

KATARZYNA KUBIAK

MARKETING W SPÓŁDZIELCZOŚCI ROLNICZEJ W POLSCE; PODSTAWY I PRZESŁANKI STOSOWANIA

Spółdzielczość jest ruchem społecznym i formą gospodarowania występującą w różnych warunkach ustrojowych. Jest ona zwykle formą uzupełniającą w stosunku do panujących form własności i gospodarowania, od których przejmuje niektóre reguły, metody i techniki działania. Równoczesne zachowuje ona, często w zmodyfikowanej postaci, swój społeczno-gospodarczy charakter oraz właściwe sobie reguły i metody działania, spółdzielnia jest dobrowolnym i samorządnym zrzeszeniem osób, działającym w interesie swoich członków w oparciu o współdziałanie i samopomoc oraz szczególnym przedsiębiorstwem zbiorowym i podmiotem gospodarki tynkowej, który musi być zdolny do osiągania zysku i konkutowania z innymi podmiotami gospodarczymi. Jeżeli spółdzielnie chcą nadal funkcjonować i rozwijać się, to muszą być lepsze od konkurentów lub co najmniej im dorównywać pod względem szybkości i jakości działania, reakcji na zmiany Popytowo-podażowe i cenowe na rynku, efektywności ekonomicznej itp. Jako zrzeszenie osób działające w interesie swoich członków, spółdzielnia nie może jednak dla utrzymania się przy życiu bezkrytycznie przejmować od swoich konkurentów wszystkich dostępnych kierunków i metod działania, służących zdobyciu jak najlepszej pozycji w walce konkurencyjnej. Społeczny charakter spółdzielni jest swego rodzaju hamulcem konkurencyjności spółdzielni na rynku. Sytuacja gospodarcza i rynkowa spółdzielni jest szczególnie nie trudna w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Wynika to m.in. z utraty wyłączności działania w niektórych dziedzinach, trudności stosowania się do nowych rynkowych reguł gry i konkurencji, utraty własnej nadbudowy organizacyjnej, zwłaszcza w sferze instruktażu, doradcz--a której towarzyszyło zerwanie wewnątrzspółdzielczych więzi gospodarczych. Istotne znaczenie ma również pogorszenie się ogólnych warunków gospodarowania, związane z inflacją i recesją, a także niekorzystna często spółdzielni polityka gospodarcza państwa, m.in. w sferze opodatkowania. Stan i kondycja ekonomiczna sektora spółdzielczego po 4 latach od momenty rozpoczęcia transformacji systemowej, nie jest jednak do końca znana brak bowiem instytucji możliwie wnikliwie badającej owe procesy zmian. Spółdzielnie są w znacznej mierze deficytowe, a ich duże obciążenie finansowe wynika m.in. z faktu traktowania ich w początkowym okresie transformacji jak jednostek gospodarki uspołecznionej, mimo formalnej przynależności do sektora prywatnego. Ten istniejący obecnie swego rodzaju

dualizm prawny jest jedną z barier utrudniających dostosowanie się spółdzielni do wymogów rynkowych. (7) 30% ogółu istniejących obecnie organizacji spółdzielczych powstało w latach 1989 - 1993, jednakże większość z nich w wyniku podziału dawnych, wielkich spółdzielni, albo też została utworzona w oparciu o majątek i pracowników zakładów likwidowanych, centralnych i terenowych związków spółdzielczych. Utrzymanie spółdzielczej formy gospodarowania wydaje się niezbędne w niektórych sektorach gospodarki. Dotyczy to zwłaszcza rolnictwa, gdyż tylko odpowiednio działające, prężne spółdzielnie zaopatrzenia i zbytu, specjalistyczne i usługowe, mogą zahamować proces jego degradacji. Spółdzielczość wiejska na przestrzeni dziesięcioleci wytworzyła zręby infrastruktury, jednak pod względem organizacyjnym, kapitałowym, marketingowym i menedżerskim nie odpowiada ona jeszcze wymogom gospodarki rynkowej. W tych warunkach szczególnego znaczenia dla funkcjonowania i rozwoju form spółdzielczych nabiera kwestia możliwości i zakresu wykorzystania ogólnych zasad marketingu, jego dostosowania do szczególnych cech spółdzielni jako zrzeszenia osób, przedsiębiorstwa zbiorowego i podmiotu gospodarki rynkowej oraz szczególnych warunków działalności spółdzielni w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej.

Celem niniejszego opracowania jest określenie ogólnych podstaw marketingu oraz możliwości jego zastosowania w różnych typach spółdzielczości wiejskiej, a zwłaszcza rolniczo-handlowej. Drugim ważnym celem opracowania jest próba zbadania stopnia przygotowania członków samorządu spółdzielczego, a zwłaszcza rad nadzorczych i zarządów spółdzielni oraz członków spółdzielni do wdrażania orientacji prorynkowej i poszczególnych elementów kompozycji marketingowej w różnych dziedzinach działalności gospodarczej spółdzielni. W syntetycznym ujęciu zilustrowana zostanie także współpraca w dziedzinie wdrażania marketingu w spółdzielczości rolniczej między poszczególnymi spółdzielniami a Fundacją Spółdzielczości Wiejskiej. Organizacja ta stała się jednym z ważnych ośrodków instruktażu, doradztwa i szkolenia kadr spółdzielczych. Jest ona także inicjatorem i organizatorem współpracy międzyspółdzielczej, zastępując w pewnej mierze związki spółdzielni, likwidowane na mocy ustawy z dnia 20 stycznia 1990 r. o zmianach w organizacji i funkcjonowaniu spółdzielczości. Podobną rolę spełnia w węższym zakresie Wielkopolska Izba Rolnicza.

Zakres czasowy opracowania obejmuje w zasadzie lata 1990 - 1993, tj. początki transformacji systemowej. Wybrane dane empiryczne dotyczą całego kraju oraz szeroko pojętego regionu wielkopolskiego. Punktem wyjściowym rozważań jest krótka charakterystyka sytuacji spółdzielczości rolniczej.

1. SYTUACJA SPÓŁDZIELCZOŚCI WIEJSKIEJ

Spółdzielczość na wsi wytworzyła różne formy działania i objęła swoim zasięgiem następujące dziedziny: obrót towarowy (sprzedaż produktów rolnych oraz zaopatrzenie w środki produkcji i artykuły konsumpcyjne), usługi na rzecz produkcji rolniczej, przetwórstwo rolne, bankowość. W Polsce w ro-

ku 1992 — według danych Ministerstwa Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej - działało w rolnictwie 7830 spółdzielni, w tym: 1662 Banki Spółdzielcze (BS), 1660 Spółdzielni Kółek Rolniczych (SKR), 1865 Gminnych Spółdzielni "Samopomoc Chłopska", 342 Okręgowe Spółdzielnie Mleczarskie, 234 Spółdzielnie Ogrodnicze i Pszczelarskie, 66 innych spółdzielni. Ponadto działało 2240 rolniczych spółdzielni produkcyjnych (RSP) [13, s. 2]. U progu przejścia do systemu gospodarki rynkowej sytuacja gospodarza spółdzielni związanych z rolnictwem była bardzo trudna. Szacowano, że w roku 1992 tylko około 5% spółdzielni znajdowało się w dobrej kondycji ekonomicznej; stan około 55% spółdzielni oceniano jako średni, a 40% jako zły, przy czym około 30% ogólnej liczby spółdzielni przewidywało w najbliższym czasie upadłość z przyczyn ekonomicznych. W tych warunkach spółdzielnie nie mają większych możliwości wpływu na produkcję rolną i sytuację ekonomiczną gospodarstw rolnych: "spółdzielnia handlowa niewiele może pomóc, spółdzielnia przetwórcza walczy o przetrwanie a kredytowa podporządkowana jest ogólnym prawom rynku finansowego, co czyni kredyt nieopłacalnym dla rolnictwa" [12, s. 3].

Poniżej przedstawiono przykładowo główne problemy Gminnych Spółdzielni "Samopomoc Chłopska" oraz Spółdzielni Kółek Rolniczych.

1.1. Gminne Spółdzielnie "Samopomoc Chłopska"

Stanowiąc prawie 30% wszystkich spółdzielni wiejskich gminne spółdzielnie były w ciągu ponad czterdziestu lat prawie monopolistą w zaopatrzeniu i skupie, obsługując gospodarstwa rolne. Obecnie na terenie pięciu wielkopolskich województw (poznańskiego, leszczyńskiego, konińskiego, kaliskiego i pilskiego) jest ich około 240. Dysponują ogromnym zapleczem: Magazynowym, do prowadzenia skupu, handlowym i przetwórczym. Jego wartość w poszczególnych GS szacowana jest nawet na dziesiątki miliardów złotych. Majątek ten jest jednak swego rodzaju balastem, obciążającym większość tych spółdzielni. Olbrzymich kosztów przysparzają w większości niewykorzystane budynki, a trudności ze zbyciem tego majątku wywołane są m.in. nieuregulowanymi stosunkami własnościowymi oraz brakiem zainteresowania potencjalnych nabywców. Większość GS jest zadłużona. Do najmniejszych problemów wskazywanych przez zarządy Gminnych Spółdzielni należą: drogie kredyty, wysokie koszty działalności, niedobór Środków pieniężnych i zadłużenie, trudności ze zbyciem towarów i usług, wysokie podatki, nieuczciwa konkurencja, brak umów z rolnikami i słabość ekonomiczna indywidualnych gospodarstw rolnych. Z szerokiego zakresu rzeczowego działalności GS pozostało niewiele i trudno odpowiedzieć na pytanie, który rodzaj prowadzonej działalności jest najbardziej dochodowy. niektóre spółdzielnie opierają się na handlu detalicznym, inne wydzierżawiły całą sieć sklepów, bowiem konkurencja z handlem prywatnym wy magałaby znacznego obniżenia kosztów, co przy rozbudowanej administracji i obciążeniu dużym majątkiem trwałym, możliwe jest jedynie na drodze restrukturyzacji. Niektóre spółdzielnie czerpią zyski z masarni, piekarni, inne

opierają się na prowadzeniu obrotu rolnego. Można zauważyć, że Gminne Spółdzielnie odchodzą od handlu z rolnikami, do którego zostały powołane. Obrót rolny stanowi niespełna 20% całości obrotów, a tylko 20% spółdzielni stawia sobie za cel zaspokojenie potrzeb swoich członków. Wiele spółdzielni "straconych" jest dla rolników, zarządzają bowiem w praktyce pracownicy, którzy handlując z rolnikami kierują się wyłącznie prawami rynku, nastawieni są na maksymalizację zysku i coraz bardziej zwracają się w stronę konsumenta miejskiego. Gminne Spółdzielnie przechodzą trudny okres dostosowania się do rynku. Wiele z podejmowanych działań ma charakter doraźny, a nie długofalowy. Te zachowawcze działania oraz brak zaangażowania członków w rozwój spółdzielni, nie pozwalają na wyciągnięcie optymistycznych wniosków. Potrzeba zmian w spółdzielczości wiejskiej w sferze zaopatrzenia i zbytu podyktowana jest koniecznością przybliżenia ich rolnikom.

1.2. Spółdzielnie Kółek Rolniczych

Na terenie pięciu województw wielkopolskich działają 194 spółdzielnie tego typu, z których prawie wszystkie przeżywają trudności natury ekonomicznej, a część została postawiona w stan likwidacji. Trudności te wynikają m.in. ze spadku popytu na świadczone dotychczas usługi, których cena nie jest niska, bowiem rozbudowana administracja w znacznym stopniu obciąża koszty. Działalność w ponad 50% SKR jest nierentowna, a do najważniejszych problemów zalicza się: mały popyt na usługi rolnicze, drogie kredyty i wysokie podatki, wysokie koszty paliw, części zamiennych i sprzętu, niemożność sprostania konkurencji firm prywatnych i spółek, przestarzały sprzęt, kłopoty kadrowe, słabą kondycję ekonomiczną rolnictwa indywidualnego. Chcąc poprawić swoją sytuację finansową SKR-y muszą uaktywnić zakres usług zarówno pod względem jakości, jak i cen. Istnieją opinie o możliwości zorganizowania w ramach spółdzielni kółek rolniczych specjalistycznych stacji obsługi technicznej, co z uwagi na rozbudowaną w tym zakresie konkurencję, jest sprawą dyskusyjną. Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem dla SKR-ów w celu przybliżenia spółdzielni do swoich członków, może być zorganizowanie obrotu rolnego w kierunku skupu produktów rolnych, jak i zaopatrzenia w środki produkcji.

2. PODSTAWY MARKETINGU W SPÓŁDZIELCZOŚCI ROLNICZEJ

Jak już zaznaczono, spółdzielnia jest przedsiębiorstwem, jak inne podmioty gospodarujące, wobec czego musi przejmować niektóre cechy i metody działania właściwe przedsiębiorstwom działającym w ramach gospodarki rynkowej. Głównymi konkurentami spółdzielni w sferze obrotu, a często także wytwarzania, są mniejsze lub średnie przedsiębiorstwa prywatne. W związku z panowaniem rynku nabywcy, nasileniem procesów koncentracji oraz konkurencji, istnienie i rozwój przedsiębiorstw spółdzielczych we

Współczesnej gospodarce rynkowej wymaga istotnych zmian w strategii i taktyce jego działalności, polegających głównie na przechodzeniu od orientacji produkcyjnej do marketingowej. Ta ostatnia oznacza prorynkową orientację całego przedsiębiorstwa, tj. zarówno produkcji, jak i dystrybucji towarów i usług, a także kierowanie tą działalnością w krótkich, średnich i dłuższych okresach. Marketing jest najskuteczniejszą metodą zachowania się Przedsiębiorstwa na współczesnym rynku. Jest to ukierunkowanie wszelkiej aktywności na warunki rynku, aby osiągnąć wyznaczone cele, zazwyczaj natury ekonomicznej (zapewnienie egzystencji, osiągnięcie zysku). Wszystko co dotyczy marketingu powstało w związku z rynkowym działaniem podmiotów gospodarczych nastawionych na osiąganie zysku. Z uwagi na odmienność podmiotu gospodarującego jakim jest spółdzielnia, wszystkie koncepcje Marketingowe nastawione na osiąganie zysku, powinny zostać zmodyfikowane zgodnie ze specyficznymi wymaganiami tego typu organizacji.

W spółdzielniach wytwórczych rolniczych oraz przetwórstwa rolno-spożywczego charakter orientacji marketingowej przypomina stosowany w przedsiębiorstwach opartych na własności prywatnej. Natomiast w spółdzielniach użytkowników orientacja marketingowa oznacza systematyczne i planowe podporządkowanie działalności gospodarczej występującym obecnie i potencjalnym potrzebom członków spółdzielni, a podstawowe jej elementy powinny być postulowane lub przynajmniej akceptowane przez odpowiednie organy samorządu członkowskiego. Jako określona koncepcja działania przedsiębiorstwa marketing jest związany z zarządzaniem tym przedsiębiorstwem. W przedsiębiorstwie spółdzielczym zarządzanie jest dodatkowo skomplikowane ze względu na powiązanie ze spółdzielczym zrzeszeniem osób. Marketing jest często związany z wysokimi kosztami, i z uwagi na ten fakt, może być w ograniczonym stopniu dostępny dla małych i średnich Przedsiębiorstw, do których z reguły należą także spółdzielnie. Należy przy tym zauważyć, iż ten stopień dostępności może ulec zwiększeniu przez rozdzielanie niektórych elementów marketingu i kosztów na pewną grupę spółdzielni, np. związki spółdzielni. Dotyczy to m.in. kapitałochłonnych badań rynku i jego otoczenia. Jako uczestnik rynku przedsiębiorstwo spółdzielcze występuje w roli sprzedającego i kupującego, przy czym w warunkach istniejącego i rozwijającego się rynku nabywcy stosunkowo największe znaczenie ma dla niego jego sytuacja jako producenta czyli sprzedawcy, W związku z tym zasadnicze znaczenie ma rozpoznawanie cech demograficznych, nawyków i zachowań konsumentów w celu formowania lub korygowania struktury przedmiotowej oferty rynkowej, wyrażonej w programie marketingowym. Przedsiębiorstwa spółdzielczości rolniczej muszą także kształtować rynek swoich dostawców i ich produkcję, reagować na bieżące długookresowe czynniki powodujące zmiany w podaży produktów rolnych, Wybór określonej strategii i taktyki marketingowej przedsiębiorstwa spółdzielczego następuje w oparciu o system informacji marketingowej składającej się z gromadzenia informacji operatywnych (wtórnych i pierwotnych) oraz przeprowadzania wywiadów i badań marketingowych. Przedsiębiorstwo spółdzielcze może realizować badania marketingowe różnymi drogami. W dużych spółdzielniach istnieje możliwość tworzenia własnych komórek

badawczych, natomiast małe mogłyby korzystać z usług w zakresie badań marketingowych świadczonych np. przez wyspecjalizowane spółdzielnie czy też komórki badawcze związków spółdzielni lub placówek badawczych obsługujących całą spółdzielczość danego kraju. W spółdzielczości krajów wysoko rozwiniętych istotna rola w tym zakresie przypada np. centralnym laboratoriom towaroznawczym.

We wszystkich przedsiębiorstwach — w tym także spółdzielczych — skuteczną, zorientowaną prorynkowo politykę gospodarczą charakteryzują trzy następujące warunki: 1) orientacja marketingowa musi być w przedsiębiorstwie rzeczywiście "chciana" i akceptowana, i winna być naczelną zasadą określającą politykę przedsiębiorstwa, 2) sama dobra wola nie wystarczy do osiągnięcia sukcesu rynkowego; marketing musi być dobrze opanowany, winien występować systematycznie i być stosowany metodycznie, należy go odpowiednio planować, przygotowywać i wprowadzać w życie przy pomocy specjalnych technik (marketing jako metoda), 3) marketing musi być konsekwentnie realizowany. Długofalowe i krótkookresowe cele marketingu realizowane są przez tzw. kompozycję marketingową. Składają się na nią następujące elementy, wzajemnie od siebie uzależnione w ramach tzw. "marketingu-mix": polityka produktu, cen, dystrybucji i promocji [9, s. 17 - 18].

3. KOMPOZYCJA MARKETINGOWA

3.1. Polityka produktu

Sprostanie konkurencji wymaga ciągłego różnicowania, ulepszania i traktowania produktu. Związane jest to niejednokrotnie z wysokimi kosztami, często niemożliwymi do poniesienia przez poszczególne spółdzielnie. Celem obniżenia tych kosztów korzystna wydaje się być współpraca między - spółdzielcza m.in. w ramach związków spółdzielni. Odnosnie spółdzielni rolniczych (handlowych i przetwórczych), występujących zarówno w roli producenta jak i nabywcy produktów rolnych dostarczanych przez rolników, należy podkreślić, iż winny one bezwarunkowo uczestniczyć w kształtowaniu produktu swoich dostawców, już w sferze produkcji rolnej. Kształtowanie polityki produktu obejmuje praktycznie wszystkie najważniejsze elementy składowe wyposażenia produktu, do których należą: nazwa, jakość, znak towarowy, kolor, opakowanie i usługi towarzyszące. **N a z w a p r o d u k t u** jest bardzo istotnym elementem marketingu, gdyż produkty anonimowe często są niedostatecznie postrzegane na rynku. **J a k o ś c i a** nazywamy stopień zaspokojenia wymagań konsumenta, czyli tzw. wartość użytkową materialną i emocjonalną. W okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej, charakteryzującym się z jednej strony coraz większym zróżnicowaniem dochodów, z drugiej zubożeniem znacznej części klientów spółdzielni, wywodzących się z warstw słabszych ekonomicznie, istotne znaczenie ma dostateczne uwzględnienie przez spółdzielnie jakości obiektywnej, tj. wartości użytkowej materialnej. W praktyce istnieją dwie możliwości wykorzysta-

nia jakości jako narzędzia oddziaływania na nabywców przez spółdzielnie handlowe:

— lansowanie nazwy firmy jako handlowca solidnego i rzetelnego, oferowanie produktu łącznie z odpowiednimi usługami towarzyszącymi.

Często, jak wykazuje praktyka, większy wpływ na rynkowe powodzenie produktu ma pomoc klientom w efektywnym eksploatowaniu produktu, niż wysoka jakość. Z tego względu drugi z wymienionych sposobów wyróżniania produktu jest szczególnie istotny w spółdzielniach handlowych, zajmujących się sprzedażą dóbr trwałego użytku oraz środków produkcji dla rolnictwa.

Ważnym elementem polityki produktu jest **z n a k t o w a r o w y**, stosowany przez producenta lub często przez duże przedsiębiorstwa handlowe, organizujące pracę nakładczą. Operujące znakami towarowymi spółdzielcze domy towarowe czy handlowe organizacje związków spółdzielczych, mogą być istotnym inicjatorem i koordynatorem powstawania i rozwoju spółdzielni wytwórczych, usługowych, rolniczo-handlowych i przetwórstwa rolnego. Innym składnikiem polityki produktu jest **o p a k o w a n i e** transportowe, zarówno zbiorcze jak i jednostkowe, pełniące w marketingu funkcje dystrybucyjne i promocyjne. Polityka spółdzielni w zakresie opakowań nie powinna być ujednolicona. Spółdzielnie handlowe winny preferować opakowania spełniające przede wszystkim funkcje dystrybucyjne, częściowo Promocyjne, natomiast w rolniczych spółdzielniach wytwórczych dużą rolę odgrywają opakowania spełniające równoległe obie funkcje. Innym aspektem marketingu w zakresie produktu jest formowanie **a s o r t y m e n t u**, czyli zestawu dóbr i usług oferowanych przez dane przedsiębiorstwo (asortyment płytki i głęboki, szeroki lub wąski). Polityka asortymentowa spółdzielni zależy w znacznej mierze od warunków społeczno-gospodarczych i historycznych oraz typu spółdzielni. W kształtowaniu asortymentu należy uwzględniać przede wszystkim zmiany w ogólnym poziomie i strukturze dochodów (znacznym spadek realnych dochodów dużej części ludności przy równoczesnym wzroście dochodów stosunkowo nielicznych grup), w strukturze popytu efektywnego podstawowej części klientów spółdzielni (wzrost udziału wydatków na żywność) i w sytuacji rynkowej (umacnianie się rynku nabywcy na wielu segmentach rynku).

3.2. Polityka cen

Drugim ważnym składnikiem kompozycji marketingowej jest sfera związana z kształtowaniem cen oferowanych produktów i usług, z uwzględnieniem wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń, umniejszających stopień autonomii stanowienia cen. W strategii przedsiębiorstwa spółdzielczego winny być w określonej mierze uwzględniane wymagania współczesnego rynku, z jednoczesnym położeniem nacisku także na specyficzny charakter spółdzielni jako szczególnego rodzaju przedsiębiorstwa zbiorowego.

Zasadniczo istnieją dwa podstawowe rodzaje polityki cen: 1) tradycyjna polityka cen — ceny rynkowe uzupełniane zwrotami zysków, 2) aktywna polityka cen - dążenie do możliwie najniższych cen, opartych na własnej kal-

kulacji. Przedsiębiorstwo spółdzielcze stoi — w zakresie prowadzonej przez siebie polityki cen — przed szczególnym dylematem, z uwagi na fakt, iż nie może dążyć jedynie do realizacji zysku, lecz także do zaspakajania potrzeb swoich członków, przez których zostało utworzone. Sprzeczność tych interesów prowadzi często do stosowania odmiennych środków polityki cen od praktyki w tej dziedzinie stosowanej w handlu prywatnym, mimo, iż będąc nieuprzywilejowanym podmiotem gospodarki rynkowej winno kierować się cenami systemu marketingowego konkurencji prywatnej.

3.3. Polityka dystrybucji

Dystrybucja — to zbiór działań i decyzji związanych z udostępnieniem wytworzonego produktu w miejscu i czasie odpowiadającym potrzebom nabywców oraz po odpowiedniej cenie, tj. transport, magazynowanie, zawieranie transakcji, organizacja wymiany informacji, finansowanie. Wytworzone produkty docierają do ostatecznych nabywców za pośrednictwem kanałów dystrybucji, wśród których wyróżniamy bezpośrednio (producent — ostateczny konsument) oraz pośrednio (producent — pośrednicy — konsument ostateczny). Efektem realizacji działań dystrybucyjnych jest użyteczność czasu, miejsca i posiadania, które w zakresie działalności spółdzielczości rolniczej nabierają swoistej specyfiki. Poziom obsługa dystrybucyjnej, jako część całej oferty, może być skutecznym narzędziem walki konkurencyjnej. Najczęściej decyzje dotyczące wyboru danego typu i struktury kanału dystrybucji podejmuje producent, tak więc w sektorze spółdzielczości wiejskiej są to spółdzielnie rolno-przetwórcze i rolnicze produkcyjne. Z reguły niewielkie rozmiary spółdzielni utrudniają stosowanie bezpośrednich kanałów dystrybucji, choć praktyka zna takie przykłady np. sklepy fabryczne niektórych spółdzielni rolno-przetwórczych. Nierzadko o wyborze kanału dystrybucji przesądzają wielcy detaliści, o uznanej pozycji rynkowej, którymi w spółdzielczości mogą być większe spółdzielnie rolnicze, organizacje międzyspółdzielcze, w szczególności związki spółdzielni. W handlu spółdzielczym istotna rola przypada organizacjom handlowym spółdzielczości rolniczej, które mogą rozstrzygać o wyborze kanałów dystrybucji artykułów przemysłowych, a także produktów rolnych nabywanych od rolników. Wybór kanału dystrybucji winien opierać się na uwzględnieniu wielu złożonych czynników (rozmieszczenie nabywców, wzorce zakupów, faza cyklu życia produktu itp.) oraz dostosowaniu do ogólnych tendencji w danej dziedzinie. Specyfika spółdzielni jako szczególnego przedsiębiorstwa zbiorowego wymaga zapewnienia możliwie najlepszych usług członkom, z uwzględnieniem ich interesów jako konsumentów, a w spółdzielniach rolniczych także producentów. Spółdzielnie rolnicze prowadzą zarówno handel hurtowy, jak i detaliczny czy mieszany, a dostosowując się do tendencji minimalizacji czasu dokonywania zakupów mogą tworzyć wielkopowierzchniowe markety. Jednak z uwagi na swoich klientów, rekrutujących się głównie z niższych warstw ekonomicznych, spółdzielnie, dążąc do minimalizacji kosztów, tworzą w praktyce stosunkowo skromnie urządzone obiekty o niecentralnej lokalizacji.

3.4. Polityka promocji i komunikacji

Promocja, inaczej komunikacja marketingowa, to ogół działań podejmowanych przez oferenta produktów czy usług w celu zwiększenia ich sprzedaży. Jest ona integralnym komponentem strategii marketingowej i obejmuje 5 grup instrumentów: reklamę, opakowanie (jego funkcje estetyczne i informacyjne), promocję sprzedaży, *public relations* i *publicity* oraz sprzedaż osobistą.

W warunkach istniejącego do roku 1989 rynku producenta, polityka promocji była całkowicie zbędna. Powstanie i rozwój rynku konsumenta stworzyło ekonomiczny przymus przewartościowania dotychczasowej negacji stosowania przez spółdzielczość polityki komunikowania się z rynkiem. Racjonalne wykorzystanie możliwości tkwiących we wszystkich 5 komponentach tzw. "*promotion-mix*" nie może jednak w przedsiębiorstwach spółdzielczych być sprzeczne z interesami członków spółdzielni i interesem ogólnospołecznym.

Integralnym i istotnym elementem komunikowania się z rynkiem jest *Propaganda marketingowa*, dążąca do kreowania, utrwalania i rozszerzania zaufania wobec przedsiębiorstwa i pozytywnego o nim wyobrażenia. W tym zakresie przedsiębiorstwo spółdzielcze posiada wiele możliwości wzmacniania swego image'u poprzez szeroko pojętą działalność społeczno-wychowawczą. W okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej stera promocji i komunikowania się z rynkiem jest dla polskiej spółdzielczości bardzo istotna, w szczególności, do zapobiegania ustawicznemu traktowaniu tego sektora jako "reliktu postsocjalistycznego", niezdolnego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej.

Zasadnicze znaczenie ma także wyjaśnienie istoty zmian organizacyjnych, ukazanie możliwości tkwiących w spółdzielczej formie gospodarowania, zwłaszcza w rolnictwie, powołując się na chlubne tradycje ruchu spółdzielczego z czasów, kiedy jednostka, podobnie jak obecnie, nie zawsze potrafiła sprostać w pojedynkę ostrym wymaganiom warunków gospodarowania. Niezbędne jest przekonanie nie tylko członków i pracowników spółdzielni, ale zwłaszcza jej organów, iż znaczne możliwości utrzymania się na rynku, z pożytkiem w szczególności dla członków, tkwią w odrzuceniu koncepcji produkcyjnej, przyjęciu natomiast i praktycznym wykorzystaniu szans tkwiących w zintegrowanym marketingowym ujęciu funkcjonowania spółdzielni, z uwzględnieniem jednak specyfiki tego typu organizacji jako zrzeszenia osób.

Pierwszym krokiem winno być teoretyczne zapoznanie ze znaczeniem marketingu całą gamą instrumentów marketingowych, przekonanie do praktycznego stosowania, dopiero w dalszej kolejności wdrożenie teorii do praktyki, wymagające jednak doświadczonych specjalistów, a zwłaszcza małe przedsiębiorstwa, do których zaliczamy także spółdzielnie, dysponują jeszcze tego typu specjalistami w obecnych warunkach polskich. Stąd wypływa konieczność kontaktu na obecnym etapie transformacji systemowej z wyspecjalizowanymi jednostkami, świadczącymi usługi w tym zakresie.

4. PRZESŁANKI STOSOWANIA MARKETINGU W SPÓŁDZIELCZOŚCI ROLNICZEJ

Proste przeniesienie na rynek polski zachodnich projektów czy koncepcji dotyczących "odniesienia sukcesu na rynku" — nie jest możliwe. Często brakujące, czy niepełne jakościowo dane, w znacznym stopniu utrudniają przeprowadzenie obiektywnych, odzwierciedlających rzeczywistość analiz rynkowych. Z tego też powodu niezbędne stają się praco- i czasochłonne badania na miejscu, rozmowy z podmiotami rynku, urzędami oraz duży udział improwizacji, celem stworzenia możliwej do dalszego stosowania analizy *bazowej*. Wypracowane na tej podstawie propozycje działań mogą tylko wówczas być skutecznie zastosowane w praktyce, jeżeli w koncepcji uwzględniony będzie nie tylko popyt potencjalny, czy też zachowanie konkurencji, lecz także zdolności wytwórcze przedsiębiorstwa czy też stan wiedzy instytucji doradczych. Zakres niezbędnych usług doradczych należy wyprowadzić ze zdefiniowania problemu. Możliwa jest np. obszerna koncepcja marketingowa, której początkiem jest szczegółowa analiza całego rynku, ważnego z punktu widzenia danej spółdzielni z uwagi na dotychczasową strukturę i prawdopodobieństwo dalszego rozwoju, poprzez wyznaczenie operacyjnych celów marketingowych na podstawie celów spółdzielni, aż do charakterystyki alternatywnych możliwości ukształtowania instrumentarium marketingowego. O ile przygotowana w ten sposób koncepcja jest dla spółdzielni oczywiście zalecaną podstawą przyszłych działań gospodarczych, to jednak jak pokazuje doświadczenie, często przedkłada się tzw. "małe rozwiązania", tj. konieczność zajęcia się najpierw jednym pojedynczym problemem. Wyznaczone w ten sposób oraz niezbędne do rozwiązania w krótkim okresie zadania marketingowe mają ten plus, że przedsiębiorca i doradca mogą się w trakcie współpracy związanej z opracowywaniem projektu lepiej poznać i stwierdzić, czy dalsza współpraca może być efektywna.

Na drodze transformacji systemowej, bardzo istotne znaczenie ma zrozumienie konieczności zmian, służących dobru spółdzielni i jej członków. Zmiany te dotyczą innego spojrzenia na spółdzielnię jako podmiot gospodarki rynkowej. W praktyce, w rzeczywistości gospodarczej, brak jest potencjalnych działaczy spółdzielczych, ale mimo to spółdzielnia powinna umożliwiać rolnikom proces dostosowania się do rynku. Winno to odbywać się m.in. poprzez: dostosowanie struktury produkcji do potrzeb i wymagań rynku, dywersyfikację produkcji żywności oraz zmniejszenie kosztów wytwarzania w gospodarce żywnościowej. Niezbędne jest przekonanie ludzi do działania w nowych warunkach, podejmowania innowacyjnych zachowań, zmiany sposobu traktowania spółdzielni, zmiany utartych szablono- wych działań. W celu osiągnięcia powyższych zamierzeń bardzo ważnym czynnikiem jest szerokie permanentne doradztwo i akcja szkoleniowo-instruktażowa. Społeczeństwo polskie przez wiele lat wychowywane było w duchu państwa opiekuńczego, w którym skala bezpieczeństwa socjalnego, gwarancja zatrudnienia, rozbudowana konsumpcja zbiorowa, zwalniały od obowiązku myślenia kategoriami rynkowymi. Skutki tego odczuwane będą jeszcze wiele lat. Proces przejścia winien dokonać się stosunkowo łagodnie, co możliwe

jest do osiągnięcia poprzez wspomniane szkolenia, pobudzające, wyzwalające i kształtujące nawyki przedsiębiorczości, skłonności do innowacji i aktywności rynkowej. Sytuacja w tym zakresie jest bardzo skomplikowana, a wprowadzenie wyżej opisanych zachowań wymagać będzie stosunkowo długiego okresu, z uwagi na swoiste upośledzenie terenów wiejskich, wyrażające się m.in. w: relatywnie niskim poziomie wykształcenia rolników, braku fachowej, nowoczesnie wykształconej kadry, trwającej w rolnictwie recesji, relatywnym przeludnieniu wsi. Doradztwo (prawne, podatkowe, Marketingowe) oraz instruktaż dotyczący funkcjonowania spółdzielni, powinny być zapewnione w warunkach ich powstawania. W Polsce system doradczo-szkoleniowy spółdzielczości zniszczony został wraz z likwidacją centralnych i wojewódzkich związków spółdzielczych. Obecnie czynione są starania, by system ten odbudować — z pomocą Banku Światowego czy Unii Europejskiej. Przykładem jest działalność Fundacji Spółdzielczości Wiejskiej czy Wielkopolskiej Izby Rolniczej. Głównym celem Fundacji Spółdzielczości Wiejskiej jest pomoc polskim spółdzielniom działającym na wsi, by mogły stać się rentownymi organizacjami zrzeszającymi spółdzielców, by mogły rozwijać się i odnosić sukcesy w trudnych warunkach gospodarki rynkowej. Jednym z ważniejszych ogniw realizacji zamierzonego celu Fundacji są szkolenia. Zadaniem ich jest przygotowanie spółdzielni do innowacyjnych, nieszablonowych działań, by mogły znaleźć swoje miejsce na tworzącym się rynku. Szkolenia adresowane są do członków spółdzielni, rad nadzorczych, członków zarządów, kierowników działów i innych pracowników, oraz do wszystkich, którzy widzą konieczność zmian w zakresie prowadzenia spółdzielni. W zakresie interesującego nas zagadnienia marketingu — prowadzone są szkolenia dla kadr kierowniczych spółdzielni, na tematy: wprowadzenie do marketingu sprzedaży oraz plany marketingowe*.

Oprócz działalności informacyjnej i szkoleniowej, podstawowym zadaniem ROUS jest doradztwo na rzecz spółdzielni i spółdzielców. Doraźna działalność doradcza prowadzona jest w chwili obecnej z prawie 200 spółdzielniami z terenu sześciu województw wchodzących w skład Regionalnego Ośrodka Usług Spółdzielczych w Poznaniu (poznańskie, pilskie, kaliskie, konińskie, leszczyńskie, sieradzkie). Współpraca ta obejmuje m.in. doradztwo prawne i marketingowe. Praktyka wykazuje, że robiące dużą karierę" słowo marketing i związane z tym problemy, są tematem raczej znanym w środowisku spółdzielczym, choć bardzo często utożsamiane wyłącznie z reklamą czy *public relations*. Z doświadczeń wykładowców i doradców wynika, iż nader często stwierdzenie, że marketing zaczyna się już w fazie planowania nie tylko przyszłego produktu, ale i organizacji firmy, wywołuje pewien szok myślowy. Pewne obszary tego problemu są zupełnie znane lub niewykorzystywane w praktyce np. motywacja pracowników.

* Z danych regionalnego Ośrodka Usług Spółdzielczych (ROUS) w Poznaniu wynika, że np. w okresie od 1.09.1992 r. do 31.08.1993 r. przeprowadzono ogółem 119 kursów, w których wzięło udział 2635 osób, a objęły one 2545 tzw. osobogodzin. Problemom marketingu i szerzeniu idei spółdzielczości poświęcono 70 kursów w których wzięło udział 1736 osób, a zajęcia objęły 1510 osobogodzin. Problemy czysto marketingowe poruszano podczas 5 kursów, w których uczestniczyło 98 osób (184 osobogodz.)

Stosunkowo nowym tematem jest obrót giełdowy, w zakresie którego występuje istotny brak znajomości zachowania się na rynku. Kolejnym nieznanym tematem jest sfera handlu zagranicznego, gdzie zagadnieniem szczególnie wrażliwym jest brak odpowiedniego przygotowania kadr. Do najczęściej spotykanych w pracy doradczej trudności należą m.in.: brak fachowości w dziedzinach marketingu, zarządzania i ekonomiki, obawa pracowników i członków zarządów przed zmianami mającymi nastąpić w spółdzielniach. Nie wszystkie spółdzielnie korzystają z usług Fundacji. Bierna wyczekująca postawa wielu z nich, powoduje obniżenie ich konkurencyjności na rynku, wzrost kosztów, co w ostateczności może przyczynić się do ich niekoniecznej likwidacji, bez szans na stworzenie nowej spółdzielni na bazie już zlikwidowanej. Tylko część spółdzielni zdecydowała się na stałą współpracę z Fundacją. Jest ich około 5 w każdym województwie. ROUS w Poznaniu ukierunkowany jest głównie na współpracę z SKR-ami, GS-ami oraz spółdzielniami mleczarskimi. Jako przykład współpracy ROUS ze spółdzielniami można podać podjęcie przez Konwent Prezesów SKR regionu konińskiego oraz Konwent Przewodniczących Rad Nadzorczych decyzji o przystąpieniu we współpracy z ROUS Poznań do opracowania założeń Spółdzielczego Biura Marketingowego, co jest wyrazem docenienia marketingu jako pewnego stylu myślenia i zachowania, który ma zapewnić sukces na rynku, zwiększenie konkurencyjności i zysków. Innym przykładem współpracy może być zarejestrowana 27 lipca 1993 r. i powołana przy współudziale Wielkopolskiej Izby Rolniczej i Fundacji Spółdzielczości Wiejskiej — Spółdzielnia Rolników Wielkopolskich producentów trzody, która zamierza zorganizować profesjonalny system skupu i sprzedaży półtuszy w ramach aukcji, giełd itp. W obrębie działania spółdzielni planowana jest pomoc z zakresu porad technologicznych, finansowo-ekonomicznych i przede wszystkim marketingowych.

Od 12 listopada 1990 r. działa na nowych zasadach Spółdzielnia Dostawców Mleka w Wieluniu, jako spółdzielnia rolników. Zrzesza ona 2848 członków, a mleko dostarczane jest przez 8500 gospodarstw. Członkowie dostarczają około 50% całej ilości 190.000 litrów skupowanego dziennie mleka. Fundacja Spółdzielczości Wiejskiej — ROUS w Poznaniu, Biuro Doradcze w Sieradzu, po nawiązaniu kontaktów ze spółdzielnią, wspólnie z radą nadzorczą i zarządem stwierdziła, że współpraca będzie korzystna dla dalszego rozwoju spółdzielni mleczarskiej. Ustalono przeprowadzenie szkoleń w zakresie marketingu, analiz ekonomicznych, produkcji i pozyskiwania mleka. Chodzi głównie o promowanie sprawdzonych od dawna form działalności spółdzielczej w państwach o bogatej praktyce spółdzielczej, jak: Irlandia, Holandia czy Dania. Wyjście z trudnej sytuacji polskiej spółdzielczości w początkowej fazie transformacji systemowej, odczuwającej szczególnie dotkliwie brak ogólnej koncepcji oraz w istocie swej zgubne dla spółdzielczości skutki ustawy z 20.01.1990 r., zależy od szeregu czynników natury zewnętrznej i wewnętrznej. Można tu zaliczyć: cały obszar legislacji spółdzielczej i okołospółdzielczej, potrzebę odbudowania systemu instytucjonalnego szkoleń, przygotowanie kadr menedżerskich, konieczność poprawy efektywności zarządzania, zmianę sposobu myślenia i działania, przełamanie bierności

pojawiania się na rynku itp. Należy jednak zauważyć, że istniejący w spółdzielczości wiejskiej stan nie jest beznadziejny, pod warunkiem, że proces naprawy usuwać będzie przyczyny tych negatywnych zjawisk, a nie ich skutki, a zarazem obejmował będzie profilaktykę a nie wyłącznie leczenie. Jak pokazują doświadczenia innych krajów — jest to praca na lata — i tak też powinna być zaplanowana. Oczywiście nie należy bezkrytycznie przenosić do polskiej spółdzielczości wzorów z innych gospodarek, jednak powszechnie wiadomo, że budowa gospodarki przedsiębiorczej to głównie zmiana postaw, wartości, zachowań, pozbycie się przyzwyczajzeń i nawyków, wyjście poza utarte schematy, to myślenie kategoriami marketingu już u podstaw tworzenia czy restrukturyzacji spółdzielni. Tylko bowiem te spółdzielnie osiągną sukces, które posiadają umiejętność aktywnego wypełniania funkcji rynkowych: rozpoznania rynku, wyprzedzania procesów rynkowych przez odpowiednio zorganizowany proces produkcji, przygotowania rynkowego produktów i aktywnego wejścia spółdzielni na rynek. Istotnym czynnikiem gwarantującym spółdzielczości możliwie korzystne dostosowanie się do trudnych warunków gospodarki rynkowej jest zrównanie jej w uprawnieniach z podmiotami gospodarczymi, należącymi do sektora prywatnego.

LITERATURA

- ¹- Banaś D.: *Pozostała tylko nazwa*, Nowa Spółdzielczość, IX 1993.
- ²- Boczar K.: *Poradnik dobrego kupca*, RIHG, Warszawa 1992.
- ³ Dyka S.: *Dylematy spółdzielczości rolniczej w okresie transformacji systemowej*. Naczelna Rada Spółdzielcza, materiały pokonferencyjne, luty 1993.
- ⁴- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: *Marketing*, PWE 1992.
- ⁵ Gentzsch R.: *Marketingberatung*, w: *Marketing-ein genossenschaftliches Problem*, Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin 1992.
- ⁶ Grabałowski W.: *Szansa rozwoju, spółdzielczości wiejskiej*, NRS materiały poseminaryjne, luty 1993.
- ⁷ Kleer J., *Zepchnięci do rogu*, "Polityka" 7, 1994, str. 4.
- ⁸ Kłęczek R., Kowal W., Waniowski P.: *Marketing - jak to się robi*, Ossolineum 1992.
- ⁹ Purtschert R.: *Ein Marketingkonzept für Genossenschaften*, w: *Marketing - ein genossenschaftliches Problem*, Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität, Berlin 1992.
- ¹⁰ Szymański J., Piskorz A.: *Struktura spółdzielczości wiejskiej i ocena, aktualnego jej stanu ekonomicznego*, w: *Wybrane problemy spółdzielczości rolniczej*, Centrum Doradztwa i Edukacji w rolnictwie, Poznań 1992.
- ¹¹ Szczepański J.: *Problemy rozwoju spółdzielczości wiejskiej w Krajach Wspólnoty Europejskiej*, maszynopis.
- ¹² Szczepański J.: *Spółdzielczość w gospodarce rynkowej*, maszynopis.
- ¹³ Wiatrak A. P.: *Spółdzielczość wiejska w warunkach wielofunkcyjnego rozwoju wsi*, NRS, materiały poseminaryjne, luty 1993.

MARKETING IN POLISH FARMING COOPERATIVES - BASES
AND PREMISES FOR ITS USE

S u m m a r y

The article indicates the need to use basic marketing principles in the process of farming cooperatives' adaptation to the current economic conditions. Whereas marketing was formed in connection with the market behaviour of profit-oriented economic entities, a cooperative, apart from being an economic entity, is also an association of persons. Therefore, marketing concepts should be revised in order to be applied to cooperatives. Marketing-mix, consisting of product, price, distribution and promotion policies should have specific features in case of cooperatives. In addition to describing such features, the article presents the premises of the application of marketing techniques in farming cooperatives. Finally, the importance of marketing advising is illustrated with examples drawn from the activities of the Countryside Cooperative Foundation and the Wielkopolska Chamber of Agriculture.