

Agnieszka Izabela BARUK*

Działalność rolno-spożywczych rynków hurtowych w Polsce

Pojęcie rynku hurtowego i jego podstawowe funkcje

Wśród uczestników rynku istotne miejsce zajmują przedsiębiorstwa handlowe, prowadzące działalność związaną z dystrybucją produktów, kreując tym samym zbiór czterech użyteczności dla nabywców, którego elementami są: użyteczność miejsca, czasu, formy i posiadania. Szczególna rola w systemie dystrybucyjnym regionu przypada przedsiębiorstwom polskim, których działania powinny opierać się na dążeniu do zajęcia korzystnej pozycji rynkowej, dzięki wyeksponowaniu cech charakterystycznych dla polskiego kręgu kulturowego i specyficznej mentalności mieszkańców danego regionu, podnosząc je do rangi czynnika pozwalającego na wyróżnienie się wśród innych przedsiębiorstw, zwłaszcza wśród firm zagranicznych dominujących na polskim rynku, przede wszystkim w segmencie hipermarketów. Znajomość nawyków, przyzwyczajęń, sposobu myślenia itp. polskich nabywców jest bowiem niezaprzeczalnym atutem w rywalizacji rynkowej.

Polskie przedsiębiorstwa handlowe muszą jednocześnie uwzględniać w prowadzonej przez siebie działalności uwarunkowania ekonomiczno-społeczne i prawne, jakie panują na danym obszarze, odróżniając go od pozostałych regionów Polski. Z drugiej zaś strony, rodzimi uczestnicy systemu dystrybucji powinni na bieżąco identyfikować rozwiązania stosowane przez inne firmy, głównie zagraniczne i aktywnie reagować na rozpoznane sposoby zachowania na rynku, czerpiąc z bogatego doświadczenia konkurentów pochodzących z państw o długoletniej tradycji marketingowej, wykorzystując w tym celu metodę benchmarkingu. Nie chodzi tutaj o bezkrytyczne powielanie zaobserwowanych sposobów działania, ale ich modyfikowanie i dostosowywanie do polskich uwarunkowań. Można bez wahania stwierdzić, że omówione dwa kierunki działań powinny leżeć u podstaw strategii marketingowej każdego polskiego przedsiębiorstwa handlowego, niezależnie czy należy ono do grupy firm detalicznych czy też hurtowych. Warunki te powinny być zatem także spełnione przez przedsiębiorstwa działające na zasadach rynków hurtowych, które należą do zorganizowanych form sprzedaży hurtowej [Baruk, 2001, s. 86].

Rolno-spożywczy rynek hurtowy można zdefiniować jako odpowiednio przystosowany i wyposażony wyodrębniony teren, na którym realizowane są transakcje kupna-sprzedaży dotyczące produktów rolniczych oraz spożywczych (ewen-

* Autorka jest pracownikiem naukowym Akademii Rolniczej w Lublinie.

tualnie kwiatów) w ilościach hurtowych, jak również podejmowane są dodatkowe działania z zakresu usług przysprzedawczych i posprzedawczych, rozumianych jako atrybuty wspomnianych grup wyrobów¹. Definicja ta jest na tyle ogólna, że oddaje charakter omawianej formy sprzedaży niezależnie od kraju czy regionu, w którym jest ona prowadzona. Okazuje się jednak, iż w Polsce nadal panuje niczym nieuzasadniona swoboda terminologiczna, znajdująca swoje odzwierciedlenie w błędnym stosowaniu pewnych określeń, wynikającym najczęściej ze swego rodzaju mody. W odniesieniu do handlu hurtowego takim nadużywanym terminem jest „giełda”, który stał się niezwykle popularny na początku dekady lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, co znalazło odbicie we włączaniu go do nazw podmiotów zajmujących się szeroko rozumianym obrotem towarowym. Powstające w tym okresie rynki hurtowe nie były tutaj wyjątkiem i w wielu przypadkach przybierały nazwę „giełda”. Pomimo że w treści ustawy z dnia 26 października 2000 roku doszło do prawnego zdefiniowania pojęcia „giełda towarowa” (unormowane zostały również zasady tworzenia giełd towarowych, sposoby ich organizowania oraz sprecyzowany zakres ich działalności), nadal termin ten wykorzystywany jest w nazewnictwie podmiotów będących w rzeczywistości rynkami hurtowymi. Giełda towarowa, w odróżnieniu od rynku hurtowego, charakteryzuje się przede wszystkim rozdzieleniem transakcji kupna sprzedaży od fizycznego przekazywania produktów, których ta transakcja dotyczy. Zakup odbywa się jedynie w oparciu o bardzo szczegółowy opis wystandaryzowanych wyrobów [Stefaniak, 2001].

Do podstawowych funkcji rolno-spożywczych rynków hurtowych, co również odróżnia je od giełd towarowych, należy zaspokajanie zapotrzebowania zgłaszanego przez firmy handlu detalicznego na artykuły rolno-spożywcze i kwiaty. Dlatego ich rola jest szczególnie istotna w przypadku dużych i wielkich aglomeracji miejskich, na terenie których skupiona jest znaczna liczba punktów sprzedaży detalicznej. Już w latach 1950-1980 w krajach Europy Zachodniej oraz w USA około 50-70% produktów, takich jak owoce, warzywa, ryby, mięso itp. podmioty handlu detalicznego nabywały na rynkach hurtowych. Rynki hurtowe nadal będą spełniać rolę podstawowego ogniwa w kanałach dystrybucji artykułów rolno-spożywczych, zwłaszcza w warunkach pogłębiającej się koncentracji handlu oraz konieczności poszukiwania kompromisowych rozwiązań pomiędzy dążeniem do globalizacji działań oraz pragnieniem dynamicznego rozwoju regionów. Można jednocześnie wskazać pewną dwukierunkową prawidłowość, wiążącą wzajemnymi relacjami rynki hurtowe i handel detaliczny. Z jednej strony nowoczesne metody działania i wyposażenie rynków hurtowych, umożliwiając spełnienie rosnących i zmieniających się wymagań marketingowych, sanitarnych i weterynaryjnych, przyspieszają lub wręcz wymuszają modernizację firm handlu detalicznego, zwłaszcza tych, które charakteryzują się niewielkimi rozmiarami i ograniczonym zasięgiem oddziaływania oraz zaopatrują się na rynkach hurtowych (grupę takich przedsiębiorstw

¹ Zagadnienia związane z atrybutami produktów jako niematerialnymi wartościami oferowanymi nabywcom zostały szerzej przedstawione w książce [Baruk, 2001, s. 32-43].

handlowych tworzą w zdecydowanej większości firmy polskie). Z drugiej zaś strony, nowoczesne rozwiązania marketingowe i techniczne stosowane przez hipermarkety, supermarkety oraz hurtownie, zwłaszcza należące do zagranicznych sieci, powinny stymulować rynki hurtowe do doskonalenia swojej działalności, gdyż są to podmioty bezpośrednio ze sobą konkurujące w procesie zaspokajania potrzeb mniejszych punktów handlu detalicznego oraz nabywców indywidualnych. Nowoczesny rynek hurtowy jako ważny czynnik determinujący w ramach marketingu regionalnego rozwój całego regionu, rozwijając własną infrastrukturę oraz oferując usługi dodatkowe, powinien zatem docelowo przekształcić się w centrum dystrybucyjne, spełniające oczekiwania coraz bardziej wymagających nabywców zarówno instytucjonalnych, jak i indywidualnych. Aby jednak tak się stało, obecne rynki hurtowe muszą opracować i prawidłowo zrealizować strategie marketingowe, odpowiadające uwarunkowaniom współczesnego silnie turbulentnego rynku.

Lokalizacja jako podstawowy czynnik sukcesu rolno-spożywczego rynku hurtowego

Jednym z najważniejszych czynników determinujących długookresowy sukces rynku hurtowego jest jego geograficzne zlokalizowanie. Przy podejmowaniu decyzji o wyborze miejsca, na którym ma znajdować się rynek hurtowy należy uwzględnić następujące grupy zmiennych:

1. Zmienne związane z nabywcami:
 - a) instytucjonalnymi – ich liczba, przestrzenne rozmieszczenie, wielkość, forma prowadzonej działalności (handel detaliczny, hurtowy, ośrodek zbiorowego żywienia, itp.), częstotliwość dokonywanych zakupów oraz ich wartość, siła przetargowa wynikająca z zajmowanej przez nich pozycji rynkowej, posiadanie przez nich infrastruktury transportowej i magazynowej oraz jej parametry;
 - b) indywidualnymi – ich liczba, przestrzenne rozmieszczenie, nawyki zakupowe oraz przyczyny realizowania zakupów na rynku hurtowym, charakterystyka demograficzna i behawioralna;
2. Zmienne związane z oferowanymi produktami – jakość, ilość, trwałość, sezonowość, rodzaj, warunki przechowywania i transportu;
3. Zmienne związane z dostawcami (tzw. operatorami) – ich liczba, przestrzenne rozmieszczenie, skala prowadzonej działalności, posiadanie przez nich infrastruktury transportowej i magazynowej oraz jej parametry, rodzaj wytwarzanych produktów, doświadczenie w realizacji procesu sprzedażowego, poziom wiedzy z zakresu nowoczesnej uprawy i hodowli oraz marketingu, siła przetargowa;
4. Zmienne związane ze specyfiką regionu, wynikające z przestrzennego zagospodarowania oraz stopnia urbanizacji – wielkość sąsiedniej aglomeracji miejskiej, dynamika i kierunki jej przestrzennego rozwoju, liczba i standard dróg kołowych, natężenie ruchu kołowego, podstawowe formy aktyw-

ności gospodarczej (rolnictwo, przemysł, usługi), stopień zamożności, poziom życia mieszkańców, położenie względem innych regionów i granic państwowych;

5. Zmienne związane z rynkiem hurtowym – zasoby rzeczowe, finansowe, osobowe i informacyjne będące aktualnie w posiadaniu firmy, ich ilość i jakość, zasoby, które w krótkim czasie może pozyskać, doświadczenie w działalności dystrybucyjnej i marketingowej, pozycja rynkowa i wynikająca z niej siła przetargowa, cele rozwojowe (na przykład współpraca z partnerami zagranicznymi);
6. Zmienne związane z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi – ich liczba, wielkość, forma prowadzonej działalności, doświadczenie w działalności dystrybucyjnej i marketingowej, przestrzenne rozmieszczenie, siła przetargowa, zasoby, jakimi dysponuje, okres funkcjonowania na rynku danego regionu, zasięg rynkowy (regionalny, ogólnokrajowy, międzynarodowy), możliwości przekształcenia rywalizacji we współdziałanie, lojalność nabywców w stosunku do tych przedsiębiorstw.

Polskie rynki hurtowe w praktyce zlokalizowane są na obrzeżach dużych aglomeracji miejskich, co wynika z czterech podstawowych przesłanek: konieczności dysponowania znaczną powierzchnią, koniecznością prowadzenia działalności na wystarczająco dużą skalę (czyli posiadania odpowiednio licznej grupy odbiorców), niższymi kosztami gruntów oraz dynamicznym rozwojem motoryzacji. Natomiast wybór miejsca działania nie opiera się nadal o wyniki kompleksowej analizy wszystkich czynników, które zostały wcześniej wymienione. Sytuacja ta musi z pewnością ulec zmianie, tym bardziej że rynki hurtowe funkcjonują w warunkach nieustannie rosnącej konkurencji i niestabilnego otoczenia rynkowego.

Bardzo ważnym czynnikiem decydującym o sukcesie omawianej formy sprzedaży jest również prowadzenie spójnych działań z zakresu polityki tożsamości wizualnej, której właściwe kształtowanie pozwala na wytworzenie silnych więzi emocjonalnych z nabywcami i dostawcami, dzięki czemu przejawiają oni lojalność zakupową i sprzedażową względem danego rynku hurtowego. Tożsamość wizualna jest zresztą jednym z najważniejszych czynników determinujących sukces wszystkich podmiotów prowadzących działalność dystrybucyjną i rynki hurtowe nie są w tym przypadku wyjątkiem od reguły. Do podstawowych elementów tożsamości wizualnej można zaliczyć: jednolite rozwiązania kolorystyczne i graficzne wspólne dla wszystkich obiektów ruchomych i nieruchomych należących do rynku hurtowego (na przykład samochody, budynki), dzięki czemu określone barwy i symbole graficzne są rozpoznawane jako barwy firmowe danego rynku i z nim utożsamiane; jednolitość form architektonicznych zarówno w ujęciu zewnętrznym (zewnętrzny wygląd poszczególnych budynków), jak i wewnętrznym (aranżacja ich wnętrza) wszystkich obiektów związanych bezpośrednio z transakcjami wymiennymi (hale, wiaty, magazyny) oraz pośrednio (punkty serwisowe, bankowe, gastronomiczne, siedziba zarządu rynku); właściwe oznakowanie dróg dojazdowych prowadzących do rynku oraz wszelkich obiektów zlokalizowanych na jego terenie; jed-

nolity ubiór w barwach firmowych zatrudnionych na rynku pracowników operacyjnych; posiadanie przez wszystkich zatrudnionych (łącznie z członkami zarządu) imiennych identyfikatorów; itp.

Działalność firmy zarządzającej rolno-spożywczym rynkiem hurtowym w ujęciu procesowym

O orientacji marketingowej podmiotu zarządzającego rynkiem hurtowym nie decydują wyłącznie wyrywkowe działania marketingowe, podejmowane w sposób niespójny i doraźny, ale działania o charakterze kompleksowym i permanentnym, wśród których do najważniejszych można zaliczyć:

- 1) systematyczne prowadzenie badań marketingowych i analiz rynkowych, pozwalające na zidentyfikowanie potrzeb nabywców oraz pozostałych warunków panujących w bliższym i dalszym otoczeniu rynku hurtowego ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji społeczno-ekonomicznej w danym regionie;
- 2) ciągłe komunikowanie się z otoczeniem, polegające na dialogu prowadzonym z jego uczestnikami na zasadach partnerskich, dzięki stworzeniu możliwości przekazywania informacji zwrotnych przez odbiorców i dostawców, które muszą być uwzględniane w działalności rynku;
- 3) opracowanie strategii marketingowej i jej konsekwentne realizowanie.

Proces dystrybucji można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. Jednym z nich jest wymiar funkcjonalny tego procesu. Obejmuje on funkcje podstawowe i wtórne spełniane w ramach określonego kanału dystrybucji bądź samodzielnie przez daną firmę, bądź też zleczanych przez nią na zewnątrz. Na rynku hurtowym do funkcji dystrybucyjnych można zaliczyć następujące funkcje: fizycznego obrotu, organizacyjną, negocjacyjną, informacyjną, promocyjną, integrującą i rozwojową [Baruk, 2002, s. 191].

Wymiar funkcjonalny dystrybucji na rynku hurtowym obejmuje trzy kategorie zmiennych:

- 1) stopień zaangażowania jego uczestników, tzn. dostawców, odbiorców i zarządu w realizację poszczególnych funkcji, ze szczególnym uwzględnieniem ich partycypacji w ponoszenie kosztów określonych działań. W wielu krajach Europy Zachodniej zakres funkcji spełnianych przez rolników oraz ich zaangażowanie (dana funkcja może być bowiem realizowana samodzielnie przez rolnika lub może on jedynie współuczestniczyć w jej realizacji) jest zdecydowanie większy niż w Polsce, dzięki czemu wywierają oni silniejszy wpływ na cały kanał dystrybucji i w znacznym zakresie kontrolują przemieszczanie produktów wytwarzanych przez siebie pomiędzy kolejnymi ogniwami kanału dystrybucyjnego (przykładem może być tutaj rynek owocowo-warzywny w Holandii);
- 2) stopień świadomości uczestniczenia w procesie dystrybucji i wpływania na rezultat końcowy tego procesu. W Polsce najniższym stopniem tej świadomości charakteryzują się podmioty będące skrajnymi ogniwami kanałów

- dystrybucji, czyli rolnicy jako producenci i dostawcy wyrobów rolnych oraz finalni nabywcy. Niski poziom uczestniczenia prowadzi między innymi do podejmowania działań „tu i teraz” (o krótkim horyzoncie czasowym), braku postrzegania zjawisk rynkowych w kategoriach długookresowych, braku poczucia lojalności wobec innych podmiotów tworzących dany kanał, braku stabilności i ciągłej zmienności odnoszącej się do tego, kto i w jakim zakresie ma realizować poszczególne funkcje. Aby można było wyeliminować wymienione negatywne zjawiska, które hamują rozwój nowoczesnych form dystrybucji, należy dążyć do integracji uczestników omawianego procesu, przy czym przyjęcie na siebie roli integratora kanału jest z jednej strony wyzwaniem stojącym przed rynkami hurtowymi, z drugiej zaś strony jest niewątpliwie szansą zdobycia silnej pozycji na rynku;
- 3) stopień akceptacji roli przypadającej określone podmiotowi, przy czym może on biernie godzić się na rolę, jaka przypadła mu w udziale lub też w aktywny sposób dążyć do uzyskania odpowiadającej mu z punktu widzenia założeń strategii marketingowej pozycji (na przykład integratora kanału, o czym była już mowa). Na wzrost poziomu wartości wskaźnika akceptacji mają wpływ między innymi: relacja udziału danego podmiotu w cenie produktu do zakresu i natężenia wykonywanych przez niego działań, oczekiwane korzyści związane z przynależnością do danego kanału, trwałość powiązań łączących poszczególnych uczestników kanału, poziom ich wykształcenia, zwłaszcza zaś poziom wiedzy z zakresu marketingu zarządzania oraz umiejętności jej praktycznego zastosowania [Karasiewicz, 2000, s. 250-253].

W praktyce wiele firm handlowych, w tym również podmiotów zarządzających rynkami hurtowymi, stosuje powszechnie zasady orientacji sprzedażowej, dążąc przede wszystkim do zachowania dotychczasowej pozycji rynkowej, nie zaś do jej umacniania i rozszerzania zgodnie z długookresową strategią rozwoju. Zdaniem Ph. Kotlera, w polskim handlu nadal często dominuje sposób myślenia opierający się na następujących przesłankach [Kotler, 1999]:

- 1) utożsamianie marketingu ze sprzedażą,
- 2) przywiązywanie większego znaczenia do zdobycia nowego nabywcy, niż do utrzymania lojalnych odbiorców,
- 3) stosowanie instrumentów marketingowych w sposób nieplanowy i niespójny, często wręcz chaotycznie,
- 4) prowadzenie sprzedaży dla samej sztuki sprzedawania, bez dążenia do rozpoznania i zrozumienia potrzeb odbiorców, co powinno stanowić podstawę i punkt wyjścia dla wszystkich bez wyjątku podmiotów działających na współczesnym rynku.

Analiza czynników wewnątrzorganizacyjnych

Wyniki badań, przeprowadzonych przez Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie, wskazują, że głównymi wewnętrznymi czynnikami konkurencyjnymi w sferze handlu są: atrakcyjna lokalizacja, intensywna i profe-

sjonalnie realizowana promocja, sprawna obsługa, korzystna polityka zakupu, szeroki zakres świadczonych usług, nowoczesne zarządzanie firmą, nowoczesna forma handlu, niskie ceny i atrakcyjna oferta asortymentowa. Ogół wymienionych zmiennych podzielony został na trzy grupy: atuty, czynniki względnej konkurencyjności oraz słabe strony, w oparciu o które dokonano porównania sytuacji panującej w polskim handlu w kategorii przedsiębiorstw krajowych oraz w kategorii firm zagranicznych. Wyniki tego porównania przedstawione zostały w tabelicy 1. Na ich podstawie można wyciągnąć jeden zasadniczy wniosek. W kategorii firm zagranicznych zdecydowana większość wymienionych czynników decyduje o ich przewadze konkurencyjnej, natomiast w przypadku przedsiębiorstw polskich najczęściej są one ich słabościami.

Tabela 1

Słabe strony polskich i zagranicznych firm handlowych

Kryterium	Negatywne wskazania w przypadku firm polskich (w %)	Negatywne wskazania w przypadku firm zagranicznych (w %)
1. Atrakcyjna lokalizacja	13	9
2. Intensywna i profesjonalnie realizowana promocja	59	0
3. Sprawna obsługa	34	9
4. Korzystna polityka zakupu	52	2
5. Szeroki zakres świadczonych usług	47	12
6. Nowoczesne zarządzanie firmą	51	4
7. Nowoczesna forma handlu	42	2
8. Niskie ceny	32	5
9. Atrakcyjna oferta asortymentowa	38	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kłosiewicz, 2000, s. 192]

Aczkolwiek wyniki przytoczonych badań dotyczą całej sfery handlu, można stwierdzić, że podobne czynniki decydują o stopniu konkurencyjności rolno-spożywczych rynków hurtowych. Szczególnie istotne znaczenie ma lokalizacja w stosunku do docelowych grup odbiorców instytucjonalnych i indywidualnych (o czym była mowa w poprzednim punkcie artykułu), nowoczesne zarządzanie firmą oraz oferowanie usług przysprzedażowych i posprzedażowych. Na czynniki te bowiem wskazali respondenci podczas przeprowadzonych z nimi wywiadów bezpośrednich w ramach badań uzupełniających. Przy czym wymienione trzy zmienne coraz częściej stają się atutami polskich rolno-spożywczych rynków hurtowych, które szybko rozszerzają zakres oferowanych usług oraz są coraz sprawniej zarządzane w porównaniu z okresem przełomu wieków.

Do podstawowych barier ograniczających rozwój analizowanych podmiotów należy niejednokrotnie niewystarczające przygotowanie merytoryczne i praktyczne personelu oraz kierownictwa, którego członkowie często podejmują jeszcze decyzje intuicyjnie, nie opierając ich na racjonalnych przesłankach. Dlatego

z jednej strony należy podkreślić znaczną poprawę w sposobie zarządzania, ale nie wolno zapominać, że w tej dziedzinie jest jeszcze wiele do nadrobienia. Przykładowo, nie opracowuje się kompleksowych strategii marketingowych, a analiza treści planów rocznych pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż mają one bardzo ogólnikowy charakter. Ich autorzy często nie uwzględniają specyfiki danej firmy, nie korzystają też z danych pierwotnych pozwalających na uzyskanie lepszego obrazu uwarunkowań, w jakich działa rynek hurtowy, ponieważ zwykle nie prowadzi się żadnych badań marketingowych lub badania takie podejmowane są sporadycznie i mają bardzo wybiórczy charakter.

Analiza czynników zewnętrznych

Równoległe z analizowaniem czynników wewnętrznych związanych z działalnością rolno-spożywczych rynków hurtowych, należy poddać analizie zmienne charakteryzujące otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa handlowe. Uwarunkowania rozwoju firm handlowych w Polsce przedstawione zostały w tabelicy 2, przy czym ogół uwzględnionych czynników zewnętrznych na potrzeby prowadzonej analizy podzielono na pięć grup: ekonomiczne, technologiczne, społeczno-kulturowe, regulacyjno-prawne i międzynarodowe. Jakkolwiek analiza ta dotyczyła pierwotnie zagranicznych sieci handlowych, ponieważ są one potencjalnymi konkurentami w stosunku do rynków hurtowych, rozważania zachowują aktualność także w przypadku tych rynków, gdyż wywiera na nie wpływ większość z wymienionych czynników, a ich oddziaływanie charakteryzuje się podobną siłą.

Tablica 2

Analiza tendencji w otoczeniu sfery handlu

Czynniki	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
Ekonomiczne			
Inflacja	w	-5	0,2
	s	-1	0,3
	r	+5	0,5
Wzrost gospodarczy – dynamika PKB	w	+5	0,5
	s	+3	0,2
	r	-5	0,3
Oprocentowanie kredytów	w	-5	0,2
	s	-2	0,3
	r	+5	0,5
Restrykcyjność systemu podatkowego	w	-5	0,2
	s	-2	0,3
	r	+5	0,5
Ochronna polityka celna	w	-4	0,3
	s	+1	0,4
	r	+4	0,3
Zakres cen urzędowych	w	-4	0,1
	s	+1	0,6
	r	+3	0,3

Restrykcyjna polityka monetarna	w	-3	0,3
	s	+1	0,5
	r	+4	0,2
Dynamika wynagrodzeń	w	+5	0,5
	s	+1	0,3
	r	-5	0,2
Siła nabywcza ludności	w	+5	0,5
	s	+2	0,3
	r	-5	0,2
Popyt na produkty	w	+5	0,7
	s	+3	0,2
	r	-5	0,1
Integracja w sferze handlu	w	+4	0,7
	s	+1	0,2
	r	-4	0,1
Koopercja w sferze handlu	w	+4	0,7
	s	+1	0,2
	r	-4	0,1
Napływ inwestycji zagranicznych	w	+5	0,6
	s	+2	0,3
	r	-2	0,1
Technologiczne			
Rozdrobnienie handlu	w	-5	0,1
	s	+1	0,2
	r	+5	0,7
Rozwój technologii sprzedaży	w	+5	0,6
	s	+1	0,3
	r	-4	0,1
Pojawienie się nowych technologii produkcji	w	+5	0,5
	s	+2	0,3
	r	-3	0,2
Nowe formy handlu	w	+5	0,5
	s	+2	0,3
	r	-4	0,2
Długość cyklu życia produktów	w	-2	0,1
	s	+1	0,3
	r	+4	0,6
Rozwój motoryzacji	w	+5	0,7
	s	+2	0,2
	r	-4	0,1
Tempo zmian procesów produkcyjnych	w	+4	0,6
	s	+1	0,3
	r	-3	0,1
Jakość zaplecza naukowo-badawczego	w	+4	0,4
	s	+1	0,3
	r	-3	0,3
Społeczno-kulturowe			
Bezrobocie	w	-5	0,1
	s	+1	0,3
	r	+5	0,6
Ilość wolnego czasu	w	+5	0,6
	s	+1	0,3
	r	-4	0,1
Proeuropejski model konsumpcyjny	w	+5	0,7
	s	+1	0,2
	r	-1	0,1

Ochrona środowiska	w	+5	0,6
	s	+2	0,3
	r	-2	0,1
Przychyłość dla zagranicznych inwestycji	w	+5	0,2
	s	+2	0,3
	r	-2	0,5
Regulacyjno-prawne			
Spójność prawa z regulacją krajów UE	w	+4	0,6
	s	+1	0,3
	r	-5	0,1
Kontrola rządowa kapitału zagranicznego	w	-5	0,2
	s	-1	0,3
	r	+5	0,5
Udział sektora prywatnego	w	+3	0,5
	s	+1	0,4
	r	-2	0,1
Stabilność norm prawnych	w	+5	0,3
	s	+1	0,5
	r	-4	0,2
Stosowanie licencji i koncesji	w	-4	0,3
	s	+1	0,4
	r	+4	0,3
Liberalizacja przepisów i stawek celnych	w	+4	0,4
	s	+1	0,3
	r	-3	0,3
Ingerencja państwa w działalność firm	w	-5	0,3
	s	+1	0,5
	r	+4	0,2
Międzynarodowe			
Integracja Polski z UE	w	+5	0,8
	s	+1	0,1
	r	-5	0,1
Jakość wizerunku Polski za granicą	w	+4	0,5
	s	+1	0,4
	r	-4	0,1
Izolacja Polski na arenie międzynarodowej	w	-5	0,1
	s	+1	0,3
	r	+4	0,6
Konkurencja innych krajów Regionu	w	-3	0,5
	s	+1	0,3
	r	+4	0,2
Konkurencja firm handlowych z UE	w	+5	0,7
	s	+1	0,2
	r	-4	0,1
Globalizacja handlu	w	+3	0,6
	s	+1	0,2
	r	-1	0,2

gdzie: w – wzrost, s – stagnacja, r – recesja

Źródło: [Mikołajczyk J., 2000, s. 237-240]

W grupie czynników ekonomicznych bardzo dużą siłą wpływu na rolno-spożywcze rynki hurtowe ma napływ inwestycji zagranicznych, które zwiększają konkurencyjność zagranicznych sieci handlowych, będąc jednocześnie du-

zym zagrożeniem dla rynków hurtowych. Do zagrożeń wywierających bezpośredni wpływ na funkcjonowanie tych podmiotów należy także zaliczyć restrykcyjną w stosunku do polskich przedsiębiorstw handlowych politykę podatkową oraz wysokie oprocentowanie kredytów. Natomiast wśród podstawowych szans można wskazać duży popyt na produkty, który zgodnie z efektem Giffena rośnie na wyroby rolno-spożywcze, będące podstawowymi produktami wygodnego zakupu (pierwszej potrzeby), wraz ze spadkiem siły nabywczej znacznej części społeczeństwa.

Wśród czynników technologicznych bardzo duże znaczenie ma rozdrobnienie handlu, rozwój technologii sprzedaży i produkcji oraz pojawianie się nowych form handlu i rozwój motoryzacji. Należy dodać, że pierwszy z wymienionych czynników można uznać za szansę w przypadku rolno-spożywczych rynków hurtowych, ponieważ funkcjonujące na polskim rynku liczne małe sklepy spożywcze kreują stronę popytową wobec rynków hurtowych, nie dysponując przy tym odpowiednio dużą siłą przetargową, aby móc dyktować warunki dostawcy, którym jest rolno-spożywczy rynek hurtowy. Wyzwaniem dla analizowanych podmiotów, ale jednocześnie szansą jest wykorzystywanie nowoczesnych technologii komputerowych zarówno w samym procesie sprzedaży, jak i w całej działalności marketingowej, przy czym o charakterze tego czynnika decyduje w znacznym stopniu posiadanie wystarczających zasobów finansowych oraz umiejętności właściwego zastosowania w praktyce instrumentów informatycznych, które często są jeszcze zbyt małe. Szansą jest dynamicznie rozwijająca się motoryzacja, przejawiająca się między innymi w szybkim wzroście wartości wskaźnika indywidualnych użytkowników i posiadaczy samochodów (zwłaszcza osobowych), co sprzyja poprawie dostępności rolno-spożywczych rynków hurtowych. Jednak brak odpowiedniej infrastruktury komunikacyjnej niezależnej od danego rynku hurtowego (np. zbyt mała liczba dróg w stosunku do liczby samochodów, niska jakość nawierzchni, itp.) powoduje, że często czynnik ten nabiera wymiaru negatywnego, będąc przyczyną wydłużenia czasu potrzebnego na dotarcie do danego rynku z powodu korków i innych ujemnych zjawisk, obniżających komfort dokonywania zakupów na rynku hurtowym.

Kolejną grupę stanowią czynniki społeczno-kulturowe, z których wszystkie wymienione w tablicy 2 zmienne mają porównywalną siłę oddziaływania. Niektóre z nich wpływają na funkcjonowanie rolno-spożywczych rynków hurtowych w sposób negatywny, np. przychylność władz rządowych dla inwestycji zagranicznych, czy rosnące bezrobocie. Natomiast inne czynniki (np. proeuropejski model konsumpcji) stanowią szansę, gdyż nabywcy, zwłaszcza indywidualni, coraz częściej decydują się na kupowanie większych ilości produktów raz na tydzień w miejscach, gdzie mogą nabyć je taniej, często bezpośrednio od producentów, a warunki takie spełniają rolno-spożywcze rynki hurtowe.

Wśród czynników regulacyjno-prawnych dużą siłą oddziaływania cechuje się spójność prawa z regulacją krajów Unii Europejskiej, stabilność norm prawnych oraz ingerencja państwa w działalność firm. Aczkolwiek są to czynniki silnie wpływające na funkcjonowanie rolno-spożywczych rynków hurtowych,

ich oddziaływanie jest wyjątkowo niekorzystne, zwłaszcza jeśli chodzi o niestabilność przepisów polskiego prawa oraz istnienie wielu luk prawnych.

Czynniki określone w tablicy 2 mianem międzynarodowych wywierają na rolno-spożywcze rynki hurtowe silny, ale często pośredni wpływ. Należy do nich przede wszystkim zła reputacja naszego kraju w innych państwach, która przenoszona jest automatycznie na produkty pochodzące z polskich przedsiębiorstw. Nadal często opinia taka świadomie lub podświadomie podzielana jest także przez polskich nabywców, którzy niejednokrotnie wolą kupować produkty wytwarzane przez zachodnich producentów, dostępne w zagranicznych sieciach handlowych, uważając je za lepsze jakościowo. Chociaż należy dodać, że przekonanie to zaczyna się systematycznie, choć powoli zmieniać na korzyść produktów polskich, co wynika przede wszystkim z lepszej edukacji rynkowej nabywców (działania prowadzone w ramach kampanii promujących polskie wyroby np. Teraz Polska). Natomiast zdecydowanie bezpośredni wpływ na rolno-spożywcze rynki hurtowe wywiera rosnąca konkurencja ze strony firm handlowych z krajów Unii Europejskiej, chociaż dążenie do sprostania jej można uznać za siłę napędową, pozwalającą na wzrost sprawności działania polskich firm handlowych w ogóle, a rynków hurtowych w szczególności.

Dopełnieniem analizy zewnętrznej jest analiza odbiorców docelowych, których potrzeby zamierzają zaspokajać rynki hurtowe. Istotnym etapem takiej analizy powinno być zidentyfikowanie cech charakteryzujących indywidualnych nabywców oraz kierunków ich przyszłych przeobrażeń. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, nabywcy indywidualni dokonują zakupów w punktach sprzedaży detalicznej, które zaopatrując się na rynkach hurtowych, zgłaszają swoje oczekiwania, będące odzwierciedleniem potrzeb finalnych odbiorców wynikających z ich przyzwyczajzeń, podzielanego systemu wartości czy osobowości. Po drugie zaś, część odbiorców indywidualnych bezpośrednio nabywa odpowiadające im produkty na rynkach hurtowych, kupując je w większych ilościach. Dlatego znajomość wymagań tej grupy odbiorców wydaje się niezbędna, pomimo specyfiki formy sprzedaży prowadzonej na rynkach hurtowych. Można wskazać kilka zasadniczych tendencji, które w przyszłości będą się najprawdopodobniej pogłębiać. Przeciętny nabywca staje się coraz bardziej wymagający, podejmując decyzję o zakupie określonego produktu coraz częściej kieruje się czynnikami pozacenowymi, zwracając szczególną uwagę na jakość oferowanych mu wyrobów, co widoczne jest zwłaszcza w przypadku artykułów rolno-spożywczych. Coraz częściej poszukuje również produktów ekologicznych, których czystość biologiczna jest udokumentowana odpowiednimi certyfikatami. Przejmuje jednocześnie niektóre wzorce zakupowe panujące w krajach Europy Zachodniej, na przykład dokonuje zakupów raz w tygodniu, nabywając produkty w większych ilościach, co pozwala mu zaoszczędzić środki finansowe oraz czas poświęcany na realizację procesu zakupowego, a ponieważ w zdecydowanej większości przypadków dysponuje własnym samochodem, przejawia swoją aktywność nabywcą, udając się na rynek hurtowy. Inna ważna zmiana, jaka wyraźnie daje się zauważyć w zachowaniach zakupowych finalnych nabywców odnosi się do doceniania walo-

arów polskiej żywności i preferowania jej w porównaniu z produktami spożywczymi pochodzącymi z zagranicy. W tablicy 3 przedstawione zostały cechy nabywców finalnych w perspektywie 2010 r.

Tablica 3

Przewidywane cechy nabywców finalnych w 2010 roku

Cecha	Wskazania (w %)
1. Nastawiony na „mieć” a nie „być”	10,8
2. Kapryśny	17,5
3. Trudny	17,5
4. Manipulowany	20,0
5. Zamożny	21,7
6. Preferujący polskie produkty	23,3
7. Zmotoryzowany	25,0
8. Racjonalny	25,8
9. Zorientowany na jakość	34,2
10. Aktywny	36,7
11. Wybredny	38,3
12. Wygodny	44,2
13. Poszukujący czegoś specjalnego	46,7
14. Ceniący czas	47,2
15. Normalny	51,7

Źródło: [Mikołajczyk B., 2000, s. 214]

W krajach Unii Europejskiej w procesie dystrybucji produktów bardzo duże znaczenie odgrywa cały handel hurtowy, niezależnie od jego formy. Jego obroty przekraczają 58% całkowitych obrotów realizowanych w sferze handlowej. Jeszcze większą rolę odgrywa on w Japonii, co wynika z uwarunkowań historycznych. Należy ponadto zwrócić uwagę, że w Europie handel hurtowy ma duże znaczenie nie tylko w odniesieniu do wymiany wewnętrznej, ale również zewnętrznej, o czym świadczy fakt, że 12% obrotów sprzedaży hurtowej osiąga się w ramach eksportu. W działalności eksportowej bierze udział aż 32% przedsiębiorstw zajmujących się dystrybucją hurtową (do grupy tej należą oczywiście także rynki hurtowe). Znaczenie sprzedaży hurtowej w poszczególnych krajach Unii Europejskiej jest oczywiście zróżnicowane, przy czym aż 80% całości obrotów przypada na cztery państwa: Niemcy, Wielką Brytanię, Francję oraz Włochy (tablica 4).

Należy podkreślić, że w handlu hurtowym tych państw następują wyraźne przeobrażenia, polegające przede wszystkim na unowocześnianiu i rozszerzaniu form prowadzonych działań. W szczególności można zaobserwować następujące zjawiska:

- 1) zmniejszenie roli handlu hurtowego w odniesieniu do wewnętrznej wymiany produktów spożywczych na rzecz ich eksportu,
- 2) wzrost znaczenia handlu hurtowego w wewnętrznej wymianie świeżych nieprzetworzonych wyrobów, takich jak owoce, warzywa, mięso i ryby,

- 3) wprowadzenie nowych form sprzedaży, do których należy sprzedaż wysyłkowa opierająca się na publikowaniu katalogów przedstawiających oferowane produkty, sprzedaż telefoniczna i elektroniczna przy wykorzystaniu Internetu,
- 4) dywersyfikowanie funkcji logistycznych,
- 5) integracja pionowa wsteczna i wyprzedzająca związana z rozszerzeniem zakresu realizowanych działań o działania wytwórcze i sprzedaż detaliczną.

Tablica 4

Charakterystyka handlu hurtowego w wybranych krajach Unii Europejskiej

Kraj	Liczba firm hurtowych	Obroty w mln euro	Liczba zatrudnionych
Belgia	50043	110866	184579
Dania	18704	53643	170784
Niemcy	113192	474135	1077232
Grecja	30623	b.d.	118422
Hiszpania	46281	62854	361808
Francja	84898	302701	926559
Irlandia	3016	13179	41394
Włochy	114056	270456	718342
Luksemburg	1575	4788	10339
Holandia	47553	136788	394726
Portugalia	7252	21011	147893
Wielka Brytania	120412	322139	b.d.

Źródło: [Sznajder, 1997, s. 145]

Następstwem wymienionych zjawisk jest zacieranie się granic pomiędzy sprzedażą hurtową i detaliczną przy jednoczesnym zdecydowanym rozszerzeniu możliwości zaspokajania zmieniających się potrzeb coraz bardziej wymagających nabywców oraz konkurowania z rynkowymi rywalami. Podobne wyzwania stoją przed polskimi rynkami hurtowymi, które w aktywny sposób muszą reagować na nowe tendencje pojawiające się w ich otoczeniu marketingowym. Jedynie odpowiednio ukierunkowana rynkowa aktywność prowadzi do rozwoju danego rynku hurtowego, a jego rozwój jest z kolei jednym z ważnych stymulatorów rozwoju całego regionu.

Prawne uwarunkowania działalności rynków hurtowych w Polsce

Proces prawnej regulacji w odniesieniu do rynków hurtowych w Polsce rozpoczął się pod koniec dekady lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Opracowano wówczas rządowy „Program Budowy i Rozwoju Rynków Hurtowych – I Etap”, który został przyjęty do realizacji przez Radę Ministrów w dniu 2 marca 1999 roku². Zgodnie z jego założeniami ogół podmiotów, które miały działać w formie rynków hurtowych podzielono na trzy grupy:

² Rządowy Program Budowy i Rozwoju Rynków Hurtowych – I Etap, www.minrol.gov.pl/bprasowe/bim4-99.

- 1) rynki hurtowe zlokalizowane w dużych aglomeracjach miejskich (Warszawa, Wrocław, Gdańsk, Lublin, Łódź i Katowice), które miały zostać zbudowane od podstaw,
- 2) rynki hurtowe zlokalizowane w obrębie średnich aglomeracji miejskich w regionach charakteryzujących się dużą koncentracją upraw rolno-ogrodniczych (Zielona Góra, Elbląg, Białystok, Szczecin, Kraków, Rzeszów i Radom),
- 3) pozostałe inicjatywy, w ramach których miało się odbywać kreowanie masy towarowej bez jej konfekcjonowania, ściśle współpracujące z grupami producentów rolnych.

W dniu 5 czerwca 2001 r. Rada Ministrów uchwaliła rządowy „Program Budowy i Rozwoju Rynków Hurtowych – II Etap”³. Podstawowym celem tego programu było stworzenie warunków do uzyskania samodzielności finansowej przez spółki akcyjne utworzone do budowy rynków hurtowych. Do końca 1997 r., na podstawie resortowego „Programu Organizacji Rynków Hurtowych i Giełd Towarowych do 2000 roku” uchwalonego w 1996 r., powołano bowiem 32 spółki, jednak pod koniec 2000 r. tylko 22 spośród nich prowadziło działalność operacyjną. Do 2000 r. wsparcie kapitałowe polegające na objęciu akcji przez agencje rządowe otrzymało 20 spółek.

Działalność rynku hurtowego na przykładzie Lubelskiej Giełdy Rolno-Ogrodniczej S.A. – Rynek Elizówka

Jednym z rynków hurtowych objętych treścią programu z 2000 r. była Lubelska Giełda Rolno-Ogrodnicza S.A. Została ona utworzona w 1995 r., jako jedna z giełd o zasięgu makroregionalnym. Oficjalne otwarcie Rynku Elizówka nastąpiło w dniu 1 września 2000 r. Obecnie posiada on kapitał akcyjny w wysokości 35 360 000 PLN zgromadzony przez 512 akcjonariuszy, wśród których są agencje rządowe, władze wojewódzkie i lokalne, Akademia Rolnicza w Lublinie, producenci rolni i ich związki, przetwórcy oraz handlowcy. Widać zatem, że rozwój LGRO S.A. w wieloraki sposób powiązany jest z rozwojem całego regionu lubelskiego. Znaczenie omawianego rynku hurtowego jest tym większe, iż Lubelszczyzna wchodzi terytorialnie w skład tzw. ściany wschodniej, która charakteryzuje się względnie niższym poziomem rozwoju infrastruktury przemysłowej, wysoką wartością wskaźnika bezrobocia oraz niską siłą przyciągania inwestorów, zwłaszcza zagranicznych. Jest natomiast tradycyjnie regionem rolniczym o niezaprzeczalnych walorach środowiskowych i turystycznych.

³ Program Budowy i Rozwoju Rynków Hurtowych – II Etap, www.agro-net.pl/hurt.

Tablica 5

Ogólna analiza SWOT dla LGRO S.A.

Otoczenie LGRO S.A.	
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bliskość granicy wschodniej: <ul style="list-style-type: none"> - możliwość prowadzenia działalności eksportowej na rynek Wspólnoty Niepodległych Państw, - popyt na produkty rolno-spożywcze zgłaszany przez nabywców przyjeżdżających z państw należących do Wspólnoty, zwłaszcza z Ukrainy, Rosji i Białorusi (około 300 samochodów dziennie z Ukrainy); 2. Duża koncentracja upraw będąca następstwem rolniczego charakteru regionu; 3. Niskie natężenie konkurencji ze strony hipermarketów wynikające z ich małej liczby w porównaniu z innymi aglomeracjami miejskimi; 4. Lokalizacja blisko Lublina (6 km od jego centrum), największego miasta na wschodnim brzegu Wisły, przy drodze nr 19 Lublin-Białystok: <ul style="list-style-type: none"> - duża koncentracja punktów sprzedaży detalicznej, - duża koncentracja ośrodków zbiorowego żywienia, - duża koncentracja nabywców indywidualnych; 5. Zmiany w sposobie odżywiania Polaków na korzyść znacznego zwiększenia spożycia owoców i warzyw; 6. Zmiany w nawykach zakupowych Polaków polegające na coraz częstszym nabywaniu dużych ilości produktów raz na tydzień; 7. Zmiany preferencji zakupowych Polaków na korzyść produktów polskich; 8. Dynamiczny wzrost wartości wskaźnika zmotoryzowania nabywców indywidualnych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dysponowanie znacznie większymi zasobami finansowymi przez zagraniczne hipermarkety bezpośrednio konkurujące z LGRO S.A.: <ul style="list-style-type: none"> - prowadzącymi sprzedaż w ilościach hurtowych Makro Cash&Carry, EuroCash, - prowadzącymi sprzedaż detaliczną Real i Leclerc; 2. Zdecydowanie większe doświadczenie zagranicznych hipermarketów w prowadzeniu działalności z zakresu nowoczesnego marketingu; 3. Spadek dochodów znacznej części mieszkańców regionu; 4. Wysoka stopa bezrobocia wynosząca dla całego regionu około 18%, w niektórych miejscowościach przekraczająca 30%; 5. Bardzo duże natężenie ruchu kołowego na drodze nr 19 (przy jej małej przepustowości), zwłaszcza w godzinach popołudniowych powodujące długie korki, a tym samym zdecydowanie wydłużające czas dotarcia do Elizówki; 6. Funkcjonowanie internetowych rynków hurtowych; 7. Proces konsolidacji handlu hurtowego zajmującego się FMCG (z około 20 tys. hurtowni funkcjonujących w Polsce w 1994 r., w 2001 r. pozostało około 9,5 tys.), prowadzący do zdecydowanego wzrostu siły przetargowej podmiotów działających na rynku; 8. Działalność w Lublinie i całym regionie polskiego przedsiębiorstwa Eldorado S.A. posiadającego obecnie jedno centrum logistyczne, 16 supermarketów Stokrotka i 153 sklepów franszyzowych Groszek oraz prowadzącego handel elektroniczny (eHurtownia);
Wnętrze LGRO S.A.	
Silne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Duży obszar (około 17 ha), na którym zlokalizowana jest LGRO S.A.; 2. Możliwość rozbudowy rynku; 3. Duży zasięg działania obejmujący makroregion Polski Centralno-Wschodniej (dawne województwo lubelskie, chełmskie, zamojskie, białsko-podlaskie, tarnobrzeskie i częściowo siedleckie); 4. Istnienie na terenie LGRO S.A. punktu celnego; 5. Duże parkingi; 6. Dobrze rozwinięta pozostała infrastruktura techniczna (drogi wewnętrzne, budynki techniczne i socjalne); 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Duże zadłużenie; 2. Brak przygotowania kadry z zakresu marketingu i zarządzania i wynikające z tego powodu błędy decyzyjne; 3. Liczne dysfunkcje w przepływie informacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz między nim i jego otoczeniem; 4. Brak kompleksowej strategii marketingowej; 5. Obowiązek nabycia akcji przez potencjalnych operatorów; 6. Ogólnikowość rocznych planów marketingowych i błędy merytoryczne w nich występujące; 7. Brak systemu informacji marketingowej,

<p>7. Dobrze wyposażone hale (każda posiada pomieszczenia biurowe, sanitariaty, bary szybkiej obsługi) oraz tzw. boksy (każdy posiada przyłącze telefoniczne, umywalkę, przyłącze energii elektrycznej);</p> <p>8. Dostosowanie produktów do wymagań nabywców (są one umyte, posortowane, opakowane);</p> <p>9. Szeroki asortyment oferowanych produktów: owoce, warzywa, artykuły spożywcze, kwiaty</p>	<p>przede wszystkim zaś brak spójnych i permanentnych badań marketingowych.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Źródło: opracowanie własne

Dlatego należy podejmować aktywne działania w ramach marketingu regionalnego zmierzające do przekształcenia cech wyróżniających Lubelszczyznę spośród pozostałych regionów w jej atuty, opierając na nich przyszłą strategię rozwoju. Jednym z takich działań jest niewątpliwie dynamiczne unowocześnianie sposobów funkcjonowania LGRO S.A. zgodnie z omówionymi dotychczas kierunkami rozwoju rynków hurtowych. Trzeba jedynie w przypadku tego konkretnego podmiotu gospodarczego w strategii jego rozwoju uwzględnić czynniki bezpośrednio wynikające ze specyfiki regionalnych uwarunkowań. W tabelicy 5 przedstawione zostały zagrożenia oraz szanse tkwiące w otoczeniu Rynku Elizówka, jak również silne i słabe strony związane z wnętrzem tej organizacji.

Jedną z podstawowych szans rozwoju LGRO S.A. jest niewątpliwie niewielka liczba filii zagranicznych sieci handlowych mogących bezpośrednio konkurować z tym rynkiem, co stanowi czynnik zdecydowanie wyróżniający Lublin i jego okolice spośród innych miast o porównywalnej wielkości. Drugim bardzo istotnym czynnikiem stwarzającym możliwości rozwoju jest położenie geograficzne, pozwalające na prowadzenie bezpośredniej wymiany handlowej z krajami Wspólnoty Niepodległych Państw oraz wpływające na podaż oferowanych produktów, które nie muszą być transportowane na duże odległości, co sprzyja zachowaniu ich walorów organoleptycznych oraz obniżeniu kosztów. Niepokojąca jest jednak wyjątkowo duża stopa bezrobocia, przewyższająca w wielu miejscowościach Lubelszczyzny 30%, co wpływa na zubożenie znacznej części mieszkańców regionu. Upadek licznych przedsiębiorstw produkcyjnych oraz bardzo trudna sytuacja finansowa innych spowodowała spadek popytu zgłaszanego przez podmioty instytucjonalne na produkty spożywcze, jakimi były punkty zbiorowego żywienia (np. stołówki zakładowe).

Ważne jest zatem, aby członkowie kierownictwa LGRO S.A. potrafili wykorzystać szanse tkwiące w otoczeniu firmy oraz skutecznie unikać czyhających w nim zagrożeń lub je niwelować, przekształcając je w rynkowe okazje. Wymaga to jednak posiadania odpowiednich zasobów osobowych, finansowych, informacyjnych oraz rzeczowych. Jak wynika z danych zawartych w tabelicy 5, LGRO S.A. funkcjonuje w warunkach znacznego deficytu trzech pierwszych spośród wymienionych kategorii zasobów, przy czym braki personalne mają

charakter nie tyle ilościowy, co jakościowy i przejawiają się głównie nieprzygotowaniem merytorycznym personelu i kierownictwa z zakresu zarządzania i marketingu, co znajduje odzwierciedlenie w podejmowaniu nie zawsze racjonalnych decyzji i działaniu intuicyjnym. Niewątpliwie silną stroną firmy jest posiadanie nowoczesnej infrastruktury technicznej, której rozbudowa spowodowała jednak zadłużenie. Wydaje się, że najszybciej i najłatwiej można zmniejszyć deficyt wiedzy i umiejętności pracowników poprzez przygotowanie i wdrożenie kompleksowego systemu doskonalenia kadr oraz deficyt informacyjny, dzięki stworzeniu systemu informacji marketingowej i prowadzeniu w jego ramach badań marketingowych. Natomiast znacznie dłuższego okresu czasu potrzeba na wyeliminowanie dysfunkcji związanych z niewłaściwą współpracą poszczególnych komórek organizacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa, gdyż ich źródłem jest w wielu przypadkach niewłaściwa kultura organizacyjna lub wręcz jej brak, a jak wiadomo kulturę tę, będącą wypadkową systemów wartości poszczególnych pracowników, trudno jest ukształtować w krótkim czasie, tym bardziej że wymaga ona również ugruntowania i uwewnętrznienia przez ogół zatrudnionych.

Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że podmioty zarządzające rolno-spożywczymi rynkami hurtowymi stają się coraz ważniejszymi uczestnikami sfery handlowej, sprzyjającymi dynamizacji wymiany towarowej produktami rolno-spożywczymi prowadzonej przez firmy polskie, zwłaszcza w regionach typowo rolniczych nie posiadających rozwiniętej sieci zagranicznych placówek handlowych, do jakich należy województwo lubelskie. Polskie firmy kierujące rolno-spożywczymi rynkami hurtowymi muszą jednak spełnić kilka podstawowych warunków, co pozwoli im podjąć skuteczną walkę konkurencyjną z dysponującymi większym doświadczeniem oraz zasobami finansowymi zagranicznymi sieciami handlowymi, jak również umożliwi efektywne zaspokajanie potrzeb nabywców instytucjonalnych i indywidualnych. Do podstawowych wyzwań stojących przed nimi należą:

1. Konieczność opracowania i praktycznego wdrożenia systemu rozwoju i doskonalenia kadry kierowniczej i całego personelu, zwłaszcza w zakresie nowoczesnych koncepcji zarządzania i marketingu;
2. Wykształcenie proefektywnościowej kultury organizacyjnej pozwalającej na utożsamianie się pracowników z firmą i jej celami strategicznymi;
3. Kompleksowe stosowanie nowoczesnych instrumentów marketingowych, stymulujących popyt zgłaszany przez nabywców instytucjonalnych i indywidualnych oraz pozwalających na zaspokojenie ich zmieniających się potrzeb;
4. Stworzenie systemu informacji marketingowej pozwalającego na pozyskiwanie aktualnych i pełnych informacji rynkowych;
5. Planowanie działań w oparciu o wyniki prowadzonych badań marketingowych realizowanych w ramach systemu informacji marketingowej;

6. Przystąpienie do ogólnopolskiego zintegrowanego systemu informacji rolniczej, pozwalające na uzyskanie efektów synergicznych, dzięki współpracy podmiotów agrobiznesu reprezentujących stronę podażową i popytową;
7. Oferowanie szerszego asortymentu usług przysprzedawczych i posprzedawczych oraz ich indywidualizacja w zależności od wymagań poszczególnych podmiotów instytucjonalnych oraz określonych grup podmiotów indywidualnych;
8. Nawiązanie i podtrzymywanie współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi, zwłaszcza w celu praktycznego wykorzystywania wyników badań naukowych realizowanych przez te ośrodki oraz pozyskiwania wysoko wykwalifikowanej kadry.

Spełnienie wymienionych warunków pozwoli omawianym podmiotom na osiągnięcie następujących korzyści:

- 1) lepsze rozpoznanie rynku,
- 2) redukcję ryzyka działalności,
- 3) redukcję kosztów w długim okresie czasu,
- 4) efektywniejsze wykorzystanie potencjału, zwłaszcza osobowego,
- 5) wypracowanie wyższych standardów obsługi klientów,
- 6) budowanie przewagi konkurencyjnej w stosunku do zajmujących pozycję najgroźniejszych rywali rynkowych zagranicznych sieci handlowych.

Bibliografia

- Baruk A., [2001], *Marketing-mix w przedsiębiorstwie*, WAR, Lublin.
- Baruk A., [2002], *Nowoczesna strategia marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karasiewicz G., [2000], *Struktura funkcjonalna systemu dystrybucji (na przykładzie rynków rolno-spożywczych w Polsce)* [w:] Marketing – przełom wieków, praca zbiorowa pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej i A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, t. II.
- Kłosiewicz U., [2000], *Globalizacja handlu w Polsce a orientacja marketingowa rodzimych przedsiębiorstw handlowych* [w:] Marketing – przełom wieków, praca zbiorowa pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej i A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, t. I.
- Kotler Ph., [1999], *Kotler o marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Mikołajczyk B., [2000], *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwach usługowych – wybrane zagadnienia*, [w:] Marketing – przełom wieków, praca zbiorowa pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej i A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, t. II.
- Mikołajczyk J., [2000], *Uwarunkowania rozwoju zagranicznych sieci handlowych w Polsce* [w:] Marketing – przełom wieków, praca zbiorowa pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej i A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, t. I.
- Stefaniak L., [2001], *Od targowiska do centrum logistycznego*,
- Sznajder A., [1997], *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.