

HENRYK WNOROWSKI

Wyższa Szkoła Ekonomiczna  
Białystok

## Nowe produkty w strategiach przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego (na przykładzie Polmosu Białystok)

### 1. Wstęp

W społeczeństwie funkcjonuje wiele mitów, dosyć powszechne są także mity na temat branży spirytusowej. Jednym z takich mitów jest stwierdzenie, iż wódki „sprzedają się same”, okazuje się jednak, że ich produkcja może być naprawdę nieopłacalna i może grozić producentom upadłością<sup>1</sup>.

Wartość sprzedaży przemysłu spirytusowego wyniosła w 1996 r. — według danych GUS — 6,23 mld zł. I wzrosła w porównaniu z 1995 r. o 11,53%. Stanowiło to 17,5% sprzedaży polskiego przemysłu spożywczego, tj. około 4% całego krajowego przemysłu. Pozycja tego sektora w polskiej gospodarce mierzona wartościowo jest względnie stabilna. Jego udział w sprzedaży przemysłu spożywczego waha się bowiem w przedziale 16—18%, choć w ostatnich latach wykazuje słabą tendencję spadkową. Wartość sprzedaży netto (tj. pomniejszona o podatki pośrednie) stanowi tylko około 25% wartości przychodów sektora, ale wykazuje szybsze tendencje wzrostowe niż sprzedaż brutto. Udział przemysłu spirytusowego w przemyśle spożywczym, mierzony wartością przychodów netto, wynosi nieco ponad 5%. Wskaźnik ten jest również względnie stabilny.

Przemysł spirytusowy nie jest znaczącą branżą dla rynku pracy. Zatrudnienie w tym sektorze stanowi zaledwie 3% zatrudnionych w przemyśle spożywczym. Głównym atutem przemysłu spirytusowego z punktu widzenia państwa jest duża kwota podatków, która zasila jego budżet. Łączne obciążenia tego sektora przemysłu przekraczają 6% ogółu dochodów budżetowych. Są to głównie podatki pośrednie (akcyza i VAT), stanowiące aż 97% łącznych obciążeń fiskalnych sektora.

Aktualna struktura przemysłu spirytusowego jest efektem podziału w 1991 r. krajowego przedsiębiorstwa Polmos na 26 niezależnych podmiotów gospodar-

<sup>1</sup> J. Sołska, *Słaba wódka, mocne piwo*, „Polityka” 1998, nr 30.

czych. W 1997 r. ukształtowała się dominacja dwóch firm, Polmosów z Poznania i Białegostoku, które łącznie mają ponad 40% udział w rynku. Jednak nawet największe przedsiębiorstwa muszą gros swojej troski poświęcać zwiększaniu konkurencyjności, aby sprostać rosnącej konkurencji koncernów zachodnich. Najprawdopodobniej żaden Polmos nie będzie w stanie konkurować z tymi koncernami w pojedynkę, stąd bardzo ważna jest najbliższa przyszłość w kontekście decyzji prywatyzacyjnych.

Zdaniem autora, rynek krajowy napotkał cenową barierę popytu, przede wszystkim za sprawą wysokich stawek podatku akcyzowego. Stawki te są na tyle wysokie, iż można postawić tezę, że przemysł spirytusowy nie produkuje wyrobów spirytusowych, a produkuje pieniądze. Stąd tak wielu amatorów przemytu, co wyjaśnia jednocześnie ponad 30% udział szarej strefy w rynku „mocnych trunków”<sup>2</sup>. Faktem jest, iż w krajach sąsiednich — Rosji, Ukrainie, Czechach, Słowacji, a nawet Niemczech — alkohol jest tańszy, częstokroć bardzo istotnie. Wszystko to sprawia, iż co najmniej 30% polskiego rynku opanowały obce alkohole, a na każdym bazarze obca wódka i inne trunki dostępne są za pół ceny.

Nie jest to oczywiście wyłącznie polski problem. Różnice cen wyrobów akcyzowych w krajach sąsiadujących ze sobą, w innych częściach Europy lub świata bywają przyczynami przemytu, częstokroć na ogromną skalę. Naturalnie rządy szukają wówczas różnych sposobów rozwiązania tego problemu. Na przykład Szwecja od 1 sierpnia 1998 r. obniżyła narzuty na papierosy o 14%, podobne rozwiązanie zostanie najprawdopodobniej zastosowane także w odniesieniu do wódki. Coś takiego nie miało do tej pory precedensu w żadnym kraju skandynawskim, a wspomniana decyzja szwedzkiego rządu została uzasadniona koniecznością zwalczania kontrabandy, która przybrała rozmiary narodowej plagi<sup>3</sup>.

## 2. Branża spirytusowa w Polsce

Spirytus w naszym kraju rektyfikuje (czyli oczyszcza z fuzli):

- 12 przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego Polmos,
- 1 cukrownia (Chełmża),
- kilka małych firm prywatnych.

Łączne zdolności krajowej rektyfikacji spirytusu wynoszą około 350 mln litrów rocznie i ponad 80% tych zdolności posiadają Polmosy. Struktura wielkości rektyfikacji przedstawia się następująco:

- 4 przedsiębiorstwa mają zdolności w granicach 35,0—48,0 mln l, co daje im łącznie 158 mln l rocznie,
- 6 przedsiębiorstw ma zdolności od 20,0 do 25,0 mln l, łącznie około 130 mln l,

<sup>2</sup> Państwo traci na przemycie wódki 2,2 mld zł, czyli tyle, ile wydaje na sądy i prokuraturę (W. Markiewicz, J. Żalikowski, *Wlew z przemytu*, „Polityka” 1998, nr 30).

<sup>3</sup> N. Gurfinkel, *Przemyt wymusił kapitulację*, „Rzeczpospolita”, 18—19.04.1998.

- 2 przedsiębiorstwa mają zdolności od 10,0 do 15,0 mln l, co daje łącznie około 25,0 mln l rocznie,
- małe zakłady rektyfikujące mają zdolności około 15,0 mln l spirytusu rocznie.

Stopień wykorzystania zdolności rektyfikacji jest w poszczególnych latach różnicowany i zależy od zapotrzebowania, które w ostatnich latach malało.

Podstawowe zdolności produkcji wódek znajdują się także w dyspozycji państwowych przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego Polmos. W latach osiemdziesiątych produkcja wódek wynosiła średnio około 170 mln l 100% spirytusu. W latach 1990—1992 produkcja wódek zmalała o ponad 20%, wskutek dużego importu spirytusu i wódek (sprowadzanych w sposób legalny i nielegalny), następnie w latach 1993—1994 powróciła do poziomu około 150 mln l. W roku 1995 rozpoczął się spadek, który trwa do dzisiaj (w roku 1997 produkcja wyniosła około 100 mln l).

Produkcją wódki w Polsce zajmują się 22 przedsiębiorstwa grupy Polmos oraz kilka firm prywatnych. Łączne zdolności produkcji wódek w kraju sięgają obecnie 280 mln l rocznie i mają lekką tendencję wzrostową. Struktura wielkości posiadanych zdolności przedstawia się następująco:

- 4 przedsiębiorstwa posiadają zdolności w granicach 20,0—27,0 mln l rocznie, łącznie wynoszą one około 90,0 mln l rocznie,
- 8 przedsiębiorstw dysponuje zdolnościami od 10,0 mln l do 19,0 mln l rocznie i łączna ich wielkość wynosi około 120 mln l rocznie,
- 8 przedsiębiorstw ma zdolności od 3,5 mln l do 9,5 mln l rocznie, łącznie ich zdolności wynoszą ponad 50,0 mln l rocznie.

Zdolności produkcji poszczególnych mniejszych producentów prywatnych nie są do końca znane, gdyż często produkcja odbywa się na zlecenie w obcych zakładach.

Alternatywa dla rynku krajowego to:

- wzrost wykorzystania spirytusu do celów paliwowych,
- eksport wyrobów spirytusowych.

W 1997 r. zanotowano ujemne saldo obrotu alkoholem, które po 11 miesiącach wyniosło -27,2 mln USD. Dotychczas więcej alkoholu eksportowaliśmy, niż importowaliśmy.

Analiza tabeli 1 pokazuje, iż w latach 1995—1997 zaznaczył się spadek obrotów wyrobami alkoholowymi. Eksport spadł z 101,9 mln USD w 1995 r. do 39,8 mln USD za 11 miesięcy 1997 r. Import w analogicznym okresie wzrósł z 42,7 mln USD do 67,0 mln USD. Konsekwencją tych zmian w odniesieniu do 1997 r. jest powstanie ujemnego salda obrotu alkoholem. Jakkolwiek saldo to jest ujemne, to w handlu mocnymi wyrobami spirytusowymi zachowujemy jeszcze saldo dodatnie<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> H. Wnorowski, *Polski handel napojami spirytusowymi. Produkt za mało atrakcyjny*, „Rynki Zagraniczne” 1998, nr 81.

Tabela 1

Wielkość, struktura i dynamika obrotów wyrobami alkoholowymi

Lata	Obroty	Eksport	Import	Saldo	Dynamika	
					(w mln USD)	
					Eksport	Import
1995	144,6	101,9	42,7	59,2	100,0	100,0
1996	140,9	73,7	67,2	6,5	72,3	157,3
1997 (I—XI)	106,8	39,8	67,0	-27,2	—	—

r ó d ł o: CIHZ.

Tabela 2

Wielkość, struktura i dynamika obrotów mocnymi wyrobami spirytusowymi (wódki, likiery, brandy)

Lata	Obroty	Eksport	Import	Saldo	Dynamika	
					(w mln USD)	
					Eksport	Import
1995	59,9	51,7	8,2	43,5	100,0	100,0
1996	56,6	40,0	16,6	23,4	77,7	202,4
1997 (I—XI)	37,9	24,0	13,9	10,1	—	—

Tabela 2 pokazuje dodatnie saldo obrotu mocnymi wyrobami spirytusowymi, jednak tendencje dotyczące rozmiarów eksportu i importu są niekorzystne<sup>5</sup>. W takiej sytuacji nie należy oczekiwać, iż eksport w najbliższym czasie zrekompenzuje kurczący się rynek krajowy.

### 3. Nowe produkty w ofercie Polmosu Białostok

Analizując sytuację na rynku wyrobów spirytusowych przez pryzmat Polmosu Białostok w ostatnich latach, należy w pełni zgodzić się z tezą, iż innowacyjność jest jednym z głównych elementów konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>6</sup>. Dla funkcjonowania przedsiębiorstw polmosowskich niezwykle istotne znaczenie miały dwie daty. Rok 1989, rozpoczynający transformację gospodarki, w znaczący spo-

<sup>5</sup> W szybkim tempie zmniejszają się także rozmiary eksportu polskiego spirytusu etylowego. W ostatnich latach wynosiły one odpowiednio: 15,9 mln USD — w 1995 r.; 10,2 mln USD — w 1996 r. i 2,5 mln USD — za 11 miesięcy 1997 r.

<sup>6</sup> Por. G. Radziwińska, *W poszukiwaniu innowacyjności*, „Nowe Życie Gospodarcze” 1997, nr 8.

sób zmienił warunki funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Mimo iż ceny wyrobów spirytusowych pozostawały urzędowymi aż do 1 lutego 1998 r., to otwarcie gospodarki stało się poważnym wyzwaniem dla branży.

Wydarzeniem o jeszcze większym znaczeniu był wspomniany już wcześniej rok 1991, kiedy to nastąpiło usamodzielnienie przedsiębiorstw. Polmosy stały się wówczas niezależnymi, konkurującymi ze sobą podmiotami funkcjonującymi w ramach gospodarki rynkowej. Niektóre uświadomiły sobie, iż przewaga nad konkurencją wyrasta przede wszystkim z postępu innowacji i zmian. Przedsiębiorstwa uzyskują przewagę nad rywalami, jeśli dostrzegają nowe pole do współzawodnictwa albo nowe i lepsze środki do rywalizowania na tradycyjnych obszarach<sup>7</sup>.

Strategia Polmosu Białystok pozostawiała dotychczasowy obszar działalności, tj. produkcję wyrobów spirytusowych, jako podstawowe pole funkcjonowania w nowej rzeczywistości gospodarczej. A rzeczywistość ta rysowała się jako coraz bardziej wymagający rynek wewnętrzny, z coraz silniejszą konkurencją legalnego i nielegalnego importu z jednej strony oraz produkcją przedsiębiorstw krajowych, jeszcze niedawno należących do „wspólnej rodziny polmosowskiej”. Należy zaznaczyć, iż już wówczas zaczęto obserwować pierwsze oznaki bariery popytowej na rynku krajowym. Specyficzna sytuacja w branży, wynikająca między innymi z faktu pozostawienia tzw. ogólnopolmosowskich znaków towarowych w dyspozycji wszystkich Polmosów, spowodowała, iż działalność innowacyjna nakierowana była przede wszystkim na wprowadzanie na rynek nowych produktów.

Po usamodzielnieniu się Polmos Białystok uzyskał suwerenność podejmowania decyzji w odniesieniu do produktu, który stał się najważniejszym elementem marketingu-mix. Decyzje te okazały się podstawowymi determinantami działalności firmy i jej ekspansji na rynku krajowym i międzynarodowym. Przedsiębiorstwo zdawało sobie sprawę, że tylko wytwarzanie produktów markowych z przeznaczeniem na rynek większy od krajowego może zapewnić pomyślne perspektywy rozwoju w dłuższym okresie<sup>8</sup>. Biorąc jednak pod uwagę specyfikę handlu zagranicznego polskimi wyrobami spirytusowymi<sup>9</sup>, poszukiwano w pierwszej kolejności produktów z myślą o rynku krajowym.

Proces poszukiwań nowych wyrobów w Polmosie Białystok rozpoczęto już w 1991 r. i trwa on do chwili obecnej. Przebieg tego procesu ukazuje wykres 1 — niewątpliwie impulsy definiujące obszar poszukiwań płynęły z dwóch podsta-

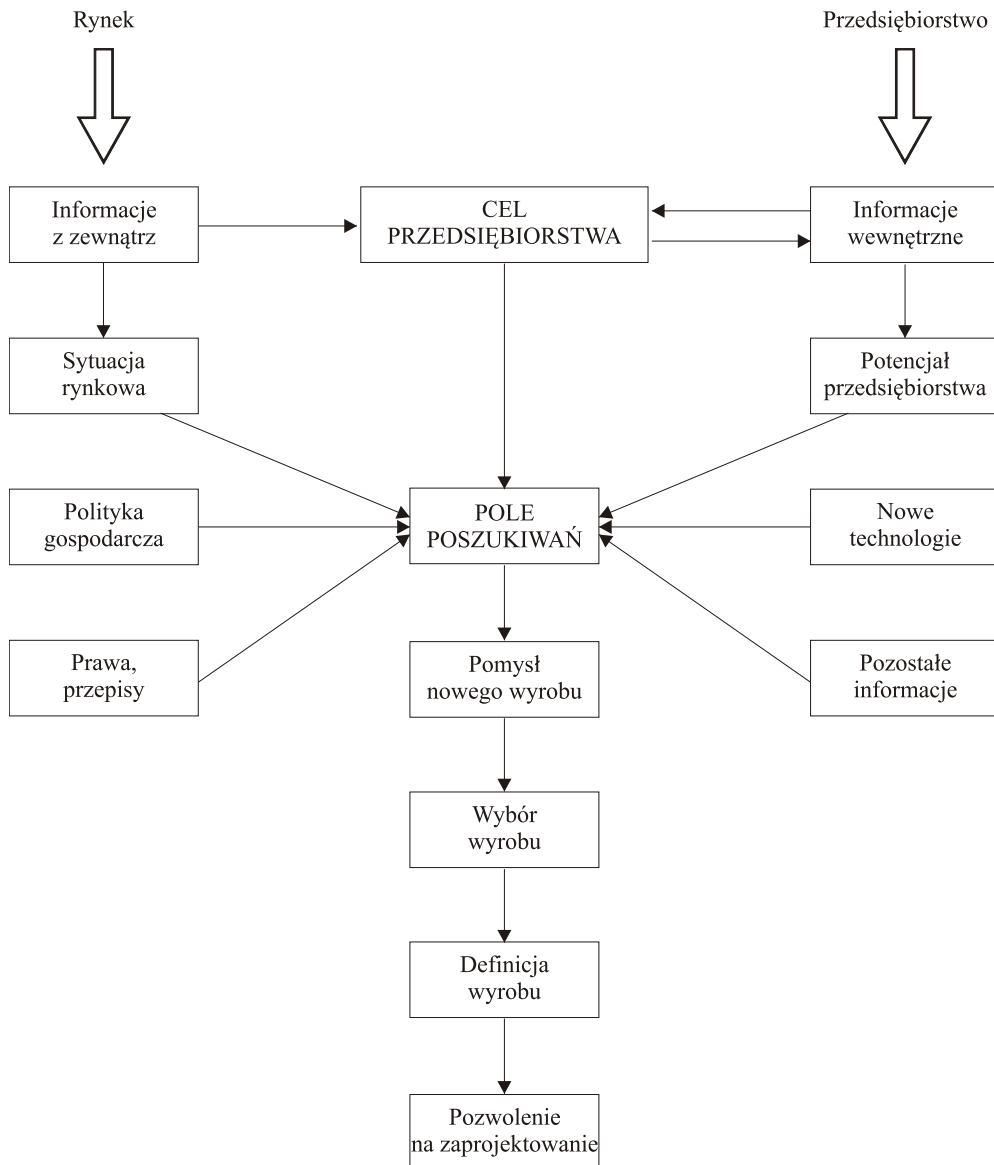
<sup>7</sup> *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 209.

<sup>8</sup> Por. A. G w i a z d a, *Globalna strategia produktu*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 1.

<sup>9</sup> Znaki towarowe tradycyjnych polskich wódek, np. Wódki Wyborowej, Żubrówki, Wódki Luksusowej, po 1991 r. pozostały własnością Agrosu, który — mając wcześniej wyłączność na eksport wyrobów spirytusowych z Polski — dokonał rejestracji tych znaków za granicą. W nowej sytuacji przedsiębiorstwa Polmos zostały właścicielami wspomnianych marek w kraju, nie mogły jednak ich sprzedawać za granicą.

Wykres 1

## Przebieg procesu poszukiwania nowego wyrobu



ródło: B. Pełka, *Przemysł polski w perspektywie strategicznej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1998, s. 50.

wowych kierunków. Były to z jednej strony sygnały zewnętrzne, płynące z szeroko pojmowanych uwarunkowań rynkowych, z drugiej natomiast to wszystko, co działo się w przedsiębiorstwie.

W takiej oto sytuacji przedsiębiorstwo miało do wykorzystania dwie podstawowe drogi uzyskiwania nowych marek: samodzielne kreowanie bądź zakup<sup>10</sup>. Chociaż kreowanie marki jest długą, skomplikowaną procedurą, obciążoną poważnym ryzykiem, to jednak przede wszystkim tę drogę zaczęto wykorzystywać w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo widziało swoją szansę we wprowadzaniu nowych produktów na rynek, a motywacja takiego postępowania była dosyć prosta.

Badania prowadzone przez Danutę Stuglik nad innowacjami w produkcji i sprzedaży pokazują, iż motywami rosnącej skłonności jednostek gospodarczych do wprowadzania innowacji produktowych tkwią przede wszystkim w konkurencji na rynku krajowym.

Tabela 3

Motywy wprowadzania innowacji wg grup przedsiębiorstw (w %)

Motywy	Ogółem	Przedsiębiorstwa publiczne	Przedsiębiorstwa prywatne
Konkurencja na rynku krajowym	86,0	84,0	88,0
- ze strony firm krajowych	86,0	84,0	88,0
- ze strony firm zagranicznych	72,0	80,0	64,0
Konkurencja na rynku zagranicznym	60,0	56,0	64,0
Perspektywa wstąpienia Polski do Unii Europejskiej	50,0	48,0	52,0

ródło: D. Stuglik, *Innowacje w produkcji i sprzedaży*, „Gospodarka Narodowa” 1998, nr 5—6.

Te same badania pokazują główne źródła finansowania procesów innowacyjnych, z których wynika, iż źródłem podstawowym w przypadku większości przedsiębiorstw są środki własne.

Doświadczenia Polmosu Białystok w pełni potwierdzają wyniki zaprezentowanych badań. Polmos silniej odczuwał konkurencję na rynku krajowym niż na rynkach zagranicznych. Wynikało to z ograniczonej skali działalności na rynkach zagranicznych, spowodowanej między innymi faktem niepodzielenia znaków towarowych pomiędzy poszczególnych producentów<sup>11</sup>. Z drugiej strony fakt wytwa-

<sup>10</sup> Por. J. Altkorn, *Kreować czy kupować markę?*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 5.

<sup>11</sup> W okresie obowiązywania monopolu handlu zagranicznego obrotem międzynarodowym wyrobami spirytusowymi zajmowała się Centrala Handlu Zagranicznego „Agros”, która zarejestrowała

rzania na rynek krajowy takich samych marek przez różnych producentów okazał się równie silnym motywem do budowania własnej tożsamości w postaci indywidualnej oferty rynkowej. Działalność taka finansowana była w Polmosie Białystok w pełni ze środków własnych. Decydowała o tym nie tyle trudna dostępność innych źródeł finansowania, ile stosunkowo niewielkie nakłady finansowe, potrzebne na uruchamianie nowych produktów.

Tabela 4

różła finansowania w 1997 r. wg grup przedsiębiorstw (w %)

różła	Ogółem	Przedsiębiorstwa publiczne	Przedsiębiorstwa prywatne
Środki własne	96,0	96,0	96,0
Kredyty	30,0	36,0	24,0
Leasing	2,0	4,0	—
Dotacje z budżetu gminy	2,0	4,0	—
Partycypacja w środkach finansowych KBN	2,0	—	4,0
Innowacje nie wymagające nakładów finansowych	2,0	—	4,0
Nowe emisje akcji własnych firmy	—	—	—
Nowe emisje obligacji przedsiębiorstwa	—	—	—
Emisje innych papierów wartościowych	—	—	—

różło: Jak pod tabelą 3.

Od 1991 r. działalność innowacyjna Polmosu Białystok koncentrowała się na udoskonalaniu już istniejących produktów z jednej strony oraz na wprowadzaniu do swojej oferty nowych produktów z drugiej. Udoskonalanie mogło odbywać się w dosyć ograniczonym zakresie, ze względu na fakt, iż licencjodawca<sup>12</sup> nie pozwalała na zmiany receptur i wzorów etykiet. Producent może jedynie drukować etykiety na papierze lepszej jakości przy użyciu nowocześniejszych technologii.

za granicą większość znaków towarowych eksportowanych wódek na swoją rzecz. Mimo zniesienia monopolu producenci krajowi mogli produkowane przez siebie wódki sprzedawać jedynie na rynku krajowym; za granicą kto inny był właścicielem ich marek. Poszczególni producenci mogli najwyżej „próbować szczęścia” na rynkach zagranicznych z nowymi wyrobami, co niewątpliwie przyczyniało się do wprowadzania takich wyrobów do swoich ofert. *Nie pogubić złotych podków*, „Rynki Zagraniczne” 1998, nr 68.

<sup>12</sup> Po podziale ogólnokrajowego przedsiębiorstwa Polmos właścicielem znaków towarowych zostało Przedsiębiorstwo Przemysłu Spirytusowego „Polmos” w Warszawie (dawna centrala), które udzielało nieodpłatnej, bezterminowej licencji pozostałym Polmosom.



W takiej sytuacji Polmos Białystok największą wagę przywiązywał do wprowadzania nowych wyrobów.

Tabela 5

Nowe produkty Polmosu Białystok w latach dziewięćdziesiątych

Nazwa produktu	Rok wprowadzenia na rynek
Wódka Pałacowa	1991
Wódki koszerne (Zach Venaky, Sameach, Mazel Tov, Badchan, Nagila, Aliz, Rina)	1992
Żytniówka	1993
Palace Vodka	1994
Kompleet Vodka, Kompleet Vodka-gold	1994
Embassy Fine Whisky	1994
Wódka Szlachecka	1995
Absolwent	1995
Wódka Ludowa	1996
Lider	1998

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Okresy funkcjonowania na rynku produktów przedstawionych w tabeli 5 były zróżnicowane. Typową modą okazały się wódki koszerne, których sprzedaż bardzo szybko rosła, jednak równie szybko popyt na nie zmalał do zera. Niemniej jednak wódki te odegrały bardzo istotną rolę w historii Polmosu Białystok, gdyż dzięki nim stał się on ogólnokrajowym dostawcą wyrobów spirytusowych. Wódki koszerne w latach 1992 i 1993 były towarem na tyle atrakcyjnym, iż ich pierwszy producent, jakim był Polmos Białystok, mógł z łatwością dokonać penetracji geograficznej rynku.

Palace Vodka w zamierzeniach producenta miała być wyrobem na najwyższą półkę. Tylko dla tej wódki została zaprojektowana oryginalna butelka i specjalne zamknięcie. Do tego dodano najwyższej jakości płyn i powstał atrakcyjny produkt, który znalazł dosyć szerokie grono lojalnych nabywców (tab. 6).

Wódka Absolwent już po roku swojej obecności na rynku okazała się najlepiej sprzedawanym produktem Polmosu Białystok, a po dwóch latach jest wódką nr 1 na polskim rynku. Produkcję rozpoczęto w czerwcu 1995 r. i od tamtego czasu wódka ta była wielokrotnie udoskonalana. Jej etykieta jest coraz atrakcyjniejsza i na tyle trudna w wykonaniu, iż praktycznie niemożliwa do podrobienia. Obecnie wódka ta występuje na rynku w 38 odmianach smakowo-pojemnościowych. Szacunki z czerwca 1998 r. mówią, iż zajmuje ona 15% rynku wyrobów spirytusowych w Polsce.

Tabela 6

## Sprzedaż wódek Absolwent i Palace w latach 1995—1998

Lata	Absolwent (w mln szt. but.)	Palace Vodka (w tys. szt. but.)
1995	3,7	850
1996	22,4	930
1997	65,5	980
1998 (I—VI)	41,7	560

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Panuje powszechna zgoda wśród przedsiębiorców, menedżerów, specjalistów od marketingu i wreszcie twórców reklamy, iż nazwy własne produktów „muszą być dobre, bo są bardzo ważne”<sup>13</sup>. To ogólne przekonanie bywa zazwyczaj nie wystarczające, aby wyciągnąć zeń poprawne, a zwłaszcza pragmatyczne wnioski, gwarantujące nazewnicze powodzenie. Ten środek komunikacji marketingowej, jakim jest nazwa produktu, bywa, niestety, lekceważony. W Polmosie Białystok udawało się skutecznie unikać tego błędu. Niektóre nazwy produktów w tym przedsiębiorstwie stały się prawdziwymi nazwami marketingowymi, skutecznie promującymi ów produkt i w efekcie sprzedającymi go. Ocena taka przysługuje przede wszystkim wódce Absolwent.

Nowe produkty, jakie pojawiły się w Polmosie Białystok w latach 1991—1998 były projektowane głównie z myślą o potrzebach rynku krajowego. Był to, z kilku względów, zdecydowanie najistotniejszy rynek dla przedsiębiorstwa, stąd większość wysiłków orientowana była na zaspokojenie jego potrzeb<sup>14</sup>. Niektóre marki były następnie przystosowywane do wymogów rynków zagranicznych i stopniowo znajdowały na nich coraz szerszą aprobatę. Dotyczy to zwłaszcza rynku Stanów Zjednoczonych i takich wyrobów, jak Palace Vodka, Wódka Szlachecka i Absolwent.

Działalność innowacyjna w sferze wprowadzania nowych produktów przez Polmos Białystok sprawiła, iż sprzedaż tego przedsiębiorstwa na rynek krajowy (poza rokiem 1995) cały czas rosła. Należy jednocześnie zaznaczyć, iż ogólne tendencje w sprzedaży krajowej wszystkich producentów są odwrotne, od 1995 r. obserwujemy ciągły spadek sprzedaży mocnych wyrobów spirytusowych w tempie około 15% średniorocznie.

Uzupełnieniem innowacji produktowych w przedsiębiorstwie były innowacje w zakresie sprzedaży. Dotyczyły one znalezienia nowych kanałów zbytu oraz wprowadzenie nowych form promocji. W 1991 r. prywatne podmioty gospodar-

<sup>13</sup> M. Zboralski, *Marketingowa rola nazwy produktu*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 11.

<sup>14</sup> Por. J. Altkorn, *Determinanty globalizacji marek*, „Marketing i Rynek” 1997 nr 4.

cze otrzymały koncesje na hurtowy handel wyrobami spirytusowymi i oznaczało to, iż skończył się monopol PSS-ów i PHS-ów na obrót tymi wyrobami. Była to szansa dla producentów na zwiększenie sprzedaży, ale jednocześnie bardzo duże zagrożenie, ze względu na słabą kondycję finansową prywatnych hurtowni.

Tabela 7

Sprzedaż Polmosu Białostok na rynek krajowy (w tys. l 100\*)

Lata	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Sprzedaż	9 718	9 800	10 502	10 807	8 720	9 104	15 407

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Polmos Białostok całość swojej produkcji sprzedaje za pośrednictwem hurtowni, będących niezależnymi podmiotami gospodarczymi, prowadzącymi działalność na własny rachunek. Zdecydowana większość tych hurtowni to podmioty prywatne (około 85% sprzedaży). Ze wszystkimi podmiotami służby handlowe Polmosu utrzymują bardzo częste kontakty, realizując strategię pchania.

Znowelizowana ustawa o wychowaniu w trzeźwości nie daje dużych możliwości promowania wyrobów spirytusowych. Niemniej jednak Polmos Białostok najczęściej wykorzystuje następujące formy promocji: reklama w czasopiśmie branżowych, wydawanie katalogów i folderów, targi i wystawy, szkolenia dla odbiorców, spotkania i pokazy, stoiska i sklepy patronackie, gadzety. Różnorodność wprowadzanych form promocji świadczy o coraz lepszym dostosowaniu się podmiotu do funkcjonowania w gospodarce rynkowej, w której umiejętność sprzedaży ma ogromne znaczenie.

#### 4. Podsumowanie

Główną cechą charakterystyczną rozwoju przemysłu spirytusowego w ostatnich sześciu latach jest szeroki zakres modernizacji oferty towarowej i potencjału produkcyjnego wytwórni wódek oraz w pewnym stopniu procesów rektyfikacji spirytusu. Polmos Białostok przewodził tym tendencjom. Poziom inwestycji w tym przedsiębiorstwie był najwyższy w pierwszej fazie transformacji, ale po okresie krótkotrwałego osłabienia aktywności inwestycyjnej, w 1995 roku nastąpiło powtórne ożywienie działalności w tej dziedzinie. Owocuje to przede wszystkim nowoczesnym wzornictwem opakowań i polepszeniem jakości produktów.

Polmos Białostok inwestował głównie w modernizację linii rozlewniczych, a w mniejszym stopniu w modernizację infrastruktury technicznej fabryki. Efek-

tem tych inwestycji jest gruntowna zmiana oferty rynkowej wyrobów alkoholowych, a w szczególności:

- zróżnicowanie asortymentu wódek (poza wódkami ogólnopolmosowskimi, produkowanymi przez wszystkie przedsiębiorstwa Polmos, pojawiło się szereg wyrobów produkowanych wyłącznie przez Polmos Białystok),
- poprawa jakości i atrakcyjności opakowań.

Działalność innowacyjna w Polmosie Białystok przyczyniła się do wzrostu konkurencyjności tego przedsiębiorstwa na rynku krajowym. W efekcie znacząco wzrosła sprzedaż jego wyrobów i poprawiły się wyniki finansowe. Przedsiębiorstwo znalazło się na 77 pozycji rankingu „Polityki” za 1997 r., poprawiając swoje miejsce aż o 49 pozycji w stosunku do roku 1996. Niestety, utrzymywanie w dalszym ciągu obecnego stanu organizacyjnego i własnościowego przedsiębiorstwa może doprowadzić do obniżenia jego konkurencyjności i efektywności, a w konsekwencji także do obniżenia wpływów budżetowych.

## Bibliografia

- Altkorn J., *Determinanty globalizacji marek*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 4.  
Altkorn J., *Kreować czy kupować markę?*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 5.  
Gurfinkel N., *Przemyt wymusił kapitulację*, „Rzeczpospolita”, 18—19.04.1998.  
Gwiazda A., *Globalna strategia produktu*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 1.  
Markiewicz W., Żalikowski J., *Wlew z przemytu*, „Polityka” 1998, nr 30.  
*Nie pogubić złotych podków*, „Rynki Zagraniczne” 1998, nr 68.  
Pełka B., *Przemysł polski w perspektywie strategicznej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1998.  
*Podstawy marketingu*, pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1992.  
Radziwińska G., *W poszukiwaniu innowacyjności*, „Nowe Życie Gospodarcze” 1997, nr 8.  
Solska J., *Słaba wódka, mocne piwo*, „Polityka” 1998, nr 30.  
Wnorowski H., *Polski handel napojami spirytusowymi. Produkt za mało atrakcyjny*, „Rynki Zagraniczne” 1998, nr 81.  
Zboralski M., *Marketingowa rola nazwy produktu*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 11.