

Krzysztof Firlej

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA STRATEGII KONKURENCJI I MARKETINGOWYCH DLA WZMACNIANIA POZYCJI ORAZ POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTW AGROBIZNESU

THE POSSIBILITIES OF THE APPLICATION OF COMPETITION AND MARKETING STRATEGIES FOR THE IMPROVEMENT OF COMPANIES' POSITION AND COMPETITIVE POTENTIAL IN AGRIBUSINESS

Słowa kluczowe: agrobiznes, strategia, konkurencyjność

Key words: agribusiness, strategy, competitiveness

Synopsis: W artykule podjęto problematykę możliwości rozwoju, wzmocnienia pozycji rynkowej i potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa agrobiznesu przy wykorzystaniu właściwie skonstruowanych strategii konkurencji i marketingowych. Możliwości zastosowania tych strategii przedstawiono na przykładzie firmy Hortex Holding S.A. i Sokołów S.A., gdzie właściwe działania i konsekwentna realizacja wyznaczonej w tym zakresie polityki sprawia, że firmy te są jednymi z najsilniejszych marek na polskim rynku.

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie możliwości, które powstają przy tworzeniu strategii konkurencji i marketingowych oraz bezpośrednio wpływają na wzmocnienie pozycji, jak również potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw agrobiznesu. Strategia przedsiębiorstwa to jego naczelną orientacją gospodarczą, społeczną i ekonomiczną wyrażającą zasadniczy kierunek działania. Jest to naczelną orientacją, a zarazem wytyczony sposób postępowania zarządu przedsiębiorstwa w związku z sytuacjami zachodzącymi w jego otoczeniu przy uwzględnieniu potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno – produkcyjnego. Jej cechy charakterystyczne są następujące:

- przedstawia cele ogólne i cele cząstkowe szczególnego znaczenia, a więc te, które rozstrzygają o tworzeniu, funkcjonowaniu, i rozwoju przedsiębiorstwa jako całości,
- jest zdeterminowana przez otoczenie i czynniki wewnętrzne,
- uwzględnia poziom organizacyjno – techniczny i zasoby konkurencji,
- jest wyrażona w formie programów i planów dotyczących działalności globalnej lub funkcji przedsiębiorstwa,
- jest określona w elastycznym horyzoncie planowania dla bliskiego lub perspektywicznego przedziału czasu,
- podlega ocenie przez zastosowanie właściwych kryteriów efektywności [Stabryła 2000].

Jedną z ważniejszych definicji strategii opracował R.W. Griffin, który uważa, że koncentruje się ona na czterech podstawowych czynnikach, czyli:

- zasięgu strategii – jako zespole rynków, na których organizacja ma konkurować,
- dystrybucji zasobów – jako sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania,
- wyróżniającej kompetencji – tym, co organizacja robi szczególnie dobrze,
- synergii – sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają.

Strategie dziedzin gospodarowania w agrobiznesie

W przedsiębiorstwach sfery agrobiznesu z powodzeniem można zastosować strategię dziedzin gospodarowania dotyczące tego sektora w danym segmencie działalności lub w danym segmencie rynku. Podstawą strategii dziedzin gospodarowania jest koncepcja konkurencyjności, którą w zarządzaniu strategicznym reprezentuje model M. Portera. Model ten składa się z trzech głównych strategii konkurencji: strategii zróżnicowania, strategii przywództwa kosztowego i strategii koncentracji.

Strategia zróżnicowania, która w literaturze światowej jest określana strategią przywództwa jakościowego polega na wytwarzaniu unikalnego wyrobu lub świadczenia atrakcyjnej usługi. Głównym założeniem wspomnianej strategii jest to, że istnieje grupa klientów preferujących zakup towarów posiadających dobrą, wyróżniającą markę, a nie produkt popularny i standardowy. Producent towarów z dobrą marką liczy na lojalność swoich klientów, brak ich wrażliwości na cenę, przez co może powiększać swoją marżę oraz posiada możliwość poniesienia dodatkowych kosztów na rozwój swojego produktu. Zróżnicowanie zapewnia wyższe marże, umożliwiające przeciwstawienie się sile dostawców, a jednocześnie w oczywisty sposób ogranicza siłę nabywców, którzy nie mają porównywalnych wyrobów i dlatego są mniej wrażliwi na ceny. Firmy, które różnicują się w celu zdobycia lojalności swoich klientów mają lepszą pozycję wobec innych producentów wyrobów substytucyjnych [Porter 1998].

Przykładem firmy, która skutecznie stosuje strategię zróżnicowania jest Hortex Holding S.A., której historia sięga lat czterdziestych dwudziestego wieku. To właśnie wtedy wystąpił dynamiczny rozwój rolnictwa i sadownictwa w powojennej Polsce oraz wzrastał eksport płodów rolnych. W 1958 roku w ramach Centrali Spółdzielni Ogrodniczych powstało Przedsiębiorstwo Handlu Zagranicznego „Hortex”. Nazwę „Hortex” przyjął od łacińskiego słowa hortus, czyli ogród. W tym samym roku logo i nazwa zostały po raz pierwszy zarejestrowane w Urzędzie Patentowym. Dzisiaj firma Hortex Holding S.A. urosła w swojej branży do rangi symbolu. Jej marka jest łatwo rozpoznawana i bezbłędnie kojarzona z firmą oraz jej produktami zarówno w kraju, jak i za granicą. W ostatnich latach firma Hortex przechodzi okres radykalnej rekonstrukcji. Aktualnie Hortex Holding SA stanowi niepubliczną spółką akcyjną, a jej większościowym akcjonariuszem są fundusze powiązane z Bank of America. Fundusze te skupiają ponad 93% akcji firmy Hortex, a pozostałe akcje znajdują się w rękach blisko 600 drobnych akcjonariuszy, których przedstawiciel zajmuje jedno miejsce w 5 osobowej Radzie Nadzorczej. Główne obszary działania przedsiębiorstwa to produkcja soków, napojów, mrożonych warzyw, owoców oraz wytwarzanie koncentratu soków owocowych. Skoncentrowanie produkcji w trzech wyspecjalizowanych, nowoczesnych zakładach przetwórczych (w Rykach, Skierniewicach i Przysusze k/Radomia) zapewnia podniesienie jej efektywności i zapewnia wysoką specjalizację. Obecnie firma zatrudnia około 1250 osób, a liczba ta powiększa się o 150 pracowników sezonowych, zatrudnianych w okresie skupu oraz przerobu warzyw i owoców w okresie letnio-jesiennym. Właściwe działania zarządu, konsekwentna realizacja obranej przez firmę

strategii i efektywność przeprowadzanych działań sprawia, że Hortex jest nadal jedną z najsilniejszych marek na polskim rynku.

Następną strategią z zakresu dziedzin gospodarowania jest strategia przywództwa kosztowego, którą realizuje się przy pomocy minimalizacji kosztów własnych umożliwiających obniżkę ceny produktów w ten sposób, by była atrakcyjna dla klientów. Dla osiągnięcia tego celu można zastosować eliminację kosztów zbędnych w sferze produkcji, ograniczać koszty stałe np. w grupie kosztów wydziałowych czy funkcjonowania zarządu, powiększać produkcję, podnosić wydajność pracy lub wprowadzać innowacje produktu. Przy praktycznym stosowaniu strategii przywództwa kosztowego należy zwrócić szczególną uwagę na konieczność zachowania dotychczasowego poziomu jakości produktów. Każdorazowe zwiększenie tego poziomu jest związane z koniecznością poniesienia znacznych nakładów finansowych, które wynikają z potrzeb procesów modernizacyjnych i reorganizacji systemu produkcji. Z tego względu utrzymanie właściwych proporcji pomiędzy obniżaniem kosztów produkcji a utrzymywaniem odpowiedniej jakości produktów jest zadaniem wymagającym odpowiedniego przygotowania. Jedną z możliwości zapewniających realizację tych wytycznych jest zastosowanie dywersyfikacji działalności przejawiającej się w wykorzystaniu zbędnych rezerw w potencjale wytwórczym firmy. Pracownicy firmy Hortex Holding S.A. uważają, że jakość to doskonałość, której nie da się osiągnąć, lecz do której trzeba uporczywie dążyć. Każdy kolejny produkt jest przez nich długotrwale przygotowywany i doskonalony, przez co zdobywają jeszcze większe zaufanie konsumentów. Na poprawę jakości wpływa też ciągła modernizacja zakładów, wprowadzanie nowych systemów zarządzania, wdrażanie najnowszych technologii i budowa profesjonalnego zespołu pracowników. Działania te przyczyniają się do wzrostu bezpieczeństwa i poprawy warunków pracy oraz zapewniają czystość środowiska naturalnego. W zakładach firmy Hortex wdraża się nowoczesne systemy zarządzania:

- system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001:2000, który umożliwia utrzymywanie jakości produktów oraz doskonalenie wszystkich procesów realizowanych w firmie związanych z produkcją i dostarczaniem wyrobów,
- system ISO 14001 umożliwia prowadzenie produkcji w sposób nie zagrażający środowisku,
- stosowanie systemu HACCP umożliwia zidentyfikować zagrożenia zdrowotne ze strony produktu, oraz ograniczyć je do bezpiecznego poziomu,
- stosowanie systemów GMP i GHP polega na badaniu surowców i materiałów, wprowadzaniu systemów identyfikacji produktów, surowców i materiałów, unowocześnianiu infrastruktury, dbaniu o higienę obszarów produkcyjnych, higienę pracowników, zabezpieczeniu zakładów przed szkodnikami, wprowadzaniu nowoczesnych linii technologicznych, jak też prowadzeniu badań w nowoczesnych laboratoriach,
- stosowanie systemu OHSAS 18001 zapewnia bezpieczeństwo i higienę pracy.

Powyżej opisane systemy i procesy produkcji są zintegrowane w jeden system zarządzania, a wszystkie zakłady firmy Hortex Holding SA posiadają certyfikaty jednostki certyfikującej DNV (Det Norske Veritas) potwierdzające wdrożenie i funkcjonowanie tych systemów.

Produkowane przez firmę Hortex Holding S.A. produkty są naturalne i przy ich wytworzeniu nie używa się żadnych konserwantów. Taką produkcję umożliwiło zastosowanie specjalnych technologii produkcji np. soków bez dodawania substancji chemicznych. Soki, nektary i napoje – poddawane są termicznej pasteryzacji lub

sterylizacji, a następnie w aseptycznych warunkach rozlewane do kartonowych opakowań, które stanowią bezpieczną barierę dla powietrza i zawartych w nim drobnoustrojów. Przy produkcji mrożonek owocowych – owoce są myte i poddawane procesowi głębokiego mrożenia w temperaturze poniżej -18°C , a przy produkcji mrożonek warzywnych – warzywa są myte, blanszowane i głęboko zamrażane w temperaturze poniżej -18°C . Następnie przechowuje się je w temperaturze od -23 do -28°C . Hortex jest aktywnym członkiem Dobrowolnego Systemu Kontroli jakości soków i nektarów, który powstał w ramach Krajowej Unii Producentów Soków i Napojów Bezałkoholowych.

Trzecią strategią z zakresu dziedzin gospodarowania jest strategia koncentracji, która dotyczy wybranej grupy klientów, konkretnej części w asortymencie wyrobów lub rynku pojmowanego w aspekcie geograficznym. Strategia ta, jak sama jej nazwa wskazuje skupia się na obsłudze określonego segmentu rynku i jest najczęściej stosowana do produktów o małym udziale w rynku. W strategii koncentracji za najważniejszą uznaje się tezę, że funkcjonowanie firm w wąskich segmentach jest o wiele korzystniejsze, aniżeli w sektorach. Strategia ta dotyczy przede wszystkim specjalizacji w produkcji, a więc ogranicza udział firmy w całym rynku. Przykładem stosowania strategii koncentracji jest przygotowywanie smakowych mieszanek warzywnych przez firmę Hortex. Są to specjalnie dobrane kompozycje smakowe stanowiące przekąskę i dodatek do dań obiadowych, które znajdują wąską grupę nabywców pragnących urozmaicić swą codzienną dietę.

Strategie marketingowe w agrobiznesie

W literaturze światowej przyjmuje się, że strategie marketingowe konkretyzują i uściślają strategie konkurencji, poprzez wiązanie w jeden system różnego rodzaju orientacji rozwojowych. Strategie marketingowe można podzielić ze względu na orientacje rozwojowe czyli na potrzeby społeczeństwa, produkt, rynek, sprzedaż i organizację.

Jednym z przykładów stosowania strategii marketingowych w agrobiznesie jest strategia stosowana przez Zakłady Mięsne Sokołów S.A. Zakłady te są największą spółką branży mięsnej notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych od 1993 roku, z kapitałem akcyjnym w wysokości 100 mln USD. Jej wielkość sprzedaży wynosi 144 tys. ton, a wartość 250 mln USD. Firma zatrudnia 3400 pracowników, a jej udział w rynku sięga 18 %.

Strategia zorientowana na potrzeby społeczeństwa polega w praktyce na poszerzaniu kręgu nabywców, polepszaniu komfortu ich życia, poziomu materialnego i kulturalnego ludności oraz warunków ekologicznych w otaczającym środowisku. Przykładem takim jest właśnie firma Sokołów, która proponuje nowe, wyjątkowe wyroby, dania gotowe, przygotowane zarówno z myślą o gastronomii, firmach cateringowych, jak i klientach indywidualnych. Specjalna oferta produktów powstała z okazji pielgrzymki Ojca Świętego do Ojczyzny, gdy poszukiwano dostawcy tradycyjnych polskich wędlin. Firma Sokołów odpowiedziała na ten apel i przygotowała poszukiwany zestaw wyrobów. Wszystkie zamówione wówczas wyroby znalazły się w bieżącej ofercie i mogą zaspokoić najbardziej wyszukane upodobania klientów.

Strategia rynkowa dotyczy natomiast określonego rodzaju klientów, ich preferencji dotyczących zakupów oraz zasięgu geograficznego wszelkich działań przedsiębiorstwa na rynku. W tym celu firma Sokołów S.A. wprowadziła na rynek nową serię wędlin przeznaczoną dla osób zainteresowanych dziczyzną przygotowywaną według

receptur kuchni sarmackiej, w której po każdym polowaniu przygotowywano przysmaki z upolowanej zwierzyny. Firma proponuje produkty o obniżonej zawartości cholesterolu, co niewątpliwie stanowi zachętę do ich zakupu przez wielu klientów. Specjalne produkty przygotowywane są dzieciom, dla których prawidłowa dieta jest inwestycją w ich przyszłość. Firma produkuje wyroby, które zostały tak przygotowane, by zaspokoić codzienne zapotrzebowanie dziecka na najważniejsze składniki, czyli pełnowartościowe białko zwierzęce, żelazo, cynk i inne biopierwiastki oraz witaminy. Ponadto takie produkty nie zawierają laktozy i glutenu. Firma Sokołów dostrzegła także zainteresowanie klientów produktami wstępnie przygotowanymi do spożycia i rozszerzyła o nie swoją ofertę. W ofercie znajdują się specjalne potrawy dla cateringu i osób, które chcą zaoszczędzić czas, gdyż przyrządza się je błyskawicznie. Kwestię zachowania wysokiej jakości produktów gwarantuje ścisła kontrola służb sanitarno-weterynaryjnych oraz powyżej opisane systemy zapewnienia jakości ISO i HACCP stosowane w firmie.

Strategia zorientowana na produkt jest ukierunkowana przede wszystkim na jakość produktu i usług, ich nowoczesność, a także skalę jego produkcji. Firma wytwarza produkty najwyższej jakości produkowane z mięsa pochodzącego z uboju zwierząt z polskich hodowli. Produkty są specjalnie selekcjonowane i pakowane w technice MAP (pakowane w atmosferze modyfikowanej) lub próżni. Umożliwia to właściwe zachowanie naturalnych właściwości świeżego mięsa, jego aromat, smak i barwę. Stosowanie wysokich technologii sprawia, że produkty te charakteryzują się wysoką czystością mikrobiologiczną, co wpływa na ich długi termin przydatności do spożycia.

Strategia zorientowana na sprzedaż dotyczy promocji, obrotu, konkurencji, cen, rentowności a także organizacyjno – technicznych uwarunkowań działalności handlowej. Przedstawiona przez firmę lista asortymentów tej marki jest szeroka i obejmuje produkty niemal ze wszystkich grup asortymentowych: od kiełbas, poprzez bogaty wybór wędzonek, po produkty blokowe i wysokiej jakości wędliny podrobowe. Firma posiada ugruntowaną od lat renomę producenta wyrobów pochodzących z zakładów należących dziś do firmy SOKOŁÓW S.A. i jest ona dla klientów znakiem sprawdzonego, wspaniałego smaku i gwarancją jakości. Ceny produktów są właściwie skonstruowane i niezbyt wygórowane dla klientów. Firma na bieżąco modernizuje swoje zakłady i wprowadza nowoczesne rozwiązania o charakterze organizacyjno-technicznym.

Strategia rozwoju organizacyjnego może być rozpatrywana w wymiarze zewnętrznym i wewnętrznym. Wymiar zewnętrzny to związki przedsiębiorstwa z innymi podmiotami, wzajemna kooperacja i łączenie się w duże związki organizacyjne. W wymiarze tym tworzona i rozwijana jest pozycja przedsiębiorstwa, którą zajmuje na rynku oraz jego zasięg geograficzny. Inne odniesienie posiada wymiar wewnętrzny, który dotyczy rozwoju organizacyjnego w zakresie przekształceń strukturalnych np. zmiany struktury produkcji, rozbudowy wydziałów i wszelkich zmian w zakresie funkcjonowania jednostek organizacyjnych, co w firmie Sokołów S.A. traktowane jest priorytetowo.

Firma Sokołów S.A. sprzedaje wyroby w całej Polsce, a niektóre z nich znane są również poza granicami naszego kraju. Wysoka jakość tych wyrobów wpłynęła niewątpliwie na sukces rynkowy, który poparty jest zdobyciem szeregu nagród podczas różnego rodzaju wystaw oraz targów krajowych i zagranicznych. Stosowanie tej strategii polega na utrzymywaniu wysokiej jakości i trwałości wyrobów poprzez stosowanie nowoczesnych technologii w zakresie produkcji. Wszystkie zakłady wyposażone są we wspomniane nowoczesne linie do pakowania. Aby sprostać ostrej konkurencji rynkowej, firma postanowiła zadbać o jakość dostarczanych surowców dla swojej produkcji. Firma SOKOŁÓW S.A. rozpoczęła i konsekwentnie realizuje nowoczesny i unikalny w skali kraju program poprawy jakości surowca pod nazwą "Razem w przyszłość", który jest

adresowany do producentów związanych ze Spółką umowami kontraktacyjnymi na dostawy żywca oraz do wszystkich innych, którzy nowocześnie gospodarują i byłiby zainteresowani zawarciem długofalowych umów. W ten sposób firma realizuje strategię rozwoju organizacyjnego bezpośrednio oddziałując na kooperantów w zakresie dostarczanych przez nich surowców. Wymusza to stosowanie przez firmy kooperujące przestrzeganie obowiązujących norm technicznych i sanitarnych oraz ciągły ich rozwój pod względem organizacyjnym.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania należy zauważyć, że na dzień dzisiejszy stosowanie nowoczesnych metod zarządzania przy wykorzystaniu strategii konkurencji i marketingowych stało się nieodzowne w przypadku wielkich firm polskiego agrobiznesu. To właśnie elementy tych strategii decydują o sukcesach firm na rynku krajowym i zagranicznym. Kompleksowa realizacja celów wyznaczanych przez kolejne etapy realizacji strategii decyduje o funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa w skali globalnej. Jak to nakreślono w artykule każda ze strategii jest zdeterminowana przez otoczenie i czynniki wewnętrzne, które bezpośrednio wpływają na podejmowane decyzje co do jakości i wielkości produkcji w danym przedsiębiorstwie.

Literatura

Porter M. (1998) Strategia konkurencji. Metody i analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa, s. 53.

Stabryła A. (2000) Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków, 39-41.

Summary

The following article focuses on the possibilities of development and improvement of agribusiness companies' position in the market and their competitive potential by means of properly designed competition and marketing strategies. The possibilities of the application of the above mentioned strategies are exemplified by Hortex Holding S.A. The appropriate measures taken and the consistent implementation of the company's policy are held responsible for the company's highest position on the Polish market.

The article presents and evaluates the possibilities of putting in practice the strategies of differentiation, financial management and concentration, as well as explores the relation between the strategies of competitiveness and the strategies of marketing.

Adres do korespondencji

Krzysztof Firlej
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
tel. 0-12 2935197

e-mail: krzysztof.firlej@uek.krakow.pl