

## **WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PRODUKTEM W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH NA RYNKU NAWOZÓW MINERALNYCH**

Arkadiusz Piwowar

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Abstrakt.** W artykule zaprezentowano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród 24 przedsiębiorstw handlowych na rynku środków produkcji rolnej. Problematyka zawarta w artykule dotyczy kwestii związanych z kształtowaniem i zarządzaniem produktem, jednej z najważniejszych dziedzin strategicznych decyzji przedsiębiorstw handlowych na badanym rynku. Głównym przedmiotem rozważań w niniejszym artykule jest m.in. zróżnicowanie oferty asortymentowej nawozów mineralnych w placówkach handlowych oraz przesłanki wyboru dostawców nawozów.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie produktem, handel, asortyment, nawozy mineralne

### **WPROWADZENIE**

Nawozy mineralne są jednym z najważniejszych środków produkcji rolnej. Wzbogacają gleby w składniki pokarmowe niezbędne dla prawidłowego rozwoju roślin uprawnych. Problematyka związana z zarządzaniem marketingowym w odniesieniu do podmiotów zaopatrzenia produkcyjnego rolnictwa jest interesująca zarówno z punktu widzenia poznawczego, jak i użytecznego. Jedną z przesłanek skłaniającą do podjęcia tematu niniejszej pracy była wzrastająca konkurencja wśród przedsiębiorstw handlowych na rynku nawozów mineralnych [Piwowar 2011 b].

W przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych na badanym rynku stosuje się różne strategie, metody i techniki skierowane do nabywców, w celu zachęcenia do zakupu określonych rodzajów nawozów. Skuteczność tych działań determinuje sukces

ekonomiczny przedsiębiorstw. We współczesnym marketingu nawozowym przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe powinny zwracać szczególną uwagę na świadomego konsumenta (rolnika), jego potrzeby i zachowania rynkowe. W zarządzaniu marketingowym w przedsiębiorstwach handlowych nie mniej ważne są również: wysoka jakość oferowanych produktów, profesjonalizm i dobra kultura procesu usługowego oraz elastyczna polityka cenowa. Zarządzanie marketingowe zaleca preferowanie potrzeb klientów w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Pomykański 2005]. Marketing nawozowy firm handlowych ma zatem do spełnienia wiele funkcji, m.in:

- jak najlepsze zaspokojenie potrzeb producentów rolnych w odniesieniu do gospodarki nawozowej prowadzonej w gospodarstwach rolnych,
- zapewnienie rolnikowi zakupu nawozów we właściwym miejscu, czasie i po odpowiedniej cenie,
- poszukiwanie najlepszych środków komunikacji marketingowej w celu poprawy jakości i efektywności działań marketingowych.

## CEL, METODYKA, ŹRÓDŁA MATERIAŁÓW

Głównym celem publikacji jest ukazanie problematyki decyzji rynkowych, zwłaszcza w zakresie zarządzania produktem, podejmowanych w przedsiębiorstwach handlowych na rynku nawozów mineralnych. Przedmiotem części badań opisanych w niniejszym artykule były strategiczne decyzje związane z kształtowaniem asortymentu, a wyniki badań miały pomóc w odpowiedzi na postawione pytanie badawcze: Jakie są główne przesłanki wyboru dostawców nawozów mineralnych do przedsiębiorstw handlowych?

Podstawą opracowania były badania przeprowadzone wśród dwudziestu czterech przedsiębiorstw handlowych w województwie dolnośląskim. W każdym z badanych przedsiębiorstw przeprowadzono wywiad z użyciem kwestionariusza ankietowego. Badania przeprowadzono na obszarze trzech powiatów województwa dolnośląskiego (wrocławskiego, strzeńskiego, kłodzkiego). Badania ankietowe z 2009 roku stanowiły część prac badawczych prowadzących do poznania zagadnień z obszaru konkurencji i konkurencyjności na rynku nawozów mineralnych w Polsce. W artykule wykorzystano również wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród producentów rolnych. Głównym celem tych badań było poznanie czynników decydujących o zakupie nawozów oraz szczegółowe rozpoznanie potrzeb i oczekiwań rolników w zakresie nawozów mineralnych. Wielkość próby badawczej wyniosła 319 gospodarstw rolnych, w tym 114 z powiatu wrocławskiego, 103 z powiatu strzeńskiego i 102 z powiatu kłodzkiego.

Wybór województwa dolnośląskiego, jako podstawowego obszaru badawczego przedsiębiorstw handlowych i producentów rolnych, był celowy. Przyjęto przy tym założenie, że funkcjonujące na tym obszarze przedsiębiorstwa handlowe są typowe dla analizowanej branży w Polsce. W powiecie wrocławskim przebadano 11 przedsiębiorstw sprzedających nawozy mineralne. Większość przedsiębiorstw funkcjonowała na rynku od ponad 10 lat. Wśród ankietowanych jednostek dominowały przedsiębiorstwa małe (zatrudniające do 9 pracowników) i średnie (zatrudniające 10-49 pracowników). Większość badanych przedsiębiorców zadeklarowała, że ich udział w rynku nawozów mineralnych w województwie dolnośląskim jest poniżej 1%. W powiecie strzeńskim

badaniem objęto osiem przedsiębiorstw handlowych. Z przeprowadzonych analiz wynika, iż, podobnie jak w powiecie wrocławskim, były to w większości przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku od ponad 10 lat. Uczestniczące w wywiadach przedsiębiorstwa można podzielić na dwie grupy biorąc pod uwagę trzy kryteria: wielkość zatrudnienia, wartość obrotów oraz szacowany udział w rynku. Do pierwszej grupy należy zaliczyć dwa przedsiębiorstwa: Osadkowski oraz Agro-Efekt. Firmy te zatrudniają 50-249 pracowników, wykazują wartości rocznych obrotów powyżej 5 mln i posiadają znaczny, ponad 15%, udział w dolnośląskim rynku nawozów mineralnych. Drugą grupę tworzą natomiast pozostałe przedsiębiorstwa handlowe o mniejszej skali działalności, posiadające o wiele mniejszy udział w rynku w porównaniu z przedsiębiorstwami zaliczonymi do pierwszej grupy. Z kolei w powiecie kłodzkim funkcjonuje jeden lider wśród pośredników w kanale dystrybucji nawozów. Jest to przedsiębiorstwo Flora, które istnieje na rynku od ponad 10 lat i ma ponad 15-procentowy udział w rynku nawozów mineralnych na Dolnym Śląsku. Trzy przedsiębiorstwa w powiecie kłodzkim oceniły swój udział w dolnośląskim rynku nawozów na niskim poziomie – do 1%. Większość badanych placówek handlowych w powiecie kłodzkim osiągała roczne obroty o wartościach powyżej 5 mln zł. Z analizy materiału ankietowego wynika jednak, że podstawą działalności niektórych z tych jednostek, m.in. Gminnej Spółdzielni w Domaszkanie, nie jest handel nawozami mineralnymi.

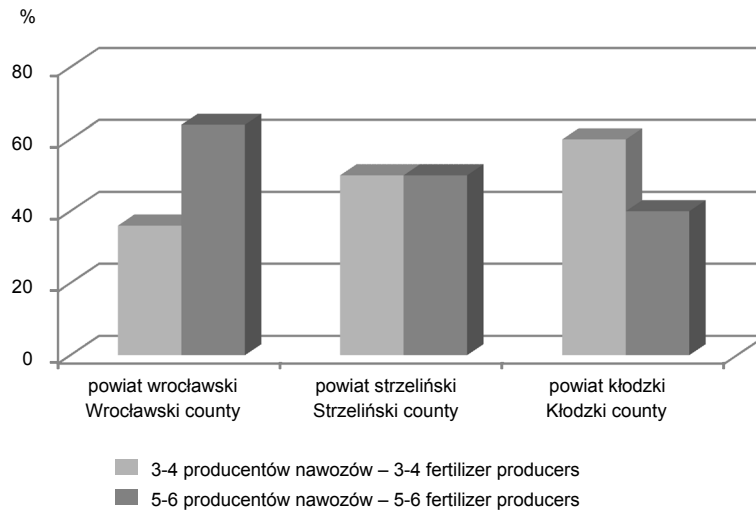
## ZARZĄDZANIE SPRZEDAŻĄ W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH

Największe przedsiębiorstwa produkujące nawozy mineralne w Polsce w zasadzie nie prowadzą sprzedaży bezpośredniej. Handel jest prowadzony przez pośredników (przedsiębiorstwa handlu hurtowego i detalicznego) zakupujących i rozprowadzających środki produkcji rolnej na własny rachunek i ryzyko [Piwowar 2008]. Do ważniejszych i trudniejszych obszarów decyzyjnych przedsiębiorstw handlowych na badanym rynku należy kształtowanie i zarządzanie asortymentem produktów. Decyzje strategiczne związane z kształtowaniem oferty asortymentowej dotyczą m.in. wyboru dostawców. Prawidłowe ukształtowanie asortymentu i obserwowanie jego zmian może być bowiem źródłem przewagi strategicznej na rynku.

Wyniki badań wykazały, że większość z badanych przedsiębiorstw handlowych posiadała w swojej ofercie zróżnicowany asortyment nawozów mineralnych (rys. 1).

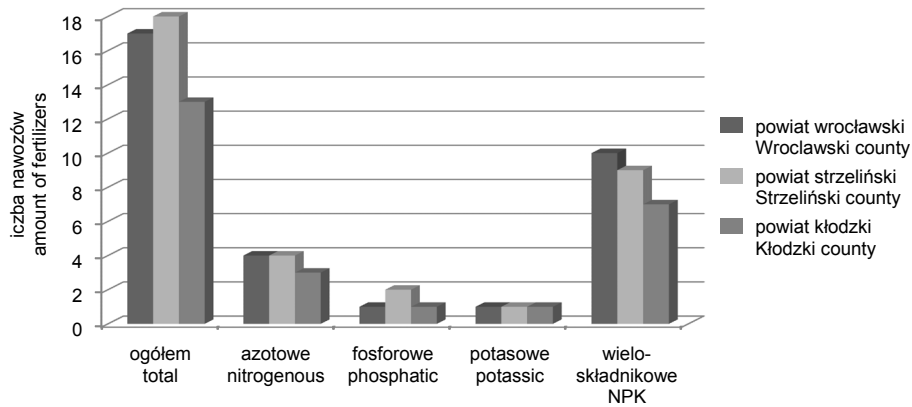
We wszystkich badanych przedsiębiorstwach handlowych oferowany był asortyment pochodzący od co najmniej trzech producentów nawozów mineralnych. Wyniki badań wykazały znaczne zróżnicowanie źródeł zaopatrzenia przedsiębiorstw handlowych w układzie przestrzennym badań. Największe zróżnicowanie oferty asortymentowej nawozów mineralnych pod względem liczby dostawców charakteryzowało podmioty gospodarcze w powiecie wrocławskim, najmniejsze zaś w powiecie kłodzkim.

Efektywne zarządzanie produktem w handlu wiąże się z kształtowaniem optymalnej struktury asortymentowej (szerokości i głębokości asortymentu oferowanego przez przedsiębiorstwo handlowe). Podstawowy podział nawozów mineralnych wyróżnia nawozy proste (azotowe, fosforowe, potasowe), zawierające tylko jeden pierwiastek oraz nawozy wieloskładnikowe, zawierające więcej niż jeden podstawowy składnik



Rys. 1. Zróżnicowanie źródeł zaopatrzenia przedsiębiorstw handlowych  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.  
 Fig. 1. Diversification of supply sources of trading companies  
 Source: own study based on surveys.

nawozowy (NP, NK, PK i NPK). Asortyment nawozów mineralnych w układzie kategorii produktów, oferowany przez badane przedsiębiorstwa handlowe, przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Asortyment nawozów mineralnych oferowany przez badane przedsiębiorstwa handlowe  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.  
 Fig. 2. Range of mineral fertilizers offered by the studied trade companies  
 Source: own study based on surveys.

Oferta asortymentowa dostępna w większości badanych placówek handlowych była bardzo szeroka. Uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa oferowały najwięcej produktów w grupie nawozów wieloskładnikowych. Większość przedsiębiorstw handlowych stopniowo pogłębia oferowany asortyment w celu stworzenia nabywcom możliwości wyboru. Jak wynika z badań empirycznych, oferta asortymentowa nawozów mineralnych na lokalnym rynku powiatu kłodzkiego była najmniejsza.

Analiza materiału empirycznego pozwoliła na ocenę dostępności nawozów mineralnych w punktach sprzedaży na badanym obszarze. W powiecie kłodzkim, w którym asortyment oferowanych nawozów był relatywnie najmniej zróżnicowany, 35% ankietowanych producentów rolnych nie było zadowolonych z dostępności nawozów w punktach sprzedaży. Biorąc natomiast pod uwagę opinie rolników z dwóch pozostałych powiatów (wrocławskiego i strzeńskiego) można zauważyć, że odpowiednio 90% i 85% respondentów było zadowolonych z dostępności nawozów na lokalnym rynku. Istnieje zatem potrzeba poprawy działań z zakresu kształtowania struktury asortymentowej oraz dystrybucji nawozów mineralnych w powiecie kłodzkim [Piwowar 2011 a].

Ważne z punktu widzenia prowadzonych rozważań są przesłanki wyboru dostawców nawozów mineralnych do badanych przedsiębiorstw handlowych (tab. 1).

Tabela 1. Przesłanki wyboru dostawców nawozów mineralnych do badanych przedsiębiorstw handlowych (pięć najważniejszych przesłanek według ważności)

Table 1. Premises for the selection of mineral fertilizer suppliers in the studied trade companies (five key premises in the order of importance)

Wyszczególnienie Specification	Powiaty – Counties		
	wrocławski	strzeński	kłodzki
Jakość nawozów Quality of fertilizers	2	2	2
Cena nawozów Price of fertilizers	1	1	1
Zdolności produkcyjne Production capacities			3
Dobra komunikacja Good communication	3	5	
Opakowanie Packaging			5
Lokalizacja Location	4		
Pozycja na rynku Market position		3	4
Punktualność dostaw Punctuality of supplies	5	4	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.  
Source: own study based on surveys.

Główną determinantą wyboru dostawców towarów do przedsiębiorstw handlowych była cena nawozów mineralnych. Bardzo ważna dla pośredników handlowych była również jakość nawozów. Warto w tym miejscu podkreślić, że o jakości nawozu decyduje nie tylko jego skład (dobór pierwiastków chemicznych), ale ważne są również cechy fizyczne, które umożliwiają jego równomierny rozsiew na polu uprawnym. Obecnie wykorzystanie siewników mechanicznych w rolnictwie jest bardzo szerokie, w związku z tym powstaje naturalna przewaga nawozów granulowanych, które posiadają lepsze cechy fizyczne niż nawozy pyliste. Wymusza to na producentach nawozów tworzenie oferty handlowej zgodnej z wymogami jakościowymi, jakie stawiają nabywcy. Oprócz odpowiedniego składu chemicznego nawóz musi zatem posiadać odpowiedni kształt, masę oraz wielkość granul. To właśnie te cechy wpływają na szeroko rozumianą jakość nawożenia, a co się z tym wiąże – na właściwe odżywianie roślin uprawnych, zapewniając tym samym optymalne warunki do ich wzrostu i rozwoju.

Cena była najważniejszą przesłanką wyboru dostawców dla wszystkich badanych przedsiębiorstw handlowych. Podczas przeprowadzonych badań respondenci podkreślali, że podejmując decyzję o zakupie towarów uwzględniano nie tylko ceny zakupu, lecz także m.in. koszty magazynowania. Nawozy mineralne muszą być przez pewien czas magazynowane u pośredników rynkowych, aby ich dostawa do gospodarstw rolnych odbywała się we właściwym czasie. Magazynowanie jest bardzo ważną funkcją logistyczną przedsiębiorstw handlowych na rynku nawozów mineralnych. Przedsiębiorstwa muszą podejmować decyzje odnośnie wielkości i ilości magazynów, ich typu i lokalizacji. Im więcej magazynów firma handlowa będzie wykorzystywać, tym szybszy będzie przepływ nawozów do producenta rolnego oraz lepsza jakość obsługi. Jednak zwiększenie liczby magazynów to wyższe koszty magazynowania, stąd należy wyważyć poziom obsługi i koszty dystrybucji. Te działania zmuszają dystrybutorów do szczególnie wykalkulowanych decyzji związanych z wyborem dostawców nawozów mineralnych.

Wiele z badanych przedsiębiorstw handlowych w znacznym stopniu uwzględnia w decyzjach dotyczących kształtowania asortymentu zasady marketingu. Z punktu widzenia marketingu produkt jest wszystkim, co zaspokaja potrzeby potencjalnych i aktualnych nabywców. Na produkt składają się zarówno elementy fizyczne, jak i нефизyczne (materialne i niematerialne). Każdy produkt na rynku posiada strukturę, w której można wyróżnić trzy poziomy (warstwy): istota (rdzeń) produktu, produkt rzeczywisty, produkt poszerzony [Sobotkiewicz i Waniowski 2006]. Istota produktu to jego zastosowanie lub korzyść, jaką czerpie z niego nabywca. Na produkt rzeczywisty składają się m.in.: cena, marka, opakowanie, jakość. Produkt poszerzony odnosi się natomiast do dodatkowych korzyści i usług, jakie czerpie nabywca, np.: dostawy produktów do domu, uzyskania kredytu na jego zakup itp. Produkt bez tych elementów może funkcjonować na rynku, jednak ich istnienie zwiększa jego łączną użyteczność. W literaturze przedmiotu wyróżnia się również czwarty wymiar produktu – potencjalny. Obejmuje on wszelkie właściwości, które nie występują na rynku, ale które mogłyby teraz lub w przyszłości być oferowane. Skuteczne strategie konkurencji przedsiębiorstw opierają się na tworzeniu innowacji i ich umiejętnym stosowaniu w praktyce gospodarczej. Jedno z pytań w kwestionariuszach ankiety skierowanych do dystrybutorów dotyczyło potencjalnych, przyszłych przewag konkurencyjnych na rynku nawozów w odniesieniu do cech nawozów. W opinii przedsiębiorstw handlowych dotyczącej oczekiwań wobec przyszłych cech nawozów, największą wagę przywiązywano do polepszenia przyswa-

jalności nawozów, jednakowej wielkości granul oraz składu chemicznego nawozów, w tym głównie dodatków mikroelementów. W dalszej kolejności wymieniono możliwość zróżnicowania opakowań. Producentów rolnych poproszono również o wskazanie oczekiwań wobec cech nawozów mineralnych dostępnych na polskim rynku. Najbardziej oczekiwaną zmianą w ofercie asortymentowej nawozów na krajowym rynku, zdaniem większości rolników uczestniczących w badaniach, jest rozszerzenie grupy nawozów wieloskładnikowych zawierających mikroelementy. Ten kierunek zmian był pożądanym przez: 44% badanych rolników z powiatu wrocławskiego, 56% z powiatu strzelińskiego i 57% z powiatu kłodzkiego. Badania wykazały ponadto, że ważne dla producentów są większe zróżnicowanie wielkości opakowań oraz informacje na etykietach o możliwościach ich użycia.

Polityka marketingowa największych przedsiębiorstw handlowych na rynku nawozów mineralnych koncentruje się coraz częściej na rozszerzeniu oferty sprzedażowej o dodatkowe usługi. Coraz częściej firmy handlowe na rynkach środków produkcji rolnej przekształcają się w przedsiębiorstwa kompleksowej obsługi rolnictwa. Zakres działalności przedsiębiorstw handlowych obejmuje zatem nie tylko zaopatrzenie gospodarstw rolnych w środki do produkcji rolnej, usługi doradcze i obsługę rolnictwa w zakresie mechaniki, lecz także skup płodów rolnych. Wyniki badań ankietowych wykazały, że 67% badanych przedsiębiorstw handlowych umożliwiło wymianę barterową nawozów za dostarczone przez rolnika produkty rolne. Wymiana barterowa była szczególnie popularna w powiecie strzelińskim, gdzie 7 z 8 badanych przedsiębiorców umożliwiło rozliczanie w tej formie. Wyniki badań przeprowadzonych wśród rolników wskazały, że jest doceniane nie tylko umożliwienie wymiany barterowej, lecz także kredytowanie. Wzrastająca rola usług świadczonych przez firmy zaopatrujące producentów rolnych w środki do produkcji rolnej została dostrzeżona również w badaniach innych autorów [Golinowska 2007].

## PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Sukces przedsiębiorstw handlowych na rynku nawozów mineralnych zależy w dużej mierze od optymalnej struktury asortymentowej, czyli celowo dobranego zestawu oferowanych produktów, który zaspokaja potrzeby producentów rolnych w zakresie nawożenia gleb w gospodarstwie rolnym. Wyniki badań pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków, w tym:

1. Kluczowe dla omawianej problematyki jest właściwe ustalenie szerokości i głębokości asortymentu w placówkach handlu detalicznego, zgodnie z wymaganiami nabywców (m.in.: długość cyklu realizacji zamówienia, łatwość złożenia zamówienia, gotowość dostarczenia produktu, pewności dostawy w odpowiednim czasie i miejscu). Badania empiryczne przeprowadzone wśród rolników wykazały, że istnieje potrzeba poprawy działań z analizowanego zakresu w przedsiębiorstwach handlowych, w tym zwłaszcza zlokalizowanych w powiecie kłodzkim.

2. Wyniki badań wykazały znaczne zróżnicowanie źródeł zaopatrzenia przedsiębiorstw handlowych. Najwyższe zróżnicowanie oferty asortymentowej nawozów mineralnych pod względem liczby dostawców charakteryzowało podmioty gospodarcze

w powiecie wrocławskim. Większość przedsiębiorstw handlowych zlokalizowanych w tym powiecie zaopatrywała się u 5-6 producentów nawozów.

3. Najważniejsze przesłanki wyboru dostawców nawozów do przedsiębiorstw handlowych to cena oraz jakość produktów. W dalszej kolejności przedsiębiorcy wymieniali m.in.: pozycję rynkową producenta nawozów, dobrą komunikację czy też punktualność dostaw.

4. Największe z badanych przedsiębiorstw handlowych stopniowo rozszerzają działalność gospodarczą w kierunku kompleksowego zaopatrzenia producentów rolnych zarówno w środki produkcji rolnej, jak i umożliwiają skup produktów rolnych i świadczenie usług rolniczych i doradczych.

## LITERATURA

- Golinowska M., 2007. Rynek środków produkcji w opinii producentów rolnych. Roczn. Nauk. SERiA 9, 1, 125.
- Piwowar A., 2008. Transfer wiedzy w zakresie nawozów mineralnych. Studia i Materiały PSZW 14, 47.
- Piwowar A., 2011 a. Ceny i oferta asortymentowa nawozów mineralnych w opinii producentów rolnych. J. Agribus. Rural Dev. 4 (22), 135-144.
- Piwowar A., 2011 b. Konkurencja na rynku nawozów mineralnych a zachowania producentów rolnych. Zagad. Ekon. Roln. 2, 174.
- Pomykalski A., 2005. Zarządzanie i planowanie marketingowe. PWE, Warszawa.
- Sobotkiewicz D., Waniowski P., 2006. Marketing. Zagadnienia podstawowe. Wyd. Placet, Warszawa.

## SELECTED ASPECTS OF THE PRODUCT MANAGEMENT IN THE COMMERCIAL ENTERPRISES ON THE MINERAL FERTILIZERS MARKET

**Summary.** The article presents poll' results held among 24 commercial enterprises on the researched agricultural production market. The problem is shown in the context of product management as one of the most important strategic decision of the commercial enterprises. The article focuses mainly on the differentiation in the product range and the rationales of the fertilizers suppliers.

**Key words:** product management, assortment, mineral fertilizers

*Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 18.02.2013*

*Do cytowania – For citation: Piwowar A., 2013. Wybrane aspekty zarządzania produktem w przedsiębiorstwach handlowych na rynku nawozów mineralnych. J. Agribus. Rural Dev. 1(27), 199-206.*