

TERESA KONDRAKIEWICZ

*Marka jako czynnik przewagi konkurencyjnej
na rynku wyrobów cukierniczych*

Brand made as a factor of the competitive lead on the confectionery market

Abstrakt: Artykuł przedstawia istotę i znaczenie marki jako źródła sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Rola marki we współczesnej gospodarce wzrasta. Stosowanie marki przynosi liczne korzyści zarówno konsumentom, jak i producentom i może być skutecznym instrumentem umacniania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Potwierdzeniem tego jest sytuacja na rynku wyrobów czekoladowych i przykład grupy Cadbury Wedel. Marka Wedel jest obecnie najsilniejszą polską marką, należy do marek o długiej tradycji i dużej renomie. Ze względu na takie cząstkowe kryteria oceny marki jak prestiż, postrzegana jakość i świadomość marki, zajmuje wiodącą pozycję wśród wszystkich marek mieszczących się w grupie produktów żywnościowych. Promocja marki Wedel zapewniła grupie Cadbury Wedel osiągnięcie pozycji lidera na rynku wyrobów cukierniczych.

WPROWADZENIE
Introduction

Współczesną gospodarke cechuje postępująca globalizacja, nasilająca się konkurencja i szybki rozwój technologiczny. Z jednej strony wzrasta homogeniczność produktów, z drugiej zaś następuje indywidualizacja popytu i różnicowanie stylów życia. W tych warunkach coraz większego znaczenia nabiera marka, która staje się czynnikiem decydującym o pozycji przedsiębiorstwa na rynku¹. Decyzje przedsiębiorstw związane z marką są ważnym elementem strategii

¹ *Zarządzanie produktem w warunkach globalizacji gospodarki*, pod red. J. Kalla i B. Sojki-na, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 319.

produktu. Marka jest zasobem pozwalającym zdobywać i utrzymywać rynki. Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej opartej na marce zapewnia przedsiębiorstwu możliwość lepszego zaspokajania potrzeb klientów oraz zdolność do poprawy swojej pozycji rynkowej i osiągnięcia rentowności wyższej niż konkurencji. Marka staje się też ważnym wyznacznikiem wartości przedsiębiorstwa.

Znacząca i wciąż rosnąca rola marki w strategii marketingowej przedsiębiorstw jest obecnie powszechnie akceptowana. W literaturze podkreśla się, że we współczesnych warunkach istnieje potrzeba szerszego wykorzystania marki jako instrumentu rynkowych działań firm, a także zwiększenia znaczenia umiejętnego zarządzania tym instrumentem. Można wręcz spotkać się ze stwierdzeniem, że współczesny marketing jest równoznaczny z tworzeniem marki.²

Celem tego artykułu jest próba ukazania marki jako instrumentu budowania przewagi konkurencyjnej i wzmocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Rozważania oparto na przykładzie rynku produktów cukierniczych, ze szczególnym uwzględnieniem jego najważniejszego segmentu, jakim jest rynek wyrobów czekoladowych. Rywalizują na nim znane i cenione marki polskie i zagraniczne. Analizowane przykłady wskazują, iż przyjęta strategia marki może być skutecznym instrumentem konkurowania, decydującym o pozycji rynkowej i wynikach finansowych przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, iż jednym z warunków osiągnięcia sukcesu jest dostosowanie realizowanej strategii do potrzeb i gustów konsumentów oraz konkretnych uwarunkowań danego rynku.

POJĘCIE I ZNACZENIE MARKI The essence and the meaning of brand names

Marka jest pojęciem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania, w różny sposób określanym w literaturze i używanym w różnych znaczeniach. Marka jest często utożsamiana z nazwą produktu chronionego znakiem firmowym, ale należy pamiętać, że jest ona pojęciem znacznie szerszym. Według jednej z definicji marka jest produktem zapewniającym korzyści funkcjonalne oraz wartości dodane, które pewni konsumenci cenią w wystarczającym stopniu, by dokonać zakupu.³ W literaturze marketingowej marka jest definiowana najczęściej jako „nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”.⁴ Inna z definicji wskazuje, że marka to zbiór fizycznych cech produktu

² A. Ries, L. Ries, *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i Ska, Warszawa 2000, s. 10.

³ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.

⁴ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 410.

wraz ze związanymi z nim przekonaniem i oczekiwaniami, tworzących niepowtarzalne skojarzenie wywołane w świadomości odbiorców przez nazwę lub logo producenta.⁵ Jednak istota marki nie sprowadza się jedynie do identyfikacji sprzedawcy lub producenta. Marka może być bowiem rozpatrywana z różnych punktów widzenia, co pozwala wyróżnić aż sześć jej znaczeń (poziomów), którymi są: cechy, korzyści, wartości, kultura, osobowość i użytkownik.⁶

Marka jest określonym zasobem, ważnym składnikiem bilansu przedsiębiorstwa, ujmowanym jako część wartości niematerialnych i prawnych. Inwestorzy zwracają szczególną uwagę na niewidoczne zasoby spółek, a w szczególności na znaki towarowe oraz markę przedsiębiorstwa, powiększającą jego majątek o tzw. wartość dodaną. Następuje ciągły wzrost rangi wartości niematerialnych i prawnych w kreowaniu wartości podmiotów gospodarczych i w przyczynianiu się do ich rozwoju i osiągnięciu przez przedsiębiorstwa sukcesu rynkowego. W niektórych przypadkach marka staje się elementem ważniejszym niż środki trwałe i stanowi główny wyznacznik wartości firmy, gdyż może stanowić nawet ponad 70% wartości całego podmiotu.⁷

Należy podkreślić, że marka ma bardzo ważne znaczenie nie tylko dla potencjalnych inwestorów zainteresowanych nabyciem konkretnego przedsiębiorstwa czy poszczególnych grup interesu, dla których istotna jest jego wycena i wartość rynkowa, ale także dla klientów. Stosowanie marek przynosi bowiem liczne korzyści zarówno konsumentom, jak i producentom.

Przez konsumentów marka jest postrzegana jako gwarancja dobrej i stałej jakości produktu. Producenci dbają o to, aby produkty markowe były stale udoskonalane, gdyż to zapewnia im zachowanie silnej pozycji danej marki na rynku. Dobre marki są łatwo identyfikowane, co sprawia, że zakupy stają się prostsze. Ponadto marka pomaga klientowi w interpretacji danych o produktach i obniża koszty pozyskiwania informacji na ich temat. Marka pozwala też określonym grupom społecznym podkreślać swą odrębność oraz miejsce w społeczeństwie. Tym samym marka staje się ważnym czynnikiem wyboru produktów codziennego użytku, ułatwiającym podjęcie decyzji zakupu i przynoszącym satysfakcję psychologiczną w przypadku marek prestiżowych.

Z punktu widzenia producenta do zalet stosowania marki należą: lojalność klientów przywiązanych do danej marki oraz możliwość różnicowania produktu i docierania z ofertą do różnych segmentów rynku. Produkty znanych i renomowanych marek cechuje duży potencjał wzrostu popytu i spadek jego elastyczności cenowej w przypadku silnych marek, co umożliwia producentom wykorzysta-

⁵ H. Edwards, D. Day, *Kreowanie marek z pasją*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 26.

⁶ Zob. szerzej P. Kotler, *op. cit.*, s. 410–411.

⁷ *Zarządzanie produktem...*, s. 443–444.

nie w szerszym zakresie efektów skali produkcji i utrzymanie relatywnie wysokiego poziomu cen, oznacza to możliwość osiągnięcia większej rentowności. Producenci mogą rozszerzać swoją ofertę produktową, wprowadzając nowe wyroby pod dotychczasową marką, mają ułatwione wydłużanie linii produktów i dłuższy cykl życia produktu. Marka pozwala uzyskać akceptację na rynku i usprawnić dystrybucję. Promocja marki ułatwia kontrolę rynku i wzrost udziału w nim. Znana marka zwiększa siłę przetargową producenta, ułatwia negocjacje z dostawcami i pośrednikami, zwiększa odporność przedsiębiorstwa na nieoczekiwane zmiany koniunktury. Ponadto w literaturze podkreśla się, że silnej marce chętniej wybacza się błędy. Wszystko to oznacza, że silna marka może zapewnić łatwiejsze uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad innymi producentami oraz zwiększyć bariery wejścia na rynek dla nowych podmiotów.⁸

Z pojęciem marki są bezpośrednio związane pojęcia kapitału i wartości marki, które podobnie jak sama marka, również mogą być różnie definiowane. Niektórzy autorzy utożsamiają te pojęcia, podejmowane są też próby ich rozróżniania.⁹

W literaturze istnieją trzy podejścia do zagadnienia kapitału marki: podejście finansowe, podejście marketingowe i podejście rozszerzone. Podejście finansowe polega na traktowaniu marki jako wielkości monetarnej i umożliwia wyliczenie wartości marki. Finansowa wartość marki wynika z możliwości uzyskiwania przez jej posiadacza dodatkowych wpływów ze sprzedaży produktów tą marką oznaczonych i może być mierzona za pomocą różnych metod. Kapitał marki może być określony jako koszt zastąpienia marki, jako wartość przyszłych przepływów gotówkowych związanych z produktami oznaczonymi marką ponad wartość przepływów, które byłyby związane z produktami podobnymi, ale nieoznaczonymi tą marką, jako bieżąca (zdyskontowana) wartość przyszłych wpływów związanych z marką czy też jako bieżące wpływy z marki pomnożone przez współczynnik P/E, odzwierciedlający przyszłe ryzyko i zysk związany z marką. Przy zastosowaniu podejścia marketingowego kapitał marki może mieć wiele znaczeń. Może być ujmowany między innymi jako suma aktywów marki, które mają właściwość zwiększania wartości wyrobu zarówno dla klienta, jak i dla firmy, jako wartość dodana do produktu dzięki marce, jako wartość netto wizerunku marki czy też jako czynnik różnicujący reakcje konsumentów na działania marketingowe w stosunku do marek. Podejście rozszerzone pozwala traktować kapitał marki jako wartość rezydualną opartą na pozytyw-

⁸ Por. H. Mruk, I. P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 61–65 oraz J. Kałl, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 61–71.

⁹ Zob. szerzej: G. Urbaneck, *Koncepcja kapitału marki*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 5 oraz S. Wrona, *Wybrane metody pomiaru wartości marki*, [w:] *Wyznaczniki rozwoju przedsiębiorstwa – wartość, koszty, płynność*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 909, Wrocław 2001, s. 177–194.

nych wrażeniach i postawach w stosunku do marki ze strony wszystkich tych, którzy zostali poddani wpływowi różnego rodzaju działań marketingowych związanych z marką.¹⁰

Na ogólną koncepcję kapitału marki składają się dwa pojęcia: kapitał marki jako miara marketingowa i wielkość niemonetarna oraz wartość marki jako miara finansowa i wielkość monetarna. Takie rozróżnienie kapitału marki i wartości marki jest wynikiem zróżnicowanego podejścia do marki z punktu widzenia finansów i marketingu. Rozpatrywanie kapitału marki od strony finansów oznacza przede wszystkim pomiar „efektywności” danej marki, natomiast z punktu widzenia marketingu istotna jest przede wszystkim ocena jej „produktywności” marketingowej. U podstaw istnienia kapitału marki leży osiąganie zysków w późniejszych okresach jako rezultatu inwestycji i odpowiednich działań w okresach wcześniejszych. Marka dostarcza korzyści funkcjonalnych oraz dodatkowych wartości (niefunkcjonalnych) cenionych przez konsumentów. Te dodatkowe wartości są cechami niematerialnymi. Stąd też, chociaż marka i jej kapitał nie są wielkościami finansowymi, to mają dla firmy ekonomiczną wartość. Marka oddziałuje na obecny i przyszły popyt na produkty i tym samym decyduje o przyszłych wpływach finansowych. Wartość konsumencka, która ma charakter emocjonalny i może być mierzona za pomocą miar marketingowych, jest źródłem wartości finansowej marki. Natomiast wartość finansowa marki jest pieniężnym odzwierciedleniem kapitału marki.¹¹

Wartość marki przesądza o jej sile. Siła marki to zestaw skojarzeń i zachowań po stronie konsumentów, firmy i uczestników kanałów dystrybucji, które powodują, że marka może się cieszyć szczególną i trwałą przewagą konkurencyjną.¹² Im wyższy jest kapitał marki, tym wyższa lojalność, większy stopień świadomości marki, zaufanie i pozytywne skojarzenia klientów oraz postrzegana jakość produktów.

Nie istnieją jednolite kryteria oceny siły marki. Do najczęściej wymienianych w praktyce jako podstawowe należy aż 11 kryteriów. Są nimi: 1) wysoki udział marki w rynku, 2) wysoki wskaźnik świadomości istnienia marki, 3) przypisywanie marce przywództwa w danej branży, 4) elastyczność cenowa marki, 5) ponadregionalny charakter rynku, 6) okres obecności marki na rynku, 7) charakter rynku, 8) długofalowy trend „wartości marki”, 9) wsparcie marki działaniami marketingowymi, 10) wrażliwość na markę, 11) ochrona prawna marki.¹³

¹⁰ G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 30–31.

¹¹ Por. S. Wrona, *op. cit.*, s. 177–194; G. Urbanek, *Koncepcja...*, s. 46–47 oraz idem, *Zarządzanie...*, s. 33–35.

¹² G. Urbanek, *Zarządzanie...*, s. 35.

¹³ J. Kałl, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 42.

Silna marka może być skutecznym sposobem budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dzięki niej w działaniach związanych z marketingiem i dystrybucją może ujawnić się przewaga kosztowa polegająca na obniżeniu kosztów promocji i kosztów związanych z udostępnieniem kanałów dystrybucji. Czasami marka może też pomóc w osiągnięciu absolutnej przewagi kosztowej, między innymi dzięki stosowaniu strategii rozszerzania marki na nowe produkty czy też przez zróżnicowanie. Przewaga konkurencyjna związana z posiadaniem kapitału marki może być osiągnięta trzema podstawowymi metodami: przez budowę nowej marki od początku, przez wzmocnienie marki, której potencjał był dotąd niewykorzystany oraz przez zakup marki mającej silną pozycję na rynku. Budowa nowej marki oznacza wysokie koszty, a także wymaga dłuższego horyzontu czasowego i jest ryzykowna. Zakup uznanej marki również wiąże się z bardzo wysokimi kosztami w postaci jednorazowych nakładów na akwizycje, ale może być zrealizowany w stosunkowo krótkim czasie i przy relatywnie małym ryzyku.¹⁴ Zależności te potwierdza analiza strategii marki podmiotów liczących się na rynku wyrobów cukierniczych, w tym przykład grupy Cadbury Wedel i Jutrzenki.

RYNEK WYROBÓW CUKIERNICZYCH Confectionery market

Na polskim rynku wyrobów cukierniczych działa obecnie około 140 producentów. Większość z nich to przedsiębiorstwa małe i średniej wielkości, ale rynek ten jest zdominowany przez kilkunastu największych producentów, w dużej części należących do firm zagranicznych. Przemysł cukierniczy należy do najszybciej rozwijających się i charakteryzujących dużym potencjałem rozwojowym branż przemysłu spożywczego, jego produkcja stale się zwiększa, zaś jej asortyment rozszerza. Do wyrobów cukierniczych należą takie grupy jak czekolada i wyroby czekoladowe, wyroby czekoladopodobne, cukierki, trwałe pieczywo cukiernicze oraz wyroby wschodnie (chałwa, sezamki). Ponad połowa wartości produkcji to wyroby czekoladowe, których sprzedaż dynamicznie rośnie. Największym segmentem całego rynku wyrobów czekoladowych pozostaje czekolada w tabliczkach (jej udział w ilościowej strukturze sprzedaży w połowie 2007 r. wynosił ponad 36%), następne miejsca zajmują wafle, batony, praliny i draże czekoladowe (dane AC Nielsen). Pomimo szybkiego wzrostu produkcji i spożycia czekolady ten segment rynku jest nadal bardzo atrakcyjny i oceniany jako rozwojowy, gdyż konsumpcja czekolady w Polsce wciąż pozostaje na poziomie znacznie niższym w porównaniu do innych krajów.

¹⁴ Zob. szerzej: G. Urbanek, *Zarządzanie...*, s. 74–78.

Atrakcyjne perspektywy rozwoju rynku słodczy w Polsce były jednym z czynników znacznego napływu kapitału zagranicznego, który rozpoczął się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i wywołał istotne przyspieszenie procesów restrukturyzacji i modernizacji sektora oraz znaczny wzrost jego mocy produkcyjnych. Początkowo zdecydowana większość inwestycji kapitału zagranicznego polegała na przejmowaniu wiodących producentów. Zdecydowanie rzadziej miały wówczas miejsce tzw. inwestycje greenfield.¹⁵ Dopiero w kilku ostatnich latach sytuacja ta zaczęła się zmieniać i udział prywatyzacji w bezpośrednich inwestycjach zagranicznych w Polsce znacznie się zmniejszył.¹⁶

W efekcie napływu kapitału zagranicznego i procesów koncentracji w przemyśle cukierniczym na rynku doszło do znacznego skupienia podaży. Na przełomie XX i XXI wieku ponad 80% produkowanych słodczy było wytwarzanych w zakładach należących do obcego kapitału, zaś ponad $\frac{3}{4}$ produkowanej w Polsce czekolady w tabliczkach pochodziło od czterech największych producentów: Stollwerck (marka Alpen Gold), Wedel, Kraft Jacobs Suchard (marka Milka) i Goplana/Nestle. Pozostała część rynku była dzielona przez mniejsze podmioty. W kolejnych latach można było zaobserwować wyraźne zmiany w pozycji rynkowej poszczególnych podmiotów, wynikające w dużej mierze z procesów fuzji i przejęć. Wciąż trwają zmiany struktury podmiotowej prowadzące do dalszej koncentracji kapitału i produkcji, a co za tym idzie umacniania pozycji rynkowej największych producentów, ale nie wynikają one już wyłącznie z napływu kapitału zagranicznego. Na rynku zarysowują się nowe tendencje, polegające m.in. na podejmowaniu prób fuzji między mniejszymi i średnimi spółkami, a także przejmowaniu producentów zagranicznych przez firmy polskie (zakończono sukcesem przejęcia przedsiębiorstwa zagranicznego dokonała Jutrzenka, kupując Nestle Polska).¹⁷

Obecnie rynek czekolady w Polsce cechuje się dużą konsolidacją. Największe firmy kontrolują trzy czwarte sprzedaży w ujęciu ilościowym. Do wiodących producentów należą Cadbury Wedel, Stollwerck, Kraft Foods i Nestle/Goplana. Podmiotem dominującym na czekoladowym rynku jest Cadbury Wedel, którego udział w rynku wynosił w połowie 2007 r. blisko 28%. Na kolejnej pozycji znajdował się Stollwerck, kontrolujący około 20% rynku czekolad, dalej firma Kraft Foods (ponad 15% udziału) oraz Nestle z markami Goplana i Nestle

¹⁵ Przykładem tej ostatniej sytuacji jest wybudowanie przez niemiecki Stollwerck w 1995 roku (za kwotę 55 mln DEM) fabryki czekolady pod Poznaniem (marka Alpen Gold).

¹⁶ Zob. szerzej: P. Chęchelski, *Inwestycje zagraniczne w polskim przemyśle spożywczym*, „Przemysł Spożywczy” 2005, nr 8.

¹⁷ Zob. szerzej: T. Kondrakiwicz, *Zmiany struktury podmiotowej w przemyśle cukierniczym*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, pod red. B. Grzybowski, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2006, s. 418–420.

(ponad 11% rynku). Pozostała część rynku należała m.in. do takich firm jak: Terravita, Wawel, Fazer, Millano (Baron) czy Ferrero.

POZYCJA RYNKOWA I STRATEGIA MARKI WEDEL

The position on the market and the strategy of the brand Wedel

Marka Wedel jest obecna na polskim rynku słodczy od wielu lat. Jest to obecnie marka o najwyższym udziale w rynku czekolad, chociaż trwa ostra walka konkurencyjna i jej pozycja rynkowa jest poważnie zagrożona. W drugiej połowie lat 90. liderem na rynku czekolad był Stollwerck z marką Alpen Gold. Utworzenie grupy Cadbury Wedel zasadniczo zmieniło pozycję rynkową głównych podmiotów i w 2002 r. dominującą pozycję miała już marka Wedel. Jej udział w rynku w ciągu kilku lat wzrósł z 24 do 30%, podczas gdy udział marki Alpen Gold w analogicznym okresie spadł z 26 do 18%. Od tego czasu aż do końca 2007 r. Wedel utrzymywał wiodącą pozycję nie tylko na rynku czekolad (na którym jest najsilniejszy), ale również w innych segmentach. W 2005 jego udział w całym rynku słodczy wynosił 18,3% (przy udziale najsilniejszego konkurenta 15,5%). Kolejne dwa lata przyniosły nieznaczny spadek udziału w rynku (do 12% pod względem wielkości i 14% pod względem wartości sprzedaży w połowie 2007 r.), głównie w wyniku intensywnych działań konkurencyjnych ze strony Jutrzenki, jednak Wedel wciąż ma nad nią przewagę, zwłaszcza pod względem wartości sprzedaży. Ostatnio sytuacja na całym rynku słodczy uległa istotnej zmianie. Koncern Kraft Foods doprowadził do fuzji z Danone, która w istotny sposób wpłynęła na pozycję rynkową głównych producentów, gdyż Cadbury Wedel spadł w jej wyniku na drugie miejsce. Natomiast udziały Wedla w rynku czekolad, wynoszące w drugiej połowie 2007 r. prawie 28%, wciąż zapewniają mu pozycję lidera.

Marka jest jedną z najważniejszych mocnych stron Wedla. Jak wskazują liczne badania, wskaźnik świadomości istnienia marki Wedel jest wśród polskich konsumentów bardzo wysoki. Świadomość istnienia marki należy rozumieć jako zdolność potencjalnego nabywcy do rozpoznania lub przypomnienia sobie marki jako składnika określonej kategorii produktu. Można wyróżnić cztery poziomy świadomości marki. Najniższym z nich jest rozpoznawanie marki, wyższym przypomnienie marki, którego odpowiednikiem jest tzw. świadomość spontaniczna. Trzecim poziomem świadomości marki jest jej wymienianie na pierwszym miejscu w ramach danego typu produktu. Najwyższy poziom, czyli dominacja marki, występuje wówczas, gdy dana marka jest jedyną, jaką w ramach danej kategorii produktu potrafi sobie przypomnieć duży odsetek konsumentów.¹⁸

¹⁸ J. Kałl, *op. cit.*, s. 44–47.

Wśród wszystkich producentów słodczy w Polsce markę Wedel cechuje najwyższy stopień świadomości. W przypadku niektórych produktów jest on na najwyższym możliwym poziomie, dominacja marki dotyczy przede wszystkim Ptasiego Mleczka. Większość wyrobów firmy cechuje trzeci poziom świadomości, co oznacza, że marka Wedel jest wymieniana na pierwszym miejscu przed innymi.

Wysoką świadomość i uznanie marki Wedel wśród polskich konsumentów oraz jej siłę potwierdza wiele badań i rankingów.¹⁹ W *Rankingu najcenniejszych polskich marek*, opublikowanym w 2007 r. przez „Rzeczpospolitą” (we współpracy z Ernest&Young i AC Nielsen), wartość marki Wedel została wyceniona na 611,5 mln zł, co zapewniło jej 12. miejsce wśród wszystkich (300) klasyfikowanych marek rodzimych.²⁰ W poprzednich edycjach tego rankingu Wedel zajmował kolejno 13., 7. i 10. pozycję. Drugim elementem uwzględnianym w rankingu była moc marki, mierzona jako relacja jej wartości do wielkości rocznych przychodów ze sprzedaży zrealizowanych pod tą marką.²¹ Ze względu na kryterium mocy marka Wedel zajęła pierwsze miejsce (w poprzednich rankingach była na drugiej pozycji za Onet.pl) i otrzymała bardzo wysokie oceny dla takich kryteriów cząstkowych jak siła marki, postrzegana wartość, prestiż, postrzegana jakość i świadomość marki.

Przykład marki Wedel potwierdza, iż długa historia może być mocną stroną marki. Te marki, które funkcjonują od wielu lat, częściej mają szersze grono

¹⁹ W roku 2002 Wedel został uznany za Polską Markę Roku według pomiaru Brand Power dla Businessman Magazine, za Ulubioną Markę Słodczy według badania Tracking Study wykonanego przez SMG/KRC, za Najsilniejszą Markę w Polsce w badaniu Brand Asset Valuator, Upstairs Young & Rubicam dla Businessman Magazine. W roku 2003 zdecydowano, iż Wedel to Ulubiona Marka Młodzieży (badanie Pentor) oraz Najbardziej Ceniona Marka Polska (badanie Pentor dla tygodnika „Wprost”). W roku 2004 markę Wedel wyróżniono tytułem Supermarki (Top Superbrands 2004) i uznano za Polską Markę o Najsilniejszym Potencjale Wzrostu – w kategorii słodczy, według Young&Rubikam. Wedel to również Marka Ciesząca się Największym Zaufaniem według badania Reader’s Digest – The Most Trusted Brand (przez wszystkie lata w kolejnych badaniach od 2001 r.), Najsilniejsza Marka w Polsce – Supermarka według badania Brand Asset Valuator, Upstairs Young&Rubicam dla miesięcznika „Brief” (2004, 2005). W roku 2006 w badaniach przeprowadzonych przez Instytut Millward Brown SMG/KRC Wedel uzyskał tytuł Marki Najwyższej Reputacji.

²⁰ *Marki polskie. Ranking najcenniejszych polskich marek*, dodatek „Rzeczpospolitej”, 6.12.2007.

²¹ Wartość marki została obliczona na podstawie metody opłat licencyjnych, a więc hipotetycznych kwot, jakie producent wnosiłby na rzecz licencjodawcy, gdyby nie miał prawa własności do marki. W tym zestawieniu, w przeciwieństwie do rankingu najbardziej wartościowych marek, wielkość firmy nie ma znaczenia, głównym czynnikiem decydującym jest jakość i efektywność zarządzania, co pozwala na bezpośrednie porównanie marek mniejszych i większych. Zob. szerzej: M. A n k l e w i c z, *Moc jakością silna. Ranking najcenniejszych polskich marek*, dodatek „Rzeczpospolitej”, 28 listopada 2006.

lojalnych klientów niż marki stosunkowo młode. Marka Wedel istnieje na polskim rynku już od ponad stu pięćdziesięciu lat. Wskazuje się, iż jest ona swoistym fenomenem, gdyż została utrwalona jako nazwa i jako stały piktogram, niepodlegający poważniejszym modyfikacjom, nawet w okresie kolejnych zmian ustrojowych i własnościowych głównego zakładu produkcyjnego.²² Znaki towarowe w postaci faksymile podpisów (jak m.in. w przypadku E. Wedel) są przejawem wielowiekowej tradycji wykorzystywania nazwisk producentów i podpisów autorów. Przypominają one, że odręczny podpis był zawsze świadectwem oryginalności, jakości i gwarancji.²³ Można też spotkać stwierdzenia, iż historia marki Wedel to klasyczny przykład, doskonale nadający się do podręczników marketingu.

Początki obecnego przedsiębiorstwa Cadbury Wedel sięgają połowy XIX wieku, kiedy Karol Wedel założył w Warszawie własną cukiernię, którą reklamował w ogłoszeniach prasowych jako fabrykę najlepszej czekolady (twardej i do picia) sprzedawanej po umiarkowanych cenach.²⁴ Zakład stał się firmą rodzinną i bardzo szybko się rozwijał. Na początku XX wieku został przekształcony w spółkę akcyjną. Jeszcze przed I wojną światową zasięg terytorialny działania firmy Wedel rozszerzył się poza Warszawę i zaczęła ona zdobywać nagrody potwierdzające wysoką jakość produkcji. Po II wojnie światowej fabryka została znacjonalizowana i przekształcona w Zakłady Przemysłu Cukierniczego im. 22 Lipca. W latach 60. przedsiębiorstwo zaczęło rozszerzać, przyłączając do niego kolejne zakłady, zaś w roku 1990 skomercjalizowano, przekształcając w spółkę o nazwie d. E. Wedel Zakłady Przemysłu Cukierniczego SA. Już rok później doszło do przejęcia spółki przez międzynarodowy koncern PepsiCo Foods International, przekształcenia jej w holding i wydzielenia czterech spółek zależnych. Okres ten nie był dla Wedla korzystny, wyniki ekonomiczno-finansowe wyraźnie się pogorszyły (w niektórych latach firma odnotowała nawet straty), nasiliła się konkurencja ze strony innych firm i spadły udziały w rynku.

W roku 1999 przedsiębiorstwo E. Wedel zostało kupione wraz ze swoją marką przez Cadbury Schweppes, który przejął najważniejszą, czekoladową część firmy. Doszło wówczas do powstania grupy Cadbury Wedel. Produkcja ciastek trafiła do LU Polska, spółki koncernu Danone, który zgodnie z umową licencyjną może pod marką Wedla sprzedawać Delicje Szampańskie i Pieguski.

Początkowo firma Cadbury stosowała strategię polegającą na promocji własnej marki. Szybko okazało się jednak, że nie znalazła ona oczekiwanego uznania wśród polskich konsumentów i – pomimo bardzo wysokich nakładów na rekla-

²² W. Mączyński, *Gospodarka pod własną banderą*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2000, s. 204.

²³ J. Altkorn, *op. cit.*, s. 108.

²⁴ Zob. szerzej: W. Mączyński, *op. cit.*, s. 175–176.

mę i promocję własnej marki – po kilku latach obecności w Polsce Cadbury opanował zaledwie 7% rynku, co spowodowało podjęcie decyzji o większym skupieniu się na marce Wedel.²⁵ Sytuacja ta potwierdza duże znaczenie kwestii zaufania, akceptacji i rozpoznawania danej marki przez konsumentów. Obecnie Cadbury Wedel stosuje strategię marki rodzinnej i strategię drugiej marki. Zarówno towary opatrzone marką Wedel, jak i marką Cadbury produkowane są w tych samych zakładach, ale te drugie są na licencji Cadbury Ltd., England. Przejęcie Wedla i jego marki pozwoliło firmie Cadbury na zwiększenie swego udziału w polskim rynku słodczy i wprowadzanie własnych produktów przy relatywnie niskich nakładach. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku firmy Danone, która wprowadziła na rynek swój produkt, jakim są „Delicje”, pod marką Wedel.

Decyzja Cadbury Wedel dotycząca promocji głównie marki rodzinnej zapoczątkowała działania marketingowe w zakresie promocji i zbytu polegające na zmianie opakowań i przygotowaniu nowych kampanii reklamowych. Wprowadzenie nowych opakowań pozwoliło na lepsze wizualne wyróżnienie produktów Wedla spośród kilkunastu substytutów, co ma szczególne znaczenie zwłaszcza w supermarketach. Opakowanie musi bowiem spełniać przede wszystkim dwa warunki: zwracać uwagę klienta i przyciągać nowego nabywcę, a także ułatwiać odnalezienie produktu poszukiwanego.²⁶ Analizując strategię Wedla w zakresie marki, należy podkreślić, że firma nie tylko przywiązuje dużą wagę do jakości produktów i ich opakowań, ale także wprowadza szereg innowacji produktowych. Asortyment jest stale rozszerzany, chociaż dominują produkty tradycyjne, cieszące się dużym uznaniem konsumentów. Ponadto zawsze przygotowana jest specjalna oferta świąteczna.

Podjęcie przez Cadbury decyzji o promocji i umacnianiu polskiej marki jest najlepszym potwierdzeniem jej siły. Silna pozycja marki Wedel na polskim rynku wymusiła skierowanie głównych nakładów finansowych na promocję marki rodzimej, nawet kosztem marki własnej. Strategia ta przyniosła pozytywne efekty w postaci wyraźnej poprawy kondycji ekonomiczno-finansowej w kolejnych latach (w 2007 r. grupa Cadbury Wedel osiągnęła przychody ze sprzedaży wyższe od oczekiwanych). Cadbury Schweppes podjął też decyzję o ograniczeniu produkcji na terenie Wielkiej Brytanii i kontynuacji prac modernizacyjnych i rozwojowych w Polsce. Plany inwestycyjne dotyczą zakładu w Warszawie (planowane nakłady 100 mln zł), we Wrocławiu oraz budowanego zakładu w Skarbmierzu, produkującego gumę do żucia (prawie 100 mln Euro), trwa uruchamianie nowej linii produkcyjnej Ptasiego Mleczka. Wszystko to stwarza szansę dalszego rozwoju i umacniania na polskim rynku pozycji Wedla, chociaż nie można

²⁵ *Wedlowski kawałek tortu największy*, „Profit”, 2.02.2003, s. 34.

²⁶ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2000, s. 159.

zapominać o nasilającej się konkurencji ze strony innych producentów krajowych i zagranicznych. Zagrożeniem dalszego rozwoju grupy Cadbury Wedel i pozycji rynkowej marki Wedel jest też wzrost cen surowców, który wymusza podwyżki cen wyrobów gotowych, co może doprowadzić do spadku popytu. Ze względu jednak na duże uznanie i prestiż marki Wedel powinien on być mniej dotkliwy niż w przypadku innych producentów, zwłaszcza tych ze słabszą marką i niewielkim udziałem w rynku.

MARKI KONKURENCYJNE The competitors of the brand Wedel

Największym konkurentem Cadbury Wedel na rynku produktów cukierniczych jest niemiecka firma Stollwerck, która pojawiła się na polskim rynku w 1995 roku, kupując fabrykę w Jankowicach pod Poznaniem. Wejście tej firmy na czekoladowy rynek było bardzo dynamiczne i wywołało ostrą wojnę cenową, Stollwerck zaoferował wówczas bardzo bogatą ofertę produktową i nowe, niespotykane dotąd smaki. W ofercie firmy Stollwerck znalazła się szeroka gama czekolad pod marką Alpen Gold – twardych (mleczna, biała, biała + mocca, arachidowa, z orzechami, z bakaliami, gorzka, winogronowo-orzechowa, truflo-wo-likierowa, miodowo-karmelowa, waniliowo-jabłkowa) oraz nadziewanych (o smaku orzechowym, bananowym, kokosowym, kiwi, toffi, rumowym), 45-gramowe czekolady z herbatnikiem (mleczna, arachidowa, deserowa, toffi, nugat oraz biała), napowietrzone czekolady „Bąbolada” (białe i mleczne), a także „Frukto-lada” (wiśniowa, porzeczkowa i truskawkowa). Szczególnie dla dzieci przeznaczone są czekolady „Mleczna Kraina”. Jak już zaznaczono, firma ta odebrała na kilka lat marce Wedel pozycję dominującą na rynku wyrobów czekoladowych.

Obecnie trwa proces przejęcia wszystkich fabryk Stollwercka mieszczących się w Europie Środkowej i Wschodniej przez jej dotychczasowego rywala – amerykański koncern Kraft Foods. Spowoduje to jeszcze większą konsolidację na rynku czekolad i prawdopodobnie pojawienie się nowego lidera. Dotychczas Kraft Foods ze swoją marką Milka zajmował trzecie miejsce na polskim rynku czekolady. Przejęcie dałoby nowej firmie przewagę nad Cadbury Wedel.

Innym, równie poważnym konkurentem dla marki Wedel na rynku czekolady jest dynamicznie rozwijająca się Jutrzenka, która jest obecnie właścicielem marki Goplana i Kaliszanka. Udział Jutrzenki w rynku przez wiele lat wynosił około 4–5%. Wobec mało udanych prób ekspansji eksportowej, głównym rynkiem jej zbytu pozostawał rynek krajowy, zaś mocną stroną – stosunkowo szeroki asortyment produkcji (ponad 100 wyrobów) oraz skuteczne wchodzenie w niszowe rynkowe. Dzięki dużej konsekwencji w realizacji opracowanej strategii roz-

woju w 2004 roku doszło do kupna Goplany od Nestle Polska. Transakcja ta pozytywnie wpłynęła na wyniki sprzedaży i zasadniczo zmieniła strukturę podmiotową rynku, bo udział marki Goplana w rynku czekolad był dość znaczny i wynosił około 9–10%. Połączone firmy wysunęły się wówczas na pozycję wicelidera, od Wedla dzieliło je około 10 punktów procentowych. Kolejnym krokiem umacniającym pozycję konkurencyjną Jutrzenki było wejście na giełdę. Okazało się to bardzo skuteczną drogą rozwoju, gdyż firma pozyskała dzięki temu znaczne kapitały, przeprowadziła gruntowną restrukturyzację i rozpoczęła umacnianie swej pozycji rynkowej. Powodzeniem zakończyło się też przejęcie kolejnej marki – Kaliszanki. Obecnie wafle Grześki, najbardziej znany produkt Kaliszanki, sprzedawane są pod marką Goplana. Wszystkie te przedsięwzięcia pozwoliły zwiększyć w 2005 r. przychody o prawie 60% i osiągnąć zysk netto dwukrotnie wyższy niż rok wcześniej.

Analiza rynku wyrobów cukierniczych wskazuje na wzrost znaczenia marek krajowych. Maleje natomiast zainteresowanie polskim rynkiem ze strony światowych koncernów. Pod koniec 2005 r. z Polski wycofał się skandynawski koncern Fazer. Fabrykę w Gdańsku kupiła od niego Bomilla z Włocławka, specjalizująca się w produkcji karmelków. Od 2004 umacnia się pozycja marki Mieszko, dla której wraz ze wzrostem sprzedaży i udziałów rynkowych znacznie zwiększyła się też świadomość spontaniczna i wspomagana. Działania zmierzające do umocnienia swojej pozycji rynkowej podejmuje też jedna z najstarszych firm cukierniczych w Polsce, jaką jest Wawel. Przykład tej spółki potwierdza, że w niektórych segmentach rynku firmy średniej wielkości mogą skutecznie konkurować z największymi. Wawel to zakłady z długą, prawie stuletnią tradycją i rozpoznawalnym znakiem firmowym, dbające o tradycyjne receptury i wysoką jakość produkcji. Udział w rynku jest stosunkowo niski (szacowany na około 6%), za to silna pozycja na rynku wyrobów bezcukrowych i szeroki asortyment produkcji dla diabetyków.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI KOŃCOWE

Conclusions

Znaczenie marki we współczesnej gospodarce wzrasta, jest ona ważnym instrumentem budowy przewagi konkurencyjnej i czynnikiem kształtującym pozycję rynkową producenta. Z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw istotne znaczenie ma wartość (kapitał) marki, przesądzająca o jej sile. Na wartość marki składają się dwa zasadnicze elementy, którymi są wartość finansowa i wartość marketingowa.

Istotną rolę marki w zdobywaniu i umacnianiu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa potwierdza sytuacja na rynku wyrobów cukierniczych. Trwa na nim

ostra walka konkurencyjna między głównymi producentami. Mocną pozycję mają marki zagraniczne, ale obok nich funkcjonują stare marki polskie, które mocno zakorzeniły się w świadomości konsumentów. Przykład marki Wedel, należącej do najbardziej cennych i rozpoznawalnych marek na polskim rynku, pokazuje, jak duże znaczenie ma okres obecności na rynku, stopień świadomości marki i lojalność klientów. Po kilku latach obecności na polskim rynku Cadbury Schwepes musiał zweryfikować swoją strategię w zakresie marki na rzecz promocji marki rodzimej – wysoka rozpoznawalność i renoma marki Wedel sprawiła, że zasadniczym elementem strategii grupy Cadbury Wedel stało się umacnianie marki Wedel. Okazało się to posunięciem słusznym, prowadzącym nie tylko do wzrostu udziału w rynku, ale także do poprawy wyników ekonomiczno-finansowych grupy.

Jednocześnie jednak nawet najbardziej znana i ceniona marka nie jest wystarczającym gwarantem sukcesu i zachowania pozycji lidera w długim okresie. W przypadku marki Wedel sytuacja utraty pozycji dominującej na rynku czekolad miała miejsce w drugiej połowie lat 90. XX wieku, kiedy marką o najwyższym udziale w rynku została przejściowo marka Alpen Gold, pod którą sprzedawał swoje wyroby Stollwerck.

Obecnie zagrożeniem dla pozycji rynkowej marki Wedel jest trwający proces koncentracji, który prowadzi do wzmocnienia pozycji rynkowej głównych konkurentów. Niemniej jednak, najsilniejsza polska marka, jaką jest Wedel, pozostaje niekwestionowanym liderem wśród wszystkich marek mieszczących się w grupie produktów żywnościowych. Potwierdzają to wyniki *Rankingu najcenniejszych polskich marek* publikowanego przez „Rzeczpospolitą”. Marka Wedel osiągnęła w nim wiodącą pozycję ze względu na takie elementy oceny marki jak prestiż, postrzegana jakość i świadomość marki. Cechuje ją wysoki wskaźnik świadomości spontanicznej (tzw. *top of mind*) oraz wysoki wskaźnik lojalności. Przykład grupy Cadbury Wedel potwierdza, że marka jest ważnym instrumentem kształtowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

SUMMARY

The article presents the brand name as the tool of building the competitive lead on the market. Nowadays the importance of brand names in economy is higher and higher. Using of brand names is profitable both for consumers and producers and it can be an effective tool of strengthening the position of enterprises on the market. Brand names influences the decisions made by the customers. The issue is presented by the example of the confectionery market in Poland. The brand *Wedel* has been existing on the Polish market for over one hundred fifty years. It is the strongest Polish brand. It has a great influence on the consumers and it is highly valued by them. It is confirmed by the rating of the most valuable Polish brand names published by “Rzeczpospolita”. The characteristics of that brand name are: high top of mind, high level of brand name’s recognition and prestige. Thanks to having the brand *Wedel*, the group Cadbury Wedel is the leader of the confectionery market in Poland.