

## TWORZENIE STRATEGII RYNKOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW HODOWLANO-NASIENNYCH ZIEMNIAKA W POLSCE

Jacek Chotkowski, Jerzy Rembeza

**Streszczenie.** Treść artykułu prezentuje założenia koncepcji strategii rynkowej w firmach przemysłu nasiennego w Polsce na przykładzie przedsiębiorstw hodowlano-nasiennych ziemniaka. Głównymi elementami strategii tych przedsiębiorstw powinny być: koncentracja potencjału, odpowiednia polityka nasienne, rozwój kanałów dystrybucji, poszukiwanie rynków zbytu, w tym stałych powiązań z odbiorcami, wdrożenie orientacji marketingowej oraz działalność na rynku ziemniaka jadalnego.

Naszkiecowane kierunki działalności biznesowej mogą znaleźć zastosowanie w polskim przemyśle nasiennym oraz innych krajów Europy Środkowowschodniej, które stają wobec problemów wzmocnienia swojej pozycji rynkowej.

**Słowa kluczowe:** rynek, marketing, strategia, przedsiębiorstwa hodowlano-nasienne, ziemniak.

### WSTĘP

Nasiennictwo rolnicze, w tym ziemniaków, w okresie transformacji systemu gospodarczego znalazło się w fazie kryzysu. W latach 1994–1997 nastąpił pewien okresowy wzrost produkcji i zużycia w rolnictwie kwalifikowanego materiału nasiennego [Oleksiak 2002], jednak można uznać, że przedsięwzięcia poprawiające w istotnym stopniu konkurencyjność polskich firm hodowlano-nasiennych nie zostały jeszcze zrealizowane. Istotna rola sadzeniaków w dostosowaniu się całej sfery produkcji i gospodarki ziemniakami do wymogów krajowego i międzynarodowego rynku przemawia za niezwłoczną odbudową produkcji nasiennej ziemniaka w Polsce. Tworzenie nowoczesnego rynku nasiennego ziemniaka, w tym z wykorzystaniem wzorów krajów wysoko rozwiniętego rolnictwa, ma duże znaczenie gospodarcze. Za rozwojem produkcji sadzeniaków w kraju przemawiają następujące przesłanki:

- znacznie większa niż w innych krajach rola ziemniaków w gospodarce narodowej, wynikająca z jakości gleb i warunków przyrodniczo-ekonomicznych rolnictwa,
  - perspektywy utrzymania dużego zapotrzebowania rynku krajowego na ziemniaki (spożycie, przerób przemysłowy),
-

- możliwość konkurencji, z uwagi na niższe koszty produkcji, z ziemniakami produkowanymi w innych krajach europejskich [Rembeza, Chotkowski 1995],
- wysoki poziom produkcji ziemniaków można uzyskać jedynie na bazie silnego krajowego nasiennictwa. Doświadczenia krajów, które produkcję ziemniaków oparły w znacznym stopniu na imporcie sadzeniaków (Portugalia, Hiszpania, Włochy), wskazują, że jest to w sumie rozwiązanie bardzo kosztowne i nie gwarantujące wzrostu poziomu produkcji [Kostiw i in. 1994].

Celem pracy jest określenie ważniejszych elementów strategii rynkowej przedsiębiorstw hodowlano-nasiennych ziemniaka. Realizacja zidentyfikowanych kierunków działań jest niezbędna dla wzmocnienia rynkowej pozycji konkurencyjnej tych firm.

Opracowanie jest wynikiem analiz studyjnych przeprowadzonych na podstawie badań IHAR, obserwacji rynku oraz literatury przedmiotu. W analizie posłużono się metodą porównawczo-opisową.

## OGÓLNE ZAŁOŻENIA STRATEGII RYNKOWEJ

Produkcja nasienne ziemniaka w Polsce, w porównaniu z wiodącymi w produkcji ziemniaków krajami zachodnioeuropejskimi, prowadzona jest na znacznie mniejszą skalę (tab. 1). Wynika to z dużego udziału produkcji na potrzeby własne gospodarstw. Przewidywana intensyfikacja produkcji rynkowej i unowocześnienie technologii wymaga jednak istotnego zwiększenia ilości i jakości produkcji sadzeniaków [Beumema, van der Zaag 1989].

Tabela 1. Wskaźniki produkcji nasiennej ziemniaka w Polsce na tle wybranych krajów – 2001 rok  
Table 1. The indexes of potato seed production in Poland compared to chosen countries – 2001

Wyszczególnienie	Polska	Niemcy	W. Brytania	Holandia
Powierzchnia uprawy ogółem (tys. ha)	930	280	168	169
Powierzchnia nasienne (ha)	6 974	18 627	15 014	37 180
Przeciętna roczna produkcja sadzeniaków (ton)	90	400	400,	1 000
Produkcja sadzeniaków na 1 ha powierzchni ziemniaka (ton)	0,1	1,4	2,3	5,9

Źródło: GUS, EUROSTAT, szacunek własny.

Rozwój polskiego przemysłu nasiennej ziemniaków należy oprzeć głównie na odmianach krajowych. Powodem jest lepsze dostosowanie rodzimych odmian do warunków przyrodniczych i poziomu intensywności. Odmiany te byłyby w niezbędnym zakresie uzupełnione przez kreacje zagraniczne, w tym głównie w rejonach surowcowych przetwórstwa spożywczego. Ze względów ekonomicznych i fitosanitarnych hodowla zachowawcza odmian zagranicznych powinna być prowadzona w Polsce [Turska, Chotkowski 2002].

Wzorem krajów zachodnioeuropejskich dominującą formą w przemyśle nasiennym powinny być przedsiębiorstwa hodowlano-nasienne [Kostiw i in. 1994, Olejniczak



1996]. Firmy te powinny organizować reprodukcję i prowadzić całokształt polityki nasiennej w zakresie odmian, których są właścicielami. Poszczególne czony systemu, tj. hodowla twórcza, hodowla zachowawcza oraz reprodukcja nasienne mogą być zintegrowane w jednym przedsiębiorstwie lub też mogą być realizowane przez niezależne firmy powiązane umowami [Laverack 1994]. Włączenie się Polski do krajów o gospodarce wolnorynkowej powoduje konieczność otwarcia na konkurencję zagraniczną. Firmy przemysłu nasiennego w krajach zachodnioeuropejskich to najczęściej duże, silne ekonomicznie, doświadczone w prowadzeniu marketingu i agresywnej walki konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niektóre z nich mają rozbudowane własne zaplecze badawcze, sieć dystrybucji oraz są zintegrowane z przemysłem przetwórczym płodów rolnych lub obrotem środkami produkcji. Wskazuje to na potrzebę szybkiego zwiększania potencjału ekonomicznego i zdolności konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw hodowlano-nasiennych [Duczmal 2001]. Kolejnym zagrożeniem dla firm hodowli i nasiennictwa stanowi zmniejszanie się skali dotacji budżetowych do postępu biologicznego oraz ogólne osłabienie koniunktury w rolnictwie. Dlatego przedsiębiorstwa przemysłu nasiennego ziemniaka powinny niezwłocznie opracować i zrealizować strategię rozwoju zmierzającą do wzrostu swojej siły ekonomicznej i pozycji rynkowej. Ważniejsze elementy takiej strategii rynkowej (marketingowej) wymieniono w tabeli 2 oraz scharakteryzowano w skrócie w dalszych częściach artykułu.

Tabela 2. Główne elementy strategii rynkowej przedsiębiorstw hodowlano-nasiennych ziemniaka  
Table 2. Main elements of the marketing strategy of potato breeding and seeding companies

Numer	Nazwa elementu
1.	Integracja strategii rynkowej i koncentracja potencjału
2.	Rozwój własnego systemu reprodukcji materiałów elitarnych do klasy A
3.	Tworzenie ogólnokrajowej sieci wyłącznych dystrybutorów
4.	Kreowanie marki (znaku handlowego) i wizerunku firmy oraz szeroka promocja odmian
5.	Promocja ziemniaka jako dietetycznego produktu żywnościowego
6.	Konfekcjonowanie ziemniaków jadalnych jako metoda kreowania popytu na własne sadzeniaki
7.	Kooperacja z zakładami przetwórczymi
8.	Poszukiwanie rynków zbytu na sadzeniaki i ziemniaki jadalne za granicą
9.	Ukierunkowanie polityki nasiennej i działalności marketingowej
10.	Wdrożenie orientacji marketingowej w przedsiębiorstwie
11.	Opracowanie i wdrożenie programu marketingowego ziemniaka jadalnego
12.	Dywersyfikacja ryzyka ekonomicznego przez podejmowanie innych kierunków działalności biznesowej, w tym pozarolniczych

Źródło: Opracowanie własne.

## INTEGRACJA STRATEGII RYNKOWEJ I KONCENTRACJA POTENCJAŁU

Integracja działających obecnie na polskim rynku przedsiębiorstw hodowlano-nasiennych ziemniaka zmierza do utworzenia dwóch dużych wielooddziałowych przedsiębiorstw: jednego zrzeszającego spółki podległe Agencji Własności Rolnej

Skarbu Państwa oraz drugiego – grupującego zajmujące się ziemniakiem jednostki należące do Instytutu Hodowli i Aklimatyzacji Roślin. Przesłanki koncentracji potencjału hodowli i nasiennictwa ziemniaka są następujące:

- poszczególne przedsiębiorstwa reprezentują zbyt mały potencjał rynkowy,
- niezbędne jest koncentrowanie kapitału w celu inwestowania w reprodukcję, dystrybucję i promocję,
- zwiększenie możliwości kreowania marki, budowy ogólnokrajowej sieci dystrybucji i innych działań marketingowych,
- wielooddziałowe przedsiębiorstwa zlokalizowane w wielu regionach kraju będą stanowić czynnik ułatwiający dotarcie do rynków zbytu,
- konieczność wychodzenia z ofertą poza granice kraju.

Zintegrowane przedsiębiorstwa hodowlano-nasienne nastawione będą na hodowlę twórczą, zachowawczą i szeroką reprodukcję nasienną odmian, których są właścicielami. Nasiennictwo ziemniaka będzie uzupełnione nasiennictwem zbóż i innych roślin uprawnych. Dla dywersyfikacji ryzyka ekonomicznego przedsiębiorstwa powinny podejmować działalność na rynku ziemniaka jadalnego. Celowe byłoby również podejmowanie wstępnego przetwórstwa i bezpośredniej sprzedaży towarowych produktów rolniczych, jak też podejmowanie różnych, pozarolniczych kierunków działalności.

## KIERUNKI POLITYKI NASIENNEJ I ROZWÓJ KANAŁÓW DYSTRYBUCJI

Głównym kierunkiem działalności powinna nie być hodowla twórcza, lecz reprodukcja i dystrybucja wytworzonych materiałów nasiennych. Dotychczas firmy hodowlano-nasienne sprzedawały głównie materiały, w tym superelity, wyprodukowane na własnych gruntach. W sytuacji, gdy opłaty hodowlane wnoszone są w niewielkiej ilości, zwiększenie dochodów z nasiennictwa można uzyskać przez utworzenie przez przedsiębiorstwa sieci gospodarstw reprodukujących w ramach kontraktacji materiały elitarne do niższych stopni kwalifikacji. Będzie wówczas możliwość przechwytywania przez hodowcę marż handlowych z tytułu sprzedaży dużej ilości kwalifikowanego materiału (a nie tylko materiałów elitarnych).

Wiele wskazuje na to, że obecna mała pojemność rynku sadzeniaków ziemniaka wynika ze słabo rozwiniętych kanałów dystrybucji. Wydaje się, że w rejonach towarowej produkcji ziemniaków (rejon Sieradza, Kalisz, Wrocławia, Poznań itp.) można byłoby sprzedawać znacznie więcej kwalifikowanych sadzeniaków. Należy jednak dotrzeć do potencjalnych odbiorców z ofertą i z towarem. Tworzenie własnych kanałów dystrybucji sadzeniaków mogłoby polegać na organizacji na terenie całej Polski (ze szczególnym uwzględnieniem zachodnich części kraju) sieci wyłącznych dystrybutorów sadzeniaków, np. po jednym przedstawicielu w każdej gminie. Wyłącznymi dystrybutorami mogłyby być również wybrane przedsiębiorstwa zaopatrzenia rolnictwa.

Prowadzenie odpowiedniej polityki nasiennej w stosunku do własnych odmian powinno polegać na koncentrowaniu się na reprodukcji, a następnie promocji kilku wybranych odmian w ramach poszczególnych kierunków użytkowania. Te najlepsze odmiany stanowiłyby „lokomotywy” sprzedaży pozostałych odmian, które zapełniałyby



tw. nisze rynkowe. Koncentracja na kilku odmianach, oprócz ułatwienia obrotu, umożliwi efektywną promocję i tworzenie pozytywnego wizerunku odmiany wśród potencjalnych odbiorców (trudno bowiem promować dwadzieścia odmian – odbiorca przekazu nie zapamięta żadnej nazwy). Propozycję wybranych odmian zawiera tabela 3.

Hodowla twórcza byłaby ukierunkowana na tworzenie odmian lepiej spełniających wymagania rynku w ramach poszczególnych grup użytkowych.

Tabela 3. Propozycja wiodących odmian ziemniaka w zintegrowanych przedsiębiorstwach hodowlano-nasiennych

Table 3. The proposition of leading potato varieties in the integrated breeding and seeding companies

Grupa użytkowa odmian	Spółka AWRSP	Spółka IHAR
Na bardzo wczesny zbiór	Irys	Denar, Orlik
Jadalne	Bryza, Zebra	Bila, Balbina
Na przetwory spożywcze	Salto, Miła	Aster, Kuba
Na przetwory skrobiowe	Hinga, Głada	Bzura, Cedron
Mające białą barwę miąższu	Irga, Wiking	Alicja
Wysokopenne	Wawrzyn, Syrena	Beata, Bartek

Źródło: Opracowanie własne.

## POSZUKIWANIE POWIĄZAŃ Z ODBIORCAMI SADZENIAKÓW W KRAJU I ZA GRANICĄ

Popyt na sadzeniaki ze strony dominujących w Polsce drobnych producentów wykazuje dużą zmienność w poszczególnych latach. Uzasadnione jest zatem poszukiwanie trwałych powiązań kooperacyjnych, w tym również powiązań kapitałowych z zakładami przetwórczymi. Celem tej współpracy byłoby zapewnienie sobie pewnych rynków zbytu poprzez dostarczenie sadzoniaków plantatorom kontraktującym surowiec dla zakładów przetwórczych. W ramach tych powiązań należałoby również uwzględnić możliwość prowadzenia hodowli zachowawczej i reprodukcji odmian obcych (zagranicznych). Należałoby traktować taką działalność nie jako konkutowanie z samym sobą, lecz jako zabezpieczenie stałych dochodów, które następnie mogłyby być przeznaczone na rozwój reprodukcji odmian własnej hodowli. Dla mniejszych zakładów przetwórczych przedsiębiorstwa nasienne mogłyby organizować również zaplecze surowcowe, zawierając umowy z grupami rolników.

Krajowy rynek może okazać się, zwłaszcza w niektórych latach, zbyt mały dla wchłonięcia rozwiniętej reprodukcji sadzoniaków. Dlatego wskazane byłoby zorganizowanie działu handlu zagranicznego. Zadaniem działu byłoby wyszukiwanie zagranicznych rynków zbytu, zwłaszcza w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, krajach śródziemnomorskich itp. Oprócz eksportu sadzoniaków, firmy nasienne powinny poszukiwać również rynków zbytu ziemniaków jadalnych. Przykładowo mogą być czynione próby ewentualnego organizowania dostaw dużych partii ziemniaków dostarczanych do Rosji w ramach kontraktów za surowce energetyczne.

## WDROŻENIE ORIENTACJI MARKETINGOWEJ

Istotnym elementem realizowanej strategii powinno być wdrożenie w jednostce orientacji marketingowej. Dotychczas firmy hodowlane działały raczej w ramach orientacji produkcyjnej lub sprzedażowej, to znaczy produkowały materiały w ilości uwarunkowanej możliwościami technicznymi, a później zabiegały o ich sprzedaż. Orientacja marketingowa polega na wcześniejszym ukierunkowaniu produkcji pod potrzeby i wymagania potencjalnych rynków zbytu oraz aktywnym oddziaływaniu na nie za pomocą zintegrowanego zestawu instrumentów marketingowych. Chodzi m.in. o dostarczenie markowego produktu wysokiej jakości z towarzyszącymi mu usługami (np. transport do odbiorcy, przechowywanie, doradztwo technologiczne), kształtowanie ceny i rozwój kredytowania dostaw, rozwój odpowiednich kanałów dystrybucji, oddziaływanie odpowiednimi narzędziami promocyjnymi. W jednostce zorientowanej na rynek i nabywcę funkcje marketingowe zyskują priorytet nad pozostałymi funkcjami. Głównym celem takiej firmy jest dostarczenie zysku przez pozyskiwanie lojalnych grup klientów [Kotler 2000].

Częścią realizowanego programu operacyjnych działań marketingowych byłoby kreowanie marki (znaku handlowego) i szeroka promocja odmian. Pod marką przedsiębiorstwa sprzedawane byłyby zarówno materiały nasienne, jak i jadalne. Dotychczas na rynku ziemniaka brak było przejawów promocji. Pierwszą skuteczną, akcją promocyjną było upowszechnienie odmiany holenderskiej „Sante” przez przedstawiciela firmy Agrico. Nowo wprowadzane odmiany ziemniaka, z których będzie składała się oferta sprzedaży, na ogół nie są znane ani producentom, ani konsumentom. Dlatego niezbędne są nakłady na reklamę, informację, tworzenie pozytywnego wizerunku firm i odmian. Marka przedsiębiorstwa powinna kojarzyć się z doskonałym smakiem i innymi cechami jakościowymi (dla ziemniaków jadalnych) oraz gwarantowaną zdrowotnością, jakością, uczciwością i rzetelnością w interesach (dla nasiennych). W celu pobudzenia popytu krajowego rynku na ziemniaki jadalne uzasadnione byłoby również prowadzenie promocji ziemniaków jako dietetycznego produktu żywnościowego.

## DZIAŁALNOŚĆ NA RYNKU ZIEMNIAKA JADALNEGO

Drugim obok nasiennictwa kierunkiem ekspansji zintegrowanych przedsiębiorstw hodowlano-nasiennych zajmujących się ziemniakiem byłaby działalność na rynku ziemniaka jadalnego. Oprócz zmniejszenia ryzyka jednostronnej produkcji nasiennej, celem byłoby kreowanie popytu na własne materiały nasienne. Polegałoby to na podejmowaniu na dużą skalę konfekcjonowania ziemniaków jadalnych i dostarczaniu ich do sieci supermarketów w głównych aglomeracjach miejskich kraju.

Celowe byłoby również opracowanie zasad oraz wdrożenie przez przedsiębiorstwa ogólnokrajowych programów marketingowych ziemniaka jadalnego. Programy polegałyby na sprzedawaniu pod określoną własną marką kilku wybranych odmian ziemniaka, uprawianych i przechowywanych z zachowaniem ścisłych reżimów technologicznych, zabezpieczających wysokie standardy jakościowe bulw (np. przewyższające



wymogi wynikające z Polskiej Normy). Początkowo program obejmowałby ziemniaki własne przedsiębiorstw, a później licencja mogłaby być również sprzedawana zewnętrznym przedsiębiorstwom lub grupom producentów dostarczającym ziemniaki jadalne do detalu lub dla innych odbiorców.

## PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Istotne przesłanki gospodarcze przemawiają za odbudową krajowego nasiennictwa roślin rolniczych, w tym ziemniaka. Rozwój ten należy oprzeć na lepiej dostosowanych do warunków przyrodniczych i poziomu intensywności rolnictwa polskich odmianach. Dominującą formą organizacyjną powinny być przedsiębiorstwa hodowlano-nasienne. W związku z rosnącą konkurencją zagraniczną istnieje pilna potrzeba wdrożenia, zaproponowanych w pracy, elementów strategii rynkowej, zwiększających zdolności konkurencyjne krajowych przedsiębiorstw.

Jednocześnie należy dążyć do zmniejszania obiektywnych i subiektywnych barier rozwoju krajowego sektora nasiennictwa ziemniaka. Dotychczas, mimo deklaracji, przedsiębiorstwa znikomą część swojej aktywności kierują na działalność związaną z rozwojem rynku. Oprócz pokonywania oporów kierownictw przedsiębiorstw, dotyczących rezygnacji z nastawienia na hodowlę, produkcję i sprzedaż, natomiast działania zgodnie z zasadami orientacji marketingowej oraz realizowania strategii ekspansji rynkowej, potrzebne jest wsparcie tych procesów ze strony polityki państwa.

## PIŚMIENNICTWO

- Beukema H.P., van der Zaag D.E. 1989. Introduction to potato production. Pudoc, Wageningen: 208 ss.
- Chotkowski J., Rembeza J. 1999. Kierunki przekształceń w nasiennictwie w aspekcie wzrostu konkurencyjności rolnictwa. Biuletyn IHAR 210: 13–20.
- Duczmal K.W. 2001. Rozważania o przyszłości krajowego przemysłu nasiennego. Postępy Nauk Rolniczych 1: 119–132.
- Kostiw M., Rembeza J., Chotkowski J., Turska E., Ratuszniak E. 1994. Kierunki zmian hodowli i nasiennictwa ziemniaka. Hodowla Roślin i Nasiennictwo 4–5: 29–38.
- Kotler Ph. 2000. Marketing. Analizowanie, planowanie, wdrażanie i kontrola. PWE, Warszawa: 732 ss.
- Laverack G.K. 1994. Management of breeders seed production. Seed Science Technology 22: 551–563.
- Olejniczak J. 1996. Stan i perspektywy hodowli roślin po restrukturyzacji przedsiębiorstw. Hodowla Roślin i Nasiennictwo 1: 1–3.
- Oleksiak T. 2002. Rynek nasion [w:] Rynek środków produkcji i usług dla rolnictwa. Stan i perspektywy. Analizy Rynkowe Nr 22: 35–41.
- Rembeza J., Chotkowski J. 1995. Ekonomia i rynek ziemniaków w Polsce na tle innych krajów. Biuletyn Instytutu Ziemniaka 45: 73–85.
- Turska E., Chotkowski J. 2002. Potato seed production – current problems and development trends. Annals of Warsaw Agricultural University – SGGW. Agriculture 43: 33–38.

## THE FORMATION OF MARKET STRATEGIES FOR THE POTATO BREEDING AND SEEDING COMPANIES

**Abstract.** This article presents the potato breeding and seeding companies, what illustrates the premises of the market strategy's conception of seed industry in Poland. The strategy of those companies should include the following major elements:

- concentration of their potential,
- adequate seeding policy,
- development of distribution network,
- searching for new markets, also for constant ties with purchasers,
- introduction marketing orientation,
- activity on potato market,

Outlined directions of business activity may prove useful in Polish seeding industry and also in other Middle-East European countries, which face problems of strengthening their market positions.

**Key words:** market, marketing, strategy, breeding and seeding companies, potato.

*Jacek Chotkowski, Jerzy Rembeza: Instytut Hodowli i Aklimatyzacji Roślin, Pracownia Badań Rynkowych, 76-009 Bonin k. Koszalina, tel. (094) 342 30 31 w. 233, e-mail: jrembeza@poczta.onet.pl*