

# ROZWÓJ I ZASTOSOWANIE NOWYCH INSTRUMENTÓW MARKETINGOWYCH W RÓŻNYCH SEKTORACH GOSPODARKI

JAN SIEKIERSKI

## Wybór koncepcji marketingowej w przemyśle spożywczym na przykładzie wybranych przedsiębiorstw

### Wstęp

Przemysł spożywczy stanowi ważną część agrobiznesu, obejmując swą działalnością wytwórczą ponad 30 branż. W procesie transformacji nastąpiły zasadnicze zmiany w gospodarce wynikające z przekształceń własnościowych i restrukturyzacji przedsiębiorstw, wzrastającej roli mechanizmów rynkowych oraz coraz częściej wdrażanych koncepcji marketingowych w różnych przedsiębiorstwach, także przemysłu spożywczego. W konsekwencji nastąpiła znaczna rozbudowa potencjału tego przemysłu w małych miastach i na obszarach wiejskich, co świadczy o wzroście znaczenia przedsiębiorczości lokalnej w rozwoju regionalnym. Jeśli pod koniec lat 80. udział lokalnego przetwórstwa spożywczego wynosił zaledwie 5%, to już w latach 1992—1993 zwiększył się do 25%<sup>1</sup>. Jednakże pod koniec lat 90. nastąpił powrót do uprzemysłowionego przetwórstwa rolno-spożywczego, przy czym forma spółek prawa handlowego w strukturze podmiotowej stała się dominująca (86,6% podmiotów w 1997 r.).

Z rozwojem gospodarki rynkowej zwiększa się rola konkurencyjności, a ta w znaczeniu efektywnościowym w sposób istotny zależy od zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwach. Przyjmując spośród różnych definicji, że marketing to np. „prowadzenie działalności na rzecz realizacji celów przedsiębiorstwa, polegającej na przewidywaniu potrzeb nabywców i kierowaniu przepływem — od producenta do nabywcy — produktów zaspokajających te potrzeby”, należy definicję tę uzupełnić o nowe elementy tzw. marketingu dynamicznego<sup>2</sup>. Nowe elementy mają wskazać zasadność uruchomienia produkcji w zależności od pomyslnych wyników wcześniej przeprowadzonych badań marketingowych. Badania te umożliwiają poznanie rynków oraz opracowanie na tej podstawie koncepcji marketingowych i wybór instrumentów realizacji wytyczonych zadań.

<sup>1</sup> J. R. Urban, *Tendencje rozwojowe przemysłu spożywczego w latach 90-tych*, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G., T. 87, z. 1, s. 223.

<sup>2</sup> K. Białecki, J. Borowski, A. Krzywiński, *Marketing w handlu zagranicznym*, PWN, Warszawa 1996, s. 17.

Poznanie rynku to przede wszystkim identyfikacja potencjalnych nabywców oraz konkurentów. Ocena własnego miejsca firmy na rynku polega także na określeniu swoich możliwości na tle konkurentów. Wtedy dopiero możliwe jest wdrażanie przyjętej koncepcji marketingowej wraz z zastosowaniem odpowiednich instrumentów.

W artykule przedstawiono bardziej i mniej zaawansowane sposoby działania w formułowaniu koncepcji marketingowych w wybranych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w branży napojów bezalkoholowych, przemyśle owocowo-warzywnym i mięsnym. Materiały do tej publikacji zebrano w badanych firmach.

## 1. Analiza koncepcji marketingowej w branży napojów bezalkoholowych na przykładzie firmy Pepsi-Cola International Poland

Koncern Pepsi-Cola jest wiodącym producentem napojów w świecie (170 krajów), posiada największą sieć restauracji (70), a także jest największym wytwórcą słonych przekąsek. Swoje początki datuje od 1898 roku. W 1997 roku wartość rynkowa jego majątku była oceniana na 56 mld USD, a przychody ze sprzedaży w ostatnich dziesięciu latach wzrastały o 15% rocznie. W planach założono zwiększenie przychodów do 60 mld USD w 2000 r.

W programie rozwoju założono zdobycie pozycji najlepszej firmy światowej w branży napojów bezalkoholowych. Koncern zwraca dużą uwagę na wschodzące rynki, a więc i Polskę, gdzie inwestycje osiągnęły wartość 500 mln USD w 1998 r. Dla pozyskiwania nowych rynków firma wydaje od 1984 r. około 2 mld USD rocznie na cele reklamowe. Równocześnie koncern nie zaniedbuje rynku rodzimego, uczestnicząc w 42% udziałów ilościowych na amerykańskim rynku napojów chłodzących.

Początki firmy Pepsi-Cola w Polsce przypadają na drugą połowę lat 80., wraz z powołaniem Pepsi-Cola International Poland (PCI Poland).

Skupiając się w tym artykule głównie na aspektach dystrybucyjnych marketingu omawianej firmy, trzeba podkreślić, że Pepsi-Cola poprzez reklamę buduje świadomość swej marki i szerokiej dostępności produktu na rynku, dzięki czemu notowana jest wysoka dynamika sprzedaży, np. w trzech krajach udział ten na rynku napojów gazowanych wynosi: 48% USA, 34% RFN i 18% Polska.

Największą ofertę sprzedaży firma kieruje do młodzieży w wieku 14—20 lat. Według firmy consultingowej Amer-Nielsen Research Poland najwięcej pepsi-coli sprzedaje się w małych sklepach — 53% i średnich — 31% (1997 r.).

Przyjęty przez PCI Poland program kierowania sprzedażą zakłada zwiększenie efektywności zarządzania, poprzez stosowanie bardziej wydajnych form pracy i nowoczesnej techniki. Szczególna rola przypisana zostaje supervisorom sprzedaży, czyli menedżerom pierwszej linii. Są to osoby kierujące uwagę ze-

społu na klienta na swoim obszarze działania, pozyskujące nowych odbiorców w celu osiągnięcia liczącego się wzrostu sprzedaży oraz przewagi konkurencyjnej.

Utrzymanie dotychczasowego klienta jest jednak uważane za najważniejsze zadanie, a to można osiągnąć odpowiednią jakością produktu i solidnością obsługi. Stwierdza się, że utrzymanie klienta jest inwestycją pięciokrotnie tańszą niż pozyskanie nowego i daje to szansę długotrwałego wzrostu sprzedaży<sup>3</sup>. Takie właśnie podejście nazwano Customer Relationship Management (CRM) — sztuką identyfikowania i przyciągania klienta oraz utrzymywania bliskich z nim kontaktów.

Zbliżona do CRM jest CCO — Customer Centric Organization. Chodzi tu o otaczanie klienta wszelkimi usługami, tak aby przejść jego oczekiwania i zwyciężyć konkurenta. Wymierne korzyści to wzrost sprzedaży i większy udział w rynku. Do tego niezbędny jest jednak plan działania supervisora sprzedaży i nowoczesne rozwiązania, np. komputerowa baza danych, Internet. Coraz częściej uważa się, że CRM i CCO będą w najbliższej przyszłości najważniejszym źródłem powiększania zysków w przedsiębiorstwach. Dlatego firma musi rozwijać działania selekcyjne, szkoleniowe i motywujące pracowników, aby mogli szybko i sprawnie identyfikować potrzeby i życzenia klientów. Andersen Consulting przewiduje, że już w 2001 roku skoncentrowanie działań marketingowych na kliencie będzie miało miejsce w 49% przedsiębiorstw, gdy obecnie tylko w 18% firm.

Alternatywne systemy dystrybucji stosowane przez PCI Poland ilustruje tabela 1.

Podejmując działania promocyjne, supervisor i menedżerowie sprzedaży podlegli mu wykorzystują takie narzędzia, jak: konkursy dla klientów, pakiet z dodatkowym elementem, kupony, nagrody, opust cenowy. Ostatecznie rezultaty działalności marketingowej w zakresie sprzedaży poddawane są ocenie wskaźnikowej zawartej w systemie KPI (Key Performance Indicator), który jest miarą wydajności biznesu. Supervisor sprzedaży dokonuje także corocznej oceny sprzedaży przez podległy zespół menedżerów, posługując się formularzem wydajności indywidualnej. Metodę oceny indywidualnej sprzedawców w badanej firmie przedstawia tabela 2.

Doświadczenie marketingowe, zwłaszcza w sprzedaży firmy Pepsi-Cola także działającej w Polsce, może inspirować do naśladowania wiele nowo powstających przedsiębiorstw.

---

<sup>3</sup> A. Gestern, G. Raszkowska, *Zaprzyjaźnić się z klientem*, „Rzeczpospolita” 1999, nr 144.

Tabela 1

Alternatywne systemy sprzedaży i dystrybucji stosowane przez PCI Poland  
Cechy charakterystyczne

System sprzedaży i dystrybucji	Sposób sprzedaży	Termin realizacji zamówienia
Przedsprzedaż	Sprzedawca odwiedza 10–25 klientów, zdobywając zamówienia i robiąc merchandising.	24–48 godzin po sprzedaży
Sprzedaż telefoniczna	Przedstawiciel firmy dzwoni do 80–100 klientów dziennie. Zamówienia realizowane są następnego dnia.	Następnego dnia
Sprzedaż na trasie	Kierowca-sprzedawca odwiedza 20–25 klientów dziennie: sprzedaje i dostarcza produkt, robi merchandising.	W momencie sprzedaży
Główni klienci	Handlowiec kontaktuje się z centralą sieci sklepów dla uzgodnienia zamówień, asortymentu i promocji.	W uzgodnionym terminie

Źródło: Pepsi-Cola International Poland.

Tabela 2

Metoda Oceny Wydajności Indywidualnej w PCI Poland

Skala ocen	Uzasadnienie oceny
Znacznie powyżej normy	Osiągnięcia przekraczają wszelkie normy. Ogólnie pracownik wyróżniający się, który stale osiąga więcej, niż jest wymagane.
Powyżej normy	Wydajność często przekraczająca normę. Wszystkie obowiązki i zadania wypełnione dokładnie, punktualnie i na poziomie wyższym od normy. Ogólnie bardzo dobry pracownik, osiągający więcej, niż jest wymagane.
W normie	Wydajność stale na poziomie normy. Ogólnie dobry pracownik, robiący wszystko, czego się od niego wymaga.
Poniżej normy	Wydajność nie spełnia kilku norm. Ciężko pracując, pracownik jest w stanie spełnić wymagania w ciągu sześciu najbliższych miesięcy. Ogólnie poważny pracownik, który osiąga nieco mniej, niż jest wymagane.
Znacznie poniżej normy	Wydajność nie spełniająca większości norm. Pracownik mógł osiągnąć kilka norm, ale nie zrobił tego. Ogólnie pracuje niezadowolająco i w znikomym stopniu przyczynia się do pracy zespołu.

Źródło: Pepsi-Cola International Poland.

## 2. Analiza koncepcji marketingowej w wybranych przedsiębiorstwach przemysłu owocowo-warzywnego

Przedsiębiorca, opierając działalność na zasadach marketingowych, niewątpliwie umacnia swą pozycję na rynku. Rynek produktów żywnościowych i ich marketing cechuje specyfika wynikająca z charakteru produkcji i produktów. W wybranych firmach przemysłu owocowo-warzywnego „Sekmar” i „Smak” na Górnym Śląsku opracowanie koncepcji marketingowej wynikało z potrzeby samej praktyki rozwijania działalności produkcyjno-handlowej i usługowej.

Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „Smak” s.c. w Żorach zostało założone przez grupę rodzinną w 1979 roku, najpierw produkując pieczarki marynowane, a od 1981 r. — dzięki rozbudowie — rozszerzono asortyment towarów o wyroby warzywne. W 1993 r. pod wpływem impulsu popytowego zainicjowano także eksport (Rosja, USA). W firmie zatrudnionych jest 160 osób w systemie pracy trzymianowej. O liczbie pracujących decyduje w dużym stopniu sezonowość pracy i produkcji.

Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „Sekmar” w Suszcu powstało w 1984 roku, rozpoczynając produkcję również od przetwórstwa pieczarek, a następnie przygotowywano warzywa w puszkach, z kolei zajęto się przetwórstwem owoców. Rozwój firmy pozwolił jej wyjść z ofertą na rynki zagraniczne (Rosja, Ukraina, Austria, Słowacja). Zakład zatrudnia 77 osób. W 1998 r. został przyjęty do pracy specjalista ds. marketingu.

Obie firmy nie posiadają własnego zaplecza surowcowego. Surowiec skupuje się na ogół od stałych dostawców, nie związanych z kontraktacją.

Przychody ze sprzedaży firmy „Sekmar” wyniosły 5 368,2 tys. PLN w 1997 r., a stopa zyskowności netto 1,3% w 1996 r. i 1,6% w 1997 r. Wskaźnik zyskowności kapitałów własnych wzrósł z 15,5% do 17,1%, a wskaźnik bieżący płynności finansowej wyniósł 1,01 w 1996 r. i 1,05 w 1997 r.

W warunkach dużego popytu obie firmy, mając zbliżony profil produkcyjny, podejmują raczej współpracę niż konkurencję, umacniając się stale na rynku, głównie poprzez wdrażanie instrumentów marketingowych wcześniej nie stosowanych. Ponadto firmy te stosują upusty promocyjne przy odbiorze dużych partii produktów oraz rabaty i bonifikaty przy samodzielnym odbiorze.

W koncepcji marketingu-mix produkty badanych firm charakteryzują się różnorodnością, chociaż posiadają zbliżone cechy surowcowe, techniczne i konsumpcyjne. W firmie „Smak” produkcja i sprzedaż obejmuje 78, a w „Sekmar” 67 rodzajów asortymentowych produktów, głównie warzywnych.

Dostarczanie klientom bogatej oferty sprzedaży stanowi jeden z najważniejszych instrumentów marketingowych budowania pozycji na rynku i wzrostu dochodów w tych przedsiębiorstwach.

Marka i znak badanych firm mają duże znaczenie w identyfikacji produktów przez konsumentów i zdobywaniu klientów. W opinii właścicieli firm własne

logo pomaga w dystrybucji ich produktów. Pozytywnie odbierane przez klientów jest stosowanie prawie wyłącznie szklanych opakowań z odpowiednią, ciekawą graficznie etykietą.

Jakość produktów żywnościowych jest szczególnie ważna dla klientów i w dużym stopniu zależy od jakości skupowanego surowca<sup>4</sup>. Chodzi tu zwłaszcza o spełnienie wymogów zdrowotnych, ekologicznych, podobnie jak w przypadku opakowań szklanych. Badane firmy pozyskują surowce z terenów określanych jako ekologicznie bezpieczne i do oceny surowców dysponują własnymi laboratoriami. Firma „Smak” otrzymała Regionalny Znak Jakości, „Sekmar” zaś jest laureatem „Agroliga '96”. Ponadto obie firmy posiadają szereg dyplomów i wyróżnień.

Najważniejszym instrumentem marketingu jest cena. Ustalenie ceny na podstawie wielkości popytu jest stosowane na ogół w dużych firmach. Badane przedsiębiorstwa ustalają ceny swoich produktów na podstawie ponoszonych kosztów z marżą będącą źródłem zysku. Różnicowanie cen uwzględnia rabaty i upusty.

Dystrybucja i jej kanały bezpośrednio i pośrednio odgrywają istotną rolę w prowadzeniu sprzedaży. W firmie „Sekmar” wykorzystuje się kanał pośredni: producent — hurtownik — detalista — konsument, przy transporcie własnym bądź hurtowników albo też innych pośredników. Z kolei firma „Smak” stosuje zarówno kanały bezpośredniego zaopatrywania detalistów, jak i pośrednie, również z wykorzystaniem własnego transportu lub transportu samych odbiorców.

Omawiane przedsiębiorstwa w różnym stopniu stosują promocję, przede wszystkim wykorzystując w tym celu reklamę (radio lokalne, prasa miejscowa w okresach przedświątecznych, kalendarze, plakaty, prezentacja wyrobów na targach „Polagra” itp.). Firma „Sekmar” stosuje także sponsoring (imprezy kulturalne i sportowe).

„Sekmar” działa głównie na rynku regionalnym, „Smak” zaś na terenie całego kraju, nie rezygnując z możliwości eksportowych.

### 3. Analiza koncepcji marketingowych w przemyśle mięsnym na przykładzie prywatnego Zakładu Wędliniarskiego w Pacanowie

W początkowym okresie transformacji przemysł mięsny cechował trend spadkowy produkcji i sprzedaży w związku z wystąpieniem bariery popytu w znacznej części społeczeństwa. Dopiero od 1995 r. sytuacja uległa poprawie, gdy uboje przemysłowe i produkcja wędlin zwiększyły się o 10% i więcej rocznie (z wyjątkiem ubojów bydła). Równocześnie przemysł mięsny podlegał prywatyzacji, przy czym ponad połowa stanowi własność osób fizycznych. Także ponad połowa firm

<sup>4</sup> *Jakość i wymóg rynku*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 4.

tego przemysłu znajduje się w bezpiecznej sytuacji finansowej i obejmuje 75% obrotów przemysłu mięsnego.

Zakład Wędliniarski Henryka R. w Pacanowie (woj. świętokrzyskie) powstał w 1992 r. i obecnie pracuje w nim 15 osób. Produkuje ok. 30 gatunków różnych wyrobów mięsnych według własnej receptury. Rejon rolniczy w pełni zabezpiecza bazę surowcową. Coroczny wzrost produkcji wyrobów w latach 1994—1996 wynosił 10%, a dzienna produkcja wynosiła ok. 1 t, w tym 650 kg mięsa. Sprzedaż odbywa się na terenie Krakowskiego i Kieleckiego. Stopa zyskowności netto wynosiła w 1996 r. 5,4%, a w strategii rozwojowej zapisano stałe zwiększanie wartości majątku trwałego i obrotowego. Firma nie jest zadłużona i posiada dobre warunki rozwoju, gdyż zlokalizowana jest w rejonie o dużej produkcji trzody chlewnej i bydła rzeźnego.

Omawiany Zakład — jak dotąd — w małym stopniu rozwinął działalność marketingową. Całą uwagę zwracał na jakość wyrobów masarskich, utrzymanie klientów, rozszerzanie asortymentu wyrobów, powiększanie majątku, głównie przez rozbudowę pomieszczeń produkcyjnych i zakup specjalistycznych maszyn, poszerzenie rynków zbytu czy popieranie wykorzystywania pasz ekologicznych przez hodowców.

W Zakładzie istnieje już świadomość bardziej aktywnego zarządzania marketingowego aniżeli reklama i na małą skalę sponsoring (miejskowa drużyna piłkarska). W przyjętej koncepcji marketingowej uwzględniono konieczność produkcji nowych wyrobów, poszerzanie klienteli i zwiększanie terytorialnego zasięgu oddziaływania. W tym celu wzrost produkcji przez zwiększanie wydajności będzie oparty na lepszym wyposażeniu Zakładu w nowoczesny sprzęt i urządzenia dla wdrożenia bardziej nowoczesnych technologii. Większą uwagę zwróci się także na markę i opakowania firmowe. Główne inwestycje z uwzględnieniem zakupu 2 nowych samochodów dostawczych miały być zakończone w 2000 roku. Planowana docelowa stopa zyskowności netto ma wynosić ok. 8%, a coroczny wzrost sprzedaży — 20%. W dłuższym okresie przewiduje się możliwość korzystania z preferencyjnych kredytów i kapitału zagranicznego.

## Zakończenie

O przyjęciu określonej koncepcji marketingowej przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego decyduje w dużym stopniu specyfika produkcji i produktu, jakim jest żywność i napoje. Marketing i jego narzędzia stają się i tutaj coraz bardziej otwarte na potrzeby i wymagania klientów (Quality Function Deployment), rynek zbytu i twórcze doskonalenie zarządzania firmą<sup>5</sup>. Jak marketing wa-

<sup>5</sup> L. Kozioł, A. Wojtowicz, *Zastosowanie koncepcji marketingu w węzłowych obszarach zarządzania firmą*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 1999, z. 2, s. 118.

żny jest w sprzedaży, wskazuje rola supervisorów i podległych mu menedżerów sprzedaży w firmie Pepsi-Cola International Poland.

Z kolei w badanych przedsiębiorstwach przemysłu owocowo-warzywnego potrzeba wypracowania koncepcji marketingowej „dojrzała” z decyzją zorganizowania stanowiska specjalisty ds. marketingu w Przedsiębiorstwie Wielobranżowym „Sekmar” w Suszcu na Górnym Śląsku.

W prywatnym Zakładzie Wędliniarskim w Pacanowie w branży przemysłu mięsnego dla przyjęcia przyszłej koncepcji marketingowej punktem wyjścia było opracowanie biznesplanu.