

STRATEGIA MARKI I JEJ WYKORZYSTANIE W BUDOWANIU POZYCJI KONKURENCYJNEJ W BRANŻY SPIRYTUSOWEJ

HENRYK WNOROWSKI
UNIwersytet w Białymstoku

1. WSTĘP

Znaczenie konkurencji i konkurencyjności wzrasta wraz z pogłębianiem się procesów internacjonalizacji i globalizacji na świecie. Mają one istotne znaczenie zarówno dla firm i przedsiębiorstw, branż i przemysłów, jak też dla podmiotów polityki gospodarczej na szczeblu centralnym, regionalnym i międzynarodowym. Dlatego rośnie zainteresowanie konkurencyjnością w odniesieniu do firm, branż, przemysłów, regionów, krajów i w skali międzynarodowej. Zajmują się nią różne dyscypliny ekonomiczne [1].

Waga problemu nabiera szczególnego znaczenia z trzech powodów:

1. Trwa proces coraz szerszego otwierania polskiej gospodarki, postępującej liberalizacji handlu światowego oraz przybliża się moment pełnej integracji z Unią Europejską.
2. Ocena konkurencyjności polskich przedsiębiorstw przez różne instytucje jest niska. Polskie przedsiębiorstwa nie są konkurencyjne. I tak np. w drugiej połowie 1999 r. Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju opublikował raport: „Jak mierzyć postęp w transformacji i na drodze do członkostwa w Unii Europejskiej: porównanie przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce, Rumunii i Hiszpanii”, w którym formułuje tezę, iż jeśli w polskich przedsiębiorstwach nie zostanie przeprowadzona naprawdę głęboka restrukturyzacja, z ograniczeniem zatrudnienia i wzrostem wydajności, nie ma co marzyć, aby stały się one konkurencyjne w momencie wejścia do Unii Europejskiej. Z drugiej strony polska gospodarka przesuwa się w górę na liście najbardziej konkurencyjnych krajów świata przygotowywanej przez International Institute for Management Development z Lozanny (tab. 1). Autorzy listy oceniają, iż polska gospodarka rozwija się w zadowalającym tempie, w dół listy natomiast spycha ją mała dbałość o infrastrukturę, deficyt bilansu rachunków bieżących oraz inflacja.
3. Polska permanentnie od kilku lat notuje ujemne saldo bilansu handlowego, a rozmiary tego salda zaczynają być niepokojące (tab. 2).

Tabela 1. Konkurencyjność na świecie

Lp.	Kraj	Punkty	Lp.	Kraj	Punkty	Lp.	Kraj	Punkty
1.	USA	100	17.	Japonia	57,4	33.	Tajlandia	29,3
2.	Singapur	75,2	18.	Austria	57,2	34.	Brazylia	28,7
3.	Finlandia	74	19.	Francja	54,3	35.	Słowenia	27,4
4.	Holandia	72,1	20.	Belgia	53,3	36.	Meksyk	27
5.	Szwajcaria	68,5	21.	Nowa Zelan.	52,8	37.	Czechy	24,5
6.	Luksemburg	68,1	22.	Tajwan	51,1	38.	RPA	23
7.	Irlandia	64,8	23.	Izrael	50,3	39.	Filipiny	22,9
8.	Niemcy	64,5	24.	Hiszpania	47,3	40.	Polska	22,8
9.	Szwecja	63,9	25.	Malezja	42,1	41.	Argentyna	22,6
10.	Islandia	63,5	26.	Chile	41,4	42.	Turcja	22,2
11.	Kanada	63,4	27.	Węgry	40,9	43.	Indie	19,9
12.	Dania	63,4	28.	Korea	38,4	44.	Kolumbia	16,4
13.	Australia	63,1	29.	Portugalia	38	45.	Indonezja	12,2
14.	Hongkong	60,5	30.	Włochy	34,7	46.	Wenezuela	6,5
15.	W. Brytania	59,4	31.	Chiny	34,3	47.	Rosja	5,0
16.	Norwegia	57,8	32.	Grecja	31,3			

Źródło: International Institute for Management Development¹.

Tabela 2. Saldo wymiany handlowej Polski w latach 1991-1998 (w mln USD)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Wg NBP	51	512	- 2285	- 836	1827	- 8154	- 11 320	- 13 667
Wg GUS	- 619	- 2726	- 4691	- 4329	- 6155	- 12 697	- 16 556	- 18 825

Źródło: [11].

Z wstępnych danych NBP wynika, iż w 1999 r. deficyt obrotów bieżących bilansu płatniczego wyniósł 11,7 mld USD, czyli 7,6 proc. PKB, co jest bardzo wysokim zarówno poziomem jak i udziałem. Bez wzrostu konkurencyjności nie będziemy w stanie dokonać proekspansyjnego przestawienia gospodarki, zdynamizować wymiany z zagranicą, a w konsekwencji zdyskontować korzyści z dostępu do rynku Unii Europejskiej [18].

¹ Światowy Ranking Konkurencyjności ukazuje się raz w roku i ocenia klimat działalności przedsiębiorstw. Wszystkie kraje są bardzo drobiazgowo oceniane w ośmiu kategoriach: tempa rozwoju gospodarczego, umiędzynarodowienia gospodarki, trafności decyzji władz, stanu finansów, infrastruktury, zarządzania, zaawansowania technologicznego oraz dbałości o ludzi. Za każdym razem na liście znajduje się 47 krajów, ocenianych według 290 kryteriów, za których wypełnianie przyznawane są punkty. Do oceny wykorzystywane są również dane statystyczne z wielu źródeł.

2. ISTOTA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Uznaje się na ogół, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest związana z jego korzystniejszym usytuowaniem na rynku w porównaniu z usytuowaniem konkurentów. Jednakże to korzystniejsze usytuowanie na rynku nie przesądza jeszcze o możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej nad konkurentami. Jest ono jedynie przesłanką jej osiągnięcia.

Korzystniejsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w porównaniu z usytuowaniem jego konkurentów przekształca się w przewagę konkurencyjną dopiero wtedy, kiedy umożliwia:

- powiększanie efektów działania (np. wielkości sprzedaży) bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów lub przy nakładach mniejszych niż ponoszą konkurenci;
- zmniejszanie wielkości nakładów przy danych efektach działania, a więc bez groźby ich zmniejszenia, czego nie unikają konkurenci, którzy zmierzają do redukcji ponoszonych nakładów [21].

Naturalnym dążeniem firm jest osiągnięcie sukcesu rynkowego. Uzyskanie krótkotrwałego sukcesu może być stosunkowo łatwe, zwłaszcza gdy zaistnieją sprzyjające okoliczności. Lecz w interesie każdej firmy jest, by uzyskany efekt miał długotrwały charakter. W warunkach gospodarki rynkowej jest to możliwe jedynie wówczas, gdy firma potrafi zapewnić sobie trwałą przewagę konkurencyjną.

W literaturze przewagę konkurencyjną określa się jako zbiór atutów przedsiębiorstwa cenionych przez rynek, na którym ono funkcjonuje, lub jako mocną stronę, na podstawie której firma będzie prowadzić walkę konkurencyjną. Przewaga może być różnie interpretowana – w zależności od przedmiotu, punktu widzenia oraz celów jej określania. Może więc dotyczyć rynków, jednostek strategicznych, firm, odbiorców lub całej gospodarki [17].

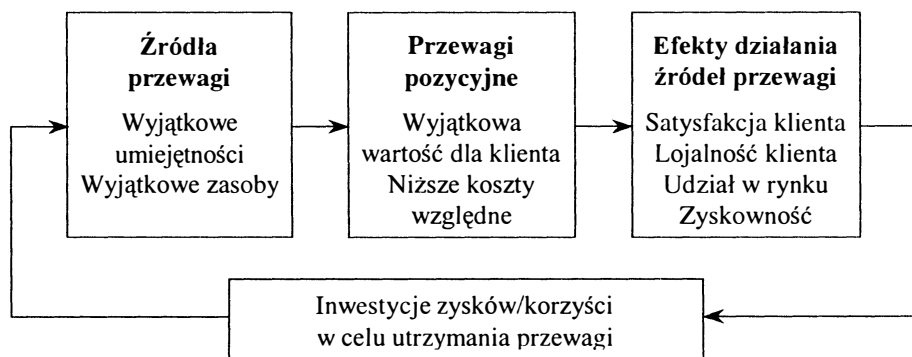
Pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej tworzy rdzeń umiejętności firmy. Składają się na nie:

- architektura, czyli wewnętrzne i zewnętrzne powiązania firmy wyznaczające stosunki z pracownikami, dostawcami, odbiorcami i konkurentami;
- reputacja – określana jako sposób postrzegania firmy przez klientów;
- innowacja, czyli zdolność firmy do tworzenia nowych produktów, technologii i sposobów zarządzania;
- zasoby – nazywane aktywami strategicznymi [12, s. 96-174].

Połączenie tych wyróżniających, stanowiących o unikalności firmy zdolności i zasobów pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej. Tworzenie przewagi traktuje się jako proces ciągły, w którym punktem wyjścia są źródła przewagi w postaci wyjątkowych umiejętności i zasobów (rys. 1).

Za pomocą tych źródeł firmy starają się wykreować różnego typu przewagi pozycyjne, np. wyjątkową wartość firmy i jej wyrobów dla klienta czy niższe koszty względne. Przewagi pozycyjne mogą umożliwić firmie osiągnięcie efek-

tów wcześniejszych działań, przybierających postać: wzrostu satysfakcji i lojalności klientów, zwiększenia udziału w rynku czy też zyskowności firmy.



Rys. 1. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firm

Źródło: [7].

Ciągły proces zmian powoduje również, że znaczenie poszczególnych źródeł przewagi konkurencyjnej nie jest stałe. Przez długi okres wysoka jakość produktów umożliwiała firmom osiąganie wysokich zysków, zapewniała dużą lojalność klientów, pozwalała na utrzymanie niskich kosztów działalności. Realizacja programu TQM (Total Quality Management) wymuszała w wielu firmach zachowanie wysokiego poziomu jakości produktów, ponieważ był on traktowany jako warunek konieczny utrzymania się na rynku, a nie jako pozytywny wyróżnik.

Taka wysoka jakość wywołała w niektórych branżach nieprzewidziane perturbacje. Niezawodność i trwałość produktu znacznie obniżyły sprzedaż części zamiennych, a także wydłużyły okres odnowienia zakupów.

Osiąganiu przewagi konkurencyjnej sprzyja również odpowiedni poziom usług świadczonych wraz z produktem – co jest częstym zjawiskiem na rynku przemysłowym, na którym problem lojalności nabywcy ma niebagatelne znaczenie. Koszty zdobycia nowego klienta są bowiem na tym rynku dużo wyższe niż koszty utrzymania łączności z dotychczasowym, wiernym nabywcą. Układ bliskich, wzajemnych oddziaływań dostawca–odbiorca, zrodzony w procesie świadczenia usług (zarówno w fazie przedsprzedaży produktu, jak też w czasie jego zastosowania), może przerodzić się w długoterminowe, stabilne stosunki z klientem, oparte na jego wierności i lojalności. Łączność dostawcy z dotychczasowym, wiernym nabywcą warunkuje powtórne zakupy dóbr i usług przemysłowych, co będzie sprzyjać osiągnięciu przez firmę przewagi konkurencyjnej względem innych oferentów występujących na rynku.

Odzwierciedleniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad konkurentami są korzyści, jakie może ono osiągać w ramach tych dwóch kierunków postępowania. W ten sposób ujmowane korzyści, towarzyszące przewadze kon-

kurencyjnej, mogą być związane na przykład ze sferą nakładów. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo nie jest zmuszone do wzrostu wielkości nakładów, w drugim natomiast uzyskuje ono możliwości ich redukcji. Uwzględniając ten związek, można stwierdzić, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa nad konkurentami jest substytutem nakładów: albo przewaga konkurencyjna, albo większe nakłady.

Przedstawiona interpretacja przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad konkurentami pozwala na określenie:

- sytuacji, w której przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną, oraz sytuacji, w której tę przewagę traci;
- sytuacji przedsiębiorstwa nie mającego przewagi konkurencyjnej, która znajduje się po stronie jego konkurentów.

Przedsiębiorstwo, uzyskując przewagę konkurencyjną nad konkurentami, zapewnia sobie możliwości korzystnej poprawy relacji między osiąganymi efektami a ponoszonymi nakładami. Poprawa tych relacji oznacza wzrost efektywności działania na rynku w porównaniu z efektywnością osiąganą przez jego konkurentów. Przedsiębiorstwo traci przewagę konkurencyjną, jeżeli nie może poprawiać tych relacji, a więc na przykład nie może zwiększać efektów działania na rynku bez konieczności takiego wzrostu wielkości nakładów, który występuje u jego konkurentów.

Jest oczywiste, że konkurenci przedsiębiorstwa, nie mając przewagi konkurencyjnej na rynku, nie mogą osiągać korzyści, które z niej wynikają. Osiąganie przez nich wzrostu efektów na poziomie wzrostu efektów osiąganych przez przedsiębiorstwo wymaga ponoszenia dodatkowych nakładów. Z kolei w warunkach dążenia do osiągania takich samych efektów, jakie osiąga przedsiębiorstwo mające przewagę konkurencyjną, są oni pozbawieni możliwości zmniejszania wielkości nakładów. Brak przewagi konkurencyjnej staje się dla konkurentów barierą wzrostu efektywności działania na rynku.

W procesie tworzenia przewag konkurencyjnych istotne znaczenie mają także teorie marketingowe. Teorie te traktują konkurencyjność z punktu widzenia konsumentów. Zgodnie z tym podejściem, rynek obejmuje wszystkich potencjalnych nabywców zgłaszających określone potrzeby, które mogą być zaspokajane poprzez wymianę na rynku. Teorie marketingowe są zainteresowane wyróżnianiem grup konsumentów nabywających towary wytwarzane przez przedsiębiorstwa, na które winno ono orientować swoją działalność marketingową. W koncepcji marketingowej popyt jest ważniejszym elementem rynku niż podaż. Firmy konkurują na rynku o konsumentów i o odpowiedni udział w specyficznym segmencie rynku. Orientacja marketingowa polega zatem na stwarzaniu stałych korzyści konkurencyjnych. Firma stosująca marketing nie koncentruje się na uzyskaniu właściwych cen, lecz chce poznać, kto jest nabywcą produktu i jakie są jego potrzeby i preferencje, aby sprzedać produkt: zrealizować swój cel gospodarczy.

Realizacja strategii marketingowej może tworzyć korzyści konkurencyjne, ponieważ umożliwia firmie produkowanie na konkretne segmenty rynku w sposób bardziej efektywny niż inni konkurenci. Korzyści konkurencyjne odnoszone w jednym lub kilku segmentach są osiągane poprzez strategię zróżnicowania produkcji, innowacje produktów, właściwą jakość, usługi towarzyszące produktowi lub odpowiednio szeroki zasięg oferty rynkowej. Kwestią pozostaje jednak, jak długo można utrzymać uzyskaną przewagę konkurencyjną w danym segmencie rynku.

W podejściu marketingowym wybór odpowiedniej struktury produkcji jest dokonywany nie przy użyciu wskaźników elastyczności, lecz bazuje na potrzebach konsumentów i możliwościach zaspokojenia tych potrzeb. Koncepcja rynku obejmuje nie tylko obecny rynek rzeczywisty, ale także potencjalny popyt. Rynek oparty na modelu zdominowanym przez konsumenta-nabywcę może być podzielony na szereg części i segmentów, takich jak: rynek rzeczywisty, rynek potencjalny, kwalifikowany rynek rzeczywisty, rynek specyficznych produktów nastawiony na specyficznych konsumentów w określonych regionach itp. [1].

Wiele przedsiębiorstw rozszerza ofertę produkowanych towarów. To powoduje komplikowanie zjawiska konkurencji. Firmy w tym samym sektorze często nie konkurują między sobą, lecz ustalają (dzielą) geograficzny zakres działań na rynku lub różnicują ceny produktów w tym samym segmencie rynku. Oznacza to zmieniające się zakresy i granice sektorów oraz branż przemysłowych. Konkurencja zatem przenosi się z jednego sektora (przemysłu) na układy międzybranżowe i międzynarodowe.

Bazując na pogłębianiu się różnic w zachowaniu konsumentów, pojawiają się nowe kryteria wyodrębniania i nowe coraz bardziej specyficzne segmenty rynku. Do tradycyjnych kryteriów dochodzą także nowe aspekty, takie jak styl życia, moment dokonywania zakupów, czy przyjmowany system wartości.

Innym zjawiskiem związanym z koncepcją marketingową jest określanie struktur rynkowych przez wyodrębnianie segmentów rynku opartych na podziale pewnej klasy (grupy) produktów na różne marki i specyficzne typy produktów. Koncepcja ta opiera się na założeniu, że dla danej marki w danej grupie (np. wina) nie ma alternatywnych produktów dla konkretnych grup konsumentów. Ta koncepcja nie opiera się na założeniu ograniczonej racjonalności wyboru, lecz na preferencji do ściśle sprecyzowanego zestawu produktów, które traktowane są jako substytuty. Ten ściśle sprecyzowany zestaw produktów może być wyodrębniony na podstawie kryteriów hierarchicznych, przy zastosowaniu których wychodząc np. od potrzeb rodziny przechodzi się przez klasy, linie, typy i marki do indywidualnych produktów w ramach danej marki. Hierarchia produktów może być wykorzystana do oceny relacji między różnymi produktami.

3. MARKA I JEJ ROLA W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Z marketingowego punktu widzenia podstawą konkurencyjnej przewagi jest specyfika oferty, będącej odzwierciedleniem rynkowej tożsamości firmy i jej rynkowego wizerunku. Eksponowanym wyróżnikiem firmy pod tym względem mogą być marki znajdujące się w ofercie tego przedsiębiorstwa. Istnieje zgodność poglądów, iż silna marka zapewnia przedsiębiorstwu wiele korzyści [3].

Pojęcie marki jest określeniem wieloznacznym. Również w języku angielskim występuje jako oznacznik produktu, znaku firmowego, osobowości czy tożsamości produktu, a także jego rynkowego obrazu, wzbogaconego o elementy marketingu-mix. W literaturze marketingowej i w języku potocznym termin „marka” (*brand*) występuje co najmniej w trzech znaczeniach. Po pierwsze, może oznaczać poszczególną pozycję asortymentową (produkt), linię produktu, rodzinę produktów lub cały asortyment oferowany przez określoną firmę. Po drugie, pojęcie marki bywa utożsamiane z pojęciem znaku towarowego. W literaturze prawniczej i aktach prawnych oba terminy traktuje się jako synonimy. Po trzecie, pojęcie marki funkcjonuje jako swoisty skrót myślowy, oznaczający rynkowy wizerunek produktu, zestawu produktów i/lub organizacji, która je oferuje. Określenie „marka” ma wówczas odcień wyrażnie wartościujący („Sony to jest marka”, „Eral to żadna marka”, „kupiłem markowe buty” itp.) i raczej w tym właśnie znaczeniu istnieje w potocznej polszczyźnie [4, s. 11-12]. „Z punktu widzenia przedsiębiorstwa nadawanie marek produktom bardzo przypomina znakowanie bydła na farmie. Markę tworzy się po to, by nasza krowa wyróżniała się z całego stada. Nawet jeśli wszystkie zwierzęta na pastwisku są niemal identyczne” [16, s. 14]. Kluczowe dla marketingu jest niewątpliwie pojęcie łączące wszystkie wymienione znaczenia.

Przyjmując takie założenia, można określić markę jako produkt, który zapewnia korzyści funkcjonalne plus wartości dodane, które pewni konsumenci cenią w wystarczającym stopniu, aby dokonać zakupu. Konsumenci nabywają dobra i usługi po to, aby zaspokoić swoje potrzeby oraz pragnienia. W istocie rzeczy nie płacą za same produkty, ale za rozmaite korzyści, których produkty te są nośnikami. Warunkiem rynkowego sukcesu produktu staje się tym samym jego zdolność do zaspokajania określonych potrzeb. Wiązka korzyści, którą oferuje dana marka, kreuje jej tożsamość (*brand identity*) wyróżniającą ją spośród innych marek. Markę musi więc cechować swoisty indywidualizm.

Podstawową funkcją marki jest odróżnianie produktu firmy od dóbr i usług oferowanych przez inne organizacje. Stanowi ona składnik produktu podobnie jak opakowanie, wzornictwo, usługi uzupełniające itp. Jest jednak elementem o tyle specyficznym, iż jak żaden z pozostałych odpowiada za psychologiczne zróżnicowanie produktu. Oznacza to, że nawet gdy produkty wykazują podobne cechy funkcjonalne, marka indywidualizuje produkt [4, s. 13].

Jak wskazuje Ph. Kotler [13, s. 410-411], funkcji identyfikacyjnej marki można przypisać kilka znaczeń, a mianowicie:

- identyfikowanie cech produktu;
- wskazywanie na funkcjonalne i emocjonalne korzyści;
- podkreślanie wartości poszukiwanych przez określony segment nabywców;
- sugerowanie osobowości nabywcy i użytkownika produktu;
- reprezentowanie określonej kultury technicznej.

Do listy tej można dodać także informowanie o producencie lub dystrybutorze, bardzo często także o kraju pochodzenia. Marka pełni również funkcje promocyjne i gwarancyjne. Takie rozumienie marki jest bliskoznaczne jej wizerunkowi (*brand image, goodwill*), który wykształca się na rynku pod wpływem promocji i doświadczeń użytkowników produktu. Mimo częstego utożsamiania pojęć marki rozumianej jako produkt i obrazu marki różnice są wyraźne. Produkt jest pewną realną kompozycją materialnych składników, której celem jest zaspokojenie potrzeb konsumenta. Marka pojmowana jako wizerunek jest percepcją produktu w świadomości konsumenta.

Upraszczając, produktem jest to, co wytwarzamy na polu czy w fabryce, marką zaś – coś, co kupujemy w sklepie. Produkt przekształca się w markę, jeśli nabywcy uznają, że trwale wyróżnia się na tle konkurentów. Jakość produktu zatracą wówczas jednoznaczność, zmieniając się z kategorii obiektywnej w subiektywną; lepsze staje się to, za co konsumenci gotowi są więcej zapłacić. Nie ma przy tym znaczenia, czy gotowość ta ma podłoże obiektywne (lepsza jakość techniczna), czy też subiektywne (lepsza jakość preferencyjna). Jeśli producent utrwali w umysłach konsumentów pozytywny obraz marki, stwarza szansę utworzenia niszy rynkowej dla swoich produktów, uformowania wiernej klienteli i większych zysków. Dlatego największym marketingowym osiągnięciem jest zapewne umiejętność stworzenia, utrzymania i doskonalenia marki [5].

4. MOCNA MARKA ŹRÓDŁEM SUKCESU W PRZEMYŚLE SPIRYTUSOWYM, NP. POLMOSU BIAŁYSTOK

Konkurencyjność gospodarki kraju w skali globalnej wynika z sumy możliwości indywidualnych firm. Mimo iż nie należy jej traktować jako prostej sumy konkurencyjności podmiotów gospodarczych, to podmioty te, bez względu na dziedzinę działalności, powinny poszukiwać trwałej, dającej się bronić przewagi konkurencyjnej [18]. Branża spirytusowa nie jest wyjątkiem w tym względzie. Na temat tej branży w społeczeństwie funkcjonuje wiele mitów. 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 upadłością [19].

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 opanowały 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”². Faktem jest, iż w krajach sąsiednich – Rosji, Ukrainie, Czechach, Słowacji, a nawet w Niemczech – alkohol jest tańszy, często bardzo istotnie. Wszystko to sprawia, iż co najmniej 35% 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 1.08.1998 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 plagi [8].

Sytuacja branży spirytusowej w Polsce (tab. 3) jest bardzo trudna. Kurcząca się z roku na rok sprzedaż przekłada się na kondycję rynkową i ekonomiczną poszczególnych producentów. Kondycja ta jest jednak bardzo zróżnicowana, w zależności od umiejętności dostosowania się poszczególnych podmiotów do wymogów transformującej się gospodarki.

Strategia Polmosu Białystok w latach 90. 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” z drugiej strony. Należy zaznaczyć, iż już wówczas zaczęto obserwować pierwsze oznaki bariery popytowej na rynku krajowym. Specyficz-

² Państwo traci na przemycie wódki 2,2 mld zł, czyli tyle, ile wydaje na sądy i prokuraturę [14].

na 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 kreowanie własnych marek.

Tabela 3. Sprzedaż przedsiębiorstw „Polmos” w latach 1993-1999

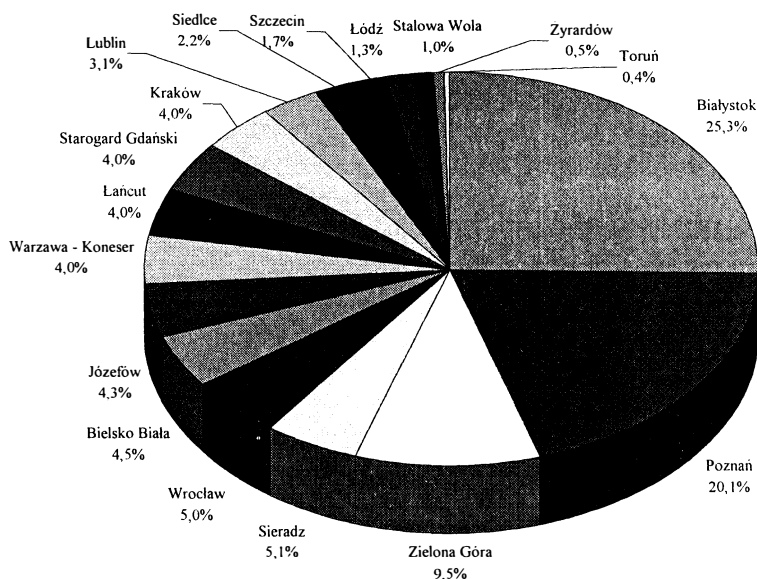
Lata	Sprzedaż w tys. l. 100%	1993=100%	Wykorzystanie zdolności prod.
1993	139 400	100	58%
1994	136 900	98,2	56%
1995	124 600	89,4	52%
1996	104 400	74,9	43,5%
1997	99 395	71,3	41%
1998	81 023	58,1	33,7%
1999	71 502	51,3	29,7%

Źródło: [6].

Tabela 4. Sprzedaż Polmosów w 1999 r.

Lp.	Przedsiębiorstwo POLMOS	Przychody ze sprzedaży (w tys. zł)	Sprzedaż produktów (w tys. l. 100%)
1.	Białystok	1 223 534	18 079
2.	Poznań	924 351	14 352
3.	Zielona Góra	474 305	6 806
4.	Sieradz	267 387	3 621
5.	Wrocław	233 132	3 599
6.	Bielsko Biała	229 945	3 242
7.	Józefów	211 020	3 064
8.	Warszawa – Koneser	195 994	2 881
9.	Łańcut	194 973	2 829
10.	Starogard Gdański	186 524	2 853
11.	Kraków	186 524	2 880
12.	Lublin	153 789	2 234
13.	Siedlce	114 897	1 578
14.	Szczecin	73 503	1 182
15.	Łódź	61 507	955
16.	Żyrardów	50 705	727
17.	Stalowa Wola (Warszawa)	23 903	363
18.	Toruń	17 345	257

Źródło: [15].



Rys. 2. Udział w sprzedaży Polmosów (w %)

Źródło: jak w tab. 4.

Po usamodzielnieniu się Polmos Białystok uzyskał suwerenność podejmowania decyzji w odniesieniu do produktu, który stał się najważniejszym elementem marketingu-mix. Decyzje w tej sferze 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 [10]. Biorąc jednak pod uwagę specyfikę handlu zagranicznego polskimi wyrobami spirytusowymi³, w pierwszej kolejności poszukiwano produktów z myślą o rynku krajowym.

Proces poszukiwań nowych wyrobów w Polmosie Białystok rozpoczęto już w 1991 r. Przedsiębiorstwo miało do wykorzystania dwie podstawowe drogi uzyskiwania nowych marek: samodzielne kreowanie bądź zakup [2]. Chociaż kreowanie marki jest długą, skomplikowaną procedurą, obarczoną poważnym ryzykiem, to jednak przede wszystkim ta droga zaczęła być wykorzystywana w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo widziało swoją szansę we wprowadzaniu

³ Znaki towarowe tradycyjnych polskich wódek, np. Wódka Wyborowa, Żubrówka, Wódka Luksusowa, 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.

nowych produktów na rynek, a motywacja takiego postępowania była dosyć prosta. Były to z jednej strony sygnały zewnętrzne, płynące z szeroko pojmowanych uwarunkowań rynkowych, z drugiej strony natomiast to wszystko, co działo się w przedsiębiorstwie

Działalność innowacyjna Polmosu Białystok koncentrowała się z jednej strony na udoskonalaniu już istniejących produktów, z drugiej natomiast na wprowadzaniu do swojej oferty nowych marek. Tej drugiej drodze poświęcano znacznie więcej uwagi, dążąc do stworzenia silnej marki.

Punktem wyjścia każdej strategii marki jest dążność do zaspokojenia czyichś potrzeb. Można w tym celu wykorzystywać dwie drogi postępowania, a mianowicie:

- określić konkretne (najlepiej nowe i doskonalsze) sposoby zaspokojenia odczuwanych już przez konsumentów potrzeb;
- wywołać w świadomości konsumentów nowe potrzeby poprzez przedstawienie sposobów ich zaspokojenia.

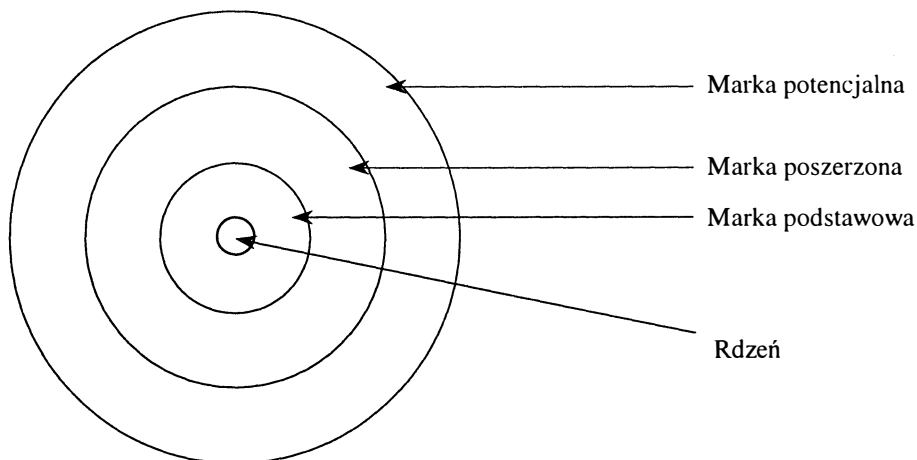
Wymienione wyżej opcje w praktyce są wielorako powiązane i wzajemnie się przenikają. Dzieje się tak zwłaszcza dlatego, że wiele potrzeb ma charakter komplementarny, a w związku z tym zaspokojenie jednych uaktywnia inne i to często bez udziału oddziaływania zewnętrznego [4, s. 24].

W Polmosie Białystok udało się umiejętnie połączyć te dwa podejścia, zwłaszcza przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek, jakim był „Absolwent”, jednocześnie osiągając wysoką jakość marki. O jakości Absolwenta decydują:

- jakość techniczna – wynik procesów technologicznych;
- jakość funkcjonalna – następstwo kontaktów między świadczącym usługę a klientem;
- jakość emocjonalna – konsekwencja fascynacji konsumenta pewnymi atrybutami marki.

Produkt ten pojawił się na rynku w czerwcu 1995 r. i przez cały okres funkcjonowania był doskonalony, a grono jego nabywców poszerzało się. W tym czasie dokonano 37 modyfikacji wyrobu, dotyczących w zasadzie wyłącznie opakowania, płyn wewnątrz nie zmieniał się. Stało się to bardzo mocną stroną tej marki. Powtarzalność produktu spożywczego jest bardzo istotnym składnikiem jakości, buduje lojalność nabywców i sprawia, iż powtarzają oni swoje decyzje zakupu, oczywiście jeśli jest to produkt najwyższej klasy, co ma miejsce w przypadku Absolwenta.

Opakowanie jest bardzo istotnym elementem każdego produktu. W przypadku wyrobów spirytusowych pojawia się dodatkowy aspekt opakowania, a mianowicie zabezpieczenie przed podróbkami. Rozwiązanie zastosowane w Absolwencie jest najlepsze z dotychczas stosowanych w branży. Zabezpieczenie etykiety jest porównywalne z zabezpieczeniem banknotu 200-złotowego, całkowicie wyklucza możliwość jej podrobienia. Niestety, nie wyklucza ewentualności ponownego napełniania tych samych butelek, nie może to jednak przybierać skali masowej. Wymienione wyżej aspekty stały się bardzo istotnymi elementami poszerzonej marki Absolwent (rys. 3).

**Rys. 3.** Poziomy marki

Źródło: [4, s. 1].

W 1997 r., trzecim roku swojego funkcjonowania na rynku, wódka Absolwent po raz pierwszy znalazła się na liście The International Wine & Spirit Report, najlepiej sprzedających się wódek na świecie, lokując się na ósmej pozycji tej listy (tab. 5). Rok później Absolwent był już piątą najlepiej sprzedającą się wódką na świecie.

Tabela 5. Najlepiej sprzedające się wódki na świecie (w tys. 9-litrowych kartonów)

Lp.	Nazwa wódki	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1.	Stolicznaja	25 027	14 251	10 476	15 015	21 093	25 675	28 313
2.	Smirnoff	12 482	12 562	13 410	13 563	13 850	13 896	13 923
3.	Moskowskaja	13 452	9825	8262	9720	10 075	8612	8323
4.	Absolut	3495	4119	4612	4627	4681	4749	5115
5.	Absolwent						3227	4558
6.	Krepkaja	6000	4750	3750	6000	5250	4650	4450
7.	Sybirskaja	2504	2258	2505	3203	3251	3201	2900
8.	Boris Smirnoff						2300	2800
9.	Premium					1200	3996	2500
10.	Luksusowa	3104	3005	2806	3012	3076	3459	2451

Źródło: [20].

W 1999 r. sprzedaż Absolwenta osiągnęła 4800 tys. kartonów dziewięciolitrowych, co oznacza udział w krajowym rynku wyrobów spirytusowych na poziomie około 22%. Jest to więc marka nr 1 w Polsce oraz piąta marka wśród wódek sprzedawanych na świecie. Przedstawione informacje pozwalają stwierdzić, iż zbudowa-

nie silnej marki, jaką stał się Absolwent, pozwoliło Polmosowi Białystok dostosować się do trudnej sytuacji, umocnić swoją pozycję i stać się liderem w branży.

Silna konkurencja na wolnym rynku wymusza wzmacnianie i precyzowanie wszelkich działań promocyjnych i marketingowych. Przedsiębiorstwo powinno poszukiwać trwałej, dającej się bronić przewagi konkurencyjnej w każdej dziedzinie swojej działalności. Jednak zmiany, jakie obecnie następują pozwalają twierdzić, że przyszłość firm leży w markach. Globalizacja gospodarki, postęp technologiczny i otwieranie się rynków powodują, że coraz więcej firm jako podstawę w tworzeniu silnych strategii wyznacza budowa silnej marki [8]. Przypadek Polmosu Białystok w pełni potwierdza te stwierdzenia.

LITERATURA

1. Adamowicz M., *Konkurencja i konkurencyjność w agrobiznesie. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zagadnienia ekonomiki rolnej” 1999, nr 2-3.
2. Altkorn J., *Kreować, czy kupować markę?*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 5.
3. Altkorn J., *Metody oceny marek*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 5.
4. Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
5. Altkorn J., *Zainteresowanie przedsiębiorstw strategią marki*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2.
6. Błoński J., *Za zdrowie akcyzy*, „Tygodnik Solidarność” 2000, nr 16.
7. Day G.S., Wensly R., *Assesing Adventage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1998, April, za: Adamik A., *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 6.
8. Filipek J., *Firmy zorientowane na markę*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 11.
9. Gurfinkel N., *Przemyt wymusił kapitulację*, „Rzeczpospolita” 18-19.04.1998.
10. Gwiazda A., *Globalna strategia produktu*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 1.
11. *Handel zagraniczny*, GUS, Warszawa (za lata 1994-1998).
12. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
13. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
14. Markiewicz W., Żalikowski J., *Wlew z przemytu*, „Polityka” 1998, nr 30.
15. *Przetwasowanie w wódce*, „Prawo i Gospodarka” 29-30.01.2000.
16. Ries A., Ries L., *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
17. Surówka-Marszałek D., *Rola usług w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firm na rynku przemysłowym*, „Marketing i rynek” 1999, nr 6.
18. Wnorowski H., *Dobrodziejstwa konkurencyjności*, „Magazyn integracji Eurofakty” 2000, nr 1.
19. Wnorowski H., *Nowe produkty w strategiach przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej” w Tarnowie, z. 2, 1999.
20. *World Vodka Special Report 1999*, The International Wine & Spirit Report, London 1999.
21. Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i rynek” 1999, nr 7.