

Innowacje w produkcji i sprzedaży na przykładzie przedsiębiorstwa przemysłu spirytusowego „Polmos” w Białymstoku

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, iż ich produkcja może być naprawdę nieopłacalna i może grozić producentom upadłością¹.

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 obciążenie tego sektora przemysłu przekraczają 6% ogółu dochodów budżetowych. Są to głównie podatki pośrednie (akcyza i VAT), które stanowią aż 97% łącznych obciążeń fiskalnych sektora.

¹ J. Solska, *Słaba wódka mocne piwo*, „Polityka” nr 30, 1998.

Aktualna struktura przemysłu spirytusowego jest efektem podziału w 1991 r. krajowego przedsiębiorstwa POLMOS na 26 niezależnych podmiotów gospodarczych. 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, oczywiście 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”². 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 są przyczyną przemytu, często na ogromną skalę. Naturalnie rządy szukają różnych sposobów rozwiązania tego problemu. Na przykład, Szwecja od 1.08.1998 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 plagi³.

2. Produkcja spirytusu rektyfikowanego i wódek

Spirytus 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 „POLMOS-y”. Struktura wielkości rektyfikacji przedstawia się następująco:

² Państwo traci na przemyśle wódki 2,2 mld zł, czyli tyle ile wydaje na sądy i prokuraturę (W. Markiewicz, J. Żalikowski, Wlew za przemytu, „Polityka” nr 30, 1998.

³ N. Gurfinkel, *Przemyt wymusił kapitulację*, „Rzeczpospolita”, 18-19.04.1998.

- 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,
- 2 przedsiębiorstwa mają zdolność 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 zróżnicowany 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 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.

2.1 Alternatywa dla rynku krajowego,

- 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.

Tabela 1. Wielkość, struktura i dynamika obrotów wyrobami alkoholowymi

Lata	Obroty	Eksport	Import	Saldo	Dynamika	
		w mln USD			Eksp	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(01-11)	106,8	39,8	67,0	-27,2	-	-

Źródło: CIHZ.

Analiza powyższej tabeli pokazuje, iż w latach 1995-1997 mieliśmy do czynienia ze spadkiem 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 dodatnie⁴.

Tabela 2. Wielkość, struktura i dynamika obrotów mocnymi wyrobami spirytusowymi (wódki, likiery, brandy)

Lata	Obroty	Eksport	Import	Saldo	Dynamika	
		w mln USD			Eksp	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(01-11)	37,9	24,0	13,9	10,1	-	-

Źródło: jak w tabeli 1.

Tabela 2 pokazuje dodatnie saldo obrotu mocnymi wyrobami spirytusowymi, jednak tendencje dotyczące rozmiarów eksportu i importu są niekorzystne⁵. W takiej sytuacji nie należy oczekiwać, iż eksport w najbliższym czasie zrekompensuje kurczący się rynek krajowy.

3. Innowacje w produkcji i sprzedaży Polmosu Białystok

Analizując sytuację na rynku wyrobów spirytusowych przez pryzmat Polmosu Białystok w ostatnich latach, należy w pełni zgodzić się z tezą, iż innowacyjność jest jednym z głównych elementów konkurencyjności przedsię-

⁴ H. Wnorowski, *Polski handel napojami spirytusowymi. Produkt za mało atrakcyjny*, „Rynki Zagraniczne” Nr 81, 1998.

⁵ 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.; 2,5 mln USD – za 11 miesięcy 1997.

biorstw⁶. Dla funkcjonowania przedsiębiorstw polmosowskich niezwykle istotne znaczenie miały dwie daty. Rok 1989, rozpoczynający transformację gospodarki, w znaczący sposób zmienił warunki funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Mimo tego, 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.

„Polmos” Białystok, w warunkach nasilającej się presji importu konkurencyjnego i narastającej bariery popytowej na rynku krajowym, uruchomił mechanizm dostosowawczy opierający się w decydującej mierze na ożywieniu procesów innowacyjnych w sferze produkcji. Specyficzna sytuacja w branży, wynikająca 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.

Badania prowadzone przez Panią Danutę Stuglik nad innowacjami w produkcji i sprzedaży pokazują, iż motywy 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

Źródło: D. Stuglik, *Innowacje w produkcji i sprzedaży*, „Gospodarka Narodowa” Nr 5-6, 1998 r.

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. Wnikało to z ograniczonej skali działalności na rynkach zagranicznych spowodowanej między innymi faktem nie podzielenia

⁶ Por. G. Radziwińska, *W poszukiwaniu innowacyjności*, „Nowe Życie Gospodarcze” Nr 8, 1997.

znaków towarowych pomiędzy poszczególnych producentów⁷. Z drugiej strony, fakt wytwarzania takich samych marek przez różnych producentów na rynek krajowy, 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. Źródła finansowania w 1997 r., wg grup przedsiębiorstw (w %)

Źródła	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 nakł. finans.	2,0	-	4,0
Nowe emisje akcji własnych firmy	-	-	-
Nowe emisje obligacji przedsiębiorstwa	-	-	-
Emisje innych papierów wartościowych	-	-	-

Źródło: jak w tabeli 3.

Od początku swojej samodzielności, działalność innowacyjna Polmosu Białystok koncentrowała się na udoskonalaniu już istniejących produktów, z jednej strony oraz na wprowadzaniu do swojej oferty nowych produktów, z drugiej strony. Udoskonalanie mogło odbywać się w dosyć ograniczonym zakresie, ze względu na fakt, iż licencjodawca⁸ nie pozwalała na zmiany receptur i wzorów etykiet. Producent może jedynie drukować etykiety na lepszej jakości papierze przy użyciu nowocześniejszych technologii. W takiej sytuacji Polmos Białystok największą wagę przywiązywał do wprowadzania nowych wyrobów.

⁷ W okresie obowiązywania monopolu handlu zagranicznego, obrotem międzynarodowym wyrobami spirytusowymi zajmowała się Centrala Handlu Zagranicznego „Agros”, która zarejestrowała za granicą większość znaków towarowych eksportowanych wódek na swoją rzecz. Mimo zniesienia monopolu, producenci krajowi mogli jedynie, produkowane przez siebie wódki, sprzedawać na rynku krajowym, zagranicą kto inny był ich właścicielem. Poszczególni producenci mogli co najwyżej „próbować szczęścia” na rynkach zagranicznych z nowymi wyrobami, co niewątpliwie przyczyniało się do wprowadzania takich wyrobów do swoich ofert. („Rynki Zagraniczne” Nr 68, 1998 r., *Nie pogubić złotych podków.*).

⁸ Po podziale ogólnokrajowego przedsiębiorstwa Polmos, właścicielem znaków towarowych zostało Przedsiębiorstwo Przemysłu Spirytusowego „Polmos” w Warszawie (dawna centrala), które udzielało nieodpłatnej, bezterminowej licencji pozostałym Polmosom.

Tabela 5. Nowe produkty Polmosu Białystok w latach 90-tych

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
Absolwent	1995
Wódka Ludowa	1996

Źródło: opracowania własne.

Okresy funkcjonowania na rynku produktów pokazanych 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. Tym niemniej 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 penetrować geograficznie rynek.

Wódka Palace w zamierzeniach producenta miała być wyrobem na najwyższą półkę. Specjalnie 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 stała się najlepiej sprzedawanym produktem Polmosu Białystok, a po dwóch latach jest wódką nr 1 na polskim rynku. Produkcję rozpoczęto w czerwcu 1996 r. i od tamtego czasu wódka ta była wielokrotnie udoskonalana. Jej etykieta jest coraz atakcyjniejsza 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 1995-98

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

Źródło: opracowania własne.

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

Tabela 7. Sprzedaż Polmosu Białystok 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

Źródło: opracowania własne.

Najważniejszą innowacją w zakresie sprzedaży Polmosu Białystok było znalezienie nowych kanałów zbytu oraz wprowadzenie nowych form promocji. W 1991 r. prywatne podmioty gospodarcze otrzymały koncesje na hurtowy handel wyrobami spirytusowymi, 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.

Polmos Białystok całość swojej produkcji sprzedaje za pośrednictwem hurtowni będących niezależnymi podmiotami gospodarczymi, prowadzącymi działalność na własny rachunek. Zdecydowana większość tych hurtowni, są 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. Tym niemniej Polmos Białystok najczęściej wykorzystuje następujące formy promocji: reklamą w czasopiśmie branżowych, wydawanie katalogów i folderów, targi i wystawy, szkolenia dla odbiorców, spotkania i pokazy, stoiska i sklepy patronackie, gadgety. Różnorodność wprowadzanych form promocji świadczy o coraz lepszym dostosowaniu się podmiotów 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 Białystok 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 Białystok inwestował głównie w modernizację linii rozlewniczych, a w mniejszym stopniu w modernizację infrastruktury technicznej fabryki. Efektem 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 jego sprzedaż 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.