

Damian Knecht

ORIENTACJA RYNKOWA W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZETWÓRSTWA I HANDLU MIĘSEM

Przetwórstwo mięsa jest czołową branżą w polskim przetwórstwie spożywczym, często jednak uważaną za najmniej dochodową w tym sektorze¹. Jest to przemysł, w którym od 1989 r. zaszło wiele istotnych zmian; niektóre z nich były niekorzystne dla producentów mięsa, a także dla konsumentów.

Według Stanisława Zięby „przemysł mięsny przegrał daną mu szansę w pierwszym okresie transformacji ustrojowej”². Stało się tak głównie dlatego, że w momencie uwolnienia cen, wprowadzenia wolnego rynku i konkurencji, powstało zbyt wiele nowych zakładów mięsnych; małych, prymitywnych, które bardzo często nie spełniały nawet podstawowych wymagań sanitarnych. Przeważnie nie prowadziły także dokumentacji finansowej, gospodarczej, co w rezultacie ograniczyło analizy rentowności, a w końcu doprowadziło do kierowania się tylko intuicją. Sytuacja taka uniemożliwiała badania rynku czy sezonowości i w znacznym stopniu przyczyniła się do upadku wielu spośród tych firm. Nie był to jednak grzech jedyny i najważniejszy. Firmy te, unikając rozliczania się z fiskusem, nie prowadziły dokumentacji ubojów sanitarnych, które gwarantują odbiorcom zakup zdrowego mięsa. Sektor ten jest już w Polsce dobrze kontrolowany przez odpowiednie służby sanitarne i to one wyeliminowały większość tych firm, dbając o przestrzeganie podstawowych norm sanitarnych. Pojawiły się w tym czasie w Polsce przypadki włośnicy, z reguły śmiertelne, co nasiliło aktywność tych służb, działających w interesie rynku i konsumenta.

Lata 1993-1995 to następny okres kryzysu polskiego przemysłu mięsnego. Zalamanie rynku mięsa, bankructwo wielu zakładów mięsnych, wzrost cen detalicz-

¹ R. Urban, *Analiza przewag komparatywnych na poziomie przemysłu rolno-spożywczego*, IERiGŻ, Warszawa 2000, s. 53.

² S. Zięba, *Powodzenie krajowego przemysłu mięsnego tkwi w koncentracji potencjału*, „Gospodarka Mięsna” 1998 nr 4, s. 20.

nych mięsa i wyrobów, zmniejszenie popytu, nikłe wykorzystanie potencjału wytwórczego i spadek ubojów – wszystko to doprowadziło do trudnej sytuacji sektora mięsnego.

Skutecznym rozwiązaniem, ze względów ekonomicznych, okazała się zapoczątkowana w latach 1996 i 1997 konsolidacja przemysłu, na której skorzystały w największym stopniu spółki.

Zdaniem analityków z tej branży³, w 1997 r. bankructwem zagrożonych było ok. 40% zakładów z tego sektora (lub były to też zakłady, które można było uznać za potencjalnych bankrutów). Pozostałe 60% kwalifikowało się jako firmy „bezpieczne”, dostarczały one na rynek 73% mięsa i jego przetworów.

Obecnie uważa się, że po długotrwałym kryzysie przemysł mięsny i drobiarski odzyskuje zdolności rozwoju. Zmieniła się struktura własnościowa tych przedsiębiorstw, wzrósł poziom inwestowania, przeprowadzane są programy restrukturyzacji organizacyjno-produkcyjnej mające m.in. zapewnić rentowność sprzedaży mięsa i jego przetworów. Wzrastające produkcja i sprzedaż poprawiły wyniki finansowe branży, która w drugim półroczu 1996 r. odzyskała zdolność generowania zysków.

Charakterystyczne jest wyraźne rozwarstwienie sytuacji finansowej firm przetwórstwa mięsnego. Inaczej kształtują się finanse i rentowność sprzedaży dużych spółek mięsnych notowanych na giełdzie, inaczej drobnych producentów, którzy starają się znaleźć rynek zbytu dla swoich wyrobów, a jeszcze inaczej małych, lokalnych ubojni zwierząt rzeźnych i drobiu oraz wytwórni wędlin, które dostarczają mięso głównie na rynek lokalny, często na targowiska, chociaż jest im coraz trudniej sprostać kryteriom i normom sanitarnym ustanowionym dla handlu mięsem i przetworami mięsnymi.

Na rynku mięsnym występuje silna konkurencja⁴. Powstały grupy przedsiębiorstw mięsnych, ponieważ tylko silne podmioty stać na przeprowadzenie kosztownych inwestycji, głównie modernizacyjnych. Nie sprawdziła się prognoza, że do 2000 r. nasili się zagrożenie konkurencji zewnętrznej wywołane liberalizacją handlu z CEFTA – coroczna obniżka stawek celnych mogła spowodować wzrost opłacalności importu mięsa na polski rynek (ale w sposób istotny nie spowodowała).

Aby polski rynek mięsny, w tym segment uboju i przetwórstwa mięsa, stał się rynkiem konkurencyjnym, niezbędna jest dalsza wszechstronna jego restrukturyzacja⁵.

³ L. Oktaba, *40 procent firm zagrożonych bankructwem*, „Rzeczpospolita” 1997, nr 1, s. 10.

⁴ M. Koćwin-Podsiadła, K. Antosik, *Rynek mięsa wieprzowego w Polsce i wyzwania w procesie integracji z Unią Europejską. Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Trzoda chlewna w gospodarce narodowej”*, Zeszyty Naukowe AR, Wrocław 2001, nr 405, s. 138-148.

⁵ D. Knecht, S. Jasek, *Przyszłość i perspektywy opłacalności przemysłu mięsnego w Polsce. Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Trzoda chlewna w gospodarce narodowej”*, Zeszyty Naukowe AR Wrocław 2001, nr 405, s. 119-130; R. Urban, *Przemysł mięsny w końcu XX wieku*, „Gospodarka Mięsna” 1997, nr 8, s. 15.

Mimo pozytywnych zmian wciąż sporo problemów ma źródło głównie w niskiej rentowności. Do podstawowych problemów nadal należą kwestie modernizacji i ulepszania technologii zapewniające produkcję i obrót zgodnie z coraz ostrzejszymi normami sanitarnymi, a także z istotnymi wymaganiami ekologicznymi. Niska rentowność ogranicza potencjał rozwojowy, co jest dużym zagrożeniem dla prowadzonej działalności.

Opinie o zaawansowaniu orientacji rynkowej

Różne są opinie o orientacjach rynkowych w branży mięsnej. Przedstawiono opinie 21 firm przetwórstwa mięsnego, uzyskane w toku kontroli stanu przygotowań do wdrażania systemu HACCP (system analizy zagrożeń i krytycznych punktów kontrolnych), który to obowiązek dotyczy wszystkich członków Unii Europejskiej i jest uregulowany wieloma ustawami unijnymi, mającymi na celu zapewnienie bezpieczeństwa produktów i praktyk zarządzania produkcją. Opiniowana w tych wywiadach działalność to analiza zorientowania firm na potrzeby rynku, tym samym jest to jeden ze sposobów na osiąganie niezbędnego poziomu rentowności sprzedaży mięsa i jego wyrobów, dostosowanie się do wymogów rynku i zapewnienie jakości. Badanie przeprowadzono z kierownikami firm, wśród których znalazły się Zakłady Mięsne p. Balcerzaka, Holl-Pol, Zakłady Mięsne w Kępnie i kilka mniejszych⁶.

Badanie przeprowadzono w marcu i kwietniu 2004 r. w postaci wywiadów z wykorzystaniem kwestionariusza. Staż pracy w przemyśle mięsnym osób udzielających odpowiedzi miał duże znaczenie i przedstawiał się następująco: spośród 21 osób tylko jedna pracowała w tym przemyśle i handlu krócej niż 3 lata; 4 osoby (19,1%) miały staż pracy 3-5 lat, a tym samym doświadczenie w branży; ponad 5 lat pracowało w tej dziedzinie 6 osób (28,5%), natomiast 10 osób legitymowało się stażem ponad 7-letnim (47,6%). Wynika z tego, że przedsiębiorstwa reprezentowały osoby o dość długim stażu pracy, które dzięki zdobytym doświadczeniom mogą być wiarygodne i autorytatywne, opiniując sytuacje w otoczeniu firm i zmiany w organizacji produkcji oraz technikach sprzedaży.

Uzyskane odpowiedzi dotyczące *prowadzenia własnych badań rynku* wskazały, że przedsiębiorstwa nie prowadzą stałych badań rynkowych, ponieważ 24% badanych respondentów (5 firm) zadeklarowało, że badania klientów i czynników decydujących o zakupie lub analiza konkurencji zostały przeprowadzone nie później niż rok temu. Biorąc pod uwagę jeszcze to, że prawie połowa respondentów ma na tych stanowiskach staż pracy dłuższy niż 7 lat, można dojść do wniosku, iż badania zostały przeprowadzone dawno i nie ma aktualnych danych na temat planowania czy zarządzania sprzedażą.

Aż 76% kierowników (16 osób) w ogóle nie znało bliżej wyników takich badań, co świadczy o tym, że kierownictwa nie opierały się na badaniach, podej-

⁶ L. Oktaba, *Po czterech latach kryzysu czas na rozwój*, „Rzeczpospolita” 1997, nr 268, s. 12.

mując decyzje rynkowe. Jednym z pytań było określenie przez udzielających wywiadów *czynników decydujących o zakupie mięsa i jego przetworów*. Dzięki uzyskanym odpowiedziom każdemu z czynników została przypisana ranga ważności dla konsumenta przy dokonywaniu zakupów, przedstawiająca się następująco:

- cena produktu – 6,38;
- jakość – 5,78;
- świeżość – 5,70;
- wartości odżywcze – 5,61;
- opakowanie – 4,35;
- pochodzenie produktu – 4,05;
- porada ekspedienta – 3,70;
- poziom dochodów – 2,55.

Zatem według badanej grupy respondentów najistotniejszym czynnikiem branym pod uwagę przez konsumenta przy zakupie określonego wyrobu mięsnego jest jego cena, później jakość i na trzecim miejscu świeżość. Na kolejnych pozycjach plasują się: wartości odżywcze produktu, opakowanie produktu, pochodzenie wyrobu mięsnego, porada ekspedienta, poziom dochodów.

Ranga ważności czynników branych pod uwagę przez konsumenta, a utworzona przez kierowników firm (lub członków kierownictw), którzy są ogniwem łączącym przedsiębiorstwo z ostatecznym konsumentem, powinna być wskazówką dla firmy w zakresie zarządzania sprzedażą. Tymczasem te poglądy odbiegają nieco od tendencji, jaką powinny prezentować w obliczu uwarunkowań rynków zagranicznych, dlatego też Zakłady Mięsne, aby zapewnić zbyt swoich produktów, a także oczekiwaną rentowność sprzedaży, przede wszystkim powinny:

- oferować poszukiwany przez nabywcę produkt po konkurencyjnej cenie,
- oferować produkt odpowiedniej jakości,
- tak zorganizować dystrybucję wyrobów firmy, aby klient odwiedzający placówkę otrzymał świeży produkt,
- myśleć o opakowaniu jako o jednym z elementów osiągania sukcesu handlowego, także o formie komunikacji wizualnej, jaką producent nawiązuje z konsumentem.

W opinii kierownictw branży mięsnej duże znaczenie dla skuteczności obsługi klientów mają *środki motywowania* pracowników handlu. Ich hierarchia według ważności wygląda następująco:

- osiąganie rentowności lub zysku – 3,83;
- promocja nowych produktów – 3,73;
- świadczenie wysokiej jakości obsługi – 2,60;
- pozyskiwanie nowych klientów – 2,07;
- zwiększenie wielkości sprzedaży – 1,87.

Za najważniejszy cel kierownicy uznali osiągnięcie rentowności lub zysku. Dobrze, że promocja nowych produktów znalazła się na drugim miejscu według ważności zadań stawianych pracownikom handlu. Wskazane przez kierownictwo

ważne cele wskazują na rozumienie orientacji rynkowej w badanych firmach, a także znajomość narzędzi marketingu i ich wykorzystania. Oczywiście jest, że w trudnych warunkach konkurencji i niskiej rentowności osiąganie rentowności, a zatem i zysku uznano za zadanie priorytetowe.

Następnym zagadnieniem podjętym w badaniach była *problematyka szkoleń* prowadzonych w firmach. W firmach zachodnich są „chlebem powszednim”, a w badanych firmach 24% badanych zadeklarowało, iż są one organizowane często, ale 19% badanych przyznało, że od roku nie uczestniczyło w żadnym szkoleniu; 57% stwierdziło, że ich personel sprzedażowy jest rzadko szkolony. Analiza problemu doskonalenia pracowników handlu i obsługi klientów wskazała, że dominują podstawowe szkolenia personelu sprzedażowego, dotyczące wymagań sanitarnych (42% odpowiedzi), na wysokiej pozycji są także szkolenia w zakresie organizacji i techniki sprzedaży (29% odpowiedzi). Najmniej (tylko 6% odpowiedzi – wynik niepokojąco mały) było szkoleń z zakresu charakterystyki zachowań klientów i konkurencji, tak potrzebnych firmom o orientacji marketingowej. Szkolenie personelu sprzedażowego nie jest więc prowadzone na miarę potrzeb – nawet w opinii kierowników.

Problematykę szkoleń, prowadzonych w badanych przedsiębiorstwach w 2003 r., można uszeregować następująco według rodzajów szkoleń:

- technologia i produkt – 10%;
- organizacja i technika sprzedaży – 29%;
- charakterystyka zachowań klientów i konkurencji – 6%;
- wymagania sanitarne – 42%;
- inne: bhp, przeciwpożarowe – 13%.

Łącznie w 21 badanych firmach było 31 szkoleń, w tym związanych z marketingiem było 35,5% całości pracy szkoleniowej. Wskaźnik ten można by uznać za dobry, gdyby w liczbach bezwzględnych było ich więcej. Zapewne nie trzeba powoływać się na wzory, aby zauważyć, że pracownicy pionów sprzedaży powinni częściej doskonalić swe umiejętności.

Środkom uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w przemyśle mięsnym kierownicy firm przypisali następującą ważność:

- szeroki asortyment wyrobów – 4,58;
- niższe ceny – 4,34;
- wykwalifikowana obsługa – 3,15;
- jakość wyrobów – 3,00;
- estetyka i funkcjonalność – 2,76;
- renoma i marka firmy – 2,40;
- wydłużony czas otwarcia placówki – 2,00.

Jak wynika z zaprezentowanych danych, kierownicy firm utożsamiają konkurencyjność z posiadaniem szerokiego asortymentu wyrobów oraz niższymi cenami w stosunku do konkurencji. Przyczyną przewagi konkurencyjnej jest według nich także wykwalifikowana obsługa oraz w dużej mierze jakość produkowanych wyrobów.

Szeroki asortyment wyrobów jako najważniejszy element konkurencyjności placówek wymieniło 6 reprezentantów firm (29%); wszystkie te osoby pracują na stanowiskach kierowniczych dłużej niż 3 lata. Także 6 reprezentantów (29%) wymieniło na pierwszym miejscu niższy poziom cen w stosunku do konkurencji. Natomiast wykwalifikowaną obsługę za najważniejszy element stawania się konkurencyjnym uznało 19% badanych (4 przedstawicieli firm).

Najważniejsze elementy konkurencyjności placówek firmowych są powiązane z istotnymi czynnikami branżowymi pod uwagę przez konsumenta przy zakupie. Jest to bardzo pozytywne i pożądane zjawisko, gdyż punkty sprzedaży wyrobów mięsnych starają się konkurować właśnie tymi elementami czy działaniami, które według opinii kierowników konsument uważa za najistotniejsze. Działanie takie powinno przyczynić się do zwiększenia rentowności sprzedaży mięsa i jego przetworów.

Zastanawiające były odpowiedzi na pytanie o znajomość rentowności poszczególnych wyrobów i kształtujących je czynników.

Kierownicy firm mają małą *znajomość rentowności wyrobów mięsnych*, kształtującą się przede wszystkim na podstawie obserwacji sprzedaży – 62% respondentów odpowiedziało właśnie w ten sposób. Pozostałe 28% badanych kierowników odpowiedziało, że w ogóle nie zna rentowności sprzedaży mięsa i jego przetworów.

Struktura odpowiedzi na pytanie o istniejący *asortyment zapewniający zakładom rentowność sprzedaży* prezentuje się następująco: najliczniejszą grupę (48% badanych) stanowili kierownicy będący zdania, że istniejący asortyment raczej zapewnia rentowność sprzedaży, 14% kierowników było przekonanych o tym, natomiast pozostałe 38% twierdziło, iż trzeba dokonać pewnych zmian w strukturze asortymentowej, aby uzyskać oczekiwaną rentowność sprzedaży.

Kierownicy firm mieli ocenić *efektywność organizacji sprzedaży i zarządzanie nią*, stosując punktację od 1 (bardzo słabo) do 5 (bardzo dobrze). Uznali, że zależy ona od:

- poziomu obsługi klienta (4,33),
- skuteczniejszego działania personelu sprzedażowego w porównaniu z konkurencją (4,23),
- lokalizacji punktów sprzedaży (3,53),
- częstotliwości dostaw (3,46),
- efektywności istniejących kanałów dystrybucji (3,20),
- dobrej znajomości rynku (2,93),
- czasu od zamówienia do dostawy (2,92),
- dobrego kierowania firmą (2,54),
- współdziałania produkcji, dystrybucji i marketingu (2,40),
- promocji sprzedaży (2,40),
- zainteresowania potrzebami klienta i badania tych potrzeb (2,33),
- konsultacji na temat rozwoju nowych produktów i opakowań (1,78).

Wskazówki kierownictwa dotyczące poprawy rentowności oraz oceny funkcjonującej organizacji sprzedaży i zarządzania można uogólnić jako aktualne dla całego sektora. Mogą być uwzględniane nie tylko w planowaniu działań marketingowych, lecz przede wszystkim w organizacji samej sprzedaży.

Przedsiębiorstwa przemysłu mięsnego nie są w tak złej sytuacji, jak można wywnioskować z doniesień w mediach. Na umiarkowany optymizm dotyczący dobrych perspektyw produkcji i rynku mięsnego w Polsce składają się m.in.:

- jakość polskich wyrobów mięsnych,
- specyfika asortymentowa (technologia, receptury, wyroby),
- zrealizowanie w ostatnich latach programów poprawienia mięsności tuczników,
- specyficzne upodobania i gusty żywieniowe Polaków, np. wędzenie, przyprawy roślinne (czosnek, papryka itp.),
- patriotyzm konsumencki, nie notowany w innych segmentach rynku,
- uniknięcie ostatnio notowanych plag nawiedzających hodowle za granicą, jak BSE czy pomór świń,
- znaczne lepsze dostosowanie większości producentów i handlu do wymogów sanitarnych i ekologicznych stawianych przez prawo UE,
- skupienie wysiłków na poprawie rentowności, jakości, kosztów i cen, obsługi klienta, struktury asortymentowej wyrobów,
- coraz większe zainteresowanie zagranicznych odbiorców polskimi wyrobami.

MARKET ORIENTATION IN MEAT PROCESSING INDUSTRY AND MEAT TRADING ENTERPRISES

Summary

A study of salespeople indicates their good understanding of market orientation as well as knowledge of marketing tools and their use. The major concerns are that companies do not conduct constant market research and that only a small percentage of employees participate in trainings. Executives' indications concerning the improvement in profitability and the evaluation of the current sales organization and management system ought to be taken into account not only while planning marketing activities, but also, primarily, while organizing sales. Although a number of opportunities exists for the native sector in the EU meat market, market orientation ought to be consequently developed.