenty o specjalnych wymaganiach.

W przypadku ziemniaka wykreowanie produktu o odpowiednich cechach i jakości zgodnie z oczekiwaniami klienta sprawia pewne trudności. Rolnicy mają problem z zapewnieniem wymagań jakościowych, gdyż co roku stwierdza się w przypadku handlu detalicznego duży udział wad, takich jak: uszkodzenia mechaniczne, deformacje, zazielenienia oraz poulderzeniowe ciemnienie miąższu.

Jeśli chodzi o politykę cenową to niektórzy częstochowscy producenci ziemniaków ekologicznych mogą w tej chwili stosować ceny wyższe niż w sieciach sklepów czy supermarketach. Dotyczy to wyłącznie rolników, którzy wypracowali sobie renomę. W przypadku tych gospodarstw nie tylko ziemniaki ale i inne plony są korzystnie sprzedawane. Często klienci przyjeżdżają osobiście i plody rolne transportują na własny koszt. Te gospodarstwa mają swoją markę. Oferują klientom produkty smaczne i zdrowe, uprawiane zgodnie z zasadą rolnictwa ekologicznego, nie powodując zagrożeń dla środowiska.

Nawiązaliśmy tutaj do kolejnego podstawowego elementu tzw. marketingu mix, a mianowicie do dystrybucji, którą należy rozumieć dwojako. Z jednej strony są to kanały dotarcia do konsumenta. W przypadku produkcji ziemniaków jadalnych istnieje duży udział bezpośrednich dostaw z gospodarstw do konsumentów lub na targowiska, gdyż ogniwa pośrednie są słabo rozwinięte. Oprócz wymienionych kanałów odbiorcami ziemniaków mogą być: grupy producenckie, skup, przetwórstwo spożywcze i przemysłowe oraz sklepy ogólnospożywcze. Rolnicy mogą uprawiać również ziemniaki na potrzeby eksportu. Jak widać kluczowym zagadnieniem jest tutaj tworzenie jednostek, które integrowałyby rozdrobnioną produkcję i zajmowałyby się dystrybucją. Ze względu na znaczną specjalizację regionalną w uprawie ziemniaków zwłaszcza ekologicznych wskazany byłby rozwój wymienionych wcześniej grup producenckich. Na dystrybucję trzeba jeszcze spojrzeć z innej strony. Równie ważna jest lokalizacja ośrodka gospodarczego rolnika, który jest przecież oddalony od pól, łąk, lasów, od ośrodków administracyjnych, rynku zbytu czyli targowisk, miejsc sprzedaży. Im mniejsze są te odległości, tym właściciel gospodarstwa ponosi mniejsze koszty przewozu i dojazdu. To z kolei, jak łatwo się domyślić wpływa na obniżenie kosztów wytwarzania i funkcjonowania gospodarstwa w ogóle.

Kolejny ważny instrument marketingu to promocja. W przypadku produkcji ziemniaków nie spotykamy się z takimi formami, jak: reklama czy promocja sprzedaży. Inaczej jest w przypadku produktów uszlachetnionych z ziemniaka: chipsów i frytek. Od początku lat dziewięćdziesiątych sytuacja na polskim rynku tych przetworów uległa zmianie. Powstały nowe firmy, często międzynarodowe, gwarantujące szybki wzrost ilości oferowanych produktów o wysokim standardzie jakościowym. W efekcie nastąpił bardzo szybki wzrost produkcji chipsów i frytek. Ważnym stymulatorem sprzedaży była właśnie promocja w różnorodnych formach. By zdobyć klienta w reklamach wykorzystuje się nawet aktualne wydarzenia na świecie. Adresatem promocji jest szerokie grono konsumentów, nawet osoby dbające o zdrowie i szczupłą sylwetkę. Dla nich przykładowo

przeznaczone są specjalnie frytki, które można poddać beztluszczowej obróbce termicznej.

Jak wynika z powyższych rozważań polski przemysł rolno-spożywczy przechodzi obecnie poważną transformację, tym bardziej że czeka nas wstąpienie do Unii Europejskiej. W tej sytuacji konieczne jest śledzenie nowości w obszarze technik i narzędzi zarządzania. Uważamy, że szczególnie pomocną dla nas jest metoda benchmarkingu, oparta na porównywaniu własnych rozwiązań z najlepszymi organizacjami oraz udoskonalaniu poprzez uczenie się i wykorzystywanie doświadczenia innych. Porównujemy się z najlepszymi przedsiębiorstwami, konfrontujemy własną efektywność, mierzoną produktywnością i jakością, z wynikami tych przedsiębiorstw, które można uznać za wzór doskonałości. Metoda ta czerpie z powiedzenia, że lepiej uczyć się na cudzych błędach. W ten sposób powracamy do roli informacji. Celem benchmarkingu jest zdobycie informacji, które pomogą udoskonić własną działalność. W obecnych warunkach, gdy mamy coraz częściej do czynienia z rynkami nie krajowymi ale międzynarodowymi proces nieustannego uczenia się jest nieunikniony a rolnik musi zrozumieć, że wykorzystywanie nauk zarządzania i marketingu jest podstawą elastycznego działania.¹

Bibliografia:

1. Jerzak M.: Organizacja i zarządzanie, Częstochowa, Politechnika Częstochowska, 1993.
2. Woś A.: Podstawy agrobiznesu, Warszawa, WPWSBiA, 1996.
3. Chotkowski J.: Marketing w produkcji ziemniaków jadalnych, Przemysł Spożywczy 1/2001.
4. Węgrzyn A.: Benchmarking – nowa filozofia zarządzania, Prace Naukowe AE, Wrocław 1998, nr 789.
5. Gurgul E., Seroka O., Brendzel K.: Wpływ zanieczyszczenia środowiska na jakość ziemniaka, II Konferencja Naukowa :Ziemniak Spożywczy i Przemysłowy oraz Jego Przetwarzanie, Wrocław 2002.

GRUPY PRODUCENCKIE A POZYCJA PRZETARGOWA PRODUCENTÓW NA RYNKU ŻYWNOŚCI.

*Anna Brzozowska
Politechnika Częstochowska, Polska*

Zespół producencki przekształca się zazwyczaj ewolucyjnie w grupę marketingową. Podział jednego kanału dystrybucji na hurtowe rynki lokalne, ponadregionalne, giełdy towarowe, powoduje że rynek dla zespołu producenckiego staje się rynkiem krajowym, a nawet zagranicznym.

¹ Węgrzyn A.: Benchmarking – nowa filozofia zarządzania, Prace Naukowe AE, Wrocław 1998, nr 789, str. 108