

Przemysław Wołczek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

STRATEGIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE FIRMY MASPEX

1. Wstęp

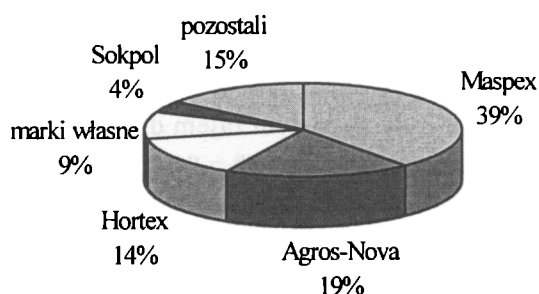
Polska gospodarka w okresie ostatnich szesnastu lat doświadczyła dużych zmian. Wiele branż i sektorów musiało przejść reorganizację. Niektóre obszary gospodarki zaczęły chylić się ku upadkowi, jednak w ich miejsce pojawiły się branże nowe, dotąd nieznane. Upadek gospodarki centralnie planowanej spowodował, że „wygłodniały” polski konsument kupował dosłownie wszystko, co pojawiało się na rynku. Dlatego też początkowe lata zmian systemowych w naszym kraju były swoistym rajem dla osób rozpoczynających wszelkiego rodzaju działalność gospodarczą – na wszystko był popyt. Pojawiało się coraz więcej firm chcących zarobić na chłonnym, polskim rynku. Z biegiem lat polscy konsumenci zaczęli się bogacić i stawać coraz bardziej wymagający. Rosła także konkurencja. Po szesnastu latach transformacji okazuje się, że wiele firm, które powstały w początkowych etapach zmian, nie zagrzało na dłużej miejsca na polskim rynku. Te zaś, którym się to udało, stają przed nowymi wyzwaniami związanymi m.in. z członkostwem Polski w Unii Europejskiej. W niniejszym artykule autor przedstawia historię sukcesu firmy Maspex, działającej w branży spożywczej, głównie w sektorze soków, nektarów i napojów niegazowanych. Przedsiębiorstwo to przeszło długą drogę, zanim osiągnęło obecną pozycję jednego z największych graczy w branży spożywczej nie tylko w Polsce, ale również w Europie Środkowo-Wschodniej. W artykule analizie zostanie poddana strategia, która pomogła osiągnąć firmie jej obecną pozycję.

2. Charakterystyka polskiego sektora soków, nektarów i napojów niegazowanych*

Sektor soków, nektarów i napojów niegazowanych funkcjonuje w Polsce od początku lat 90. Od kilku lat sektor ten jest corocznie wart ok. 2,5 mld zł. Mimo swojego młodego wieku, jest on silnie skoncentrowany – już ponad 70% rynku kontrolują trzy największe firmy: Maspex, Agros-Nova i Hortex.

Przed rokiem 1989 produkcją wszelkich przetworów owocowych i warzywnych zajmowało się w Polsce ok. 620 firm. Obecnie w produkcję soków oraz napojów owocowych i warzywnych zaangażowanych jest kilkanaście dużych oraz ponad 100 małych zakładów, z których większość kontrolowana jest przez kapitał krajowy.

W sektorze postępuje proces konsolidacji, a liderzy posiadający uznane marki zwiększają swoje udziały rynkowe kosztem słabszych firm mających coraz większe problemy z utrzymaniem się na rynku. W roku 2003 mieliśmy do czynienia z pierwszą dużą fuzją, jaką było połączenie Agros Fortuny z Sondą, dzięki czemu powstała nowa firma Agros-Nova. Pod koniec 2005 r. pojawiły się informacje o możliwej fuzji Maspeksu z firmą Hoop. Od kilku lat liderem w całym sektorze soków, nektarów i napojów niegazowanych jest Grupa Maspex Wadowice (zob. rys. 1).



Rys. 1. Rynek soków, nektarów i napojów niegazowanych – udziały wartościowe (bez opakowań typu PET)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ACNielsen, maj 2005 r., cyt. za: [5].

Omawiany sektor składa się z trzech grup produktów: soków, nektarów i napojów niegazowanych. Czynnikiem odróżniającym wymienione kategorie produktów jest stopień zawartości soku owocowego. Naturalne soki są wyciskane z owoców i nie posiadają w swoim składzie wody. Nektary składają się w ponad

* Punkt opracowano na podstawie [2; 3; 5; 12; 13; 14].

25% z soku oraz cukru, wody i w niektórych przypadkach z mięszu. Z kolei w przypadku napojów niegazowanych sok owocowy stanowi mniej niż 25% zawartości produktu. Sprzedaż wszystkich analizowanych kategorii jest silnie sezonowa, zmieniają się także ich udziały w ogólnej wielkości sprzedaży. Latem najczęściej kupowane są napoje, spada natomiast sprzedaż soków, na które największy popyt jest w okresie zimowym. Z kolei udział nektarów w ogólnej wielkości sprzedaży charakteryzuje się względną stabilnością w ciągu całego roku.

W okresie luty 2004 r.-styczeń 2005 r. pod względem wielkości sprzedaży najlepiej wypadły napoje niegazowane (47% ogólnej wielkości sprzedaży), następnie nektary (30%) i soki (23%). Według danych firmy ACNielsen, w omawianym okresie na rynku soków zanotowano znaczny spadek sprzedaży pod względem zarówno wielkości (o 13,8%), jak i wartości sprzedaży (o 12,5%) w porównaniu z okresem luty 2003 r.-styczeń 2004 r. Jednak spadek sprzedaży soków został zrekomensowany poprzez wyraźny wzrost zainteresowania nektarami. W omawianym okresie zanotowano wzrost wielkości sprzedaży nektarów (o 22%) oraz wartości sprzedaży (18,9%). Można więc wnioskować, że w ostatnim czasie Polacy częściej sięgają po nektary niż po różnego rodzaju soki. Natomiast w kategorii napojów niegazowanych w okresie luty 2004 r.-styczeń 2005 r., w porównaniu z okresem luty 2003 r.-styczeń 2004 r., odnotowano spadek wielkości sprzedaży (o 5%), przy jednoczesnym wzroście wartości sprzedaży (o 8,2%). Według wyników badań firmy SMG/KRC, wśród najczęściej spożywanych marek niegazowanych napojów, soków owocowych i warzywnych wyróżnić można trzy marki: Kubuś (22,1% wskazań), Tymbark (18,8%) i Hortex (17,8%).

Segment soków cechuje silna konkurencja, dlatego producenci muszą wykazać się dużą innowacyjnością. Z roku na rok ich oferta staje się coraz bogatsza. Firmy, starając się wyjść naprzeciw oczekiwaniom konsumentów, prześcigają się we wprowadzaniu licznych nowości (pojawiają się liczne soki z owoców tropikalnych, miksy, soki z dodatkami witamin, wapnia, mleka oraz wody mineralnej). Od wielu lat jednak najpopularniejszym smakiem jest zdecydowanie sok pomarańczowy, który stanowi prawie 1/3 wielkości sprzedaży wszystkich soków. Popularne są również takie soki, jak: jabłkowy, grejpfrutowy oraz pomidorowy. Największą sprzedaż soków, nektarów i napojów niegazowanych generuje handel tradycyjny (61,3% wartości sprzedaży). Jednak z roku na rok wzrasta znaczenie sklepów wielkopowierzchniowych, które w okresie luty 2004 r.-styczeń 2005 r. odpowiedzialne były za 38,7% wartości sprzedaży, podczas gdy w analogicznym okresie rok wcześniej skupiały 36,6%. Wśród badanych typów sklepów największe udziały posiadają małe (25,5%) i średnie sklepy spożywcze (23,2%), supermarkety (22,1%), następnie hipermarkety (16,6%), duże sklepy spożywcze (11%) oraz sklepy winno-cukiernicze (1,6%).

W Polsce przed 1999 r. spożycie soków, nektarów i napojów niegazowanych rosło 20-25% rocznie. Było to wynikiem m.in. pojawienia się trendów prozdrowotnych w żywieniu, rosnącej zamożności polskiego społeczeństwa, zakrojonych

na szeroką skalę kampanii reklamowych prowadzonych głównie przez największe firmy oraz rosnącej dostępności produktów tego rynku. Początkowa faza szybkiego rozwoju sektora skusiła wiele firm do rozpoczęcia działalności w tym obszarze. Jednak od 1999 r. dynamika wzrostu sektora maleje. Mimo że sprzedaż i spożycie soków, nektarów i napojów niegazowanych w Polsce nadal lekko wzrasta, można stwierdzić, że nastąpiło nasycenie rynku. Popyt rośnie głównie na produkty tańsze. Cały rynek zawdzięcza wzrost głównie kategoriom napojów i nektarów, ponieważ soki, produkt z wyższej półki, odnotowują spadek. Spożywanie soków, nektarów i napojów niegazowanych w okresie styczeń 2004 r.-grudzień 2004 r. zadeklarowało 2/3 Polaków. Producentom coraz trudniej będzie powiększać tę liczbę. Poprzez to, że rynek staje się coraz bardziej nasycony, rośnie poziom jego konkurencyjności. Firmy ostro rywalizują o klientów, co skutkuje tym, iż wiele z nich popada w problemy. Aby utrzymać się na konkurencyjnym rynku, niezbędne są środki finansowe na inwestycje, na opracowywanie nowych smaków, na prowadzenie kosztownych kampanii reklamowych. Na takie działania stać głównie największe na rynku firmy. Mniejsze tracą swoją pozycję rynkową lub stają się obiektem przejęć. Rynek stał się „za ciasny”, doszło do pierwszej fuzji (połączenie Agros Fortuny z Sondą). Pojawiły się również informacje o możliwej fuzji Maspekso z Hoopem. Aby móc się nadal rozwijać, firmy z sektora soków, nektarów i napojów niegazowanych muszą poszukiwać nowych możliwości, nowych rynków, nowych sposobów działania. Te firmy, które pomyślały o tym wcześniej, są dziś głównymi graczami na tym rynku. Jedną z takich firm jest Maspex, który z odpowiednim wyprzedzeniem podejmował działania, które pozwoliły mu osiągnąć nie tylko pozycję lidera na polskim rynku soków, nektarów i napojów niegazowanych, ale także stać się jednym z największych koncernów spożywczych w Europie Środkowo-Wschodniej.

3. O firmie Maspex*

Spółka Maspex rozpoczęła swoją działalność w 1990 r. jako firma handlowa w branży spożywczej. Początkowo zajmowała się ona konfekcjonowaniem śmietanki do kawy Coffeeta i kakao DecoMorreno. W 1993 r. uruchomiono produkcję herbatki rozpuszczalnej Ekoland, kawy cappuccino La Festa oraz czekolady do picia La Festa. Rok później poszerzono asortyment o produkty dla dzieci: cukierki Filutki i kakao rozpuszczalne Puchatek.

W kolejnych latach Maspex powiększał zakres produkcji i zaczął przejmować firmy z branży spożywczej. Dzięki temu działaniu powstała Grupa Maspex Wadowice, która stała się jednym z największych w Polsce producentów branży spożywczej, przede wszystkim w sektorze soków, nektarów i napojów. Proces akwizycji rozpoczął się w 1996 r., kiedy to Maspex przejął firmę Polska Żywność (producenta soków owocowo-warzywnych dla dzieci, m.in. znanej marki Kubuś). Ma-

* Punkt opracowano na podstawie [7].

spex inwestował także w unowocześnianie swoich aktywów. W Wadowicach wybudowano nowoczesne centrum logistyczne oraz rozbudowano i zmodernizowano zakłady produkcyjne. W latach 1998-1999 powstały zagraniczne oddziały Maspexu: najpierw na Węgrzech i w Czechach, a później w Rumunii i na Słowacji. W 1999 r. Maspex kupił firmę Tymbark, znanego w całej Polsce producenta soków, napojów i przetworów owocowych, oraz firmę Anin, producenta cappuccino Italiano i śmietanki do kawy Cremona. Od 2000 r. Maspex intensywnie powiększa swój zasięg działania zarówno w kraju, jak i za granicą. W wyniku inwestycji z 2000 r. powstał nowoczesny zakład produkcyjny Ekoland w Tychach. W listopadzie 2000 r. Maspex został inwestorem strategicznym w spółce Multivita, jednak w 2003 r. sprzedał swoje udziały firmie Coca-Cola. W 2002 r. Maspex otworzył oddziały w Kaliningradzie i Moskwie. Natomiast w 2003 r. grupa Maspex powiększyła się o firmę Lubella (producenta produktów zbożowych: makaronów, płatków śniadaniowych, kasz i mąk) oraz o spółkę Polski Lek (producenta i dystrybutora preparatów witaminowych oraz tabletek musujących Plusssz). Z kolei w 2004 r. grupa Maspex nabyła część sokową firmy Walmark (lidera na czeskim i słowackim rynku soków, nektarów i napojów) oraz firmę Olympos (drugą pod względem udziałów firmę na węgierskim rynku soków, nektarów i napojów). Ostatnie zakupy firmy to nabycie w 2005 r. węgierskiego Plusssz Vitamin Kft (producenta witaminowych tabletek musujących, właściciela marki Plusssz), przejęcie znanej na rynku węgierskim marki wody mineralnej Apenta oraz nabycie firmy Queens (trzeciego pod względem udziałów producenta soków na bułgarskim rynku).

Poprzez swoje działania Grupa Maspex Wadowice stała się jednym z największych w Europie Środkowo-Wschodniej koncernów spożywczych. W jej skład wchodzi osiem polskich i dziewięć zagranicznych spółek (dane z początku 2006 r.).

Wadowicki koncern sukcesywnie zdobywa dominującą pozycję w Europie Środkowo-Wschodniej. Maspex jest największym producentem produktów instant w naszej części Europy, liderem na rynku soków, nektarów i napojów w Polsce, w Czechach i na Słowacji oraz wiceliderem na Węgrzech. Jest liderem na rynku makaronów w Polsce. W Czechach, Rumunii, Rosji, na Słowacji i na Węgrzech firma posiada zakłady produkcyjne oraz prowadzi działalność marketingową, logistyczną i handlową. Eksport w 2004 r. stanowił 17,4% obrotów Grupy Maspex, a sprzedaż zagraniczna – 24% obrotów. Produkty firmy mają swoich odbiorców w krajach Unii Europejskiej oraz w pozostałej części Europy, w USA, Kanadzie i krajach arabskich. Łącznie firma eksportuje swoje produkty do ponad 50 państw.

Przychody ze sprzedaży w 2004 r. wyniosły 1,5 mld zł, co lokuje firmę w czołówce polskich producentów branży spożywczej. W firmach skupionych w Grupie Maspex Wadowice pracuje około 4000 osób. Grupa Maspex Wadowice jest właścicielem kilkunastu dobrze znanych marek. Oferta firmy obejmuje ponad 300 pozycji w 30 grupach towarowych. Soki Kubuś i Tymbark, czekolada La Festa, kakao rozpuszczalne Puchatek, kakao w proszku DecoMorreno, śmietanki do kawy

Cremona i Coffeeta, makarony Lubella oraz herbatki rozpuszczalne Ekoland to liderzy w swoich grupach towarowych w Polsce i za granicą.

Produkcja w zakładach Grupy Maspex Wadowice prowadzona jest zgodnie z wdrożonymi i certyfikowanymi systemami HACCP oraz ISO 9001:2000. Produkty firmy posiadają również certyfikaty GOST i UKRSEPRO. Maspex otrzymał także niemiecki certyfikat IFS (International Food Standard), przyznany przez International Supplier Auditing i uznawany na rynkach Wspólnoty. W 2002 r. zakończono w firmie wdrożenie Zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem – SAP. Potwierdzeniem wysokiej jakości produktów Maspexu są liczne nagrody i wyróżnienia przyznawane przez specjalistów branżowych i konsumentów. Do najbardziej prestiżowych należą: Znak Najwyższej Jakości Q, medale europejskie, Konsumencki Znak Jakości, tytuły: Polski Producent Żywności i Wybitny Polski Eksporter. W 2005 r. firma otrzymała nagrodę w prestiżowym konkursie „Best of European Business”, organizowanym przez dziennik „Financial Times”. Maspex otrzymał nagrodę w kategorii „strategia rozwoju w Europie Środkowo-Wschodniej”.

Grupa Maspex jest również aktywna w obszarze działań społecznych. Wszędzie tam, gdzie ulokowane są zakłady Maspeksu, firma aktywnie uczestniczy w życiu lokalnych społeczności. W ramach działalności charytatywnej Maspex wspomaga szkoły, przedszkola, domy dziecka i domy opieki społecznej, wspiera również działania na rzecz nauki, oświaty i sportu, nie zapominając o ludziach znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej oraz o niepełnosprawnych. Pomoc udzielana jest w formie darowizn rzeczowych.

4. Strategia działania firmy Maspex

Grupa Maspex odniosła niewątpliwy sukces, stając się jednym z największych koncernów spożywczych w Europie Środkowo-Wschodniej. Warto zatem przyjrzeć się strategii firmy, dokonując jej analizy pod względem pola działań konkurencyjnych, typu relacji z konkurentami oraz rodzaju przewagi konkurencyjnej [9, s. 135-173] oraz scharakteryzować wykorzystywane strategie rozwoju przedsiębiorstwa (rozwój wewnętrzny czy zewnętrzny).

Jeśli spojrzymy na strategię firmy ze względu na wybór obszaru działań konkurencyjnych, to można powiedzieć, że Maspex stosuje strategię dywersyfikacji. **Strategia dywersyfikacji** polega na wchodzeniu przez przedsiębiorstwo w nowe sektory i branże [1, s. 530].

Strategia dywersyfikacji w przypadku Maspeksu polega na wchodzeniu firmy w obszary pokrewne jej głównej domenie. Maspex działa w branży spożywczej, ale jego aktywność rozciąga się na kilka sektorów tej branży. Główną domeną działalności firmy jest sektor soków, nektarów i napojów niegazowanych. Jednak, oprócz zakładów produkujących soki, nektary i napoje, Maspex posiada również jednostki wytwarzające produkty instant (kakao, śmietankę do kawy, kawę

cappuccino, herbatki rozpuszczalne), produkty zbożowe (makarony, płatki śniadaniowe, mąki), witaminowe tabletki musujące oraz wodę mineralną.

Można również stwierdzić, że firma dywersyfikuje swoją działalność pod względem geograficznym. Posiada firmy w takich państwach, jak: Czechy, Słowacja, Węgry, Rumunia i Rosja. Natomiast jej produkty są sprzedawane do krajów Unii Europejskiej, państw Europy Środkowo-Wschodniej, USA, Kanady i państw arabskich.

Określając strategię ze względu na typ relacji z konkurentami, dokonuje się wyboru pomiędzy trzema podstawowymi rodzajami zachowań w stosunku do konkurentów. Zachowania te to: konfrontacja, współpraca oraz unik [9, s. 146-155].

Stosowanie **strategii konfrontacji** oznacza, że przedsiębiorstwo zamierza się rozwijać kosztem swoich konkurentów, a za cel stawia sobie pokonanie rywali. Taką strategię stosuje firma Maspex, która walczy ze swoimi rywalami o zajęcie jak najlepszej pozycji na każdym z obszarów, w których działa. Najwięksi producenci w sektorze soków, nektarów i napojów niegazowanych walczą o wzrost udziału w rynku poprzez wprowadzanie innowacji w celu stworzenia jeszcze zdrowszych, smaczniejszych i bardziej orzeźwiających smaków. Wprowadzają nowe rozwiązania w zakresie opakowań (soki w plastikowych butelkach typu *aseptic*). Działania te zwiększają koszty wejścia na rynek oraz tworzą barierę odgradzającą trójkę liderów (Maspex, Agros-Nova i Hortex) od pozostałych rywali [10, s. 49]. Maspex w walce o dominację na krajowym rynku soków, nektarów i napojów wykorzystał także prowadzoną przez Agros-Novę i Hortex reorganizację z pierwszych lat XXI w. Rywalizację w tym sektorze napędza dodatkowo duże nasycenie rynku (prawie 70% Polaków pije soki, nektary i napoje niegazowane). Duża popularność tych produktów ogranicza możliwość zdobywania nowych klientów. Dlatego producenci ostro walczą między sobą w oferowaniu klientom czegoś nowego. Maspex oraz jego najwięksi konkurenci, walcząc o klienta, przeznaczają duże środki finansowe na działania marketingowe. W pierwszych trzech kwartałach 2004 r. wydatki na reklamę soków w Polsce były porównywalne z branżą piwną i wyniosły 145 mln zł [10, s. 50].

Natomiast ze względu na rodzaj przewagi konkurencyjnej, umożliwiającej osiągnięcie lepszych wyników od innych firm w danym sektorze, M.E. Porter wyróżnia trzy rodzaje strategii: strategię wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, strategię zróżnicowania (wyróżnienia się) i strategię koncentracji [16, s. 50-56].

Można stwierdzić, że Maspex stosuje **strategię wyróżnienia się**. Strategia ta polega na stworzeniu czegoś, co będzie uznawane przez nabywców za unikatowe i pozwoli przedsiębiorstwu osiągnąć wyjątkową pozycję w porównaniu z konkurentami. Firma może wyróżniać swój produkt poprzez: wzór wyrobu lub markę, technologię, jakość wyrobu, cechy wyrobu, obsługę posprzedażną, sieci sprzedaży.

Przykładem stosowania strategii wyróżnienia przez Maspex jest historia budowy marki Kubuś. Maspex najpierw znalazł atrakcyjną rynkową niszę (sok dla nieco starszych dzieci), aby później spopularyzować markę Kubuś w całym kraju. Maspex rozwinął sieć sprzedaży Kubusia i zainwestował w ogólnopolską kampanię reklamową, w której podkreślano zdrowotne walory soku. Dziś Kubuś jest liderem polskiego rynku soków dla dzieci. Zdobywa również odbiorców za granicą, m.in. w Niemczech, Czechach, na Węgrzech. Chcąc wyróżnić swoje produkty spośród oferty rywali, Maspex wykorzystuje podstawowy sposób dotarcia do konsumentów, jakim jest reklama. Firma przez cały czas szuka także niekonwencjonalnych metod dotarcia do klientów (np. swych docelowych odbiorców Kubuś przyciąga także drukowanymi na odwrocie etykiet kolorowanymi i rebusami). Maspex wprowadza również szereg innowacji w swoich produktach, wychodząc z założenia, że ludzie nabierają zaufania do marki, która w coraz większym stopniu staje się częścią ich życia. Takie postępowanie dotyczy nie tylko Kubusia, ale i marki Tymbark, znanej od lat, którą Maspex konsekwentnie odmładza, wprowadzając nowe produkty i smaki – np. innowacyjne na rynku soków opakowanie – plastikowe butelki Tymbark Aseptic. Konkurując reklamą i jakością produktu, ani Kubuś, ani Tymbark nie walczą z najtańszymi produktami na rynku. Przedstawiciele firmy uważają, że promocje cenowe negatywnie wpływają na markę. Kubuś jest najdroższy w swej kategorii, jednak Maspex jako rynkowy lider stawiający na wysoką jakość produktu może sobie pozwolić na wyższą cenę.

Ostatnią kwestią dotyczącą strategii firmy Maspex jest sposób jej rozwoju. Przedsiębiorstwo może się rozwijać poprzez wykorzystanie własnych zasobów i umiejętności, tzw. rozwój wewnętrzny (organiczny) lub/i poprzez łączenie się bądź przejmowanie innych firm, tzw. rozwój zewnętrzny [17, s. 200-235]. Wykorzystując sposób rozwoju zewnętrznego, przedsiębiorstwo decyduje się połączyć lub przejąć inną firmę razem z jej zasobami. Ponieważ do dokonywania takich transakcji niezbędny jest znaczny kapitał, taką drogę rozwoju wybierają najczęściej firmy duże i silne finansowo.

Oceniając strategię firmy ze względu na sposób rozwoju, można stwierdzić, że w swojej historii Maspex stawiał głównie na rozwój poprzez akwizycje (tab. 1 i 2).

Tabela 1. Krajowe akwizycje Maspeksu

Firma nabywana	Rok nabycia	Charakterystyka przejmowanego podmiotu
Polska Żywność SA z Olsztynka	1996	producent soków, napojów i nektarów (m.in. Kubuś)
Tymbark SA	1999	jeden z najstarszych w Polsce producentów soków, napojów i przetworów owocowych
Anin Sp. z o.o.	1999	producent śmietanki do kawy Cremona i kawy Cappuccino
Lubella SA	2003	producent produktów zbożowych, m.in. makaronów i płatków śniadaniowych
Polski Lek SA	2003	producent i dystrybutor preparatów witaminowych, m.in. Plusssz

Źródło: opracowanie własne.

Firma Maspex od kilku lat czynnie uczestniczy w konsolidacji krajowej branży spożywczej. Proces akwizycji rozpoczął się w 1996 r., kiedy to Maspex przejął firmę Polska Żywność (producenta soków owocowo-warzywnych dla dzieci, m.in. znanej marki Kubuś). W 1999 r. Maspex kupił firmę Tymbark, znanego w Polsce producenta soków, napojów i przetworów owocowych oraz firmę Anin, producenta Cappuccino Italiano i śmietanki do kawy Cremona. W listopadzie 2000 r. Maspex został inwestorem strategicznym w spółce Multivita, jednak w 2003 r. sprzedał swoje udziały Coca-Coli, a uzyskane środki przeznaczył na przejęcie firmy Lubella (producent makaronów, płatków śniadaniowych, kasz i mąk) oraz spółki Polski Lek (producenta i dystrybutora preparatów witaminowych oraz tabletek musujących Plusssz).

Tabela 2. Zagraniczne akwizycje Maspeksu

Firma nabywana (kraj pochodzenia)	Rok nabycia	Charakterystyka przejmowanego podmiotu
Walmark Czechy (Czechy)	2004	Walmark jest numerem jeden na czeskim rynku soków, nektarów i napojów z markami Relax, Senza, Figo (około 20% udział)
Walmark Słowacja (Słowacja)	2004	firma jest numerem jeden na słowackim rynku soków, nektarów i napojów, z markami Relax, Senza, Figo (blisko 20% udział)
Olympos (Węgry)	2004	Olympos jest jednym z wiodących (około 10% udział w rynku) producentów soków, nektarów i napojów owocowych na Węgrzech (marki: Olympos, TopJoy i Fiona)
Plusssz Vitamin Kft (Węgry)	2005	właściciel marki Plusssz, zajmującej czołową pozycję na węgierskim rynku musujących preparatów witaminowych, znanych także w Polsce
Apenta (Węgry)	2005	marka wody mineralnej zaliczana do klasy premium, znana na rynku węgierskim od końca XIX w. Ma kilkuprocentowy udział w węgierskim rynku wód butelkowanych
Queens (Bułgaria)	2005	dzięki tej transakcji Maspex stał się właścicielem zakładu produkcyjnego, marki Queens oraz 15% udziałów w bułgarskim rynku soków, nektarów i napojów

Źródło: opracowanie własne

Zagraniczne akwizycje Maspeksu rozpoczęły się w 2004 r. – wtedy to Grupa Maspex nabyła część sokową firmy Walmark (lidera na czeskim i słowackim rynku soków, nektarów i napojów) oraz firmę Olympos (drugą firmę na węgierskim rynku soków, nektarów i napojów). Przejęcie kontroli nad aktywami związanymi z sokami, nektarami i napojami firmy Walmark dało firmie prawie 20% udziałów w wartych łącznie ponad 0,5 mld zł rynkach czeskim i słowackim, natomiast kupując Olymposa, Maspex zyskał 10% udziałów na wartym około 650 mln zł rynku węgierskim [15, s. 35].

Ostatnie akwizycje firmy to nabycie w 2005 r. węgierskiego Plusssz Vitamin Kft (producenta witaminowych tabletek musujących, właściciela marki Plusssz), przejęcie znanej na rynku węgierskim marki wody mineralnej Apenta oraz nabycie

firmy Queens (trzeciego pod względem udziałów producenta soków na bułgarskim rynku) [4; 6; 7].

Jeśli chodzi o wzrost wewnętrzny firmy, czyli inwestowanie w uruchamianie nowych zakładów i unowocześnianie już istniejących, to można stwierdzić, że Maspex wybudował zakłady produkcyjne w Tychach, w Rumunii i w Rosji. Maspex inwestował także w unowocześnianie swoich aktywów. W Wadowicach wybudowano nowoczesne centrum logistyczne oraz rozbudowano i zmodernizowano zakłady produkcyjne.

Na przełomie 2005 i 2006 r. pojawiły się informacje, że może dojść do zmian w polskiej branży spożywczej – zapowiadano fuzję Maspeksu i Hoopa [8; 11, s. 16].

Gdyby doszło do połączenia tych firm, powstałby spożywczy gigant, którego przychody przekraczałyby 2 mld zł rocznie. W 2004 r. przychody Grupy Maspex wyniosły ok. 1,5 mld zł, a Hoopa – ponad 0,5 mld zł. Swoim zasięgiem grupa obejmowałaby – oprócz Polski – Węgry, Czechy, Słowację, Rumunię, Bułgarię i Rosję. Połączone firmy znalazłyby się w pierwszej czwórce największych przedsiębiorstw spożywczych w Polsce. W 2004 r. wyższe przychody od połączonych wyników Maspeksu i Hoopa uzyskały tylko Grupa Żywiec (ponad 3,6 mld zł), Kompania Piwowarska (ok. 2,7 mld zł) i Unilever Polska (ok. 2,5 mld zł). Wyniki na poziomie, który uzyskiwałyby połączone spółki, miała w 2004 r. Grupa Animex, lider polskiej branży mięsnej. Decyzja o fuzji byłaby dobrym pomysłem, ponieważ Maspex i Hoop mają odmienną ofertę i mogłyby się uzupełniać na rynku.

5. Podsumowanie

Na sukces firmy Maspex złożyła się w dużej mierze filozofia jej właścicieli, wypracowana jeszcze w latach 90. XX w. Wtedy to skupiono się przede wszystkim na markach, które mogły stać się markami premium – z jednej strony popularnymi, a z drugiej prestiżowymi. Po takie marki konsument sięga ze świadomością, że płaci więcej w zamian za to, co oferuje mu marka. Tego pomysłu, z małymi korektami, firma nigdy nie porzuciła i stara się go konsekwentnie realizować. W swojej działalności Maspex główny akcent kładzie na innowacje oraz budowanie nawyków konsumenckich [18]. Firma ciągle umacnia pozycje swoich marek na rynku. Posiada marki wyraziste i bardzo dobrze kojarzone przez klientów. Jednak po zdobyciu blisko 40% udziałów w polskim rynku soków, nektarów i napojów niegazowanych Maspex, chcąc utrzymać dynamikę rozwoju, musiał wejść na nowe rynki. Uczynił to najpierw poprzez otwieranie filii za granicą, a następnie zaczął przejmować firmy bliskie jego domenie działalności. Takie postępowanie przyczyniło się do tego, że Maspex stał się jedną z wiodących firm spożywczych w Europie Środkowo-Wschodniej i ma duże możliwości, aby stać się poważnym graczem na rynkach Europy Zachodniej.

Literatura

- [1] Adamska A. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [2] *Agros-Fortuna – nie tylko soki*
<http://www.pg.info.pl/archiwum/PG28-30-04-2002/agros.htm>.
http://www.maspex.com.pl/pl/o_firmie.php.
- [3] *Burza w szklance soku*, listopad 2004, <http://www.ppr.pl/artukul.php?id=113248>.
- [4] <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,69868,3081552.html>.
- [5] http://www.agrosonova.pl/wszystko_o_nas/pozycja_rynkowa.html.
- [6] http://www.bankier.pl/firma/article.html?article_id=1375064.
- [7] http://www.maspex.com.pl/pl/o_firmie.php.
- [8] http://www.msp.krakow.pl/?MODE=msppras&TYPE=show&art_id=1242.
- [9] Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE, Wrocław 2000.
- [10] Karnaszewski P., *O trzech takich co zalali Polskę*, „Profit” nr 12, grudzień 2004.
- [11] *Ludzie 2006*, „Newsweek” nr 1, 08.01.2006.
- [12] *Na półkach – Fortuna w 95 proc. sklepów*,
<http://www.supermarketnews.com.pl/default.asp?show=page&id=6807>.
- [13] Nycz G., *Dla ochłody i zdrowia*, „Integracja Europejska”, wydanie 48, czerwiec 2004,
<http://www.ineuro.pl/iestrona.php?idtekst=470>.
- [14] Olejniczak R., *Raport: Rynek soków, napojów i wód mineralnych*, maj 2005, Instytut Badania Opinii i Rynku, Pentor, Poznań,
<http://www.poradnikhandlowca.com.pl/online05/05/raport1.html>.
- [15] Pawiński K., *Polskie firmy idą w świat*, „Forbes”, luty 2005.
- [16] Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994.
- [17] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- [18] Sidba A., *Wejście do Unii to był piękny dzień*, „Gazeta Prawna”, 24-26.09.2004.

GROWTH STRATEGY OF AN ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF MASPEX COMPANY

Summary

The paper describes growth strategy of Maspex company. The analysis of the corporate strategy in view of the area of competitive actions, the type of relations with competitors and the kind of competitive advantage was done. Moreover the author characterized the methods, which are used by the enterprise to grow (internal growth or external growth). Maspex gained the position of one of the largest food industry companies in Middle Eastern Europe. Decisions, which were made in the mentioned strategic areas contributed to this achievement.