

# Paweł de Pourbaix, Lucyna Daleka

---

## Submarka jako innowacja marketingowa na przykładzie rynku wódki w Polsce

---

Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu) nr 2 (48), 407-425

---

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Paweł de Pourbaix<sup>1</sup>, Lucyna Daleka<sup>2</sup>

Akademia Leona Koźmińskiego  
Katedra Marketingu

<sup>1</sup> e-mail: paweldep@kozminski.edu.pl

<sup>2</sup> e-mail: lucyna.daleka@wp.pl

## Submarka jako innowacja marketingowa na przykładzie rynku wódki w Polsce

**Kod JEL:** M3

**Słowa kluczowe:** innowacje, innowacje marketingowe, submarka, rynek wódki

**Streszczenie.** Tematyka artykułu odnosi się do aktualnego w literaturze i praktyce gospodarczej zagadnienia dotyczącego innowacji. W literaturze oraz wśród przedsiębiorców coraz częściej akcentuje się wzrost znaczenia innowacji marketingowych, w tym działań w zakresie marek. Autorzy przedstawiają koncepcję submarki jako przykład innowacji marketingowej i wskazują jej znaczenie na rynku wódki w Polsce w segmencie mainstream w latach 2006–2015. Dokonano analizy przypadku wódki Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka. Dowiedziono, że zastosowane innowacje w obszarze submarki wpłynęły korzystnie na odwrócenie spadkowego trendu sprzedaży oraz wzrost znajomości marek głównych, a także pozwoliły zwiększyć udziały rynkowe producentów na rynku wódki w Polsce.

### Wprowadzenie

Marka jest jednym z najważniejszych niematerialnych zasobów firmy. Jej zadaniem jest odróżnienie „godnej zaufania, odpowiedniej i wyróżniającej obietnicy związanej z produktem od tych obietnic, które są związane z produktami konkurencji” (Witek-Hajduk, 2001, s. 26). Ze względu na nasycenie rynku dużą liczbą produktów zaspokajających tę samą potrzebę, jej znaczenie w ostatnich dwudziestu latach wzrosło. Świadczą o tym liczne publikacje poświęcone tema-

tyce marki oraz działania firm podejmowane w celu zabezpieczenia marki i budowy strategii jej rozwoju.

Jedną ze strategii rozwoju marki jest koncepcja submarki, która stanowi formę rozszerzenia lub modyfikacji skojarzenia z marką główną przez dodanie atrybutu lub elementu osobowości przeznaczonego dla konkretnego segmentu rynku (Aaker, 2004). Koncepcja ta zyskuje na znaczeniu m.in. ze względu na dane, które wskazują, że wskaźnik sukcesu nowych marek wprowadzanych na rynek wynosi poniżej 25%. Ze względu na dużą konkurencję na rynku i rosnącą globalizację firmy upatrują w submarce szansę na utrzymanie udziału w rynku oraz przyciągnięcie nowych klientów (Rahman, 2013). Szanse w submarce zauważają również producenci i/lub dystrybutorzy na rynku wódki w Polsce, który w latach 2006–2015 przeżywał trudności. Najważniejszym celem było zwiększenie wielkości sprzedaży, która znacząco zmniejszyła się. Wpływ na to miały m.in. zmieniające się upodobania konsumentów, skutki światowego kryzysu z 2008 roku oraz decyzje rządu RP dotyczące wysokości podatku akcyzy.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie koncepcji submarki oraz związanych z nią działań jako innowacji marketingowej. Stawiana w artykule hipoteza brzmi następująco: wprowadzenie nowych produktów w postaci submarek wpływa na wzrost sprzedaży, wzrost znajomości marki oraz udziału wódki w segmencie mainstream na rynku wódki w Polsce.

Przeładowo-badawczy charakter artykułu uwarunkował dobór takich metod badawczych, jak: analiza piśmiennictwa i dostępnych danych wtórnych oraz studium przypadku. W tym celu wykorzystano informacje o rynku wódki w Polsce pochodzące z dostępnych raportów, prasy branżowej oraz danych i raportów GUS. Autorzy dokonali ponadto analizy przypadku wódki Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka, która została wprowadzona na rynek w 2007 roku jako submarka dla marki Żołądkowa Gorzka, rozszerzając tę markę na nową linię produktów przeznaczoną dla innego segmentu konsumenckiego. Wykorzystanie tej metody badawczej wynika m.in. z holistycznego podejścia do obserwacji, rekonstrukcji i analizy badanych zjawisk (Haffer, 2009, s. 182).

Dowodzono, że zastosowane innowacje w obszarze submarki wpłynęły na wyhamowanie spadku sprzedaży wódki, wzrost udziałów rynkowych producenta oraz wzrost znajomości marki.

### **Konceptualizacja badań**

Innowacja to jeden z kluczowych terminów dla współczesnej wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami. Charakterystyczna jest wielość i różnorodność definicji, zaczynając od sformułowanej na początku XX wieku przez Josepha Schumpetera i odnoszącej się wyłącznie do „zmian fundamentalnych, radykalnych i niepowtarzalnych w skali danej branży” (Roszkowska-Menkes, 2015, s. 23). W tym rozumieniu tylko pierwsze wdrożenie danego odkrycia byłoby

innowacją. Tymczasem obecnie za innowacje uznaje się również drobne zmiany wprowadzane regularnie w danej organizacji, mogące być nowością wyłącznie w skali tej organizacji, a niekoniecznie przełomowe dla całej branży.

W literaturze przedmiotu brak jest jednej definicji innowacji, co wynika głównie ze stosunkowo krótkiej tradycji prowadzonych badań nad innowacjami, odmiennego ich postrzegania oraz różnorodnych ujęć teoretycznych tego pojęcia. Część autorów definiuje innowacje w wąskim znaczeniu i traktuje je jako zmiany w sferze produkcji (m.in. w metodach wytwarzania i produktach), bazując na nowej lub niewykorzystanej dotychczas wiedzy. Jej rolę podkreślają m.in. C.F. Carter i B.R. Williams, którzy traktują innowacje jako „wprowadzenie wynalazku stanowiącego część niewykorzystanej wiedzy technologicznej” (Carter, Williams, 1958) oraz S. Kuznets, traktujący innowacje jako „nowe zastosowanie starej lub nowej wiedzy do procesu produkcji inicjujące zastosowanie wynalazku” (Kuznets, 1959). Pojmowanie innowacji sensu stricto uwzględnia przede wszystkim znaczenie innowacji technicznych, mających podstawowe znaczenie dla procesów produkcyjnych i wzrostu produkcji. Pomija się w ten sposób podejście, w którym innowacje mają znaczenie społeczne i organizacyjne. Inni autorzy uważają, że innowacje to wszelkie procesy badań i rozwoju, zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w technice, technologii i organizacji. Nieco odmienne zdanie na ten temat wyraża L. Soete, który wskazuje, że innowacje należy traktować jako „pierwsze komercyjne zastosowanie lub wyprodukowanie nowej technologii lub produktu” (Freeman, Soete, 1977). Przegląd definicji innowacji pozwala ponadto stwierdzić, że niektórzy autorzy akcentują w nich stopień nowości.

Współcześnie innowacjami są nowe lub nowocześniejsze dobra i usługi, które pozwalają na ekspansję na nowe rynki; są to też nowe sposoby zaspokajania potrzeb klientów i przewidywania powstawania tych potrzeb (Kośmider, 2010, s. 101). W niniejszym artykule autorzy będą wykorzystywać definicję innowacji zaproponowaną przez OECD: „innowacja to wdrożenie w praktyce gospodarczej nowego albo znacząco udoskonalonego produktu, usługi lub procesu, w tym także wdrożenie nowej metody marketingowej lub organizacyjnej redefiniującej sposób pracy lub relacje firmy z otoczeniem” (Oslo Manual, 2005).

Zdaniem autorów konieczne jest wskazanie podstawowych typów innowacji, wydzielonych według kryterium przedmiotowego. Podział ten nie musi być ostry – pewne zmiany wprowadzane w organizacji mogą dotyczyć dwu lub więcej obszarów. Inne mogą się przenikać czy współwystępować (Roszkowska-Menkes, 2015, s. 31–32):

- a) innowacje w obrębie produktu – polegają na wprowadzaniu nowych lub udoskonalanych produktów i usług, często z wykorzystaniem nowych technologii; głównym celem jest uatrakcyjnienie oferty firmy;

- b) innowacje w obrębie procesu – polegają na udoskonalaniu metod produkcji, dostawy; głównym celem jest obniżenie kosztów i podniesienie jakości świadczonych usług;
- c) innowacje marketingowe – polegają na wdrażaniu nowych działań związanych z opakowaniami, dystrybucją, promocjami, strategiami cenowymi; głównym celem jest zwiększanie sprzedaży;
- d) innowacje organizacyjne – polegają na zmienianiu zasad działania wewnętrznej struktury firmy, a także procedur i zwyczajów dotyczących kontaktów z podmiotami zewnętrznymi; głównym celem jest redukcja kosztów działania organizacji, ale również podniesienie poziomu zadowolenia pracowników i poszerzenie wiedzy.

Dodatkowym ważnym podziałem innowacji jest ten uwzględniający ich źródła. Zasadniczo mogą one być podażowe, czyli mające swój początek w impulsach związanych z działalnością naukową i badawczą (pojawiają się nowe rozwiązania, dla których szuka się rynkowego zastosowania) lub popytowe – inicjowane przez impuls z rynku (konieczność odpowiedzi na potrzeby zmian u konsumentów) (Roszkowska-Menkes, 2015, s. 36).

Termin „innowacja marketingowa” po raz pierwszy oficjalnie zdefiniowano w podręczniku Oslo Manual 2005. Oznacza on wdrożenie nowej metody marketingowej obejmującej znaczące zmiany w zakresie (Oslo Manual, 2005):

- a) wzornictwa i opakowania – zmiany w formie i wyglądzie produktu zmieniające jego parametrów technicznych i użytkowych czy zmiany opakowania wyrobów, takich jak żywność, napoje, środki czystości, kosmetyki, w przypadku których opakowanie jest głównym elementem ich wyglądu; celem tych zmian jest uczynienie produktu bardziej atrakcyjnym dla potencjalnych nabywców;
- b) metod sprzedaży wyrobów i usług – zmiany te obejmują przede wszystkim nowe kanały sprzedaży (z wyłączeniem metod z zakresu logistyki, czyli transportu i magazynowania), takie jak np. wprowadzenie po raz pierwszy systemu franchisingu, sprzedaży bezpośredniej, udzielenia licencji na produkt, a także zastosowanie nowych koncepcji prezentacji produktów;
- c) promocji i reklamy wyrobów i usług – lokowanie produktu, branding, czyli wprowadzenie zupełnie nowego symbolu marki w celu zdobycia nowego rynku czy nadania produktowi nowego wizerunku, pozyskanie dla reklamy produktów firmy „twarzy” i opinii sławnych osobistości (głównie gwiazd ekranu) czy wprowadzenie tzw. spersonalizowanego systemu informacji, np. dzięki wykorzystaniu kart lojalnościowych, celem dostosowania sposobów prezentacji produktów do indywidualnych potrzeb klientów;

- d) metod (strategii) ustalania cen wyrobów i usług – wprowadzenie po raz pierwszy przez daną firmę metody różnicowania cen wyrobów i usług w zależności od popytu.

Innowacja marketingowa może odnosić się zarówno do nowych, jak i starych, już wcześniej wdrożonych produktów danego przedsiębiorstwa. Może być opracowana przez firmę lub przez nią jedynie zaadaptowana do jej aktualnych potrzeb, a wymyślona przez inny podmiot. Nie zalicza się do nich zmian sezonowych, regularnych i innych zmian rutynowych w zakresie instrumentów oraz narzędzi marketingu. Proces ten może mieć różne poziomy otwartości oraz stopnie intensywności.

Celem innowacji marketingowych jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, pozyskanie nowych rynków bądź zmiana pozycji produktów danej firmy na dotychczasowym rynku, co ma służyć zwiększeniu wartości jej produkcji sprzedanej. Aby zmiana w zakresie metod marketingowych uznana została za innowację marketingową, musi być częścią nowej strategii marketingowej danej firmy – strategii różniącej się istotnie od koncepcji i strategii marketingowych dotychczas przez tę firmę stosowanych.

Podsumowując, w artykule za innowację marketingową rozumie się wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej, różniącej się znacząco od metod marketingowych dotychczas stosowanych w danym przedsiębiorstwie.

### **Charakterystyka rynku wódki w Polsce**

Przemysł spirytusowy to ważna gałąź przemysłu spożywczego w Polsce, który obejmuje: gorzelnie, zakłady rektyfikacji oraz wytwórnie wódek. Zajmuje on pierwsze miejsce w Unii Europejskiej oraz znajduje się w czołówce największych producentów alkoholi na świecie zaraz po Rosji, USA i Ukrainie (Przewrocka, 2013). Rynek wódki w Polsce skupiony jest obecnie wokół trzech producentów: CEDC z udziałem 42%, Stock Polska (dawniej Polmos Lublin) z udziałem 24% oraz Marrie Brizzard Wine & Spirits (dawniej Sobieski) z udziałem 16% (Woźniak, 2016). Firmy te są zarówno producentami wódki, jak i dystrybutorami innych kategorii alkoholi, np. whisky oraz win.

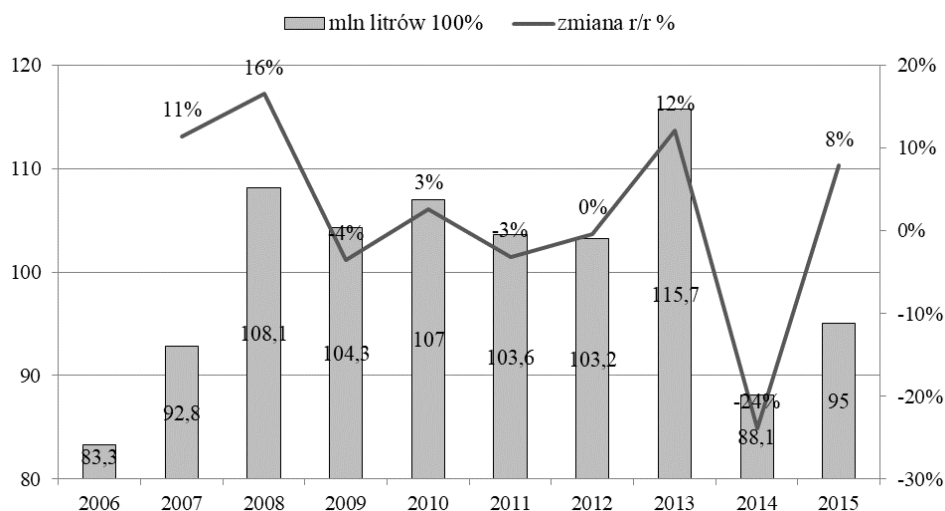
Rynek wódki w Polsce<sup>1</sup> obejmuje wódki czyste oraz wódki smakowe. Na rynku wódki wyróżniono następujące segmenty cenowe<sup>2</sup>: economy, mainstream, premium, top premium oraz ultra premium. Największym segmentem zarówno pod względem wolumenu sprzedaży, jak i liczby marek jest segment mainstream – czyli segment wódek najbardziej popularnych, który charakteryzuje się określonym zakresem cenowym i grupą docelową. Segment ten generuje również około 60% obrotów kategorii wódki (Ignaczak, 2017).

<sup>1</sup> Określenie rynek wódki w Polsce obejmuje alkohole prawnie skategoryzowane jako wódka (czyli mające zawartość alkoholu równą lub wyższą 37,5%) oraz skategoryzowane jako likiery.

<sup>2</sup> Zgodnie z podziałem stosowanym przez agencję badawczą Nielsen.

## Rynek wódki w Polsce w latach 2006–2015

W 2016 roku wielkość produkcji wódki w Polsce wyniosła 98,2 mln litrów i była wyższa o 3,4% w porównaniu z rokiem 2015 (*Dane o produkcji..., 2017*). Odnotowany wzrost produkcji wódki wskazuje na stabilizowanie się rynku, po zawirowaniach jakie miały miejsce w minionych 10 latach, a na które miały wpływ m.in. decyzje rządu o podwyżce akcyzy, zmiany zachodzące w gospodarce w wyniku kryzysu światowego z września 2008 roku oraz zmieniające się upodobania konsumentów. Produkcja wódki w latach 2006–2015 (rys. 1) charakteryzowała się dwoma okresami.

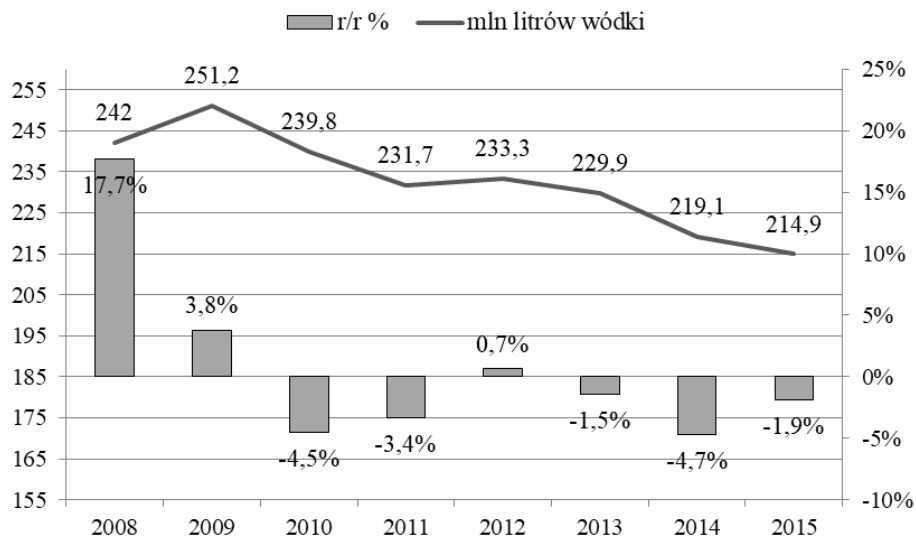


Rysunek 1. Roczna produkcja wódki w Polsce w latach 2006–2015

Źródło: opracowano na podstawie Senderowicz, 2016.

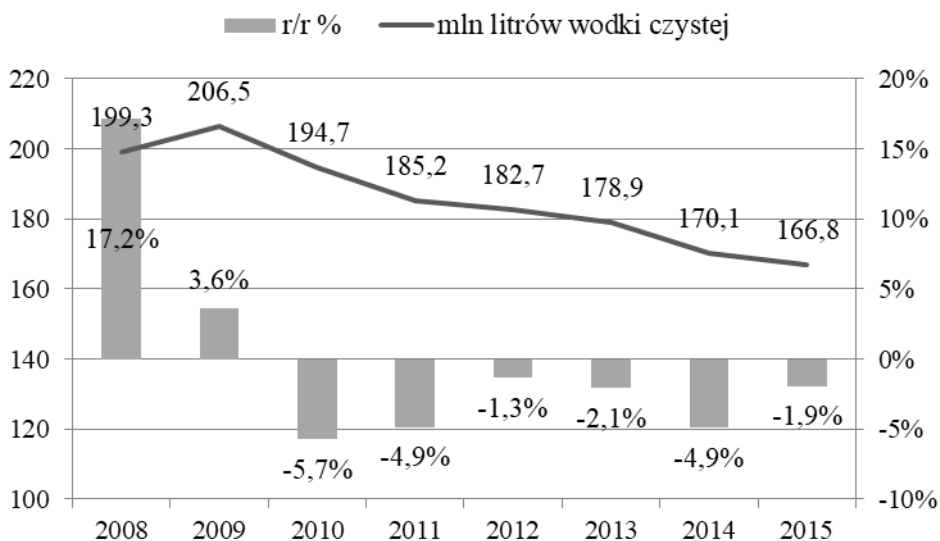
Pierwszy okres to lata 2008–2013 z dość stabilnie utrzymującym się poziomem produkcji, mimo spadającej wielkości sprzedaży (rys. 2).

Jednak okres ten nie był spokojny, gdyż na kanwie rosnącej produkcji w poprzednich latach rząd polski podniósł podatek akcyzowy do 9% od marca 2009 roku (PAP, 2008), co spowodowało wzrost ceny wódki czystej o 1 zł za 0,5 litra. Efektem wprowadzenia akcyzy było wyhamowanie wielkości sprzedaży wódki czystej już w 2009 roku (rys. 3). Wspomniany stabilny poziom produkcji w okresie 2008–2013 był wynikiem wielu strategicznych decyzji, jakie musieli podjąć producenci, a zwłaszcza zwrócenie się ku innowacjom produktowym.



Rysunek 2. Wielkość sprzedaży wódki na rynku w Polsce oraz jej zmiana procentowa w latach 2008–2015

Źródło: opracowano na podstawie danych Nielsen, zasób: Stock Polska.

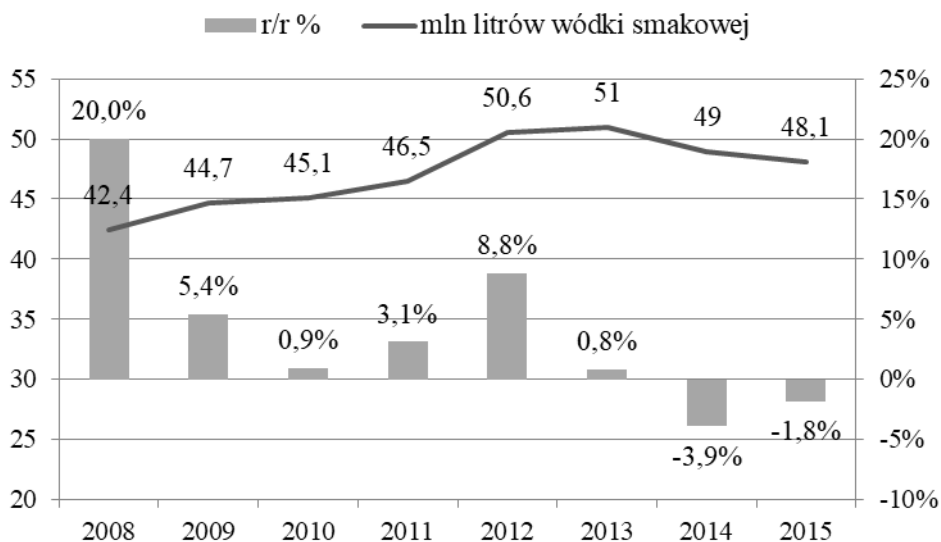


Rysunek 3. Wielkość sprzedaży wódki czystej na rynku w Polsce oraz jej zmiana procentowa w latach 2008–2015

Źródło: opracowano na podstawie danych Nielsen, zasób: Stock Polska.



W tym okresie na znaczeniu zyskiwała wódka smakowa, co przedstawiono na rysunku 4. Stało się to kolejnym sygnałem dla producentów, aby zainteresować się tą kategorią produktów. Wzrost zainteresowania wódkami smakowymi przy jednoczesnym spadku wielkości sprzedaży wódek czystych wskazywał na zmieniające się upodobania konsumentów.

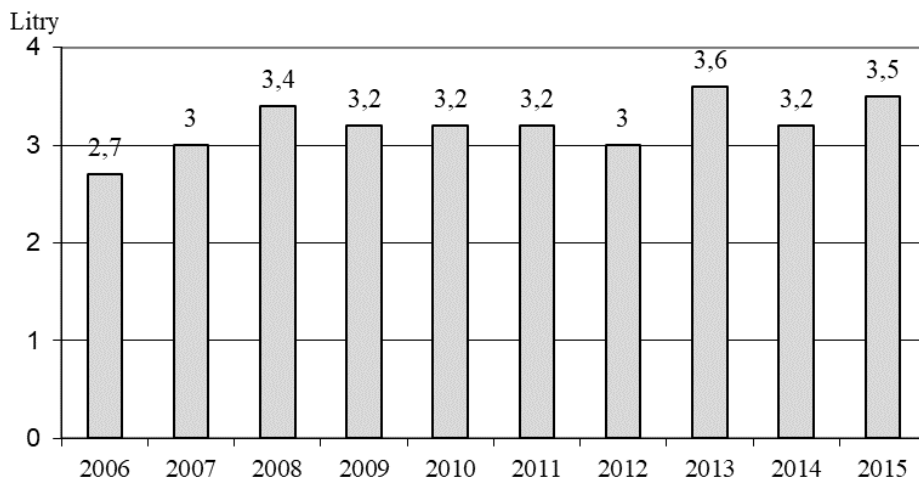


Rysunek 4. Wielkość sprzedaży wódki smakowej na rynku w Polsce oraz jej zmiana procentowa w latach 2008–2015

Źródło: opracowano na podstawie danych Nielsen, zasób: Stock Polska.

Kolejne lata 2014–2015 to trudny czas, na którym swoje piętno odcisnęła podwyżka akcyzy (od stycznia 2014 roku) o 15%, co spowodowało wzrost ceny o 2 zł za 0,5 litra (PAP, 2013). Najtrudniejszy był zwłaszcza rok 2014, kiedy to wielkość produkcji była najniższa od 2006 roku (rys. 1). Wynikało to z tego, że odbiorcy hurtowi i detaliczni zakupili znaczne ilości produktów na koniec 2013 roku, aby nabyć produkt w korzystnej cenie przed podwyżką akcyzy. Poczyniony w ten sposób zakup na zapas spowodował wzrost produkcji wódki w 2013 roku, ale zdecydowanie doprowadził do zmniejszenia produkcji o 24% w 2014 roku. Rok 2015 to dalsze kucie się rynku i spadek produkcji.

Dodatkowym wskaźnikiem, który potwierdzał fakt malejącej konsumpcji wódki czystej (rys. 3) na rzecz zwłaszcza wódki kolorowej (rys. 4), były dane krajowej konsumpcji wódki per capita (rys. 5), która utrzymywała się na stabilnym poziomie.



Rysunek 5. Krajowa konsumpcja wódki w Polsce na 1 mieszkańca (w litrach 100% alkoholu)

Źródło: opracowano na podstawie danych z GUS, 2016.

Sytuacja na rynku wódki w Polsce w okresie 2008–2015 była niekorzystna dla producentów. Postępujący spadek sprzedaży wódki będący wynikiem wzrostu akcyzy czy też zmian zachodzących w zachowaniach konsumentów spowodował poszukiwanie nowych rozwiązań dla zatrzymania tego trendu.

### Znaczenie submarki na rynku wódki w Polsce

Mimo niekorzystnej sytuacji na rynku wódki w latach 2008–2015 i nieprzychylnych prognoz sprzedaży dla całej kategorii wódki w ciągu tego okresu liczba produktów oferowanych przez producentów wzrosła. Przedstawiono to w tabeli 1.

Tabela 1  
Zestawienie najlepiej sprzedających się marek wódki w Polsce w 12.2007 r. vs 12.2015 r.

	Wódki czyste (12.2007)	Wódki czyste (12.2015)	Wódki smakowe (12.2007)	Wódki smakowe (12.2015)
Segment economy	wódka 1906	wódka 1906		Żytniówka Gorzka (4)
	Żubr	Żubr		Żytunia Extra (6)
		Żytniówka		
	Żytunia Extra	Żytunia Extra		

Segment mainstream	Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka	Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka	Żołądkowa Gorzka (3)	Żołądkowa Gorzka (4)
		Żubrówka Czysta	Żubrówka	Żubrówka (5)
		Krupnik Czysty	Krupnik	Krupnik (7)
	Soplica Czysta	Soplica Czysta	Soplica	Soplica (9)
		Lubelska Biała (2)	Lubelska (5)	Lubelska (9)
Segment premium	Absolwent	Absolwent		Absolwent (8)
		Stock Prestige		Stock Prestige (3)
	Wyborowa	Wyborowa (3)		Wyborowa Polskie Odkrycia (4)
	Bols	Bols		
	Sobieski	Sobieski		
Segment top premium		Żubrówka Czarna		
		Saska (2)		Saska (3)
	Finlandia	Finlandia (3)	Finlandia (4)	Finlandia (8)
Segment ultra premium		Amundsen		
	Bols Excellent	Bols Platinnium		
	Belvedere	Belvedere (4)	Belvedere (2)	Belvedere (5)
Segment ultra premium	Chopin	Chopin (2)		
	Wyborowa Exquisite	Wyborowa Exquisite		
	Orkisz	Orkisz		

W nawiasach podano liczbę wariantów smakowych dostępnych pod wymienioną marką

Źródło: opracowano na podstawie danych Nielsen według stanu na 12.2007 oraz 5.2016, zasób Stock Polska.

W zestawieniu tym wyjściowe dane stanowiły marki wódki czystej w każdym z segmentów cenowych (niezależnie od tego, czy w przeszłości marką pierwotną był produkt z kategorii wódki kolorowej). Następnie dla każdej z wódek czystych wskazany został jej odpowiednik w kategorii wódki smakowej. W tabeli zestawiono marki, które w 2007 i w 2015 roku były obecne na rynku. Porównując to zestawienie dla segmentu mainstream widoczny jest wzrost o 25 nowych produktów (z 16 produktów w 2007 do 41 w 2015).

Poszerzenie oferty produktów, zwłaszcza w segmencie mainstream, oparte było na wprowadzaniu submarek jako form rozszerzania marki na nowe kategorie produktów bądź też w ramach tej samej kategorii. Najwięcej submarek wprowadzono w kategorii wódki smakowej. Wprowadzenie do oferty rynkowej tak dużej liczby submarek miało za zadanie przynajmniej wyhamować spadek sprzedaży na konkretnej marce. Jednak jak wskazują dane Nielsen submarki znacząco wpłynęły na udziały rynkowe marek. W przypadku submarek Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka, Żubrówka Biała oraz Krupnik Biały stały się one czołowymi markami w segmencie mainstream (tab. 2). Są one przykładem submarek, które powstały jako forma rozszerzenia marki na nowe linie produk-

tów, a konkretnie z kategorii wódki smakowej do kategorii wódki czystej. Natomiast marka Lubelska i Sopllica są przykładem marek, które rozszerzone zostały w ramach tej samej linii produktów i stały się wiodącymi markami w kategorii wódek smakowych (tab. 3).

Tabela 2  
Udział wielkości sprzedaży trzech głównych marek wódki czystej (jednocześnie submarek) w segmencie mainstream w Polsce (wybrane okresy) (w %)

	Po dwóch latach od wejścia na rynek (data w nawiasie)	12.2013	11.2015
Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka	17,0 (XI.2009)	13,0	10,0
Krupnik Czysty	14,0 (I.2012)	12,5	13,5
Żubrówka Biała	7,0 (XI.2012)	8,0	16,5

Źródło: dane Nielsen, grudzień 2015, zasób: Stock Polska

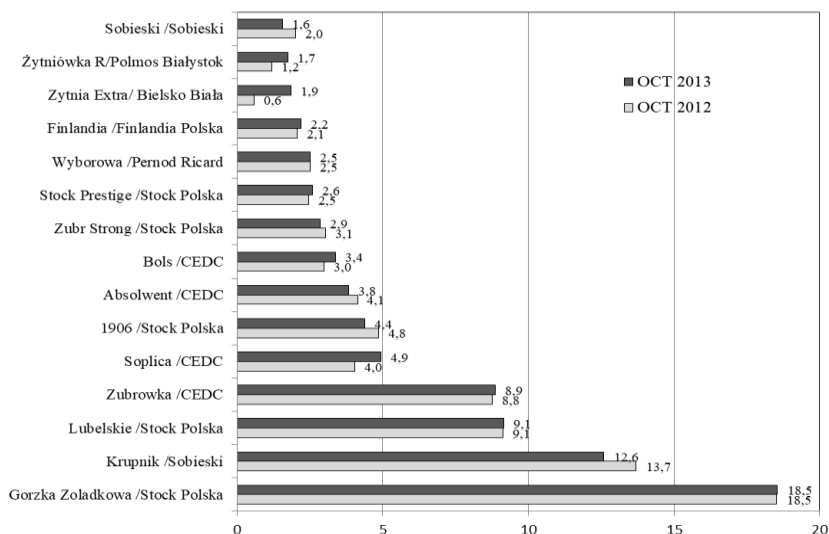
Tabela 3  
Udział wielkości sprzedaży dwóch głównych marek wódki kolorowej segmentu mainstream w Polsce (wybrane okresy) (w %)

	11.2009	11.2013	11.2015
Lubelska	2	8,0	5,7
Sopllica	0,5	2,5	5,5

Źródło: dane Nielsen, grudzień 2015, zasób: Stock Polska

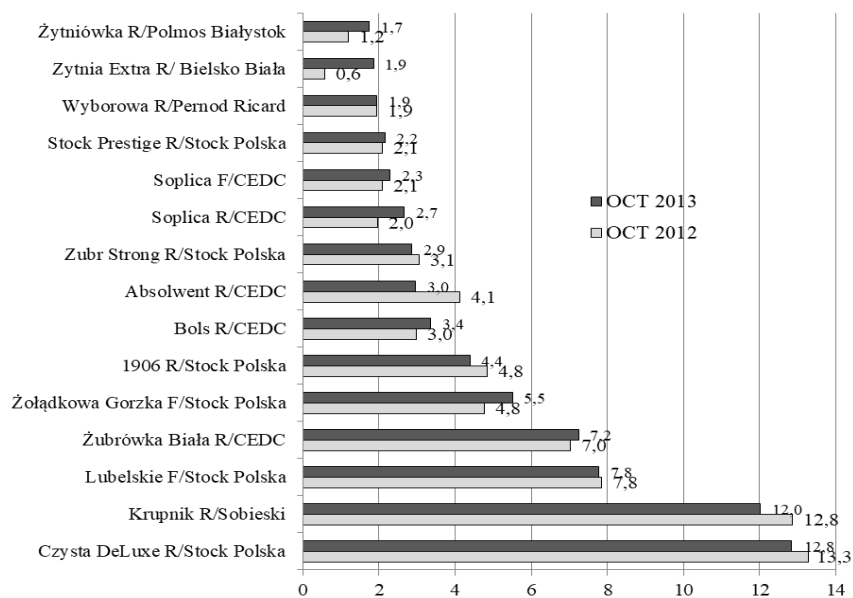
Wysokie udziały submarek w rynku wódki przyczyniły się do wzrostu udziałów dla marki głównej. Przykładowe porównanie okresów 2012 i 2013 zestawienia marek oraz submarek zaprezentowano na rysunkach 6–7. Dla marki Żołądkowa Gorzka po uwzględnieniu submarki Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka wzrost udziałów nastąpił z 5,7% do 18,5%. Natomiast marka Krupnik wzrosła z 0,6% do 12,6%. Submarki pozwoliły markom głównym zwiększyć udziały w rynku wódki i umocnić swoją pozycję na rynku.

Natomiast rosnąca liczba submarek przyczyniła się do wzrostu znajomości marki. Najmocniej zauważa się ten wpływ w przypadku submarek, które powstały w ramach rozszerzenia marki w danej linii produktów. Przykładem jest marka Lubelska (rys. 8), która sukcesywnie zwiększała liczbę swoich submarek (z pięciu wariantów smakowych w grudniu 2007 do dziewięciu w grudniu 2015 w ramach tej samej kategorii wódki kolorowej) i jak pokazuje badanie znajomość całkowita marki znacząco wzrosła.



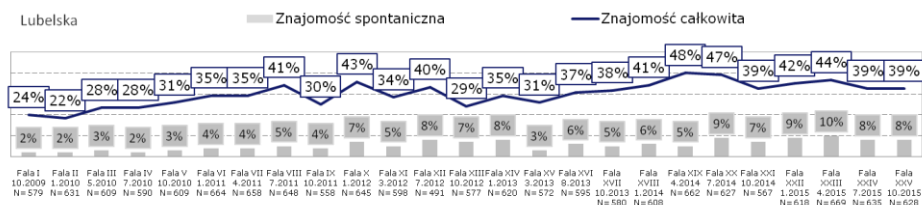
Rysunek 6. Zestawienie udziału najważniejszych marek w rynku wódki w Polsce. Porównanie 2012 vs 2013 rok (w %)

Źródło: dane Nielsen, zasób Stock Polska.



Rysunek 7. Zestawienie udziału najważniejszych submarek w rynku wódki w Polsce. Porównanie 2012 vs 2013 rok (w%)

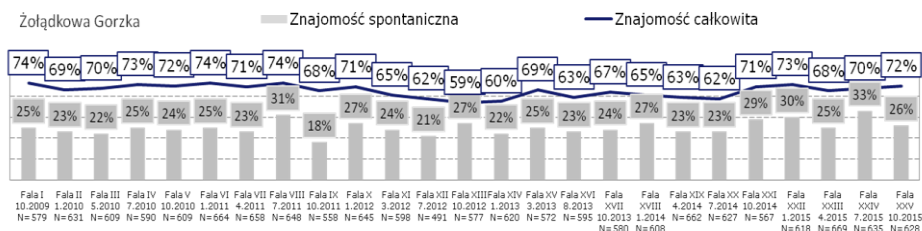
Źródło: dane Nielsen, zasób Stock Polska.



Rysunek 8. Znajomość spontaniczna i całkowita marki Lubelska

Źródło: TNS, badanie Brand HealthTracking, fala 25, zasób Stock Polska.

W przypadku submarek wprowadzonych w ramach rozszerzania marki na nowe linie produktów zauważany jest brak znaczącego wpływu na znajomość marki głównej. Przykładem jest marka Żołądkowa Gorzka (rys. 9), gdzie poziom znajomości marki nie zmienił się.



Rysunek 9. Znajomość spontaniczna i całkowita marki Żołądkowa Gorzka

Źródło: TNS, badanie Brand HealthTracking, fala 25, zasób Stock Polska.

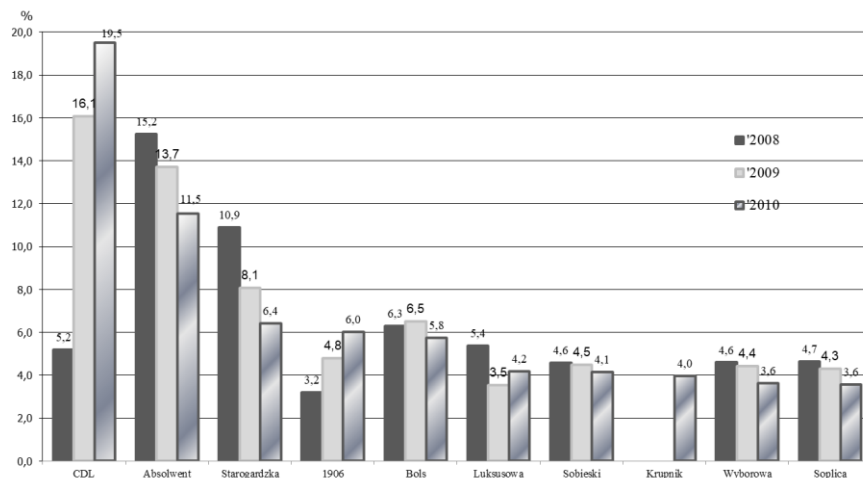
Wprowadzenie submarek jako formy innowacji marketingowej wpłynęło na stopniowe zmniejszanie spadku wielkości sprzedaży, zwłaszcza w kategorii wódki smakowej, co pozwoliło np. na prawie 9% wzrost wielkości sprzedaży w roku 2012 (dla porównania w 2010 był to wzrost o 0,9%) (rys. 4), a w analogicznym czasie dla wódki czystej nastąpiło wyhamowanie tendencji spadkowej do -1,3% (dla porównania w 2010 spadek wielkości sprzedaży wyniósł 5,7%) (rys. 3).

### Analiza przypadku Wódka Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka<sup>3</sup>

Wódka Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka jest przykładem submarki, która na rynku wódki czystej w Polsce odniosła ogromny sukces sprzedażowy. Po niespełna półtora roku obecności na rynku wódka Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka stała się liderem, wypierając dotychczasowego lidera wódkę Absolwent

<sup>3</sup> Na podstawie wywiadu pogłębionego przeprowadzonego 14.12.2016 przez Lucynę Daleką z Wojciechem Bortkiewiczem, dyrektorem działu marketingu Stock Polska w latach 2005–2014.

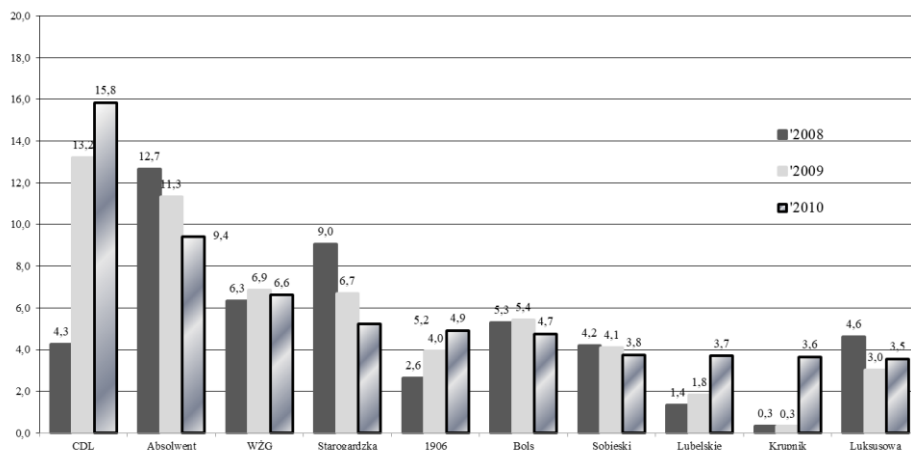
(rys. 10). Jednocześnie stała się najlepiej sprzedającym się produktem w całej kategorii wódki (zarówno wódek czystych, jak i smakowych) w Polsce (rys. 11).



Przyjęty okres 2008–2010 jest okresem prezentującym rozwój wódki Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka

Rysunek 10. Udział wolumenowy dziesięciu najlepiej sprzedających się marek na rynku wódki czystej w Polsce w latach 2008–2010.

Źródło: opracowano na podstawie danych firmy Nielsen z lat 2008–2010, zasób Stock Polska.



Rysunek 11. Udział wolumenowy dziesięciu najlepiej sprzedających się marek wódki w Polsce w latach 2008–2010

Źródło: opracowano na podstawie danych firmy Nielsen z lat 2008–2010, zasób Stock Polska.

Prace nad nowym produktem wódką Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka rozpoczęły się pod koniec 2006 roku. Przyczyną stworzenia nowego produktu była potrzeba posiadania w portfolio wódki czystej w segmencie mainstream, którą miała wyróżniać wyższa jakość i nowatorskie opakowanie. Po pierwszych badaniach i analizach podjęto decyzję, że nazwa nowego produktu będzie opierała się na marce Wódka Żołądkowa Gorzka jako elemencie wsparcia. Przemawiały za tym przede wszystkim dwa istotne aspekty: Wódka Żołądkowa Gorzka była bardzo dobrze znaną na rynku marką oraz była liderem w segmencie wódek gatunkowych. Nie bez znaczenia było również to, że w przypadku wódek czystych konsumenci niechętnie sięgali po nowe, nieznanne im marki. Nowa marka budziła pewną nieufność co do jej pochodzenia oraz tworzyła pewien dystans u konsumenta wynikający z tego, że może nie spełnić oczekiwań smakowych, jakościowych itp.

Oparcie się w nazwie nowego produktu na marce Wódka Żołądkowa Gorzka miało stanowić jedyny element łączący oba produkty. Opakowanie, czyli butelka, zakrywka, etykieta frontowa i tylna miały być inne, ale utrzymane w charakterze opakowania Wódki Żołądkowej Gorzkiej.

Po kolejnych badaniach konsumenckich wybrano finalny produkt o nazwie Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka. Nazwę tę respondenci ocenili jako niewydumaną, która trafnie sugerowała nowy wariant wódki w postaci niekolorowej. Nazwa ta korespondowała z podświadomym oczekiwaniem konsumentów, co do postrzeganych pozytywnie cech alkoholu (klarowność, czystość, przejrzystość).

Wskazana w badaniu etykieta zdaniem konsumentów najlepiej odzwierciedlała cechy Wódki Żołądkowej Gorzkiej i wódki czystej. Etykieta była biała z napisami w kolorze czarnym i z czerwonej błyszczącej folii (napis de Luxe), co nadawało jej elegancji. Pozostałe elementy etykiety były w kolorze srebrnym lub z czerwonej błyszczącej folii. Czytelna oraz estetyczna z wyraźnym nawiązaniem do etykiety Wódki Żołądkowej Gorzkiej wskazywała na wódkę czystą oraz sugerowała wyższą jakość.

Butelka wskazana przez konsumentów w badaniu była pękata, co nawiązywało do wódek gatunkowych oraz zawierała grawery, co podkreślało jakość i wyróżniało ją na półce. W tym okresie butelki konkurencji były raczej smukłe i nieznacznie różniące się między sobą.

Zawartość produktu, czyli alkohol (w nomenklaturze technologicznej to inaczej wsad produktu) stanowił kluczowy element ponownego zakupu nowego produktu przez konsumenta. Korzystając z nazwy Wódki Żołądkowej Gorzkiej ważne było zbudowanie postrzegania nowego produktu jako alkoholu wysokiej jakości o łagodnym i dobrym smaku, gdyż tak oceniana była Wódka Żołądkowa Gorzka.



Powstały produkt miał być produktem masowym w segmencie wódek mainstream, po którego sięgną zarówno ludzie młodzi (18–27 lat), jak również starsze pokolenie (57–68 lat). Produkt na tle konkurencji miało wyróżniać niestandardowe opakowanie oraz walory smakowe.

## **Podsumowanie**

Proces powstawania nowych rozwiązań jest zwykle złożony. Nie każda innowacja powstaje wyłącznie w wyniku prac badawczo-rozwojowych. Często nowe pomysły pojawiają się i są wdrażane przez przedsiębiorstwa jako wymóg rzeczywistości gospodarczej i sytuacji na danym rynku. Szans w innowacjach marketingowych upatrywali producenci i/lub dystrybutorzy na rynku wódki w Polsce, który w latach 2006–2015 przeżywał trudności. Wpływ na to miały m.in. zmieniające się upodobania konsumentów, skutki światowego kryzysu z 2008 roku oraz decyzje Rządu RP dotyczące wysokości podatku akcyzy na alkohol.

Wódka Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka była pierwszą submarką na rynku wódki, która osiągnęła sukces sprzedażowy, stając się liderem zarówno w segmencie mainstream, jak i w całej kategorii wódki. Konsumenti bardzo szybko zaakceptowali nowy produkt – w 2008 roku Czysta de Luxe osiągnęła prawie 5% udział w rynku wyprzedzając tym samym silne marki, jak wódka Sobieski, Wyborowa czy wódka Soplca.

Stając się submarką marki głównej Żołądkowej Gorzkiej, która wówczas zajmowała pozycję lidera w kategorii wódek gatunkowych, wódka Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka wprowadzała wiele innowacyjnych rozwiązań, począwszy od nietypowej baryłkowatej kształtem butelki oraz dużej białej etykiety, po dobrze przygotowaną strategię sprzedażową. Wódka Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka była produktem o wysokiej jakości alkoholu w przystępnej cenie. Nie było wówczas takiego produktu, który atrybutami neutralnego zapachu i łagodnego aromatu w atrakcyjnej cenie zbudował sobie wysoką pozycję w segmencie wódek mainstream.

Strategia rozszerzenia marki Żołądkowej Gorzkiej została bardzo dobrze przez kupujących odebrana, co również dało się zauważyć na przykładzie konkurencyjnego Krupnika oraz Żubrówki. Pozostali producenci obserwując sukces Czystej de Luxe Żołądkowej Gorzkiej, która w tym trudnym okresie pomogła zmniejszyć niekorzystne wyniki sprzedaży, w 2010 roku sięgnęli również po takie rozwiązanie w przypadku swoich kluczowych marek. Wprowadzone w ten sposób zostały submarki dla wódki Żubrówka oraz wódki Krupnik.

W 2010 roku wódka Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka dołączyła do grona Millionaires Club zajmując pierwsze miejsce w kategorii najszybciej rosnących marek wódki na świecie. Jest również zdobywcą wielu nagród w polskich i międzynarodowych konkursach.

Z przedstawionych rozważań wynika, że innowacje producenta Wódki Czysta de Luxe Żołądkowa Gorzka (ujmowane jako nowość lub zmiana) mieszczą się w szeroko rozumianych innowacjach marketingowych. Producenci tworząc innowacje produktowe w segmencie mainstream na rynku wódki w Polsce przyjęli następujące strategie rozszerzania marki:

- strategia rozszerzania marki w ramach istniejącej linii produktów (strategia rozszerzania linii), np. Lubelska, Sopllica, Krupnik,
- strategia rozszerzania stosowanej marki na nowe linie produktów, np. Żołądkowa Gorzka, Żubrówka, Krupnik.

Wraz z kolejno pojawiającymi się na rynku submarkami strategię te wykorzystywano naprzemiennie. Przykładem jest marka Żubrówka, która początkowo rozszerzyła swoją markę z kategorii wódki kolorowej na kategorię wódki czystej, by następnie na kanwie sukcesu wódki Żubrówka Czysta rozszerzyć kategorię pierwotną, czyli wódek kolorowych i wprowadzić submarki: Żubrówka Liście Klonu, Żubrówka Pędy Sosny, Żubrówka Kora Dębu i Żubrówka Palona. Odmiennym przykładem jest w tym segmencie marka Lubelska, która najpierw wprowadzała submarki w swojej kategorii wódki kolorowej, by następnie wprowadzić wódkę czystą.

Wprowadzenie submarek jako formy innowacji marketingowej wpłynęło na stopniowe zmniejszanie spadku wielkości sprzedaży, zwłaszcza w kategorii wódki kolorowej, co pozwoliło na blisko 9% wzrost wielkości sprzedaży w roku 2012 (dla porównania w 2010 był to wzrost o 0,9%), a w analogicznym czasie dla wódki czystej nastąpiło wyhamowanie tendencji spadkowej do -1,3% (dla porównania w 2010 spadek wielkości sprzedaży wyniósł 5,7%).

W przypadku wzrostu udziału marki zauważalny jest największy wzrost w przypadku wprowadzenia submarki dla nowej linii produktów. Dla przykładu marka Żołądkowa Gorzka po dodaniu udziałów submarki Czysta de Luxe żołądkowa Gorzka zwiększyła swoje udziały np. w 2012 roku z 5,7% do 18,5% czyli wzrost nastąpił o 12,8%. Wpływ submarki na znajomość marki najbardziej zauważalny był w przypadku rozszerzenia marki w ramach danej linii produktów. Przykładem może być marka Lubelska, dla której znajomość marki w styczniu 2010 roku wynosiła 22%, a w styczniu 2012 już 43%.

Wprowadzenie submarki jako formy rozszerzania marki pozwoliło na zaistnienie marki w świadomości konsumentów, którzy znajdowali się poza zdefiniowaną wcześniej grupą docelową. Duża liczba submarek, która pojawiła się w omawianym okresie 2006–2015 w segmencie mainstream na rynku wódki w Polsce wskazuje na dwie kluczowe przyczyny: trudności z wprowadzaniem nowych marek na rynek wódki oraz silną świadomość u konsumentów i ich przywiązanie do istniejących marek (np. Lubelska, Żołądkowa Gorzka, Żubrówka). Można przewidywać, że koncepcja innowacji marketingowej w formie submarki będzie nadal stosowana na rynku wódki w Polsce i, oprócz seg-

mentu mainstream, będzie to dotyczyło również pozostałych segmentów cenowych.

W przypadku segmentu mainstream działania mogą być mniej zintensyfikowane ze względu na ryzyko pojawienia się znacznych efektów kanibalizacji produktowej. Taka sytuacja może wystąpić w przypadku dużej liczby innowacji pojawiających się w ramach tej samej kategorii produktowej. Najbardziej narażona na kanibalizację jest kategoria wódki smakowej, w której pojawiające się nowe propozycje smakowe mogą wypierać niektóre z istniejących smaków.

Natomiast zwiększenie działań producentów zauważa się w segmencie premium, w którym od dwóch lat można zaobserwować pojawianie się submark. Segment premium jest interesującym segmentem dla producentów ze względu na wyższe marże. Tutaj pojawiające się innowacje produktowe sięgają po bardziej wyszukane rozwiązania, np. wódka Stock Sparkling, która jest wódką gazowaną, czy też Żubrówka Czarna z unikalnym procesem filtracji węglem drzewnym.

Przeprowadzona analiza dostępnych materiałów pozwala na stwierdzenie, że koncepcja submarki wpłynęła korzystnie na odwrócenie spadkowego trendu sprzedaży, wzrost znajomości marek głównych, a także pozwoliła zwiększyć udziały rynkowe producentów. Innowacje marketingowe na rynku wódki będą zapewne postępowały wraz ze zmieniającymi się potrzebami konsumentów oraz z ciekawością odkrywania nowych smaków i nowych form konsumpcji.

## Bibliografia

- Aaker, D.A. (2004). *Brand portfolio strategy*. New York: Free Press.
- Carter, C.F., Williams, B.R. (1958). *Industry and technological process*. London: Oxford University Press.
- Dane o produkcji wódki w całym 2016 r.; jest wzrost (26.01.2017). Pobrano z: [www.portal.spozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/dane-o-produkcji-wodki-w-calym-2016-r-jest-wzrost,139851.html](http://www.portal.spozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/dane-o-produkcji-wodki-w-calym-2016-r-jest-wzrost,139851.html).
- Freeman, C., Soete, L. (1977). *The economic of industrial innovation*. London: Continuum.
- GUS (2017)/ Pobrano z: <http://stat.gov.pl/gus/>.
- Haffer, J. (2009). *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Ignaczak, P. *Zarządzanie sprzedażą alkoholem* (2017). Pobrano z: [www.catmangroup.pl/?zarzadzanie-sprzedaza-alkoholem](http://www.catmangroup.pl/?zarzadzanie-sprzedaza-alkoholem).
- Kośmider, T. (2010). Wzrost innowacyjności polskich przedsiębiorstw (możliwości, bariery). W: P. Zadura-Lichota (red.), *Innowacyjność 2010*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Kuznets, S. (1959). *Six Lectures of Economic Growth*. Chicago.
- Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Third Edition. OECD/Eurostat, Paris.
- PAP (21.10.2013). *Podwyżka akcyzy na alkohol – 150 mln złotych straty do budżetu*. Pobrano z: <https://www.pb.pl/podwyzka-akcyzy-na-alkohol-150-mln-zl-straty-dla-budzetu-733277>.

- PAP (6.12.2008). *Sejm zgodził się na podwyżkę akcyzy na alkohol i tytoń*. Pobrano z: [www.portal-spozywczy.pl/inne/wiadomosci/sejm-zgodzil-sie-na-podwyzke-akcyzy-na-alkohol-i-tyton,9592.html](http://www.portal-spozywczy.pl/inne/wiadomosci/sejm-zgodzil-sie-na-podwyzke-akcyzy-na-alkohol-i-tyton,9592.html).
- Przewrocka, K. (15.01.2013). *Wódka powodem do narodowej dumy. Ten trunek to polskie lego*. Pobrano z: <http://natemat.pl/46383,wodka-powodem-do-narodowej-dumy-ten-trunek-to-polskie-lego>.
- Rahman, K. (2013). Discovering Brand meaning: Deriving the domains and the sub-brand. *Market & Social Research*, 21 (1). Pobrano z: [www.amsrs.com.au/documents/item/1102](http://www.amsrs.com.au/documents/item/1102).
- Roszkowska-Menkes, M. (2015). *Otwarte innowacje: w poszukiwaniu równowagi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Senderowicz A., (5.04.2016). *Branża spirytusowa w Polsce, raport rynkowy*. Pobrano z: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/branza-spirytusowa-w-polsce-raport-rynkowy,6327>.
- Stock Polska (14.07.2010). *Czysta de Luxe i 1906 najlepsze w Klubie Milionerów 2010*. Pobrano z: [https://www.stock-polska.pl/news/227/czysta\\_de\\_luxe\\_i\\_1906\\_najlepsze\\_w\\_klubie\\_milionerw\\_2010](https://www.stock-polska.pl/news/227/czysta_de_luxe_i_1906_najlepsze_w_klubie_milionerw_2010).
- Witek-Hajduk, M. (2001). *Zarządzanie marką*. Warszawa: Difin.
- Woźniak, B. (14.07.2016). *CEDC sięgnie po połowę udziałów w rynku wódki w Polsce; dużo zainwestuje*. Pobrano z: [www.portalspozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/cedc-siegnie-po-polowe-udzialow-w-rynku-wodki-w-polsce-duzo-zainwestuje,132040.html](http://www.portalspozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/cedc-siegnie-po-polowe-udzialow-w-rynku-wodki-w-polsce-duzo-zainwestuje,132040.html).

### **Subbrand as a marketing innovation on the example of the vodka market in Poland**

**Keywords:** innovations, marketing innovations, subbrand, vodka market

**Summary.** The subject of the paper refers to innovations - a very current issues in literature and economic practice. In the literature and among entrepreneurs, the importance of marketing innovation, including branding, is increasingly being emphasized. The authors present the concept of a subbrands an example of marketing innovation and indicate its importance in the vodka market in Poland in the mainstream segment in 2006-2015. A case study analysis of Czysa de Luxe Żołądkowa Gorzka vodka was conducted. It has been proven that the innovations applied in the subbrands area have had a positive impact on the reversal of the downward trend in sales and on the increase in a brand awareness as well as enabled increasing the market share of vodka producers on the vodka market in Poland.

*Translated by Paweł de Pourbaix, Lucyna Daleka*

### **Cytowanie**

de Pourbaix, P., Daleka, L. (2017). Submarka jako innowacja marketingowa na przykładzie rynku wódki w Polsce. *Marketing i Zarządzanie*, 2 (48), 407–425. DOI: 10.18276/miz.2017.48-37.