Karol Krajewski
Akademia Morska w Gdyni

ZARZĄDZANIE PRODUKTEM ŻYWNOŚCIOWYM W KANAŁACH DYSTRYBUCJI – ASPEKTY KOMUNIKACJI RYNKOWEJ

Zarządzanie produktem, będące obszarem zainteresowania zarówno marketingu, jak i zarządzania, oznacza konieczność skoordynowania wielu działań i procesów równolegle w przedsiębiorstwach przetwórczych i w łańcuchu żywnościowym. Niezbędne są w tym zakresie decyzje strategiczne w sferze wytwarzania, dystrybucji i handlu, ale też kształtowanie procesów informacyjnych na rynku oraz odpowiednich relacji pomiędzy uczestnikami tych procesów, szczególnie relacji B2B. Wyodrębniony zostaje tym samym swoisty kanał komunikacji rynkowej, przez który przekazywane są jednokierunkowe strumienie materialne (produkty) oraz dwustronne strumienie informacyjne i zwrotnie strumienie finansowe. Wymaga to jednak stosowania nowoczesnych metod zarządzania opartych na filozofii partnerstwa, z wykorzystaniem technik zarządzania produktem szczególnie istotnych w sytuacji nietrwałości produktów, co stanowi o specyfice dużej części produktów żywnościowych [Krajewski 2009].

W warunkach rozwiniętego już w Polsce rynku żywnościowego można przyjąć, że tylko rozumiane kompleksowo i stosowane łącznie instrumenty zarządzania produktem oraz nowoczesnej komunikacji rynkowej mogą zapewnić najbardziej trwałe i efektywne relacje pomiędzy przedsiębiorstwami a odbiorcami ich produktów w kanałach dystrybucji. Z punktu widzenia procesu komunikacji rynkowej zarządzanie produktami żywnościowymi jest głównie procesem obsługi rynku żywnościowego, obejmującym wszelkie decyzje i czynności związane z zapewnieniem dostępności tych produktów oraz komunikacji producenta z finalnymi nabywcami – konsumentami żywności. Zgodnie z modelem klientowskim marketingu [Kotler 2005], produkt stanowi sumę korzyści i wartości dla klientów, ale powinien też znaleźć wsparcie w usprawnieniu procesów dystrybucji zapewniających dostępność i wygodę zakupów klientom w łańcuchu dostaw żywności oraz w efektywnej komunikacji przedsiębiorstw z rynkiem.

Podstawą podjęcia rozważań nad relacjami pomiędzy komunikacją rynkową a zarządzaniem produktem, w kontekście zwiększenia efektywności tych procesów, były inspiracje wynikające z obserwacji rozwoju polskiego rynku żywnościowego w minionym dwudziestoleciu. Stały się one kanwą do oceny znaczenia i miejsca produktu w proponowanej koncepcji zintegrowanej komunikacji rynkowej, co wynika z szansy rozwoju tego ważnego obszaru, kształtującego decyzje rynkowe na pograniczu marketingu i zarządzania. Przyjęty zakres analiz wymagał wskazania zasadniczych cech tych procesów oraz pozwolił na dokonanie charakterystyki zarządzania produktem na tle oceny oddziaływania procesów komunikacji rynkowej. Do rozważań nad nowym ujęciem procesu komunikacji rynkowej i zarządzania produktem w odniesieniu do powiązań przedsiębiorstw sektora żywnościowego z rynkiem wykorzystano koncepcję „C" oraz filozofię partnerskiego zarządzania w postaci efektywnej obsługi klienta (*Efficient Consumer Response*, *ECR*), z wykorzystaniem zjawisk obserwowanych w specyficznym segmencie rynku, jakim jest rynek produktów żywnościowych w Polsce.

Produkt w świetle definicji spotykanych w literaturze przedstawiany jest w szerokim spektrum pojęć; od określenia go z punktu widzenia towaroznawstwa jako zestawu fizycznych właściwości, do określenia produktu w kategorii narzędzia do zaspokajania pragnień i dostarczania satysfakcji. Produkt jest zbiorem pewnych właściwości, które spełniają funkcje podstawowe w aspekcie jego funkcjonalności i wydajności oraz funkcje dodatkowe związane z relacjami zachodzącymi między produktem a człowiekiem jako użytkownikiem [Przybyłowski i in. 1998].

W działaniach z interesującego nasz obszaru zarządzania i komunikacji rynkowej podstawowe znaczenie mają atrybuty dotyczące produktu rzeczywistego opisane przez cechy sensoryczne (kształt, kolor, opakowanie), cechy ekonomiczne (cena, jakość), cechy rynkowe (marka, relacje z konsumentem) oraz niektóre atrybuty związane z produktem poszerzonym. Te wszystkie składowe stanowią o wartości produktu dla konsumentów, rzeczywistej wartości dodanej [Sudoł, Szymczak i Haffer 2000]. W przypadku rynku produktów żywnościowych i potrzeb konsumenta, podstawowego znaczenia nabierają także inne właściwości produktu, decydujące o bezpieczeństwie zdrowotnym, trwałości i odpowiednim (z punktu widzenia żywieniowego) składzie produktu. Wymienione cechy, decydujące o specyfice rynkowej produktów żywnościowych, obwarowane są z jednej strony warunkami procesu produkcji i dystrybucji oraz wymogami systemu zarządzania jakością, z drugiej zaś strony wartościami oczekiwanymi od produktu ze strony nowoczesnych konsumentów. Produkty cechujące się takimi właściwościami, jak składniki prozdrowotne, naturalność, świeżość, brak zagrożeń zdrowotnych (np. konserwantów, drobnoustrojów), a jednocześnie gwarancja trwałości, tworzą na rynku żywnościowym grupę

produktów żywnościowych nowej generacji [Krajewski 1999]. Jednocześnie tworzą się specyficzne relacje między produktem a konsumentem, oparte na emocjonalnych postawach konsumentów na tle potencjalnych korzyści z tytułu prozdrowotnych atrybutów produktu i gwarancji jego bezpieczeństwa, co decyduje o specyfice komunikacji rynkowej dla produktów żywnościowych.

Zarządzanie produktem jest jedną z funkcji zarządzania procesami produkcji i dystrybucji, znajdującą się jednak w gestii producenta żywności. Istotę zarządzania produktem żywnościowym stanowią wszystkie działania i decyzje producentów w zakresie kształtowania rozwoju produktu (jego cech, atrybutów i właściwości) oraz organizacji dostępu tego produktu do rynku, najczęściej w postaci łańcucha dostaw o różnym poziomie i metodzie integracji, a także miejscu centrum integracji.

Rozwój produktu i jego kształtowanie dla potrzeb rynku jest nieodłącznym elementem zarządzania produktem żywnościowym, prowadzonym z uwzględnieniem specyfiki tego produktu oraz dynamicznych zmian w zakresie preferencji i postaw konsumentów. Podstawowe znaczenie w tych procesach należy przyznać także szybkim zmianom w technologii produkcji i opakowań produktów, które umożliwia stosowanie innowacyjnych rozwiązań w sferze techniki produkcji, funkcjonalności produktów (w tym w wygodzie stosowania) oraz usprawnieniach procesów dystrybucji. Kształtowanie produktu żywnościowego to z jednej strony rozwój produktów już istniejących na rynku, głównie poprzez wprowadzanie licznych modyfikacji linii produktowych i zamian właściwości: konsystencji, smaku, dodatków funkcjonalnych oraz ich opakowań (zmiany rodzaju, kształtu, wielkości, grafiki), z drugiej strony proces wprowadzania całkowicie nowych produktów, często o charakterze innowacji.

Podstawowym celem zarządzania łańcuchem dostaw, z punktu widzenia producenta artykułów spożywczych, jest zawsze dostarczenie wytworzonych towarów (jogurtów, pieczywa, wędlin itp.) we właściwy sposób (i na właściwym poziomie obsługi), we właściwym czasie i miejscu oraz w ilościach oczekiwanych przez odbiorców – hurtowników, detalistów, gastronomię. W procesach zarządzania produktem żywnościowym i komunikacji z rynkiem coraz większego znaczenia nabiera ich integracja oraz zwiększenie roli informacji rynkowej w procesie wsparcia decyzji w kanałach dystrybucji i miejscu sprzedaży [Górska-Warsewicz, Świętkowska i Krajewski 2009]. Wymaga to współdziałania odpowiednich pionów funkcjonalnych w strukturze przedsiębiorstw oraz interaktywnego charakteru działań w nowych warunkach technologicznych przekazu, a także zwiększania intensywności oddziaływania przedsiębiorstwa na potencjalnych klientów i partnerów. Obok równolegle występujących działań marketingowych związanych z interaktywną promocją, integracja taka przyczynia się do usprawnienia procesów logistycznych. Podstawą kształtowania tak rozumianej kompleksowej formuły zarządzania produktem, którą

można uznać za element procesu komunikacji z rynkiem, powinno być określenie pożądanego przez klientów sposobu dotarcia i oferowania towarów na rynku. Dla procesów decyzyjnych w sektorze żywnościowym duże znaczenie mają także odmienne systemy i techniki sprzedaży, partnerskie strategie zarządzania w kanałach dystrybucji, nowe potrzeby klientów oraz wymogi nowej organizacji łańcucha dostaw żywności ze względu na zapewnienie bezpieczeństwa żywności oraz sprawnej komunikacji z odbiorcami.

Komunikacja rynkowa odgrywa podstawową rolę w zwiększeniu skuteczności zarządzania produktem na rynku żywności. Wymaga to dostosowywania modelu komunikacji w kierunku tworzenia systemu zintegrowanego, interaktywnego w warunkach nowych mediów, wielokanałowego i kompleksowego, co wymusza znaczące zmiany w działaniach w obszarze zarządzania podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Podstawą skutecznych i efektywnych działań zarządzania produktem na rynku żywności jest zatem ich integracja na styku marketingu i zarządzania oraz optymalizacja zastosowania odpowiednich narzędzi komunikacji rynkowej pomiędzy dostawcą (producentem, pośrednikiem handlowym) a odbiorcą (handlem, gastronomią), a także precyzyjne określenie docelowych segmentów oferowanych produktów.

Obszarem o największej efektywności procesów komunikacji rynkowej jest obecnie faza dystrybucji i sprzedaży; tu następuje umocnienie i ulokowanie roli perswazyjnej komunikatu oraz integracja bodźców przekazu, a nowoczesne techniki sprzedaży wzmacniają komunikację poprzez zwiększenie dostępności produktów i wygody zakupu.

Przedsiębiorstwo 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 przedsiębiorstwa na rynek najważniejsza jest funkcja informacyjna, a dla procesów zarządzania w kanałach dystrybucji dodatkowo funkcja wspierania procesów sprzedaży. Wraz z rozwojem rynku, coraz większym zróżnicowaniem produktów oraz form dystrybucji, rosnącą konkurencją między różnorodnymi kanałami dystrybucji i pojedynczymi przedsiębiorstwami handlowymi, zwiększa się znaczenie informacji. Rolą komunikacji jest między innymi wypełnienie luki w wiedzy konsumentów informacją o oferowanych przez firmę produktach, ich cenach, warunkach i miejscach nabycia, tak aby w maksymalnym stopniu przyciągnąć nowego i utrzymać starego klienta [Żurawik i Żurawik 1996].

Dystrybucja jest miejscem, gdzie tworzy się łańcuch wartości dodanej na drodze: producent – konsument, co dodatkowo jest wzmocnione przez sprawne i efektywne systemy zarządzania (logistyczne, ECR) [Pokusa 1999, s. 15]. Dystrybucja produktów żywnościowych jest dodatkowo determinowana nietrwałym charakterem produktu i koniecznością zachowania warunków chłodniczych we

wszystkich operacjach. W praktyce działalności marketingowej rynku produktów żywnościowych w Polsce nadal często przywiązuje się większą wagę do kształtowania nowych produktów, działań cenowych czy promocji niż do właściwie zaplanowanej dystrybucji.

Zadaniem dystrybucji jest rozmieszczenie produktów żywnościowych na rynku w sposób umożliwiający ich zakup konsumentom, w dogodnych dla nich warunkach, w odpowiadającym im miejscu i czasie oraz możliwej do zaakceptowania cenie i przy zachowanych standardach bezpieczeństwa oraz jakości. Oznacza to zapewnienie dostępności i wygody zakupu tych produktów. W ramach procesów dystrybucji produktów żywnościowych wyróżnia się dwa podstawowe obszary decyzji przedsiębiorstw – określenie sposobów sprzedaży (rodzajów i struktury kanałów dystrybucji) oraz sposobów dostarczania towarów (organizacji przemieszczania produktów od producenta do ostatecznego nabywcy, tzw. dystrybucja fizyczna) [Sławińska 1999, s. 120].

Funkcja wspierania procesów dystrybucji i sprzedaży nabiera coraz większego znaczenia w procesach komunikacji z rynkiem, głównie poprzez większą intensywność oddziaływania przedsiębiorstwa na potencjalnego klienta. Obok równolegle występujących intensywnych procesów związanych z jego obsługą, przyczynia się do usprawnienia procesów logistycznych i aktów sprzedaży [Kempny 2001]. Z punktu widzenia procesu komunikacji rynkowej dystrybucja produktów spożywczych jest procesem obsługi rynku żywnościowego, obejmującym wszelkie decyzje i czynności związane z zapewnieniem komunikacji producenta z finalnymi nabywcami – konsumentami żywności. Zgodnie z sugestią Lauterborna, marketingowy proces dystrybucji zastępowany jest obecnie przez dostępność produktów i wygodę zakupów (*convienience* w formule 4C marketingu) dla klienta łańcucha dostaw [Lauterborn 1990]. Podstawę kształtowania tak rozumianej nowej formuły dystrybucji (traktowanej jako istotny element procesu komunikacji z rynkiem) stanowi określenie sposobu dotarcia do rynku pożądanego przez klientów oraz koncepcji 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 przed wszystkim terystyki i potrzeb klientów oraz nowych organizacji dystrybucji i znaczenia promocji w miejscu sprzedaży [Mazurek-Łopacińska 1997]. Wraz ze zwiększeniem dostępności i wygody produktów oraz rozwojem nowych technik sprzedaży, w tym organizacji sprzedaży w formie samoobsługi, obserwuje się rosnące znaczenie dystrybucji w procesie komunikacji rynkowej.

O wyborze przez konsumentów poszczególnych produktów żywnościowych na rynku decydują również czynniki zewnętrzne określające te decyzje, to jest warunki sprzedaży, oddziaływanie narzędzi marketingu handlowego oraz dostępność tych produktów w obiektach handlowych [Kosicka-Gębska, Tul-

-Krzyszczuk i Gębski 2009]. Duża część tych nowoczesnych form komunikacji z klientami decyduje obecnie o dostępności produktów żywnościowych na rynku. W największym stopniu na ten proces wpływają warunki sprzedaży produktów (tj. lokalizacja, powierzchnia, organizacja, asortyment, logistyka, ekspozycja itp.) oraz organizacja dystrybucji (tj. liczba dostawców, logistyka, warunki finansowe, długość i szerokość kanałów itp.) [Krajewski 2005]. Jest to również bardzo ważny czynnik determinujący decyzje konsumentów co do wyboru, zakupu i spożycia żywności. Pomiędzy tymi czynnikami wewnętrznymi decyzji konsumentów i zewnętrznymi warunkami rynku kształtowanymi przez dystrybucję występuje istotna zależność.

Koncepcja efektywnej obsługi klienta (ECR) pojawiła się w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku jako swoista reakcja na barierę niskich marż na rynku FMCG, a w konsekwencji potrzebę ograniczenie kosztów procesów dystrybucji oraz współpracy w procesach komunikacji rynkowej (promocji, wprowadzania nowych produktów). Stanowiła swego rodzaju filozofię nowego podejścia do prowadzenia interesów także w sektorze żywnościowym, polegającą na zastąpieniu konkurencji pomiędzy partnerami rynkowymi ich wzajemną współpracą i partnerstwem. Koncepcja ECR przenosi element konkurencji na zewnątrz łańcucha dostaw, stając się źródłem jego przewagi konkurencyjnej w otoczeniu rynkowym [Krajewski 2007]. Najistotniejszym elementem tej współpracy jest pełny dostęp wszystkich partnerów do informacji handlowych istotnych dla efektywnej realizacji wspólnego celu działania. Współpraca w systemie ECR opiera się na trzech grupach metod [O'Reilly i Krajewski 2006]:

- zarządzaniu kategoriami produktów poprzez wspólne wprowadzanie nowych produktów, optymalizację promocji oraz dobierania asortymentu,
- ciągłym uzupełnianiu produktów, dzięki przebudowie systemu, wspólnej polityce zaopatrzenia i zarządzaniu zapasami przez dostawcę,
- wykorzystaniu nowoczesnej techniki – systemów zbierania i przetwarzania informacji o obrotach i zapasach produktów oraz kodów kreskowych i standardów EAN w procesach zbioru informacji.

Zintegrowany łańcuch dostaw produktów żywnościowych oparty na strategii ECR przyjmuje za punkt wyjścia wszelkich działań potrzeby konsumenta, co determinuje procesy komunikacji rynkowej. Według tej koncepcji każdy zakup produktu w punkcie handlowym jest odnotowany w systemie informatycznym detalisty i natychmiast przekazywany do baz danych dystrybutora i producenta [Baraniecka 2004]. Zintegrowany system informatyczny, łączący wszystkie ogniwa łańcucha, uruchamia procedurę zamówień do dystrybutora i producenta oraz proces dystrybucji produktu z linii produkcyjnej do centrum dystrybucji i na półkę sklepową. Informacje te pozwalają producentowi na zaplanowanie i uruchomienie produkcji zsynchronizowanej z rzeczywistym zapotrzebowaniem na rynku. Partnerzy posługują się danymi do obserwacji trendu i prognozowania

przyszłego popytu, wspólnego prowadzenia promocji i obserwacji cyklu życia produktu na rynku. Uzyskane wyniki handlowe są podstawą podejmowania decyzji o unowocześnieniu produktu bądź wycofaniu go z rynku i zastąpieniu nowym produktem. Usprawnia to w sposób istotny procesy komunikacji rynkowej pomiędzy partnerami i decyduje o większej sprawności tego systemu komunikacji [Krajewski 2009].

W zaproponowanym wcześniej modelu zintegrowanej komunikacji rynkowej uwzględniono specyfikę działania poszczególnych elementów składowych tego tworzącego się obecnie interaktywnego systemu. System komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem stanowi podstawowy obszar zarządzania marketingowego, łączy bowiem opracowaną strategię marketingową ze zjawiskami występującymi na rynku oraz działaniami organizacyjnymi warunkującymi realizację tych procesów. W obecnych warunkach rynku żywnościowego podstawowego znaczenia nabiera zapewnienie dostępności i wygody zakupu produktów, o czym decydują sprawne procesy dystrybucji oraz elastyczne systemy sprzedaży oraz niedoceniany dotychczas obszar komunikacji rynkowej identyfikowanej przede wszystkim z promocją.

Relacje pomiędzy marketingiem (a szczególnie jego podstawową funkcją – komunikacją rynkową) oraz zarządzaniem zmieniają się nie tylko wraz ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa i zmianami sytuacji rynkowej, ale też z głębszymi zmianami w rozumieniu i postrzeganiu świata. Postmodernizm [Kostyra 1996] jako sposób myślenia o świecie i jako postawa filozoficzna – na początku XXI wieku wyraźnie odcisnął swoje piętno w tych dziedzinach i zmienił warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na turbulentnym rynku. Takie zjawiska, jak: oddzielenie czasu i przestrzeni, mechanizmy oderwania od kontekstu, standaryzacja wykorzystania wiedzy, różnorodność postaw i wolność decyzji jednostki, zdeterminowały warunki komunikacji rynkowej przedsiębiorstw i wymusiły nowe podejście do tych procesów. Komunikacja przedsiębiorstw z nabywcami (klientami) na rynku żywnościowym wymaga obecnie tworzenia i ciągłego pobudzania interakcji pomiędzy uczestnikami tego procesu w nowych warunkach rynku w sposób ciągły kreującego nowe potrzeby jego uczestników.

Bibliografia

Altkorn J., 2004, *Produkt*, w: Altkorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków, s. 115.

Baraniecka A., 2004, *ECR- Efficient Consumer Response. Łańcuch dostaw zorientowany na klienta*, Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań.

Górska-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., 2009, *Model zintegrowanej komunikacji rynkowej. Aspekty zarządzania produktem i marką na rynku żywności*, Wyd. SGGW, Warszawa.
Kempny D., 2001, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa.
Kosicka-Gębska M., Tul-Krzyszczuk A., Gębski J., 2009, *Handel detaliczny żywnością w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
Kostyra M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
Kotler Ph., 2005, *Marketing,* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
Krajewski K., 1999, *Przyczyny, kierunki rozwoju i segmentacja rynku żywności prozdrowotnej na tle doświadczeń światowych*, Żywność (Nauka, Technologia, Jakość) 4(21), Suplement, s. 24–36.
Krajewski K., 2005, *Transport i logistyka żywności mrożonej*, Przemysł Spożywczy, nr 9, s. 6–10.
Krajewski K., 2007, *Efektywna obsługa klienta (ECR) w logistyce mleczarskiej*, Przegląd Mleczarski, nr 5, s. 60.
Krajewski K., 2009, *Partnerstwo jako podstawowa strategia sukcesu w kanałach dystrybucji produktów żywnościowych*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2/1, Sopot, s. 286–293.
Lauterborn R., 1990, *New Marketing Litany*, Advertising Age, No. 10.
Mazurek-Łopacińska K., 1997, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
O'Reilly S., Krajewski K., 2006, *Supply Food Chain Managment*. MBA in Agribussines Managment, Warsaw Agricultural University, Warsaw–London.
Pokusa T., 1999, *Istota i podstawy infopartneringu w strategii ECR*, Logistyka, nr 2.
Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., 1999, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
Sławińska M., 1999, *Strategia dystrybucji*, w: *Marketing*, Michalak A., (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
Sudoł S., Szymczak J., Haffer M. (red.), 2000, *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa.
Żurawik B., Żurawik W., 1996, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

PRODUCT MANAGEMENT IN SUPPLY FOOD CHAIN MANAGEMENT – COMMUNICATION ASPECTS

Summary

The aim of his study was to present the attempt of formulating assumptions of the process of the integrated of the market communication, carried out basing on analysis of experience of enterprises of the food sector and the development of this market. It required analysis of such aspects as: the supply management, the market communication in

their interrelation with reference to the process of passing market announcements down. The adopted denotation required pointing out fundamental features of these phenomena and processes and it let to characterize the market communication relating to the assessment of the influence supply management.