

## ADAPTACJA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH PRZEDSIĘBIORSTWA DO ZMIENNYCH PARAMETRÓW OTOCZENIA W POCZĄTKOWYCH LATACH TRZECIEJ DEKADY XXI WIEKU

Mirosław Pacut<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Polska

**Streszczenie:** Obserwowana od kilku dekad turbulencja otoczenia przedsiębiorstw uległa w ostatnich latach znacznej intensyfikacji. Obok zjawisk o charakterze względnie długofalowym, jak rozwój technologii czy przemiany społeczne, nastąpiły wydarzenia w istotny sposób zmieniające parametry rynkowe. Do zdarzeń tych zaliczyć można pandemię COVID-19 oraz wybuch konfliktu na Ukrainie. Ich skutkiem były m.in. kryzys energetyczny, zakłócenia w łańcuchach dostaw czy zjawiska inflacyjne, a także wymuszone nimi działania państw w sferze regulacyjnej. Zjawiska te wymagają podejmowania przez przedsiębiorstwa działań adaptacyjnych, w tym w zakresie przeformułowywania dotychczasowych strategii i rekonstrukcji instrumentów marketingowych. Celem artykułu jest próba zidentyfikowania zmian determinant otoczenia warunkujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku, a także jego zachowań adaptacyjnych w obszarze działalności marketingowej. Badanie zostało przeprowadzone metodą studium przypadku z wykorzystaniem indywidualnego wywiadu pogłębionego. Dokonana analiza pozwoliła na ocenę wpływu obserwowanych zmian uwarunkowań otoczenia na działalność przedsiębiorstwa, a także identyfikację podejmowanych przezeń działań adaptacyjnych do zmieniających się warunków rynkowych.

**Słowa kluczowe:** marketing, otoczenie rynkowe, rynek produktów spożywczych, zarządzanie przedsiębiorstwem

**Kod klasyfikacji JEL:** M31, D22

---

<sup>1</sup> Mirosław Pacut, dr, ul. Adamskiego 7, 40-069 Katowice, Polska, [miroslaw.pacut@ue.kaowice.pl](mailto:miroslaw.pacut@ue.kaowice.pl),  
 <https://orcid.org/0000-0001-6494-5167>

\* Autor korespondencyjny: Mirosław Pacut, [miroslaw.pacut@ue.kaowice.pl](mailto:miroslaw.pacut@ue.kaowice.pl)

## Wprowadzenie

Realia współczesnych rynków przesądzają o konieczności prowadzenia przez przedsiębiorstwa działalności w warunkach znacznie podwyższonej zmienności parametrów otoczenia. Obserwowane na przestrzeni ostatnich lat zjawiska powodujące istotne zmiany w sytuacji gospodarczej zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej wymuszają na przedsiębiorstwach podejmowanie różnorodnych działań adaptacyjnych, które stają się równocześnie coraz ważniejszą determinantą ich pozycji konkurencyjnej i stanowią istotne wyzwania dla współczesnej praktyki marketingowej podmiotów rynkowych. Przedsiębiorstwa podejmują więc różnorodne działania zmierzające do zapewnienia im przetrwania na rynku, rozwoju oraz sprostania coraz intensywniejszej konkurencji. Działania, które wymagają gruntownego nieraz przeformułowywania dotychczasowych strategii i rekonstrukcji kompozycji instrumentów marketingowych.

Obserwowana od kilku dekad znaczna turbulentność uwarunkowań otoczenia przedsiębiorstw uległa w ostatnich latach znacznej intensyfikacji. Obok zjawisk o charakterze względnie długofalowym i ewolucyjnym (choć przebiegających w różnym tempie) nastąpiły nagłe i nieprzewidziane wydarzenia, w sposób fundamentalny zmieniające parametry funkcjonowania rynków. W obszarze zjawisk o charakterze długofalowym podkreślić należy znaczenie m.in. intensywnego rozwoju i upowszechniania się nowych technologii – z konsekwencją w postaci m.in. homogenizacji produktów, łatwiejszego dostępu do danych rynkowych oraz przewartościowań w znaczeniu kanałów rynkowych (Levitt, 1983; Hoffman et al., 2022). W powyższym kontekście istotny wydaje się również wpływ przemian społecznych – mających odzwierciedlenie także w sferze zachowań nabywczych, w postaci m.in. indywidualizacji popytu czy wzrostu pragmatyzmu i świadomości konsumenckiej (Firat et al., 1995; Zalega, 2015). Wśród drugiej grupy zjawisk (nieprzewidzianych wydarzeń) wskazać należy natomiast przede wszystkim:

- globalną epidemię COVID-19 – w radykalny sposób przyczyniającą się do przerwania ciągłości produkcji i dostaw oraz zakłócającą funkcjonowanie łańcuchów logistycznych (Nikbin et al., 2022), a także wymuszającą doraźne interwencje państw w gospodarkę – przede wszystkim w obszarze polityki fiskalnej i monetarnej oraz bezpośrednich transferów na rzecz podmiotów gospodarczych dotkniętych wprowadzonymi restrykcjami epidemicznymi (Gajavelli Venkateshwara, 2022). Istotną konsekwencją epidemii była także zmiana zachowań nabywczych konsumentów oraz wykorzystywanych przez nich kanałów dystrybucyjnych, w tym skokowy i utrwalony też w okresie postpandemicznym wzrost wykorzystania kanałów e-commerce (Sheth, 2020; Kannan & Kulkarni, 2021);
- wybuch pierwszego od kilku dekad pełnoskalowego konfliktu zbrojnego w Europie, którego efektem był kryzys surowcowy wynikający z nałożonego embarga i odcięcia dostaw surowców, przede wszystkim energetycznych, z Rosji (Markus, 2022), ale także turbulencje na rynkach produktów żywnościowych, spowodowane drastyczną redukcją eksportu z Ukrainy, wskutek blokady jej portów morskich (Irtysheva et al., 2022).

Bezpośrednimi skutkami tych wydarzeń, również intensywnie oddziałującymi na funkcjonowanie współczesnych gospodarek, są zjawiska inflacyjne, szczególnie dotkliwie odczuwane w Polsce (OECD Stat, 2023) oraz symptomy zbliżającego się kryzysu gospodarczego (Sturm, 2022; Nickel et al., 2022; Macchiarelli et al., 2022).

Powyższe zjawiska w istotny sposób kształtują parametry funkcjonowania przedsiębiorstw w skali globalnej i lokalnej, wpływając w różnym stopniu i z różną intensywnością na sytuację na poszczególnych rynkach branżowych (Canton et. al., 2021). Interesujący w tym kontekście wydaje się rynek artykułów spożywczych (Dudek & Śpiewak, 2022). W ogólnym ujęciu rynek ten doświadczył efektów wszystkich wskazanych powyżej zjawisk, dodatkowo funkcjonował w warunkach wyższej niż ogólna inflacji – wskaźniki wzrostu cen żywności są istotnie wyższe niż syntetyczny wskaźnik zmian cen towarów i usług konsumpcyjnych CPI (GUS, 2023). Z drugiej strony należy natomiast odnotować, że w ograniczonym stopniu doświadczony został konsekwencjami covidowych ograniczeń działalności gospodarczej – z oczywistych powodów brak tu było lockdownów.

Celem niniejszego artykułu jest próba zidentyfikowania i opisanie determinant otoczenia warunkujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa na tym rynku, a także jego działań adaptacyjnych w obszarze polityki marketingowej.

## Metodyka badania

Badanym podmiotem jest przedsiębiorstwo prowadzące działalność w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością na rynku artykułów spożywczych, w obszarze handlu hurtowego<sup>2</sup>. Terytorialny zasięg działania ma charakter regionalny – obejmuje przede wszystkim teren województwa śląskiego, ale także przylegające do niego obszary Dolnego Śląska i Małopolski. Asortyment handlowy przedsiębiorstwa obejmuje głównie pełną gamę wyrobów mleczarsko-nabiałowych, ale także przetwory mięsno-wędliniarskie, tłuszcze, produkty sypkie, napoje i inne artykuły spożywcze, w tym słodocze, przekąski, dania gotowe, przyprawy. Łącznie badane przedsiębiorstwo oferuje około 4 tys. pozycji asortymentowych. Firma dysponuje własnym rozbudowanym zapleczem magazynowym oraz flotą pojazdów ciężarowych i dostawczych. Firma obsługuje przede wszystkim klientów instytucjonalnych, w tym sklepy spożywcze, minihurtownie, gastronomię, firmy cateringowe, jednostki publiczne – szkoły, przedszkola, szpitale, w niewielkim zakresie prowadzi także sprzedaż detaliczną w miejscu prowadzenia działalności.

Badanie zostało przeprowadzone metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI – In Depth Interview), który stanowił główny element pozyskania informacji w ramach przedmiotowego studium przypadku. Procedura badawcza o charakterze jakościowym umożliwiła podjęcie próby rozpoznania i oceny przedmiotowych zjawisk dokonanych z perspektywy badanego podmiotu, bez wstępnego narzucania kategoryzacji czy hierarchizacji analizowanych czynników czy działań (Nikodemaska-Wołowik, 1999). Respondentem wywiadu była osoba odpowiedzialna za planowanie

---

<sup>2</sup> Respondent prosił o nieujawnianie w artykule danych identyfikacyjnych przedsiębiorstwa.

i realizację polityki marketingowej przedsiębiorstwa w randze dyrektora ds. marketingu. Uzyskany materiał badawczy został poddany porządkowaniu, a następnie interpretacji. W trakcie analizy materiału badawczego posłużono się pomocniczo ogólnodostępnymi danymi wtórnymi dotyczącymi badanego przedsiębiorstwa.

Celem badania jakościowego było zidentyfikowanie wpływu kluczowych czynników otoczenia, i ich obserwowanych zmian, na funkcjonowanie analizowanego przedsiębiorstwa oraz podejmowanych przez nie działań adaptacyjnych w obszarze polityki marketingowej.

## **Zmiany czynników otoczenia determinujących warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badania**

Jedną z grup uwarunkowań otoczenia oddziałującą na przedsiębiorstwo na poziomie najbardziej ogólnym są czynniki regulacyjne. W ocenie badanego podmiotu w aktualnej sytuacji jest to grupa czynników w większym zakresie stanowiąca bariery aniżeli sprzyjająca funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Jedynym pozytywnym aspektem wskazanym w tym kontekście jest zmiana polityki podatkowej, a w szczególności obniżenie podatku dochodowego od osób prawnych (CIT). Korzyść ta jest jednak okupiona istotnymi niedogodnościami, wynikającymi z zawilości i nieprzejrzystości, a także niestabilności i zmienności wprowadzanych regulacji.

*Na przykład [...] zmiany [...] w prawie podatkowym. Zagubienie nawet samych kadr czy działu plac, czy księgowości, gdzie pisane jest prawo [...] nieprzejrzystość chyba po to, żeby nikt go nie rozumiał [...]. Interpretacja [jest] bardzo niejasna [...] i te zasady wciąż się zmieniają [...]. Mało które państwo zmienia system podatkowy trzy razy w ciągu roku [...].*

Respondent wskazuje także na nadmierny fiskalizm – nie tylko w odniesieniu do obciążeń dotyczących bezpośrednio samego przedsiębiorstwa, ale także nabywców, co w efekcie przekłada się na negatywną reakcję popytowej strony rynku.

*Mówię o całym tym systemie podatkowym; opłata deszczowa, opłata cukrowa i inne, to są wszystko podatki, [...] to wszystko uderza też w klientów. W momencie, kiedy coś uderza w klientów, to się przekłada też na ich wydatki, jak oni kupują.*

Istotnym czynnikiem ocenianym jako bariera rozwoju przedsiębiorstwa jest systemowa dysproporcja w realnym obciążeniu fiskalnym firm krajowych i zagranicznych koncernów. Pomimo że zasadniczo działają one na szczeblu detalicznym i w założeniu nie konkurują bezpośrednio z przedsiębiorstwami hurtowymi, wpływają jednak – m.in. dzięki oferowaniu relatywnie niższych cen – na wybory zakupowe indywidualnych konsumentów, co z kolei przekłada się na obserwowany popyt ze strony biznesowych klientów badanego przedsiębiorstwa (detalicznych sklepów spożywczych).

*Cały czas w naszym kraju wsparcie mają markety zagraniczne, a na Śląsku mamy ich najwięcej. Dla polskich firm jest to minus. Tak, bo one nie są tak opodatkowane jak w Polsce. Polska firma, która tutaj daje podatki w naszym kraju, nigdzie z tym nie ucieka, nie ma dotacji. Jeżeli chodzi o [...] dotacje, to mają takie wymogi [...], że to jest utrudnione. Czasami więcej zachodu traci się na papierologię, po prostu biznes jest utrudniony.*

Jednak zdecydowanie najistotniejszym czynnikiem otoczenia parametrycznego kształtującym aktualną sytuację przedsiębiorstwa jest, w opinii badanego podmiotu, wysoka inflacja. Spowodowana jest ona zarówno czynnikami egzogennymi, jako zjawisko globalne wynikające z sytuacji geopolitycznej i epidemii, jak i endogennymi, czyli nadmierną podażą pieniądza krajowego. Poziom inflacji obserwowany na rynku artykułów spożywczych jest przy tym istotnie wyższy od ogólnego, syntetycznego wskaźnika zmian cen towarów i usług konsumpcyjnych publikowanego przez GUS. Sytuacja podwyższonej inflacji przekłada się na silną presję kosztową (wielokrotnie wspomnianą w wywiadzie jako czynnik negatywnie wpływający na sytuację przedsiębiorstwa i branży) oraz spowodowany dużą dynamiką zjawiska brak możliwości stabilnego planowania polityki cenowej. Wspomniana presja kosztowa nie wynika przy tym jedynie ze wzrostu cen towarów u dostawców przedsiębiorstwa, ale także wzrostu kosztów energii i paliw oraz wymuszonych inflacją podwyżek płac.

*Największym minusem jest inflacja, cały czas to są skoki cen [...]. Nawet jeżeli jest zerowy VAT, to i tak to nic nie daje, bo jeżeli mleczarnia rolnikom płaci więcej za mleko [...], to automatycznie oni podnoszą ceny i my podnosimy cenę [...]. To są koszty, teraz będą wyższe. Przyjdzie nowy gaz, prąd, koszty paliwa, koszty pracownicze [...]. Koszty rosną [...] cały czas.*

Wśród wskazywanych czynników otoczenia ogólnego istotny negatywny wpływ na sytuację przedsiębiorstwa miała oczywiście epidemia COVID-19, leżąca m.in. u podstaw nadmiernej kreacji pieniądza w gospodarce, wskutek wprowadzenia programów wsparcia finansowego przedsiębiorstw – tarcz antycovidowych. Należy jednak równocześnie podkreślić, że w pierwszym etapie pandemii zaobserwować można było skokowy wzrost popytu w branży spożywczej.

*Kiedy rozpoczął się covid [...], na początku [...] ludzie się bardzo mocno wystraszyli, bo kupowali razy 5 wszystkiego, tak jakby na pół roku [...]. To był bardzo wzmóżony ruch i te obroty aż nienaturalnie rosły, natomiast potem się to ustabilizowało wszystko i wróciliśmy do takich obrotów. Ale słabsze są one.*

Pewnym zaskoczeniem może być niezbyt istotne, w ocenie badanego przedsiębiorstwa, oddziaływanie na sytuację firmy stopy bezrobocia. Od dłuższego czasu kształtującej się na historycznie rekordowo niskich poziomach, zwłaszcza w województwie śląskim, gdzie od 2020 roku nie przekracza ona 5% przy notowanej tendencji spadkowej. Aktualnie poziom stopy bezrobocia w województwie osiąga 3,5% (GUS, b.r.). Respondent ocenia zatrudnienie w firmie jako stabilne, chociaż przyznaje, że zdarzają się problemy z pozyskaniem pracowników o odpowiednim poziomie kwalifikacji, przy czym zauważa tendencję do pewnych pozytywnych zmian w tym zakresie.

*W naszej firmie jest w miarę stabilnie, nie ma tutaj zwolnień, wręcz jest czasami nawet trudno pozyskać dobrego pracownika [...]. W dobrej jakości. Dopiero to się zmienia [...] troszeczkę na rynku, że w momencie ogłoszenia [naboru] CV sływa więcej. I są [...] kandydaci [...], gdzie ich umiejętności jakościowo bardziej odpowiadają i pasują do naszych wymogów.*

Wyjątkiem jest jedynie przypadek kierowców – w tym przypadku obserwowana jest duża fluktuacja pracowników i problemy z ich rekrutacją. Jest to konsekwencją

dynamicznego rozwoju branży transportowej i jej ekspansji na rynki zagraniczne, czego efekt stanowi zwiększona konkurencyjność warunków oferowanych przez firmy transportowe na rynku pracy.

*Ale jest inny z kolei kłopot, np. jeżeli mamy flotę logistyczną, to mamy kierowców [...]. Część szuka pracy tam, gdzie ma po prostu większe dochody [...], odchodzi, żeby mieć po prostu większe pieniądze, nawet kosztem, że będzie wyjeżdżał pracować w cięższych warunkach [...]. Dla nas jako pracodawcy musimy sobie pozyskać nowego, wyszkolić pracownika*

Wśród czynników kształtujących bieżącą sytuację przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywają także charakteryzujące się relatywnie wysoką zmiennością parametry otoczenia konkurencyjnego.

W ogólnej ocenie respondenta sytuacja na rynku hurtowego handlu artykułami spożywczymi nie jest sprzyjająca dla rozwoju przedsiębiorstw funkcjonujących w jego obrębie. Niekorzystne perspektywy wynikają przede wszystkim ze zmieniającej się sytuacji na analogicznym rynku detalicznym, gdzie postępująca konsolidacja, czyli wzrost pozycji rynkowej sieci detalicznych, i wzrastające w wyniku inflacji koszty prowadzenia działalności eliminują z rynku mniejsze, niezależne sklepy, nie mające możliwości korzystania z efektu skali. Inflacyjny wzrost kosztów przyczynia się także do problemów branży gastronomicznej, zmuszonej konfrontować koszty swojej działalności z pojawiającą się barierą popytową. Zarówno niezależne sklepy, jak i gastronomia należą do podstawowych docelowych klientów badanego przedsiębiorstwa, ich sytuacja w oczywisty sposób przekłada się na wyniki rynku hurtowego.

*Polscy przedsiębiorcy będą wykończeni, po prostu będą przymuszani kosztami [...] – będą likwidować [działalność], więc na pewno tych klientów będzie mniej, jeżeli chodzi o sklepiki mniejsze czy gastronomię. To spowoduje, że nam obroty spadną [...]. Pozostaje też walka z marketami, które mają niższe ceny.*

Pewną szansą, ale i zagrożeniem dla badanego przedsiębiorstwa są w tym kontekście obserwowane tendencje do integracji poziomej w handlu detalicznym i gastronomii, pozwalające na uzyskanie efektu skali wskutek połączenia sił.

*Na pewno część lokali gastronomicznych, to już się zaczęło generalnie od pięciu lat, zaczęła się łączyć [...]. Jeżeli chodzi o małe sklepy, to [...] takie sieci się też tworzą [...], ale one są potem głównie wciągane też przez bardzo duże korporacje. No bo wiadomo, one mają pieniądze, żeby więcej na przykład retro zapłacić w umowie.*

Korzystnym efektem dla badanego przedsiębiorstwa jest tu z pewnością utrzymanie się tych podmiotów na rynku także jako klientów firmy. Z drugiej strony pojawia się niekorzystny, z punktu widzenia dostawcy, wzrost pozycji przetargowej tych klientów. Podobne problemy napotykanne są w przypadku klientów instytucjonalnych.

*[Wzrastają] wymagania klientów [...], starają się kupić towar, który jest powiedzmy z dłuższą datą przydatności, jest marką o lepszej jakości – ale mniej [...]. Najgorsze jest z przetargami, bo klienci chcą mieć zamrożoną cenę przez dłuższy czas. W sytuacji ciągłych podwyżek jest to niemożliwe.*

Pewne procesy konsolidacyjne zauważalne są także wśród dostawców przedsiębiorstwa, jednak w ocenie respondenta pozostaje to bez większego wpływu na sytuację firmy.

*Na pewno część firm, z którymi współpracujemy, to one się łączą. Są takie, ale to nie ma jakiegoś większego znaczenia dla nas, bo np. ceny są takie same. Są mleczarnie czy firmy, które skupują inne.*

Wśród czynników rynkowych determinujących warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa niezwykle istotna jest sytuacja konkurencyjna na rynku branżowym, która z kolei determinowana jest przez różne czynniki, takie jak struktura rynku, bariery rynkowe czy instrumenty wykorzystywane w walce konkurencyjnej. Otoczenie konkurencyjne badanego przedsiębiorstwa obejmuje przede wszystkim podobne do niego skalą działania regionalne hurtownie. Sytuacja na rynku jest w ocenie respondenta dosyć stabilna – nie odnotowuje się tu tendencji konsolidacyjnych, nie pojawiają się też nowi gracze zdolni zmienić ukształtowany układ sił. Podstawowym instrumentem konkurowania jest cena. Dodatkowo przedsiębiorstwa próbują także rozszerzać swój asortyment w celu uzyskania bardziej komplementarnej oferty.

*Instrument cenowy cały czas gra pierwszą rolę [...], i patrząc teraz na tę sytuację, jak ludzie zaczynają oszczędzać, to on będzie miał jeszcze większe znaczenie [...]. Firmy konkurencyjne bardziej też rozszerzają swoje usługi, produkty. Czyli na przykład [...], ktoś, kto ma branżę mięsną, zaczyna wprowadzać nabiał [...]. Dużo małych klientów chce, chciałoby mieć jedną firmę i kupić jak najwięcej u jednej osoby [dostawcy].*

## **Adaptacja działań marketingowych przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia – wyniki badania**

Wobec turbulentnych zmian otoczenia przedsiębiorstwa zmuszone są do podejmowania różnorodnych działań konkurencyjnych w celu utrzymania lub poprawy swojej pozycji rynkowej. Działania te w znacznej mierze uwarunkowane są oceną szans i zagrożeń wynikających z uwarunkowań zewnętrznych. Jako podstawowy i jedyny sprzyjający czynnik respondent wskazuje w tym kontekście możliwość rozszerzenia działalności o rynki zagraniczne. Badany wskazuje to zresztą jako jeden z głównych celów rozwojowych przedsiębiorstwa, co nie zmienia jego ogólnie pesymistycznej oceny sytuacji rynkowej firmy. Respondent wskazuje tu przede wszystkim na niestabilność sytuacji gospodarczej i zmienność otoczenia regulacyjnego, zwłaszcza w kontekście polityki podatkowej, ale także potencjalne kurczenie się rynku zbytu wskutek pogarszającej się sytuacji finansowej i pozycji konkurencyjnej odbiorców oferty firmy.

*[Sytuacja] jest niekorzystna. Nie wiemy, co dalej będzie w naszym kraju z podatkami? [...]. No nie jest stabilnie. Na pewno będzie coraz większa walka o klienta. Dlatego, że tak jak już wspominałam, sklepy czy gastronomia w ogóle się zamkną. Będzie tego coraz mniej. Zostaną duże sieci głównie.*

*Można powiedzieć [że] jedynym elementem jest wzmocnić dział eksportu [...]. Chcemy się nastawić na eksport [...]. To jest szansa.*

Ocena tkwiących w otoczeniu szans i zagrożeń musi być przy tym skonfrontowana ze stanem posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i umiejętności, umożliwiających marketingowe wyróżnienie się na tle konkurencji. Zasobowa przewaga potencjalna staje się bowiem przewagą efektywną dopiero po skonfrontowaniu jej z rzeczywistymi reakcjami strony popytowej. Wśród mocnych stron badanego przedsiębiorstwa, wyróżniających je na tle konkurencji, respondent wskazuje przede wszystkim aspekty związane z obsługą klienta, ale także politykę asortymentową, wśród słabszych natomiast zwraca uwagę na jakość personelu.

*Na pewno mocną stroną jest obsługa klienta [...], przewagą konkurencyjną jest również szeroka ilość asortymentu [...]. Słabsze strony to na pewno jest jakość personelu [...], pracowników na magazynie.*

Wśród podejmowanych przez badane przedsiębiorstwo działań marketingowych na pierwszy plan wysuwają się te mające wykorzystać jego atuty rynkowe. W kontekście obsługi klienta podstawowym aspektem jest dla przedsiębiorstwa zapewnienie możliwości wygodnego składania zamówień i organizacji dostawy – oferowana jest tu możliwość kontaktu także w dni wolne od pracy, istotne nadzieje związane są także z uruchomieniem sklepu internetowego umożliwiającego przede wszystkim składanie zamówień online oraz rozszerzenie obsługi klientów detalicznych.

*[Ważna jest] dostępność dla klienta, pod kątem infolinii, pod kątem Internetu, pod kątem możliwości składania zamówień, pod kątem dostarczenia towaru. Nawet w sobotę klienci mogą dzwonić, nawet w niedzielę składać zamówienia na poniedziałek.*

*Na pewno będziemy rozwijać nasz sklep internetowy i naszą stronę internetową [...]. No i będzie to też wejście w detal, bo również detaliczni klienci do nas przyjeżdżają, ale to są ci, którzy najbliżej mieszkają.*

Z drugiej strony należy zauważyć, że przedsiębiorstwo poszukuje także optymalizacji kosztów, co z punktu widzenia klienta stanowi niekorzystną zmianę.

*Minimum logistyczne musiałam podnieść dla klienta [...], będziemy patrzeć na opłacalność dowozów do poszczególnych klientów.*

Podwyższenie wartości minimum transportowego stanowi przy tym jednak część ogólniejszych działań optymalizacyjnych w obszarze logistyki przedsiębiorstwa.

*[Planujemy] regulację trasy dostaw [pod względem] opłacalności, to jest jedna rzecz [...], na magazynach też będziemy troszeczkę wykonywać zmian, ale to bardziej takie procesy procedury wewnętrzne [...], dotyczy to po prostu uściślenia pewnych procedur [...] w obszarze pracy na magazynie.*

W badanym przedsiębiorstwie istotnym instrumentem marketingowego wyróżnienia oferty na rynku jest także polityka kształtowania asortymentu. Właściwie ciągłym procesem jest jego porządkowanie według kryterium kształtowania się popytu na poszczególne pozycje. Równolegle podejmowane są działania w zakresie poszerzenia oferty, w tym o całkowicie nowe linie produktowe, a także pogłębiania dotychczasowego asortymentu o nowe pozycje (upatrując w tym kontekście także szans na zaspokojenie popytu niszowego). Nowości asortymentowe wprowadzane są także w reakcji na analogiczne działania konkurentów.



*Generalnie [...] jeśli jakiś asortyment nie rokuje, to wycofujemy go. A jeżeli [...] jest jakiś towar, którym klienci się interesują, [to] staramy się go mieć, ale nie ukrywam, że obserwujemy go, jak on po prostu rotuje [...].*

*No i trzeba mieć też nowości dla klientów, bo są klienci, którzy lubią nowość [...]. Często jest tak, że firma [...] konkurencyjna ma jakąś tam nowość [i] jeżeli wiemy, że [...] jest na nią zapotrzebowanie, no to wtedy staramy się też ją mieć.*

W ramach polityki produktowej badane przedsiębiorstwo wykorzystuje także instrument kreowania własnej marki. Aktualnie sygnowane jest nią kilka pozycji asortymentowych, głównie z kategorii nabiałowej, w tym masło, sery, śmietana, ale też smalec i sałatki warzywne. Warto wskazać, że podejmowane były przez badaną firmę, z różnym powodzeniem, próby rozszerzania marki na inne kategorie produktowe, np. wspomniane sałatki, wprowadzone z sukcesem, czy nieudana próba objęcia marką pasztetu.

*Czasami próbujemy rozszerzyć markę własną, ale też obserwujemy. Jeśli tego zbyt nie ma, no to w tym momencie były takie sytuacje, że nie powiodło się to rozszerzenie marki.*

Kolejnym, niezwykle ważnym w kontekście głównie cenowego charakteru konkurencji na przedmiotowym rynku, instrumentem marketingowym jest polityka kształtowania cen i marż. W przypadku analizowanego przedsiębiorstwa kształtowana jest ona głównie w oparciu o koszty, w sposób reaktywny odzwierciedlając zmiany cen u producentów. Przeciętny poziom cen w deklaracji respondenta kształtuje się przy tym na poziomie wyższym niż w przypadku ofert konkurentów.

*W momencie, kiedy [my] dostajemy podwyżkę, klienci będą mieli podwyżkę automatycznie. Można powiedzieć, że niektóre mamy towary tańsze, niektóre [...] droższe [niż konkurencji] [...], ale przeciętnie te ceny są wyższe.*

Warto przy tym zauważyć, że pomimo bardzo negatywnej oceny wpływu inflacji na sytuację firmy respondent przyznaje, że wraz ze wzrostem cen zwiększane są też marże.

*Na pewno podnosimy cały czas marże i ceny [Pytanie: czyli w warunkach inflacyjnych te marże się zwiększają?] Tak, zwiększają.*

Ostatnim ze wskazanych w wywiadzie obszarów podejmowanych działań marketingowych jest wykorzystanie instrumentów promocyjnych/komunikacyjnych. W tym zakresie firma stosuje na ogół zestaw działań charakterystycznych dla rynków B2B. Firma nie prowadziła ani nie prowadzi żadnych działań ukierunkowanych na budowanie ogólnego wizerunku firmy.

*Na pewno różne [...] katalogi plakaty, gazetki, kalendarz, promocje cenowe na wybrany towar, na grupy asortymentowe, oczywiście wykorzystywana komunikacja mailowa, Internet.*

Działania w obszarze komunikacji marketingowej mają charakter stabilny i zostały wypracowane w toku dotychczasowej działalności. Istotna zmiana, jaka jest wprowadzana, to rozszerzenie wykorzystania Internetu w komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa, wspomniany już projekt unowocześnienia strony internetowej i zwiększenia jej widoczności w sieci oraz uruchomienie platformy zakupowej umożliwiającej składanie zamówień online.

## Podsumowanie

Wydarzenia mające miejsce w początkowych latach trzeciej dekady XXI wieku niewątpliwie w istotny sposób zmieniły warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na różnych rynkach – zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. Wymusiły także na nich podejmowanie różnorodnych działań adaptacyjnych w obszarze prowadzonej polityki rynkowej. W artykule podjęto próbę dokonania analizy przedmiotowych zagadnień w odniesieniu do przedsiębiorstwa działającego na rynku produktów spożywczych – rynku dość specyficznym pod względem istotności wpływu zmian poszczególnych czynników oddziałujących na funkcjonujące w jego obrębie podmioty.

Przeprowadzona analiza studium przypadku przedsiębiorstwa handlowego działającego na rynku produktów spożywczych pozwoliła na przedstawienie oceny, w optyce badanego podmiotu, wpływu obserwowanych turbulencji rynkowych na jego działalność, a także identyfikację podejmowanych przezeń działań adaptacyjnych do zmieniających się warunków rynkowych.

W odniesieniu do oceny wpływu zmian uwarunkowań należy odnotować przede wszystkim ogólnie negatywną ich ocenę w kontekście bieżącej działalności analizowanego podmiotu. Presja inflacyjna, zmiany w otoczeniu konkurencyjnym, a także ambiwalentnie oceniane działania państwa w sferze regulacyjnej przyczyniają się do pogorszenia warunków funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa.

W reakcji na powyższe zmiany przedsiębiorstwo zmuszone było podjąć działania optymalizacyjne, w szczególności w obszarze logistyki, porządkowania asortymentu i modyfikacji w bieżącej polityce cenowej. Trzeba jednak zauważyć, że skala działań była ograniczona, a charakter zasadniczo wyłącznie reaktywny, co mogło być skutkiem stosunkowo niewielkiej skali działalności i wynikających z tego ograniczonych zasobów oraz możliwości dokonania bardziej fundamentalnych przeformułowań w zakresie stosowanych działań marketingowych.

Należy przy tym zastrzec, że konsekwencje wpływu obserwowanych w ubiegłych latach zjawisk na sytuację rynkową przedsiębiorstw mogą być, w zależności od dalszego rozwoju sytuacji, bardziej lub mniej długofalowe. Oznacza to, że podejmowanie działań adaptacyjnych w warunkach zmiennej sytuacji gospodarczej musi być traktowane jako proces ciągły, tym samym należy zastrzec, że jego kompleksowa i wyczerpująca analiza być może będzie możliwa dopiero z odpowiedniej perspektywy czasowej. Tym samym należy podkreślić istotność badań monitorujących przebieg procesów adaptacyjnych. Przy czym mając świadomość specyfiki jakościowych metod badawczych – rejestrujących pogłębiony obraz zjawisk, nie dających natomiast możliwości oszacowania ich zasięgu ani generalizacji wniosków – należałoby w dalszych badaniach uzupełnić je o wymiar ilościowy.

## Literatura

- Canton, E., Colasanti, F., Durán, J., Garrone, M., Hobza, A., Simons, W., & Vandeplas, A. (2021). The Sectoral Impact of the COVID-19 Crisis. An Unprecedented and Atypical Crisis. *European Commission Economic Brief*, 69, Dec. 2021. European Union. [https://commission.europa.eu/publications/sectoral-impact-covid-19-crisis-unprecedented-and-atypical-crisis\\_en](https://commission.europa.eu/publications/sectoral-impact-covid-19-crisis-unprecedented-and-atypical-crisis_en) (dostęp: 10.10.2023). DOI: 10.2765/982245

- Dudek, M., & Śpiewak, R. (2022). Effects of the COVID-19 Pandemic on Sustainable Food Systems: Lessons Learned for Public Policies? The Case of Poland. *Agriculture*, 12(1), 61. DOI: 10.3390/agriculture12010061
- Firat, A. F., Dholakia, N., & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a Postmodern World. *European Journal of Marketing*, 29(1), 40-56. DOI: 10.1108/03090569510075334
- Gajavelli Venkateshwara, S. (2022). Post-Crisis Management: Covid-19, Public Policy & Impact on the Corporate Strategy. *Academy of Marketing Studies Journal*, 26(S5), 1-10. <https://www.abacademies.org/articles/post-crisis-management-covid-19-public-policy-impact-1528-2678-26-S5-004.pdf> (dostęp: 16.10.2023).
- GUS. (2023). *Wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych w maju 2023 roku*. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-w-maju-2023-roku,2,139.html> (dostęp: 16.10.2023).
- GUS. (b.r.). *Rynek pracy. Bezrobocie rejestrowane*. <https://bd1.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica/> (dostęp: 08.01.2014).
- Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2022). The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1-6. DOI: 10.1177/00222429211061636
- Irtysheva, I., Kramarenko, I., & Sirenko, I. (2022). The Economy of War and Postwar Economic Development: World and Ukrainian Realities. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(2), 78-82. DOI: 10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82
- Kannan, P. K., & Kulkarni, G. (2021). The Impact of Covid-19 on Customer Journeys: Implications for Interactive Marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 16(1), 22-36. DOI: 10.1108/jrim-03-2021-0078
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review May-June 1983*, 92-102. <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets%3E> (dostęp: 16.10.2023).
- Macchiarelli, C., Naisbitt, B., Boshoff, J., Hurst, L., Liadze, I., Mao, X., & Sanchez Juanino, P. (2022). The World Economy: Global Outlook Overview, National Institute Economic Review – Summer 2022. Cambridge University Press, 6-23. DOI: 10.1017/nie.2023.7
- Markus, S. (2022). Long-Term Business Implications of Russia's War in Ukraine. *Asian Business & Management*, 21(4), 483-487. DOI: 10.1057/s41291-022-00181-7
- Nickel, C., Koester, G., & Lis, E. (2022). Inflation Developments in the Euro Area Since the Onset of the Pandemic. *Intereconomics*, 57, 69-75. DOI: 10.1007/s10272-022-1032-y
- Nikbin, D., Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., & Foroughi, B. (2022). Marketing Mix Strategies During and After COVID-19 Pandemic and Recession: A Systematic Review. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 405-420. DOI: 10.1108/apjba-06-2021-0243
- Nikodemaska-Wołowik, A. M. (1999). *Jakościowe badania marketingowe*. PWE.
- OECD Stat. (2023). OECD Consumer price indices (CPIs) – Complete database. <https://stats.oecd.org/Index.aspx#> (dostęp: 21.10.2023).
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on Consumer Behavior: Will the Old Habits Return or Die?. *Journal of Business Research*, 117, 280-283. DOI: 0.1016/j.jbusres.2020.05.059
- Sturm, C. (2022). Between a Rock and a Hard Place: European Energy Policy and Complexity in the Wake of the Ukraine War. *Journal of Industrial and Business Economics*, 49, DOI: 10.1007/s40812-022-00233-1
- Zalega, T. (2015). New Consumer Trends. W: M. Burchard-Dziubińska (Red.), *Towards a Green Economy. From Ideas to Practice* (s. 79-92). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. [https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/11727/5-079-092\\_Zalega.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/11727/5-079-092_Zalega.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (dostęp: 21.10.2023).

**Wkład autorów:** Mirosław Pacut – 100%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Badanie realizowane w ramach utrzymania i rozwoju potencjału badawczego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

## **ADAPTATION OF A COMPANY'S MARKETING ACTIVITIES TO CHANGING ENVIRONMENTAL PARAMETERS IN EARLY YEARS OF THIRD DECADE OF 21st CENTURY**

**Abstract:** The turbulence of the business environment, which has been observed for several decades, has intensified considerably in recent years. In addition to phenomena of a relatively long-term nature, such as technological development or social changes, there have been events that have significantly altered market parameters. These events include the COVID-19 pandemic and the outbreak of the conflict in Ukraine. Their effects included, among others: the energy crisis, disruptions in supply chains and a rise in inflation, as well as the regulatory actions of the states forced by them. These phenomena are forcing companies to undertake adaptation measures, including the reformulation of existing strategies and recomposition of marketing instruments. The aim of the paper is to identify changes in the environment that determine the functioning of the enterprise on the market, as well as its adaptive measures in the area of marketing activities. The study was carried out using the case study method, by means of an individual in-depth interview. The analysis made it possible to assess the impact of the observed changes in the environmental conditions on the operations of the enterprise and also to identify the actions taken by it to adapt to the changing market conditions.

**Keywords:** marketing, market environment, food market, business management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

