

Karol Krajewski

Specyfika zarządzania komunikacją rynkową w przedsiębiorstwach sektora mleczarskiego w Polsce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 345-357

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

dr KAROL KRAJEWSKI
Akademia Morska w Gdyni

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA KOMUNIKACJĄ RYNKOWĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA MLECZARSKIEGO W POLSCE

Streszczenie

W pracy przedstawiono ocenę komunikacji rynkowej w sektorze mleczarskim w Polsce oraz procesów zarządzania tym obszarem w przedsiębiorstwach tego sektora. Badanie przeprowadzone zostało w oparciu o analizę doświadczeń przedsiębiorstw sektora mleczarskiego na tle zachowań uczestników i potrzeb procesów komunikacji. Wymagało to zdefiniowania modelu przestrzeni komunikacji rynkowej w warunkach rynku mleczarskiego oraz określenia wzajemnych relacji uczestników tego modelu w odniesieniu do procesu przekazywania komunikatów rynkowych. Przyjęty zakres pozwolił na określenie podstawowych cech zjawisk komunikacji rynkowej oraz procesów zarządzania tym obszarem aktywności przedsiębiorstw na tle oceny oddziaływania odbiorców komunikatów i konsumentów. W badanym sektorze stwierdzono na ogół tradycyjne podejście do procesu komunikacji, ale zróżnicowane w zależności od skali przedsiębiorstw i rozwiązań organizacji tych procesów w przedsiębiorstwach oraz brak systemowego podejścia do zarządzania komunikacją rynkową w nowych warunkach rynku mleczarskiego.

Wprowadzenie

Problematyka organizacji efektywnej komunikacji przedsiębiorstw sektora mleczarskiego z rynkiem stanowi tradycyjnie obszar zainteresowania działów marketingu tych firm, ale jest to już podejście nieaktualne. Od nowoczesnej firmy pragnącej zaistnieć na rynku wymaga się obecnie czegoś więcej niż wytworzenia produktu wysokiej jakości, po atrakcyjnej cenie, dostępnego przez kanały dystrybucji dla nabywców. W nowych warunkach rynku mleczarskiego przedsiębiorstwo musi komunikować się ze swoimi obecnymi i potencjalnymi klientami¹ z wykorzystaniem wszystkich kanałów komunikacji, a to wchodzi już w obszar szeroko pojętego procesu zarządzania w systemie komunikacji

¹ K. Krajewski, *Rynek mleczarski – mechanizmy, specyfika, potrzeby komunikacji uczestników*. „Przegląd Mleczarski” 2011, nr 2, s. 49.

marketingowej (znanym też jako tradycyjny *promotion mix*). Zasadniczą funkcją komunikacji marketingowej, jako składowej procesu zarządzania w firmie, jest podejmowanie decyzji o wyborze oferty rynkowej i jej alokacji na rynku oraz oddziaływanie przez przedsiębiorstwo na obecnych i potencjalnych nabywców, tak aby dokonywali wyboru oferowanych towarów w sposób trwały, co pozwoli zapewnić trwałą pozycję rynkową tego przedsiębiorstwa². System komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem stanowi ciągle też podstawowy element koncepcji marketingu, łączy bowiem opracowaną strategię marketingową ze zjawiskami i zdarzeniami występującymi na rynku³.

W literaturze przedmiotu na temat organizacji przedsiębiorstw sektora mleczarskiego nadal dominuje tradycyjne podejście, które utożsamia system komunikacji z marketingiem i uznaje, że jest to obszar zainteresowania wyłącznie działów (czy też innych komórek organizacyjnych) marketingu. Uznaje się powszechnie wśród kadr marketingu tego sektora, że właśnie marketing mix jest rozbudowaną formą komunikacji rynkowej, a właściwie jeden z jego elementów – reklama lub szerzej promocja. Całokształt relacji przedsiębiorstwa z rynkiem stanowi swoisty kanał komunikacji, przez który płyną określone strumienie rzeczowe (produkty, usługi) oraz strumienie informacyjne. W warunkach nowoczesnego rynku można przyjąć, że nie tylko sama promocja, lecz łącznie wszystkie elementy marketingu, rozumiane całościowo, będące systemem komunikacji rynkowej, zapewniają najbardziej trwale i efektywne relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcą. Można zatem przyjąć, że przedsiębiorstwo istnieje dzięki przekazywaniu informacji i komunikowaniu się, a natura przedsiębiorstwa organizacji wyraża się właśnie w procesach tego przekazu oraz komunikowania się z otoczeniem rynkowym⁴.

Na rynku mleczarskim w Polsce, który mimo widocznego rozwoju wykazuje w dużej części cechy rynku tworzącego się, podstawowym narzędziem komunikacji jest ciągle sam produkt (wraz z opakowaniem), jego cena oraz dostępność poprzez kanały dystrybucji⁵. W miarę rozwoju rynku, dywersyfikacji produktów, tworzenia nowych segmentów rynku, kreowania marek tych produktów oraz powstania nowych kanałów dystrybucji, będących w stanie obsłu-

² R.J. Varey, *Marketing Communication. Principles and practice*, Routledge London & New York 2002, s. 125.

³ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 503–504.

⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wyd. Astrum, Wrocław 2002, s. 13.

⁵ K. Krajewski, *Rynek mleczarski...*, s. 51.

żyć rosnącą podaż, dotychczasowe proste formy komunikacji z rynkiem nie są już wystarczające, aby trwale przyciągnąć uwagę konsumentów⁶. Rozwój rynku oznacza potrzebę stworzenia systemu komunikacji o szerokich, wyraźnie zarysowanych funkcjach, dysponującego skutecznym instrumentarium ich realizacji, zintegrowanego z pozostałymi narzędziami marketingu mix przedsiębiorstwa⁷. W kolejnym etapie rozwoju, w miarę nabywania doświadczenia uczestników rynku oraz ich wiedzy na temat mechanizmów rynkowych i oddziaływania narzędzi marketingu, obserwuje się malejące znaczenie promocji na rzecz działania ze strony wszystkich narzędzi marketingu traktowanych łącznie, w postaci kompleksu informacyjnego i perswazyjnego, który można określić mianem nowej komunikacji rynkowej⁸.

Na obecnym etapie rozwoju rynku mleczarskiego w Polsce mamy już do czynienia z kompleksowym oddziaływaniem instrumentów marketingu (z wyraźnym akcentem na efekty synergii i integracji działań marketingowych), na końcowego odbiorcę przekazów informacyjnych i perswazyjnych, jakim jest konsument. Równie ważna w praktyce komunikacji rynkowej na tym rynku jest potrzeba oddziaływania na wszystkich uczestników łańcucha działań i decyzji rynkowych. Komunikacja rynkowa stanowi obecnie strumień dwukierunkowy: z jednej strony przedsiębiorstwo wysyła przekaz informacyjno-nakłaniający, zmierzający do wywołania zamierzonych reakcji i działań u odbiorcy, a z drugiej strony otrzymuje odpowiedź zwrotną w postaci akceptacji bądź negacji jego oferty marketingowej, wyrażaną poprzez podejmowanie decyzji o zakupie oferowanych produktów⁹. Działania z zakresu komunikacji rynkowej, poza ich charakterem działań bieżących, stanowią też podstawowy obszar działań strategicznych, kształtując strategię przedsiębiorstw mleczarskich.

Inspiracje wynikające z wieloletnich obserwacji i badań rynku produktów mleczarskich w Polsce stały się już wcześniej podstawą podjęcia rozważań nad nową koncepcją zintegrowanej komunikacji rynkowej, wynikającą z potrzeb

⁶ M. Świątkowska, H. Górską-Warsewicz, K. Krajewski, *Zintegrowana komunikacja rynkowa na rynku żywności – aspekty modelowania i zarządzania*, w: *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, red. T. Wawak, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, t. I, s. 251–256.

⁷ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 49–52.

⁸ M. Świątkowska, H. Górską-Warsewicz, K. Krajewski, *Zarządzanie komunikacją rynkową przedsiębiorstw – organizacja, strategię, uwarunkowania*, Wyd. SGGW, Warszawa 2010, s. 7.

⁹ M.J. Sirgy, *Integrated Marketing Communications*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1998, s. 4.

rozwoju tego rynku w polskich warunkach¹⁰. Na obecnym etapie analizy problemu w 2010 r. podjęto wstępne badanie wśród 25 wybranych, ale reprezentatywnych przedsiębiorstw sektora mleczarskiego w Polsce, charakteryzujących się różną wielkością, formą własności i organizacji. Badania przeprowadzone zostały z wykorzystaniem techniki wywiadów bezpośrednich (*face to face*) z respondentami z działów marketingu lub zarządu, przy użyciu kwestionariusza zawierającego pytania zamknięte oraz otwarte, umożliwiające pogłębione analizy doświadczeń przedsiębiorstw sektora w zakresie organizacji komunikacji rynkowej oraz zachowań uczestników rynku w procesach komunikacji. Kwestionariusz badawczy został poddany wstępnej weryfikacji w badaniu pilotażowym, co umożliwiło weryfikację adekwatności pytań i wariantów odpowiedzi do podjętego problemu badawczego. Przyjęty zakres oceny wymagał wskazania podstawowych cech analizowanych zjawisk oraz procesów rynkowych, a tym samym pozwolił dokonać wstępnej charakterystyki komunikacji rynkowej na tle oceny oddziaływania wszystkich instrumentów marketingu w przedsiębiorstwie.

Charakterystyka przestrzeni komunikacji rynkowej w sektorze mleczarskim

Dla oceny skuteczności i warunków komunikacji rynkowej przedsiębiorstw w sektorze gospodarczym istotne znaczenie ma charakterystyka obszaru, w którym odbywa się ten proces. W tym celu należałoby zdefiniować i wykorzystać pojęcie przestrzeni komunikacji rynkowej oraz dokonać jej opisu w sektorze mleczarskim. Przestrzeń komunikacji rynkowej obejmuje te wszystkie obszary aktywności rynkowej, w których podmioty gospodarcze (przedsiębiorstwa, instytucje) wymieniają informacje, poglądy, kształtują opinie oraz negocjują potencjalną współpracę, uprawiają lobbing, budują wzajemne relacje i kształtują różnego rodzaju zachowania i decyzje. Jej cechą szczególną w warunkach nowoczesnego rynku jest dostępność szybkiej, taniej i nieograniczonej geograficznie komunikacji w wielu jednocześnie wymiarach, związanych z różnorodnymi instrumentami marketingowymi. Jest to jednocześnie przestrzeń interaktywnych relacji między jej uczestnikami (dostawcami, pośrednikami, użytkownikami i odbiorcami komunikatów) oraz dialogu i negocjacji między nimi, a tym samym przestrzeń zarządzania tymi złożonymi procesami na poziomie mikro (przedsiębiorstwa), mezo (sektora) lub makro (gospodarki).

¹⁰ M. Świątkowska, H. Górską-Warsewicz, K. Krajewski, *Zintegrowana komunikacja rynkowa...*, s. 252.

Wymiana pomiędzy sprzedającym i kupującym na rynku produktów mleczarskich ma nie tylko charakter pieniężno-towarowy, ale w dużej mierze informacyjny. Rynek mleczarski analizowany przez pryzmat jego formy, która zachowała się od średniowiecza (targowiska czy bazaru) oraz treści (transakcji wymiennych między jego uczestnikami), uznać można za miejsce i proces oparty na komunikacji, gdyż relacje między podmiotami funkcjonującymi na rynku w dużej części realizują się przez bezpośrednią lub pośrednią komunikację¹¹. Ogólne warunki funkcjonowania tego rynku w relacji do procesów komunikowania się zdeterminowane są potrzebami organizacji procesów rynkowych. Rynek mleczarski stanowi specyficzny system informacyjny dla uczestników procesów rynkowych, podlegający stale procesom rozwojowym, adekwatnym do stanu techniki i środków komunikacji. Nowoczesne systemy komunikacji nie wymagają koncentracji fizycznej towaru w danym miejscu (np. na giełdzie hurtowej, w sklepie czy targowisku), a zasięg rynku zależy już od dostępności sieci informacyjnej, jaką jest wirtualna przestrzeń Internetu¹².

Jak wykazano wcześniej, komunikacja rynkowa powinna być prowadzona w sposób zintegrowany dla osiągnięcia odpowiedniego poziomu efektywności, a więc wszystkie jej instrumenty oddziałują na siebie, i tym samym funkcjonują w pewnej przestrzeni o specyficznych cechach i relacjach. Przestrzeń komunikacji rynkowej może być zdefiniowana przez szereg wymiarów zależnie od specyfiki obszaru gospodarczego (sektora, branży), którego dotyczy przekazywany w różnej formie komunikat. Analizując specyfikę sektora mleczarskiego, jako podstawowe wymiary tej przestrzeni należałoby wskazać cztery najistotniejsze stanowiące elementy działań marketingowych: produkt (wraz z opakowaniem), promocję, cenę, dystrybucję oraz dodatkowo informację, zdeterminowaną przez te cztery podstawowe obszary marketingu mix. Dla osiągnięcia skuteczności procesów komunikacji rynkowej wszystkie te działania wymagają koordynacji, planowania, podejmowania decyzji i kontrolowania realizacji, a tym samym powinny być zarządzane¹³. Pochodną tych wymiarów jest ponadto marka, odgrywająca coraz większe znaczenie w procesach komunikacji rynkowej¹⁴. Przedstawione umownie wymiary przestrzeni komunikacji rynkowej

¹¹ R. Levine, Ch. Locke, D. Searls, D. Weinberger, *Manifest www.cluetrain.com. Koniec ery tradycyjnego biznesu*, WIG-Press, Warszawa 2000.

¹² K.W. Studnicki-Gizbert, *Jak funkcjonuje rynek*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1997, s. 16.

¹³ P. Copley, *Marketing Communications Management. Concepts & Theories, Casus & Practices*, Elsevier, London 2004, s. 27.

¹⁴ H. Górska-Warsewicz, *Kształtowanie marki i jej znaczenie na rynku żywnościowym*, w: H. Górska-Warsewicz, M. Świątkowska, K. Krajewski, *Model zintegrowanej komunikacji ryn-*

tworzą model o odpowiedniej konfiguracji procesów komunikacji. Konfiguracja oznacza strukturę systemu działań wykonywanych przez przedsiębiorstwo dla potrzeb komunikacji rynkowej w poszczególnych wymiarach tej przestrzeni. Oczywiście każdy z tych wymiarów składa się z szeregu płaszczyzn specyfikujących i kwantyfikujących w sposób szczegółowy te wymiary, ale dla potrzeb podjętej wstępnej analizy i charakterystyki nie wydaje się konieczne ich identyfikowanie na tym etapie badań.

Sektor mleczarski w Polsce, analizowany w pięciowymiarowej przestrzeni komunikacji rynkowej, wykazuje istotne cechy dojrzałości i dużego potencjału komunikacyjnego. Decydują o tym następujące fakty i stwierdzenia:

- przeciętne obroty rynkowe sektora mleczarskiego szacowane w 2008 r. na 21 mld zł (6,2 mld euro) stanowiły 13,7% obrotów sektora żywnościowego, co dawało drugą pozycję (po sektorze mięsny) wśród wszystkich (16) branż tego sektora, decydując o potencjale gospodarczym sektora oraz podaży produktów mleczarskich¹⁵,
- na produkty mleczarskie konsumenci w 2009 r. wydatkowali 12,7 mld zł, co stanowiło 12–15% wydatków na żywność ogółem (3–5% całkowitych wydatków gospodarstw domowych) i decydowało o wartości popytu konsumenckiego na te produkty,
- produkty mleczarskie reprezentują bardzo duży potencjał rynkowy w postaci ponad 50 kategorii produktowych oraz trudną do określenia liczbę asortymentów produktów,
- sektor mleczarski wytworzył w ciągu krótkiego okresu funkcjonowania rynku ponad 300 marek (w 2010 r.), a średni przyrost ich liczby można szacować na 20 marek rocznie w okresie lat 2003–2009; w rankingu czasopisma „Rzeczpospolita” wśród 200 najcenniejszych marek krajowych (z wszystkich branż gospodarczych) w 2007 r. znalazło się 10 marek mleczarskich, w tym najcenniejsza – druga (po marce Wedel) wśród marek sektora spożywczego i 19 wśród wszystkich marek krajowych – marka Mlekovita, której wartość została oszacowana na 555 mln zł, a kolejna marka Łaciate (50. miejsce w rankingu) na 197 mln zł¹⁶,

kowej. *Aspekty zarządzania produktem i marką na rynku żywnościowym*, Wyd. SGGW, Warszawa 2009, s. 132.

¹⁵ J. Seremak-Bulge, *Kryzys gospodarczy a perspektywy polskiego mleczarstwa*, „Przegląd Mleczarski” 2009, nr 12, s. 30–34.

¹⁶ H. Górska-Warsewicz, *Kształtowanie marki...*, s. 156.

- analizując wydatki na reklamę produktów żywnościowych (które stanowiły 25–20% wydatków na reklamę ogółem), oszacowane wydatki na reklamę produktów mleczarskich zajmowały drugą–trzecią pozycję wśród wszystkich grup produktów żywnościowych, a w latach 2002–2003 szóstą pozycję wśród wszystkich kategorii reklamowanych produktów, co oznacza potencjał reklamowy¹⁷.

Argumenty te wskazują, że przedsiębiorstwa sektora mleczarskiego posiadają już niezbędne doświadczenie w aktywnym uczestnictwie w rynku oraz w monitorowaniu procesów rynkowych i tworzeniu odpowiednich przekazów (komunikatów) w procesach komunikacji rynkowej. Do tych celów i zadań funkcjonalnych w przedsiębiorstwach utworzone zostały odpowiednie działy (lub jednostki) w strukturach zarządzania i zaangażowane zostały zasoby kapitałowe i ludzkie. Dlatego możliwe jest określenie poziomu kompetencji tych przedsiębiorstw w zakresie komunikacji rynkowej oraz charakterystyki tych procesów w warunkach rozwijającego się rynku mleczarskiego.

Przedsiębiorstwo mleczarskie komunikuje się z rynkiem poprzez przekazywanie informacji w celu wywołania zamierzonego postępowania odbiorców, jak również poprzez zdobywanie od nich różnymi drogami danych potrzebnych do kształtowania własnej strategii. Spośród wielu funkcji komunikacji w oddziaływaniu tych przedsiębiorstw na rynek najważniejsza wydaje się być funkcja informacyjna. Rolą komunikacji jest m.in. wypełnienie luki wiedzy konsumentów informacją o oferowanych przez firmę produktach, ich cenach, warunkach i miejscach nabycia tak, aby w maksymalnym stopniu przyciągnąć nowego i utrzymać starego klienta¹⁸.

Coraz większego znaczenia w procesach komunikacji przedsiębiorstw sektora mleczarskiego z rynkiem, nabiera funkcja wspierania procesów dystrybucji i sprzedaży, także z uwagi na nietrwałość produktów mleczarskich i ich charakterystykę towaroznawczą. Przedsiębiorstwa te dążą do intensyfikacji wykorzystania kanałów dystrybucji oraz zwiększania intensywności oddziaływania przedsiębiorstwa na potencjalnego klienta. Obok równolegle występujących intensywnych procesów związanych z obsługą partnerów w łańcuchu dostaw przyczynia się do usprawnienia procesów logistycznych i aktów sprzedaży¹⁹.

¹⁷ A. Skowronek-Grądziel, *Znaczenie branży żywnościowej na rynku reklamy w Polsce*, Roczniki Naukowe SERiA 2008, T.X, z. 4, s. 376.

¹⁸ B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996.

¹⁹ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

Z punktu widzenia procesu komunikacji rynkowej dystrybucja produktów mleczarskich jest procesem obsługi rynku mleczarskiego, obejmującym wszelkie decyzje i czynności związane z zapewnieniem komunikacji producenta z finalnymi nabywcami – konsumentami tych produktów. Proces dystrybucji zastępowany jest poprzez dostępność produktów i wygodę zakupów (*convience* w formule 4C marketingu) dla klienta łańcucha dostaw według R. Lauterborna²⁰. Podstawą kształtowania tak rozumianej nowej formuły dystrybucji, traktowanej jako element procesu komunikacji z rynkiem, stanowi określenie pożądanego przez klientów sposobu dotarcia i oferowania towarów na rynku. W procesie decyzyjnym, dotyczącym formy komunikacji z rynkiem podkreśla się znaczenie różnych elementów korzystania przez klientów sklepów z odmiennych systemów i technik sprzedaży, a przede wszystkim charakterystyki i potrzeb klientów oraz nowych form organizacji dystrybucji i znaczenia promocji w miejscu sprzedaży²¹. Wraz ze zwiększeniem dostępności i wygody produktów mleczarskich oraz rozwojem różnorodnych form technik sprzedaży, w tym organizacji sprzedaży w formie samoobsługi, rośnie znaczenie dystrybucji w procesie komunikacji rynkowej. Niektóre z firm mleczarskich (np. OSM Piątница) skoncentrowały swoją strategię marketingową na takiej formule komunikacji rynkowej i skutecznie utrzymują trwałą pozycję rynkową.

Między uczestnikami strony podaźowej rynku produktów mleczarskich toczy się nieustanna konkurencja; za pośrednictwem rynku przedstawiającymi korzystniejszą od innych ofertę produktową (pod względem ceny, jakości wyrobu, jego wyglądu, opakowania itp.), a poprzez instrumenty komunikacji rynkowej dążącymi do wywarcia wpływu na odbiorców, w celu korzystnego zawarcia transakcji kupna-sprzedaży. Siłami sprawczymi tych przemian na początku XXI wieku są głównie zmiany zachowań konsumentów, większa dostępność produktów bardziej nowoczesnych, o wyższej jakości i lepiej opakowanych oraz działania firm w zakresie komunikowania się z rynkiem, w tym szczególnie poprzez reklamę i promocję sprzedaży.

Komunikacja marketingowa a komunikacja rynkowa – ścieżki dojścia

Komunikacja na rynku mleczarskim zorientowana została obecnie na tworzenie i ciągłe pobudzanie interakcji pomiędzy uczestnikami tego procesu w oparciu o nowe warunki rynku, w sposób ciągły wykorzystując lub coraz

²⁰ R. Lauterborn, *New Marketing Litany*, „Advertising Age” 1990, nr 10, s. 26.

²¹ K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.

częściej kreując nowe potrzeby uczestników tego rynku – konsumentów. W tym celu w przedsiębiorstwach sektora mleczarskiego stosowane są najczęściej klasyczne instrumenty z zakresu marketingu mix, co pozwala określić, że przedsiębiorstwa te prowadzą proces komunikacji marketingowej. Należy jednak wskazać na cechy różniące pojęcie komunikacji rynkowej od pojęcia komunikacji marketingowej.

Komunikacja marketingowa w jej klasycznym brzmieniu jest równoznaczna z promocją poszerzoną o zwrotny proces badań marketingowych²². Komunikacja rynkowa stanowi zaś zespół informacji (sygnałów), które są emitowane z różnych źródeł w kierunku nie tylko odbiorców końcowych – konsumentów, ale również do podmiotów z jej otoczenia, czyli dostawców, pośredników, liderów opinii itp.²³. Wykorzystanie zintegrowanego podejścia w komunikacji rynkowej umożliwia: osiągnięcie wartości dodatkowej i efektu synergii w wyniku wspólnego planowania, ocenę strategicznej roli poszczególnych instrumentów komunikacji marketingowej oraz kreowanie jasnego i spójnego komunikatu o znacznym wpływie na zachowania zakupowe nabywców²⁴. W warunkach rynku mleczarskiego podstawowego znaczenia nabiera powiązanie wszystkich instrumentów marketingowych i narzędzi zarządzania w zintegrowanym procesie aktywności rynkowej i przekazywania wszelkich informacji. Tak rozumiana komunikacja rynkowa polega na integracji uczestników tych procesów komunikacji wokół jednoznacznego spójnego przekazu (komunikatu), w trakcie oferowania korzyści nabywcom (klientom)²⁵, co wymaga odpowiedniej organizacji, badań rynkowych i tworzenia mechanizmu powiązań strategicznych w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu rynkowym.

Analiza rozwoju procesów komunikacji przedsiębiorstw mleczarskich z rynkiem wskazuje na stopniowe przechodzenie od działań opartych na rozwoju produktów, poprzez wykorzystanie innych instrumentów marketingu, do integracji procesów marketingu i zarządzania. Kolejne stadia w tradycyjnej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem mleczarskim dla potrzeb rynkowych

²² J. Tkaczyk, *Nowe narzędzia komunikacji - próba klasyfikacji*, w: *Innowacje w marketingu*, Uniwersytet Gdański, Instytut Handlu Zagranicznego, Gdańsk 2005.

²³ B. Pilarczyk, *Reklama jako narzędzie komunikacji masowej*, w: *Komunikowanie się w marketingu*, red. H. Mruk, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

²⁴ G. Karasiewicz, *W kierunku zintegrowanej komunikacji marketingowej*, w: *Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu*, Materiały konferencyjne Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2001.

²⁵ H. Górską-Warsewicz, K. Krajewski, M. Świątkowska, *Koncepcja zintegrowanej komunikacji rynkowej*, w: *Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe nr 510, Ekonomiczne Problemy Usług nr 25, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 49–57.

stanowi różnicowanie produktu, rozwój produktu, a następnie działania przedsiębiorstwa dla potrzeb kształtowania rynku, co łącznie stanowi obszar aktywności działów marketingu. Filozofia działań przedsiębiorstwa opiera się na dążeniu do pomnażania tego, co firma już posiada, począwszy od zasobów, poprzez produkty (coraz więcej i coraz bardziej zróżnicowane), a skończywszy na nowych rynkach (zarówno w sensie geograficznym, jak i w postaci nowych segmentów). Taka koncepcja zarządzania marketingowego, wzrostu ekstensywnego i ilościowego, zdominowała dotychczasową praktykę rynkową przedsiębiorstw mleczarskich w warunkach globalnego rynku, ale napotyka już na naturalne bariery wzrostu. Sposobem wyjścia z tego problemu może być komunikacja marketingowa oraz poprawa jakości realizowanych strategii we wszystkich przekrojach zarządzania marketingowego, ale i to podejście wyczerpuje obecnie swoje możliwości. Obecnie obserwuje się, że przedsiębiorstwo dla osiągnięcia sukcesu rynkowego musi komunikować się wszystkimi sposobami z rynkiem i jest oceniane na rynku w sposób kompleksowy (przez konsumentów, klientów, partnerów, interesariuszy) i z wielu punktów widzenia²⁶. Przedsiębiorstwo istnieje dzięki przekazywaniu informacji i komunikowaniu się. Należy potwierdzić, że natura przedsiębiorstwa i każdej organizacji wyraża się właśnie w procesach przekazu i komunikowania się z otoczeniem rynkowym²⁷.

Zgodnie z koncepcją J. Trouta, komunikacja jest nie tylko ważnym elementem działań marketingowych, ale stanowi też istotę strategii przedsiębiorstw²⁸. Można stwierdzić, że komunikowanie stanowi obecnie w przypadku przedsiębiorstw mleczarskich rdzeń zarządzania strategicznego, a strategię komunikacji można zaliczyć do podstawowych strategii funkcjonalnych, pełniących funkcję wspomagającą wobec założeń strategii biznesowych. W warunkach sektora mleczarskiego komunikacja (najczęściej jeszcze marketingowa, realizowana obecnie przez firmy mleczarskie) przestaje być zwykłą funkcją działu marketingu, ale staje się jego podstawą oraz kluczowym obszarem zarządzania przedsiębiorstwem. Jej podstawowe zadanie stanowi obecnie budowanie trwałych i interaktywnych relacji ze wszystkimi klientami przedsiębiorstwa oraz wywieranie wpływu (z wykorzystaniem nowoczesnych instrumentów marketingu) na inne przedsiębiorstwa (odbiorców i pośredników) oraz obecnych i po-

²⁶ M. Drzazga, *Systemy komunikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 13.

²⁷ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, s. 18.

²⁸ J. Trout, *Trout o strategii*, PWE, Warszawa 2005.

tencjalnych nabywców, prowadzone dla zapewnienia sobie silnej i trwałej pozycji rynkowej i przewagi konkurencyjnej²⁹.

Wymienione cechy koncepcji komunikacji rynkowej wskazują jednoznacznie na potrzebę uznania dużego znaczenia tego obszaru zarządzania przedsiębiorstwami sektora mleczarskiego i wskazują też na potrzebę zastosowania podejścia systemowego do analizy i projektowania skutecznych działań z zakresu komunikacji rynkowej. Wymogi efektywności procesów komunikacji i skuteczności odbioru przekazywanych komunikatów rynkowych decydują o potrzebie integracji tego odrębnego obszaru aktywności marketingowej przedsiębiorstwa oraz budowy adekwatnych do tych działań narzędzi badawczych i analitycznych.

Charakterystyka procesów zarządzania komunikacją rynkową przedsiębiorstw sektora mleczarskiego w Polsce – wstępne uwagi na tle badań

Badania przeprowadzone jako wstępny etap badań czynników kształtujących komunikację rynkową w sektorze mleczarskim w Polsce dostarczyły istotnych informacji o organizacji procesów komunikacji, relacji wewnętrznych tych procesów oraz ich znaczeniu dla rozwoju firm w perspektywie. Kluczowym zagadnieniem była jednak odpowiedź na pytanie, jak można scharakteryzować procesy zarządzania komunikacją rynkową i jakie czynniki determinują te procesy w zależności od charakterystyki wybranych przedsiębiorstw sektora mleczarskiego? Pozwolić to może na zdefiniowanie najlepszych praktyk w zakresie komunikacji rynkowej, co może stanowić podstawę tworzenia wzoru do naśladowania dla innych przedsiębiorstw (tzw. *benchmark*).

Analiza porównawcza wykazała, że o najlepszych praktykach w zakresie komunikacji rynkowej wśród przedsiębiorstw sektora mleczarskiego nie decyduje forma prawna przedsiębiorstw, ale ich wielkość oraz posiadane kompetencje rynkowe, których dobrą miarą mogą być posiadane przez te przedsiębiorstwa marki produktów, zwłaszcza ich liczba i wartość w ocenie konsumentów. Choć atrakcyjność kluczowych marek jest istotnym czynnikiem, a wielkość przedsiębiorstw determinuje zdolność do prowadzenia kompleksowych działań komunikacyjnych we wszystkich wymiarach przestrzeni komunikacji rynkowej (co wymaga posiadania odpowiednich zasobów finansowych, wyodrębnionych komórek organizacyjnych i kompetencji kadr), to jednak można wyodrębnić przypadki, że liderzy efektywności komunikacji rynkowej potrafią operować na mniejszej liczbie wymiarów (nawet na jednym) z podobnym poziomem sku-

²⁹ R.J. Varey, *Marketing Communication...*, s. 156.

teczności rynkowej, również na mniej atrakcyjnych rynkach. Decydują o tym specjalizacja w wybranym wymiarze przestrzeni komunikacji rynkowej oraz wewnętrzne czynniki związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Są one wypadkową posiadanych zasobów (ludzkich, produktowych), kompetencji i doświadczeń rynkowych, struktury organizacyjnej, zarządzania itp., i składają się na zdolność konkurencyjną i skuteczność komunikowania rynkowego. Do wskazanych w badaniach czynników, określanych jako bariery komunikacji rynkowej, zaliczono trzy grupy: czynniki finansowe, instytucjonalne oraz rynkowe. Wśród tych ostatnich największe utrudnienia działalności w zakresie komunikacji rynkowej w ocenie respondentów wiążą się z coraz silniejszą pozycją przetargową i koncentracją odbiorców (głównie sieci handlowych), brakiem partnerstwa w kanałach dystrybucji oraz niskim popytem na produkty. Wskazywano też na coraz mniejszą wrażliwość konsumentów na komunikaty rynkowe i potrzebę urozmaicenia nie tylko samej oferty rynkowej, ale też odpowiedniego wielostronnego przekazu w formie komunikatu.

Analizując miejsce poszczególnych wymiarów przestrzeni komunikacji rynkowej w działaniach przedsiębiorstw sektora mleczarskiego, należy oceniać charakter, zasięg i rodzaj oraz w konsekwencji efektywność tych działań. Na podstawie wstępnych badań przedsiębiorstw ustalono, że w działalności tych przedsiębiorstw podstawowe znaczenie nadal mają procesy oddziaływania poprzez kształtowanie produktu (rozumianego kompleksowo i jako suma atrybutów), które koncentrują swoją uwagę głównie na komunikacji rynkowej poprzez produkt (wraz z opakowaniem). Aż 42% przedsiębiorstw sektora deklarowało ten obszar aktywności jako najważniejszy. Więcej niż 20% firm (20,9% całości populacji badanych przedsiębiorstw) deklarowała stosowanie w tym celu głównie akcji promocyjnych (75% badanych). Najrzadziej do komunikacji rynkowej wykorzystywano w przedsiębiorstwach sektora mleczarskiego działania oparte o dystrybucję i oddziaływanie w kanałach dystrybucji (14,5% respondentów). Jako najważniejsze formy działań promocyjnych w przypadku przedsiębiorstw średniej wielkości została uznana promocja sprzedaży (63% badanych), a w przypadku dużych podmiotów – reklama telewizyjna (80%). Ogólnie spośród różnych form komunikacji najczęściej stosowana była reklama (wysoko oceniana z uwagi na oddziaływanie), a także kształtowanie produktu i opakowania oraz sponsoring (forma oceniana była najniżej z uwagi na niską efektywność).

Zakończenie

Doświadczenia uczestnictwa przedsiębiorstw sektora mleczarskiego w kształtowaniu relacji rynkowych ukierunkowanych na komunikację rynkową wskazują na stopniowe przechodzenie w procesach od kształtowania produktu do tworzenia zintegrowanej komunikacji rynkowej. Wynika to z jednej strony z zasobów (finansowych, kadrowych, pozycji rynkowej, marek) tych przedsiębiorstw, z drugiej zaś strony z kompetencji i umiejętności oraz przyjętej strategii w zakresie komunikacji rynkowej przez te przedsiębiorstwa. Obserwuje się przy tym stopniowe zwiększanie znaczenia niematerialnych czynników determinujących zachowania rynkowe przedsiębiorstw oraz procesów zarządzania tymi działaniami w miarę zwiększania uczestnictwa w rynku i doświadczeń rynkowych.

Procesy komunikacji rynkowej przedsiębiorstw mleczarskich w nowych warunkach kształtującego się otoczenia rynkowego powinny być oceniane w przestrzeni komunikacji rynkowej, rozumianej jako te obszary aktywności rynkowej, w których podmioty gospodarcze (przedsiębiorstwa, instytucje) wymieniają informacje, poglądy, kształtują opinie oraz negocjują potencjalną współpracę, uprawiają lobbing, budują wzajemne relacje i kształtują różnego rodzaju zachowania i decyzje. Może być ona zdefiniowana przez szereg wymiarów (zależnie od specyfiki obszaru gospodarczego), a w sektorze mleczarskim wymiary te stanowią podstawowe elementy marketingu mix oraz dodatkowo informacja i marka. Opis tych wymiarów pozwala obecnie na właściwą charakterystykę komunikacji rynkowej przedsiębiorstw sektora mleczarskiego, co zostało potwierdzone w badaniach wstępnych.

SPECIFICITY OF MARKET COMMUNICATIONS MANAGEMENT IN DAIRY SECTOR FIRMS IN POLAND

Summary

The paper presents the evaluation of market communication in dairy sector in Poland and management processes of this area in the firms from this sector. The study was conducted based on the analysis of the experience of the dairy enterprises on the background of participants' behavior and the needs of communication processes. It required defining the model of the area of market communications in the dairy market conditions and determination of the relationship of participants of this model, with the respect to the process of communication with the market. The adopted scope allowed determining the basic features of the market communication and processes of management of this area of business activity on the background of interactions of communication audiences and consumers. There is discovered in the analyzed sector generally the traditional approach to communication, but it varies depending on the scale of enterprises and organizations of these processes in enterprises. There is also the lack of systemic approach to managing market communication in the new conditions of the dairy market.