

Krzysztof Firlej, Patrycja Trzepalka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WYBRANE TYPY OGÓLNEJ ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORSTW SPOŻYWCZYCH W XXI WIEKU

CHOSEN TYPES OF GENERAL GUIDANCE FOR FOOD PROCESSING ENTERPRISES IN XXI CENTURY

Słowa kluczowe: orientacja przedsiębiorstw, cele, efekty, przemysł spożywczy

Key words: enterprise orientation, aims, effects, food industry

Abstrakt. Celem badań było określenie najważniejszych elementów orientacji przedsiębiorstw spożywczych w Polsce, które determinują na początku XXI wieku ich funkcjonowanie i konkurencyjność. Badania ankietowe przeprowadzono w celowo wybranych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego dla określenia najważniejszych elementów ich orientacji. W celu ich zbadania określono: odpowiedzialność w przedsiębiorstwie za tworzenie raportów, sposób generowania raportów, odpowiedzialność w przedsiębiorstwie za zamówienia i wyceny, czas potrzebny na średni cykl sprzedaży w przedsiębiorstwie, oczekiwania w stosunku do działów związanych z obsługą klienta, częstotliwość badania poziomu satysfakcji klienta, czynniki stanowiące element strategii utrzymania klientów dla firmy, sposób ustalania klientów generujących największy dochód. Badane przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego podejmowały działania dotyczące orientacji związanych z nowoczesną, prorynkową i prokonsumencką polityką, co ma znamiona obowiązującej w wysoko rozwiniętych społeczeństwach i świadczy o ukształtowanym rynku konsumenta.

Wstęp

Nowocześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa spożywcze w Polsce stanęły przed poważnymi wyzwaniami w XXI wieku, gdyż szybko zachodzące zmiany gospodarcze w kraju na przełomie wieków i w momencie przystępowania Polski do Unii Europejskiej (UE) zmusiły je do akceptowania przemian ekonomicznych, technologicznych i społecznych oraz wyszukiwania metod wspomagających ich pozycjonowanie nie tylko na rynku krajowym, ale i międzynarodowym. Permanentne podnoszenie konkurencyjności, poszukiwanie skutecznych strategii realizacji rodujących się potrzeb, nowych wymogów i stawianie czoła pojawiającym się modom stało się ich priorytetowymi reakcjami na zachowania rynkowe. Według Davisa [2007] to organizacja stanowi epicentrum otoczenia, w którym funkcjonuje. Przenosząc jego ustalenia na grunt polski stwierdza się, że w mikrootoczeniu wyróżnia się zewnętrzne grupy odbiorców, które zapewniają sukces organizacji, m.in.: inwestorów, klientów, dostawców, dystrybutorów, pracodawców, konkurentów, liderów opinii i media. Z kolei w skład makrootoczenia wchodzi takie czynniki, jak: polityczne, prawne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe, techniczne i środowiskowe oraz określające szeroki kontekst działalności organizacji. Już w XIX wieku przekształcenia o charakterze technologicznym i w obszarze organizacji produkcji zainicjowały przyjmowanie przez przedsiębiorstwa nowych orientacji, które koncentrowały się na procesie produkcji, produkcji, kliencie lub działaniach marketingowych. Z czasem ukształtowały się cztery podstawowe typy orientacji przedsiębiorstw:

- 1) produkcyjna – najstarsza i charakterystyczna dla gospodarki centralnie sterowanej, jak również znana z załączków gospodarki rynkowej, w której za najważniejsze uznawano produkcję masową, czyli ilość tanio wytwarzanych dóbr, którą nie wspierano wysoką ich jakością; tworzył się rynek sprzedawcy, gdyż popyt przewyższał podaż, a proces produkcyjny traktowano pierwszoplanowo;

- 2) sprzedażowa – oparta na działaniach wspierających sprzedaż wytworzonych towarów, co spowodowane było nadmierną ilością wyprodukowanych dóbr i koniecznością ich sprzedaży;
- 3) marketingowa, czyli orientacja na klienta – nowoczesna, prorynkowa, prokonsumencka i obowiązująca w społeczeństwach obfitości oraz ukształtowanym rynku konsumenta; zdobycie i utrzymanie klientów oraz udziału w rynku wspierane są w niej przez marketing mix, czyli tzw. kompozycję marketingową;
- 4) na marketing strategiczny (długoterminowa) – koncepcja adaptacji przedsiębiorstwa do zachodzących zmian, obyczajów i przepisów prawnych; koncepcja ma za zadanie wspierać konstruowanie długotrwałych relacji i więzi z klientami.

Wybór typu orientacji należy do przedsiębiorstwa i jednocześnie jest determinowany sytuacją rynkową. W Polsce przynajmniej od dwóch dekad mamy do czynienia z rynkiem konsumenta, w którym odgrywa on najważniejszą rolę, prezentując swoje potrzeby w stosunku do przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo musi te potrzeby spełnić w największym stopniu.

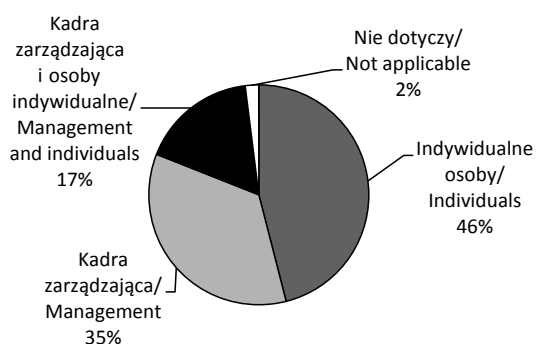
Material i metodyka badań

Celem artykułu było przedstawienie najważniejszych elementów orientacji przedsiębiorstw spożywczych w Polsce na początku XXI wieku i określenie jak one determinują ich funkcjonowanie. Polski przemysł spożywczy w 2014 roku to wciąż jeden z najważniejszych producentów żywności w UE, a będąc ogniwem szeroko pojmowanego sektora agrobiznesu należy do najważniejszych elementów gospodarki z punktu widzenia zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego dla ludności, gdyż żywność w każdym państwie musi być traktowana jako towar strategiczny [Firlej 2014]. Dla realizacji zaplanowanego i wytyczonego operatu badawczego posłużono się wszystkimi przedsiębiorstwami przemysłu spożywczego w Polsce. Z kolei w operacie losowym, czyli kompletnym wykazie jednostek badanej populacji uwzględniono przedsiębiorstwa wpisane do rejestru REGON do 30.10.2012 roku, które zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności Gospodarczej (PKD 2007) zaliczono do sekcji C. przetwórstwo przemysłowe, dział 10. produkcja artykułów spożywczych, dział 11. produkcja napojów oraz dział 12. produkcja wyrobów tytoniowych. W celu otrzymania reprezentatywnej próby jednostek populacji zastosowano probabilistyczną (losową) technikę wyboru próby, a jako narzędzie badawcze użyto kwestionariuszy ankietowych. Stosując wzór na minimalną liczebność próby ustalono, że badaniu musi podlegać 267 przedsiębiorstw (przy ogólnej liczbie 33 662 podmiotów gospodarczych) i tyle zbadano [Firlej, Żmija 2014].

Wyniki badań

Badania ankietowe wykonano w celowo wybranych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, aby określić najważniejsze elementy orientacji przedsiębiorstw spożywczych w Polsce na początku XXI wieku. Dla zbadania stanu kapitału ludzkiego i oceny jego wykorzystania zapytano, kto w przedsiębiorstwie odpowiada za tworzenie raportów. Z badań wynika, że aż 46,6% respondentów wskazało osoby indywidualne wytypowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa do wykonywania tego rodzaju czynności, 34,7% stanowiły odpowiedzi wskazujące, że odpowiedzialność za te czynności spoczywa na kadrze zarządzającej, 16,9% stwierdziło że czynności te wykonywane były zarówno przez indywidualne osoby, jak i kadrę zarządzającą, a tylko w 1,7% przypadków zjawisko to nie dotyczyło badanych firm. Wyniki przeprowadzonego badania potwierdziły znaczący udział kadry zarządzającej w tworzeniu raportów, ich monitorowaniu i kontroli, niemniej jednak zadania te często były przekazywane do wykonania indywidualnym osobom (rys. 1). Badania wykazały, że raportowanie danych wciąż stanowi wyzwanie dla samych przedsiębiorców, którzy wykonują je samodzielnie, ale także chętnie powierzają te zadania innym osobom lub wykonują je wspólnie. Badane osoby często wskazywały na pojawiającą się konieczność opracowania istotnych standardów raportowania łączących różne sfery działalności przedsiębiorstwa oraz interakcje zachodzące między nimi.

W badaniach zapytano także o sposób generowania raportów. Okazało się, że w większości przypadków były one wykonywane za pomocą arkuszy kalkulacyjnych i baz danych (w 44,7%) oraz manualnie (23,4%), a także sporządza się wydzieloną bazę danych (12,7%). W niewielkiej liczbie przypadków prowadzono analizę trendów typu *data mining* (2,5%). Wyniki badań potwierdziły ogólny trend technicyzacji i modernizacji czynności administracyjnych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego oraz korzystania z dostępności nowoczesnych technologii w pracach administracyjno-zarządczych (rys. 2). Respondenci zauważyli, że tradycyjna sprawozdawczość finansowa jest stopniowo zastępowana systemowymi raportami elektronicznymi,



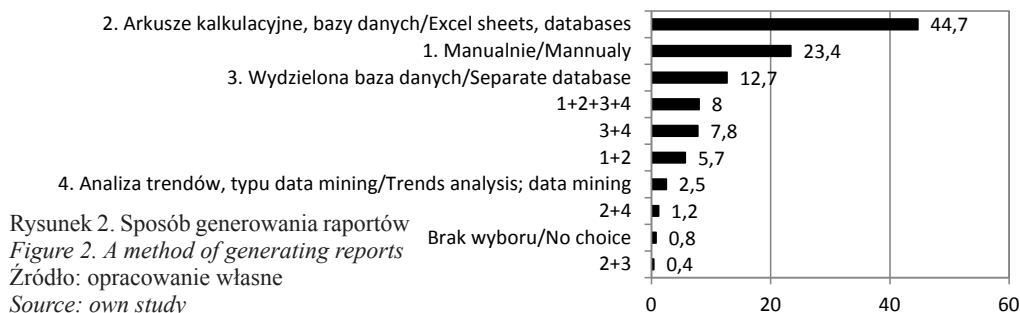
Rysunek 1. Odpowiedzialność w przedsiębiorstwie za tworzenie raportów

Figure 1. The liability of the company for creating reports

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

ułatwiającyymi działania właścicieli ze wszystkimi interesariuszami przedsiębiorstwa, w których jest miejsce dla informacji finansowych i niefinansowych, takich jak: dane statystyczne, informacje opisowe, ujawnienia dobrowolne, analiza ekonomiczna oraz ocena perspektyw rozwojowych.



Rysunek 2. Sposób generowania raportów

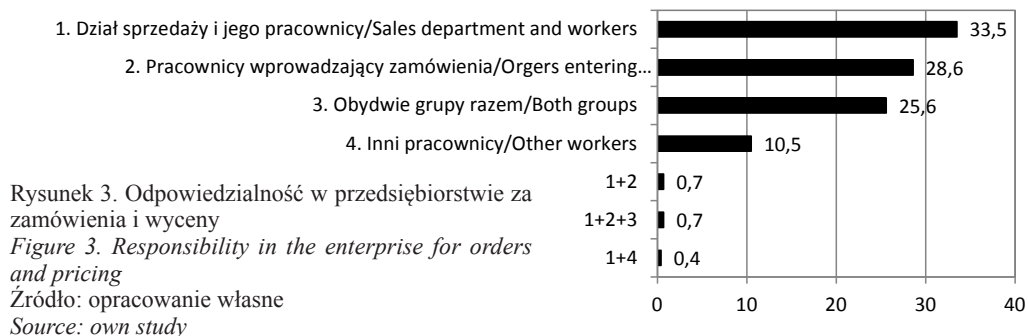
Figure 2. A method of generating reports

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Przeprowadzone badania dotyczyły także określenia odpowiedzialności w przedsiębiorstwie za zamówienia i wyceny. W badanych przedsiębiorstwach stwierdzono, że w największym stopniu ponoszą je: dział sprzedaży i jego pracownicy (33,5%), pracownicy wprowadzający zamówienia (28,6%), obydwie grupy razem (25,6%) i inni pracownicy. Dokonano również próby kompilacji wybranych grup pracowniczych, jednak w tym przypadku okazało się, że ich odpowiedzialność zamyka się w przedziale 0,4-0,7% (rys. 3). Respondenci wskazywali na niewystarczające działania kadry zarządzającej w tym zakresie, częste delegowanie obowiązków na osoby trzecie, nieodpowiedni wybór realizowanych zasad finansowych, enigmatyczną publikację informacji finansowych, często tłumaczoną ochroną danych księgowych.

Zbadano także czas potrzebny na średni cykl sprzedaży w przedsiębiorstwie i okazało się, że największy odsetek wskazań dotyczył opcji „kilka dni” – 54,9%, następnie jednego dnia (28,6%), kilku miesięcy (10,5%) i niewielkim stopniu opcji „powyżej roku” – 1,5%. Również w tym przypadku kompilacja poszczególnych opcji nie miała większego odzwierciedlenia, niemniej jednak połączenie kilku dni i miesięcy dało wynik na poziomie 3,4% (rys. 4). W rozmowach z respondentami wskazywano przede wszystkim na zarządzanie kapitałem obrotowym, głównie zapasami, należnościami i zobowiązaniami w wybranych interwałach czasowych, aby uzyskać pełny obraz obiegu i konwersji gotówki. W wielu przypadkach oceniono, że istniejący cykl powinien ulec skróceniu celem podwyższenia efektywności działania.

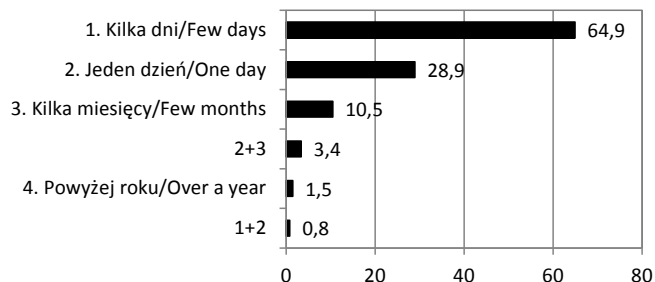


Rysunek 4. Czas potrzebny na średni cykl sprzedaży w przedsiębiorstwie

Figure 4. The time required for the average sales cycle in the enterprise

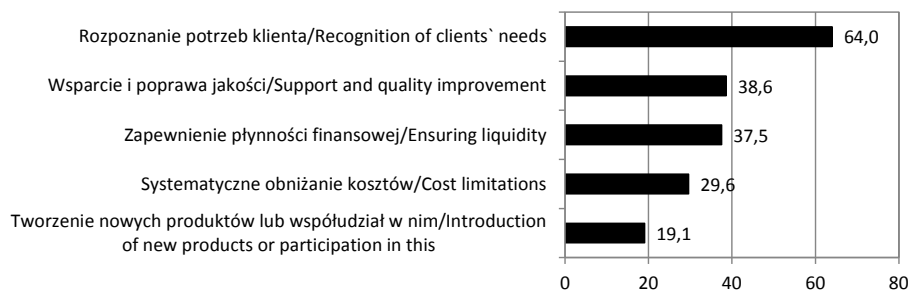
Źródło: opracowanie własne

Source: own study



Interesujące wyniki otrzymano badając oczekiwania w stosunku do działów związanych z obsługą klienta. Stwierdzono, że badane przedsiębiorstwa w największym stopniu były zainteresowane rozpoznaniem potrzeb klienta (64%), a następnie wsparciem i poprawą jakości (38,6%) oraz zapewnieniem płynności finansowej (37,5%). Ważne okazało się systematyczne obniżanie kosztów (29,6%), a także tworzenie nowych produktów lub współudział w nim (19,1%) – rysunek 5. W wielu przypadkach stwierdzano zaburzenia w komunikacji z klientami, a także budowę i umacnianie relacji, jak również trudności w dotarciu klienta do wytwarzanych produktów. Wskazywano na potrzebę poprawy wizerunku firmy, konieczność budowy nowoczesnych biur obsługi, sklepów i działów promocji, a także tworzenie kompleksowej bazy danych oraz pomoc w tworzeniu właściwej orientacji marketingowej.

Wyniki obrazujące częstotliwość badania poziomu satysfakcji klienta pokazały, że firmy opowiadają się najczęściej za prowadzeniem takich badań rzadziej niż raz w roku (28,8%), raz na kilka miesięcy (27,3%) i systematycznie w określonych interwałach czasowych (25,5%). W mniejszym stopniu akceptowano te badania przeprowadzane raz w miesiącu (15%), ale należy zaznaczyć także, że 3,4% firm nie prowadziło badań w tym zakresie (rys. 6). W badaniach uwzględniano



Rysunek 5. Oczekiwania w stosunku do działów związanych z obsługą klienta

Figure 5. Expectations for departments related to customer service

Źródło: opracowanie własne

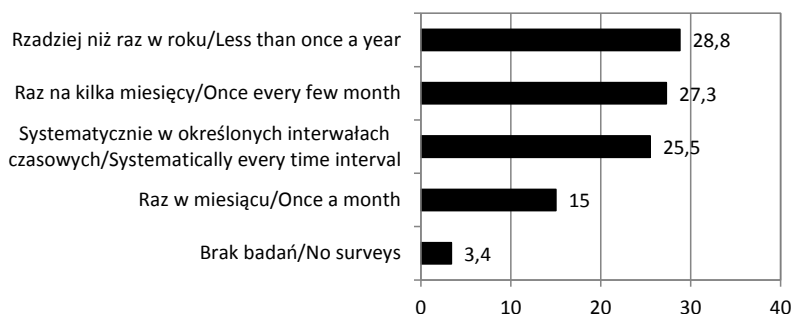
Source: own study

Source: own study

odczucia klientów na temat wytwarzanych produktów, konieczność oceny pozycjonowania firmy na tle konkurentów, wagę, jakość i dostępność udzielanych informacji, które mają ważne i mniej ważne znaczenie dla przedsiębiorstwa;

Za istotne do zbadania uznano także czynniki stanowiące element strategii utrzymania klientów dla firmy. Respondenci uznali za ważne w największym stopniu (31,1%) prowadzenie marketingu i kampanii sprzedaży indywidualnie dopasowanych do potrzeb, prawie na równi za ważne uznano kontakt z klientami w celu określenia powodów ich odejścia (23,2%) i komunikację pomiędzy wszystkimi działami (21,3%). Kompilację wszystkich wymienionych opcji określono na poziomie 17,6%. Należy jednak podkreślić, że niespełna 1/4 firm nie prowadziła strategii w tym zakresie (24,7%) – rysunek 7. Wskazywano na wskaźniki lojalności i utraty klientów, a także potrzebę dokonania segmentacji rynku, która pozwoliłaby wykreować trzy grupy nabywców: klientów dochodowych obecnie, klientów dochodowych obecnie i w przyszłości, klientów niedochodowych obecnie i w przyszłości.

Respondentów zapytano także o sposób ustalania klientów generujących największy dochód. Okazało się, że w tym przypadku najczęściej działanie to było wykonywane komputerowo za pomocą arkuszy kalkulacyjnych (21%), a także przez tworzenie raportów na temat należności i historii zakupów (18,7%) oraz manualnie (18,4%). Za niewiele znaczące można uznać w tym przypadku wykorzystanie oprogramowania do analizy trendów i *data mining* (2,2%). W przypadku 0,7% firm nie istniał w nich sposób ustalania klientów generujących największy dochód. Na uwagę w przypadku tego badania zasługuje kompilacja sposobu ustalania klientów generujących największy dochód w sposób komputerowy za pomocą arkuszy kalkulacyjnych wraz z tworzeniem raportów na temat należności i historii

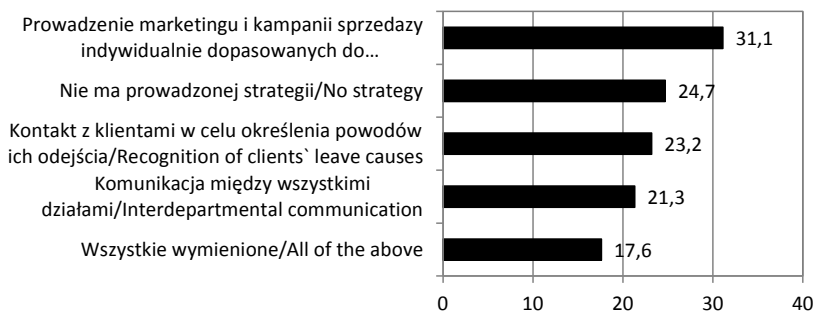


Rysunek 6. Częstotliwość badania poziomu satysfakcji klienta

Figure 6. Frequency of customer satisfaction surveys

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

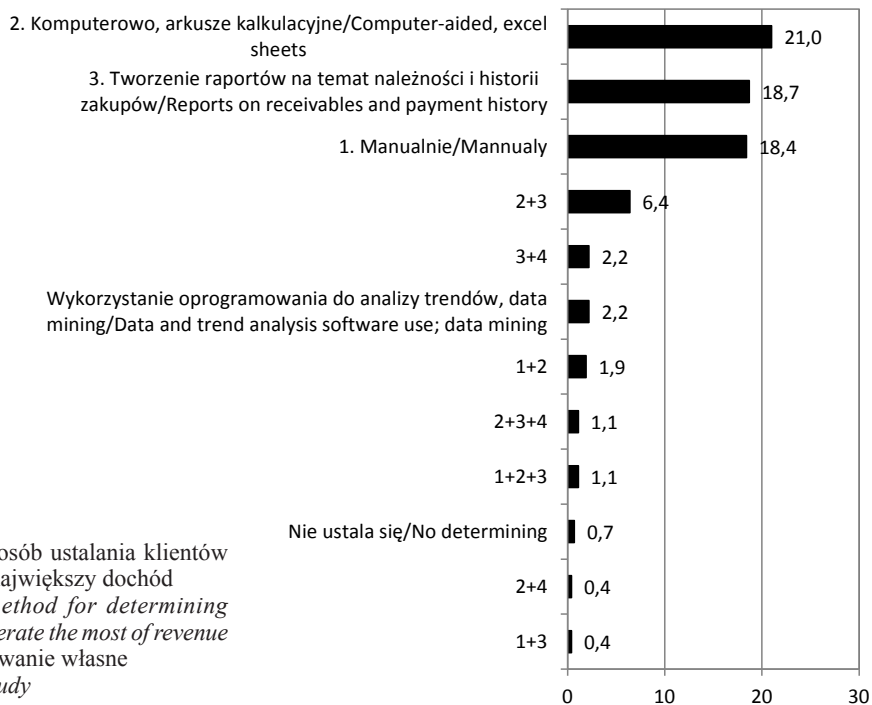


Rysunek 7. Czynniki stanowiące element strategii utrzymania klientów dla firmy

Figure 7. Factors of customer retention strategy for business

Źródło: opracowanie własne

Source: own study



Rysunek 8. Sposób ustalania klientów generujących największy dochód

Figure 8. A method for determining clients that generate the most of revenue

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

zakupów, którą określono na poziomie 6,4%, (rys. 8). Respondenci wskazywali na potrzebę dbania o klientów, którzy mają największe znaczenie dla wartości firmy, nie tylko finansowe, ale także prestiżowe. W wielu przypadkach mówiono o strategicznej wartości klienta, czyli maksymalnym poziomie zysku generowanym na podstawie relacji z klientem. Podkreślano także potrzebę konstruowania portfela klientów, powrotu do kontraktacji i działań grupowych w tym obszarze.

Podsumowanie

W celu zbadania, jakie są najważniejsze elementy orientacji przedsiębiorstw spożywczych w Polsce na początku XXI wieku i jak determinują one ich funkcjonowanie określono: odpowiedzialność w przedsiębiorstwie za tworzenie raportów, sposób generowania raportów, odpowiedzialność w przedsiębiorstwie za zamówienia i wyceny, czas potrzebny na średni cykl sprzedaży w przedsiębiorstwie, oczekiwania w stosunku do działów związanych z obsługą klienta, częstotliwość badania poziomu satysfakcji klienta, czynniki stanowiące element strategii utrzymania klientów dla firmy i sposób ustalania klientów generujących największy dochód. Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na skonstruowanie następujących wniosków:

1. Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w badanym okresie podejmowały działania dotyczące orientacji związane z nowoczesną, prorynkową i prokonsumencką polityką, co ma znamiona obowiązującej w wysoko rozwiniętych społeczeństwach i świadczy o ukształtowanym rynku konsumenta. Służyły temu różnorodne, nie zawsze zaplanowane i zorganizowane działania, niemniej jednak wprowadzane wybiórczo i skutecznie przez przedsiębiorców. Mogą to być działania w zakresie rozpoznania potrzeb klienta, wsparcie i poprawa jakości produktów. Coraz częściej w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstw wykorzystywana jest analiza ekonomiczna.
2. W badanych przedsiębiorstwach w niewielkim stopniu stosowane są działania mające symptomy zaplanowanego typu orientacji na marketing strategiczny, rzadko realizowane są długoterminowe koncepcje adaptacji przedsiębiorstwa do zmian, obyczajów i przepisów prawnych. Zmiany te zachodzą zwykle po obligatoryjnej konieczności ich wprowadzenia.

3. Istnieje niewielka liczba przedsiębiorstw wdrażających koncepcję konstruowania długotrwałych relacji i więzi z klientami. Są to profesjonalnie funkcjonujące jednostki zwykle na wielką skalę, mające opracowane wieloletnie plany i strategię działania, co wynika z permanentnie prowadzonych badań w tym zakresie.
4. Zachowania przedsiębiorców są typowe dla rynku konsumenta, który ma już solidne podstawy. Wybór produktów do produkcji uzależniony jest od jego wymagań, mody i panujących trendów. Wytwarzany produkt powinien być dobrej jakości, zdrowy, estetycznie i właściwie opakowany. Przedsiębiorcy dużą uwagę przykładają do kwestii utrzymania klienta.

Literatura

- Davis A. 2007: *Public relations*, PWE, Warszawa, 82-83.
- Firlej K. 2014: *Analysis of the factors increasing the competitiveness of the food industry enterprises results. Economic development and management of regions*, Hradecké Ekonomické Dny, Hradec Králové, 141-148.
- Firlej K., Zmija D. 2014: *Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 89-104.

Summary

The article presents the key elements of the orientation of food businesses in Poland, which determine their functioning and competitiveness at the beginning of the twenty-first century. The survey was carried out in deliberately selected enterprises in the food industry to identify key elements of their orientation. In order to investigate them there were defined: responsibility in the company for creating reports; how to generate reports in an enterprise, responsibility for orders and pricing, the time required to medium enterprise sales cycle, expectations for departments related to customer service, the frequency of customer satisfaction surveys, factors which are part of customer retention strategy for the company, determination of customers that generate the largest revenue/income. The food industry studied takes action on the orientation associated with a modern, market-oriented and client-oriented policy, which has the hallmarks of force in highly developed societies shaped by and reflecting the consumer market.

Adres do korespondencji
prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Firlej, Patrycja Trzepałka
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
tel. (12) 293 51 57
e-mail: krzysztof.firlej@uek.krakow.pl, trzepalkapatrycja@gmail.com