

**Hanna Górecka-Warsewicz,
Maksymilian Czeczotko**

**Analiza strategii asortymentowych
marek handlowych produktów
mleczarskich w sieci dyskontów
Biedronka i Lidl**

Problemy Zarządzania 14/1 (1), 138-151

2016

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Analiza strategii asortymentowych marek handlowych produktów mleczarskich w sieci dyskontów Biedronka i Lidl

Nadesłany: 09.11.15 | Zaakceptowany do druku: 24.02.16

Hanna Górska-Warsewicz*, **Maksymilian Czeczotko****

Celem artykułu była analiza strategii asortymentowych marek handlowych produktów mleczarskich w dwóch największych sieciach sklepów dyskontowych w Polsce – Biedronka oraz Lidl. Dla realizacji tak postawionego celu wykonano badania empiryczne w zakresie przeglądu asortymentu najważniejszych marek handlowych w 18 grupach produktów mlecznych będących w stałej ofercie sklepów w 2013 i 2015 roku. Zwrócono szczególną uwagę na identyfikację strategii stosowanych przez sieci dyskontowe, w tym dotyczących pozycjonowania marek dla określonej grupy odbiorców, zróżnicowania pod względem smakowym, wielkości opakowania oraz dodatków funkcjonalnych. Analiz dokonano w trzech obszarach: napoje i desery mleczne, sery oraz pozostałe produkty mleczarskie.

Słowa kluczowe: marka handlowa, sieci dyskontowe, produkty mleczarskie, handel dyskontowy.

Analysis of Product Strategies of Dairy Trade Brands in Biedronka and Lidl Discounters

Submitted: 09.11.15 | Accepted: 24.02.16

The aim of this study was to analyze the product strategy of trade brands of dairy products in two main discount chains in Poland (Biedronka and Lidl). Empirical research was conducted to review the assortment of main trade brands in 18 product groups in 2013 and 2015. Special attention was given to identification of strategies applied by discount chains, especially strategies of brand architecture and brand positioning for particular groups of consumers, taste differentiation, packaging size as well as food additives. The analyses were conducted in three main areas including dairy beverages and desserts, cheeses and other dairy products.

Keywords: trade brands, product strategies, architecture strategies of trade brands, dairy products.

JEL: M31.

* **Hanna Górska-Warsewicz** – dr hab., Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji, Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji.

** **Maksymilian Czeczotko** – inż., Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji, Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji.

1. Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w strukturze handlu detalicznego oraz postępujący wzrost konkurencji między przedsiębiorstwami determinują rozwój marek handlowych i różnicowanie oferowanego asortymentu. Jednocześnie obserwuje się ewolucję percepcji konsumentów w zakresie postrzegania marek handlowych w kontekście jakości produktów, relacji ceny do oferowanych korzyści, dostępności produktów itp. Konkurencyjność marek handlowych jest determinowana przez strategie produktowe odnoszące się do rozbudowywania architektury marek, ich pozycjonowania oraz wprowadzania nowych produktów o charakterze prozdrowotnym i funkcjonalnym.

Celem prezentowanego opracowania była analiza strategii produktowych i marek handlowych dwóch największych sieci sklepów dyskontowych działających w Polsce – Lidl oraz Biedronka – na przykładzie artykułów mleczarskich. Dla realizacji tak postawionego celu badawczego dokonano przeglądu literatury w zakresie problematyki marki handlowej oraz adaptacji strategii wobec produktów i marek stosowanych przez przedsiębiorstwa sektora żywnościowego na potrzeby sieci detalicznych.

Badania pierwotne dotyczące asortymentu produktów mleczarskich obu sieci sklepów dyskontowych zostały przeprowadzone 15 września 2013 r. oraz 5 listopada 2015 r. w sklepach na terenie dzielnicy Warszawy Targówek, gdzie znajdowały się oba konkurujące ze sobą dyskonty. Wybrano po jednym sklepie sieci Biedronka i sieci Lidl, przyjmując założenie odnoszące się do powtarzalności asortymentu w placówkach handlowych o przeciętnej powierzchni. Wynika to z sieciowego charakteru tych przedsiębiorstw handlowych, ujednoliconych zasad zarządzania oraz scentralizowanego procesu dostaw. Istotne są również założenia wynikające z procedur wytwarzania produktów pod markami handlowymi z punktu widzenia jednolitej jakości. Przyjęcie placówek o przeciętnej powierzchni dla obu sieci pozwoliło wyeliminować możliwe różnice asortymentowe.

Najpierw dokonano ewidencji pozycji asortymentowych dostępnych na półkach sklepowych, uwzględniono także produkty, których brakowało w danym dniu w sprzedaży detalicznej. W każdym ze sklepów spisano produkty mleczarskie, które następnie zostały podzielone na odpowiednie kategorie produktowe: mleko UHT, mleko świeże, kefir, śmietana, śmietanka, masło, maślanka, zsiadłe mleko, jogurt naturalny, jogurt owocowy, jogurt innego typu, ser twarogowy, ser ziarnisty, serek homogenizowany, ser topiony, ser żółty, ser typu włoskiego oraz ser pleśniowy. W analizowaniu liczby pozycji asortymentowych uwzględniono pojemność opakowania, zawartość tłuszczu oraz zróżnicowanie smakowe.

2. Marka handlowa w kontekście strategii produktowych – przegląd literatury

Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy oraz ich wyróżnienia spośród ofert konkurencji (Kotler, 1994). Marka została stworzona w celu odróżnienia produktów danego przedsiębiorstwa od produktów przedsiębiorstw konkurencyjnych. Definicja ta nie uwzględnia jednak pozostałych elementów materialnych i niematerialnych przypisywanych marce (Górska-Warsewicz, 2002).

Szersze ujęcie tego pojęcia odnosi się do marki jako „określonej kombinacji produktu/ów fizycznego/ych, nazwy marki, logo, opakowania, komunikacji marketingowej oraz towarzyszącej im dostępności (łatwość zakupu), które odróżniając ofertę danego przedsiębiorstwa od ofert konkurencyjnych, dostarczają nabywcy wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych” (Kall, 2005), dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia im tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku (Kall, 2001). W najbardziej kompleksowym wcieleniu marka jest cechą charakterystyczną jakości, obietnicą lub zapewnieniem kupującego, zestawem skojarzeń lub oczekiwań, percepcją, ikoną, wizerunkiem, który powoduje, że konsumenci kupują produkty opatrzone daną marką. Analizując marki oferowane przez przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora żywnościowego, należy uznać, że markę stanowi zestaw elementów materialnych wynikających z określonej technologii produkcji (np. składu surowcowego) i opakowania w połączeniu z elementami niematerialnymi wynikającymi z przyjętych założeń producenta w odniesieniu do architektury marki, miejsca produktu w portfelu asortymentowym, osobowości marki, jej znajomości i możliwości oferowania wartości dodanej (Górska-Warsewicz, 2011).

Marki handlowe to marki należące do przedsiębiorstw handlu detalicznego lub hurtowego i dotyczące produktów sprzedawanych wyłącznie przez te przedsiębiorstwa lub pod ich bezpośrednią kontrolą. Wyróżnia się pięć kategorii marek handlowych (Domański, 2001):

- produkty flagowe w prostych opakowaniach z nazwą produktu, z rozpoznawalnym symbolem graficznym bez sygnatury sieci,
- marki wyłączne dyskontowe upodobnione do marek producentów, bez odwoływania się do nazwy sieci,
- marki własne odnoszące się do produktów pierwszej dostępnej ceny,
- marki własne, zwane markami wyłącznymi sieci, dla produktów o porównywalnej jakości do marek wiodących producentów, oferowane po niższej cenie,
- marki sieciowe, cechujące się jednością nazwy marki i nazwy sieci sklepów, dla produktów wysokiej jakości.

Do głównych czynników determinujących wprowadzania marek handlowych należą: budowanie lojalności nabywców wobec sklepu, chęć poszerzenia

oferty handlowej sklepu oraz możliwość wynegocjowania niższych cen (Waśkowski, 2000). Korzyściami dla konsumentów jest m.in. możliwość wyboru między tańszymi lub droższymi produktami oraz próba zmiany przekonania, że marka handlowa jest synonimem towaru gorszej jakości (Górska-Warsewicz, 2005). Dla producenta wytwarzającego produkty pod marką handlową ważne są niższe koszty rozwoju produktu, marketingu i sprzedaży, skala i pewność zbytu oraz lepsze wykorzystanie mocy produkcyjnych (Kłosiewicz i Słomińska, 2000).

Początkowo produkty oferowane pod markami handlowymi nie były postrzegane na takim samym poziomie jakościowym jak produkty marek producenta. Wprowadzenie przez sieci detaliczne, w tym dyskontowe, strategii projakościowych przyczyniło się do korzystniejszych ocen marek handlowych. Wynika to m.in. z wprowadzania nowych kategorii marek handlowych, konkurujących na rynku z produktami marek producenta ceną i jakością produktów. Dzięki temu marka handlowa stała się jednym z ważniejszych czynników wyróżnienia jakościowego sklepu na rynku (Stopczyński, 2010) i jednocześnie ważnym narzędziem konkurencyjnym o wielowymiarowym znaczeniu (Pepe, Abratt i Dion, 2012).

Rozwój marek handlowych przy niezmiennym poziomie konsumpcji może prowadzić do zmniejszenia się udziału marek producentów i stać się zagrożeniem dla marek producenta. Marki handlowe są postrzegane jako zamienniki dla produktów marek producentów, co może być głównym zagrożeniem dla producentów (Senthilvelkumar i Jawahar, 2013).

W odniesieniu do marek handlowych przedsiębiorstwa sieciowe stosują wybrane strategie, które można odnaleźć wśród strategii produktowych i strategii wobec marek producentów na rynku produktów żywnościowych. Do decyzji i strategii produktowych stosowanych w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego są zaliczane: decyzje technologiczne, strategie asortymentowe, strategie dotyczące relacji: produkt – marka, produkt – rynek i produkt – cena, strategie kształtowania roli produktu, strategie rozwoju nowych produktów oraz strategie w zależności od cyklu życia produktu. Natomiast w odniesieniu do marki możliwe są strategie architektury marek, wizerunkowe oraz pozycjonowania marek (Górska-Warsewicz, Świątkowska i Krajewski, 2013).

Do najistotniejszych strategii marek handlowych należą strategie architektury marek oraz strategie pozycjonowania. Architektura marek handlowych obejmuje przede wszystkim marki zbiorowe parasolowe, marki zbiorowe korporacyjne jako marki wspierające (z kategorii marek podwójnych) oraz z kategorii marek pojedynczych – marki linii produktowych i marki asortymentu. Cechą charakterystyczną jest występowanie od kilkunastu (w przypadku marek linii produktowych) do kilkudziesięciu lub kilkuset (dla marek zbiorowych parasolowych) pozycji asortymentowych dostępnych pod jedną marką. Takie strategie gwarantują wyróżnienie produktów będących w ofercie sieci detalicznej, porządkują działania promocyjne oraz upraszczają decyzje z zakresie wizualnej identyfikacji przedsiębiorstwa handlowego.

Istotne z punktu widzenia rozwoju marek handlowych jest przyjęcie strategii pozycjonowania w niższym i wyższym segmencie cenowym. Prawidłowością występującą na rynku żywności w Polsce był w I etapie rozwój marek handlowych pozycjonowanych w niższym segmencie cenowym (tzw. marek ekonomicznych), następnie w II etapie – pozycjonowanych w wyższym przedziale cenowym tzw. marek premium. Aktualnie spotykane są również strategie pozycjonowania z uwzględnieniem określonych grup odbiorców, z uwagi na oferowane przez produkt korzyści oraz wynikające ze sposobu użytkowania. Nie bez znaczenia pozostają strategie wizerunkowe odnoszące się do kształtowania pozytywnego wizerunku marki sieci detalicznej, w tym dyskontowej, oraz marek poszczególnych kategorii, grup i linii produktowych (Górską-Warsewicz, Świątkowska i Krajewski, 2013).

Wśród innych strategii detalistów wobec marek należy wyróżnić strategie dotyczące kreowania nowych produktów, uwzględniając rozumienie nowości z punktu widzenia przedsiębiorstwa i konsumenta. Dla przedsiębiorstwa produktem innowacyjnym jest nowy produkt z uwagi na jego cechy techniczno-użytkowe, zmiany technologii i elementów składowych. Dla konsumentów natomiast nowością są produkty oceniane według nowych korzyści funkcjonalnych, psychologicznych, społecznych i w zakresie usług towarzyszących (Sudoł, Szymczak i Haffer, 2000).

Spośród czterech strategii kreowania nowych produktów podejmowanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne (technologicznej modyfikacji wytwarzanego produktu, jego modernizacji, imitacji produktu konkurentów oraz bezwzględnie nowego produktu) (Sudoł, Szymczak i Haffer, 2000) sieci detaliczne stosują najczęściej strategie:

- technologicznej modyfikacji produktów oferowanych pod markami handlowymi, dotyczącej zmian w strukturze produktów będących w ofercie sieci detalicznej,
- modernizacji oferowanych produktów, realizowaną w celu zwiększenia atrakcyjności produktów oraz podniesienia ich konkurencyjności,
- nowego produktu, niebędącego dotychczas w ofercie produktów dostępnych pod markami.

Wymienione strategie produktowe łączą się ze strategiami wobec marek handlowych, znajdując odzwierciedlenie w strategii rozszerzania marek. W odniesieniu do marek handlowych występują warianty strategii rozszerzania marek w zakresie: nowych wariantów smakowych, nowych kombinacji łączenia składników, obniżonej zawartości tłuszczu lub cukru, dodatku substancji funkcjonalnych, zmienionej konsystencji, innej formy sprzedaży i wielkości opakowań.

3. Rozwój handlu dyskontowego w Polsce

Od końca lat 90. XX wieku obserwowany jest w Polsce dynamiczny rozwój sklepów dyskontowych. Sprzyjają temu zmieniające się preferencje coraz większej grupy konsumentów w zakresie zakupów towarów oferowanych

w korzystnych cenach, efektywna organizacja sprzedaży oraz wprowadzenie skutecznych strategii mających na celu budowanie grona lojalnych odbiorców. Marże w placówkach dyskontowych są zwykle niższe od przeciętnych. Stosuje się technologie sprzedaży minimalizujące koszty przy zawężeniu asortymentu i ekspozycji towarów maksymalizującej wykorzystanie powierzchni sprzedażowej (Maleszyk, 2005).

Sklepy dyskontowe dysponują powierzchnią od 30 do 1000 m², sprzedają standardowe artykuły po obniżonych cenach. Charakteryzują się minimalnym wyposażeniem i niewielkim personelem zajmującym się głównie inkasem i uzupełnianiem zapasów w sali sprzedażowej (Kosicka-Gębska, Tul-Krzyszczuk i Gębski, 2011).

Pierwsze sklepy dyskontowe pojawiły się w Polsce w 1992 r. Były to: norweska Rema 1000 oraz belgijskie Globi, funkcjonujące do 2003 r. W 2003 r. liczba operatorów ogólnospożywczych sklepów dyskontowych wyniosła sześć i obejmowała firmy: Jeronimo Martins, Plus Discount, Leader Price, spółdzielnie Społem, Lidl i Netto. W 2013 r. funkcjonowały tylko Biedronka, Lidl, Netto, Aldi oraz Kaufland, pełniący funkcję hipermarketu dyskontowego (Maleszyk, 2005).

O znaczeniu handlu dyskontowego świadczą dane dotyczące liczby placówek ogółem, liczby sklepów otwieranych corocznie oraz zmieniające się zachowania zakupowe konsumentów. Liczba placówek sprzedaży dyskontowej zwiększyła się w latach 2001–2014 z 20 do prawie 3500, przy wyhamowaniu tendencji wzrostowej w latach 2008–2009 (liczba placówek wyniosła odpowiednio 1724 i 1822) (Maleszyk, 2005; 2010). Co roku otwieranych jest od 140 do 160 nowych sklepów typu dyskontowego. W 2014 r. 46% konsumentów wskazywało sklepy dyskontowe jako miejsce, w którym wydają najwięcej pieniędzy na artykuły codziennego użytku, czyli artykuły spożywcze, chemiczne i kosmetyczne. W latach wcześniejszych ta grupa kształtowała się na poziomie 35% w 2012 r. i 45% w 2013 r. (Shopper DNA, 2014).

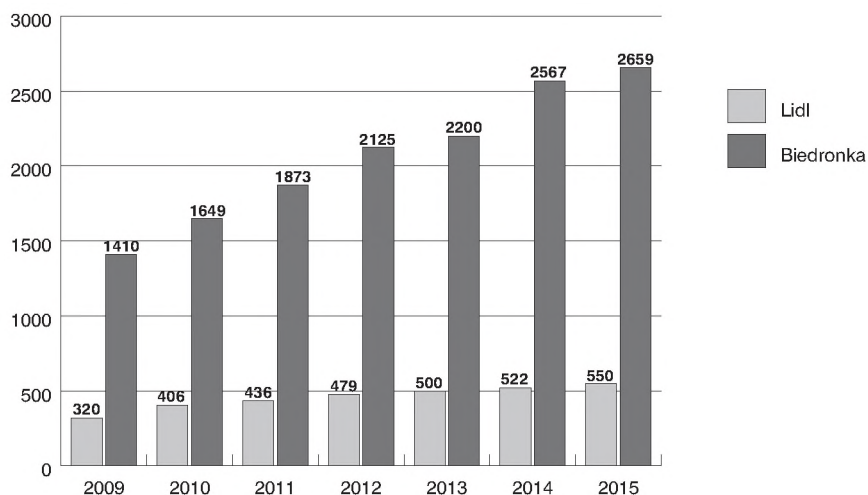
4. Prezentacja sieci dyskontów Biedronka i Lidl

W latach 2009–2015 liczba sklepów dyskontowych Biedronka wzrosła z 1410 do 2659 placówek. Sklepy powstały w dużych miastach wojewódzkich, w powiatowych i małych miastach liczących powyżej 10 tys. mieszkańców. Powierzchnia sprzedażowa na dzień 31 grudnia 2014 r. wyniosła 1 649 889 m², a obroty ukształtowały się na poziomie 8 432 mln euro (dane Jeronimo Martins z 2015 r.).

Początek Grupy Jeronimo Martins datuje się na rok 1792, w którym otwarty został w Lizbonie pierwszy sklep z towarami importowanymi. Renoma sklepu umacniała się przez kolejnych sto lat, na początku XX wieku utworzono sieć handlową z Porto. Podstawą działalności Grupy Jeronimo Martins jest handel i dystrybucja produktów żywnościowych. W poszczegół-

nych krajach działalność ta przybiera różną formę, jest uzupełniana o inne obszary biznesowe.

Grupa rozpoczęła działalność w Polsce w 1995 r. pod nazwą Jeronimo Martins Dystrybucja, inwestując początkowo w sieć hurtowni Cash and Carry Eurocash. W 1996 r. wykupiła od spółki Elektromis sieć sklepów pod nazwą Biedronka, którą poddano modernizacji i przekształceniom. W 1998 r. sieć Biedronka powiększyła się o 57 sklepów dyskontowych Tip Discount należących do koncernu niemieckiego Metro (Maleszyk, 2005).



Rys. 1. Liczba sklepów dyskontowych Biedronka i Lidl w latach 2009–2015 (dane dotyczące 2015 r. według stanu na koniec III kwartału). Źródło: opracowanie na podstawie danych Jeronimo Martins; E. Maleszyk (2010). *Handel detaliczny artykułami żywnościowymi. Przemysł Spożywczy*, 64 (12), 8–11; <http://jteg.lxh.poradnikhandlowca.com.pl/aktualnosci-detahurt/w-2013-r-otwarto-280-sklepow-biedronka-i-2-nowe-centra-dystrybucyjne>; <http://www.jeronimomartins.pt/negocios/distribuição-alimentar/biedronka.aspx?lang=en>; <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/biedronka-zwieksza-sprzedaz-i-zyski-dyskont,246,0,1948150.html>.

Sukces rynkowy osiągnięto między innymi przez optymalizację asortymentu, poprawę jakości produktów oferowanych pod markami handlowymi oraz ich opakowań, głównie w odniesieniu do oferty owoców, warzyw, nabiału i mięsa. Wprowadzono nowe nazwy linii produktów pozycjonowanych ze względu na ceny (Maleszyk, 2005). Mocną stroną sieci jest posiadanie sprawnej logistyki na terenie całego kraju (centra dystrybucyjne). Ułatwia to negocjowanie korzystnych warunków zakupów, sprzyja sprawności dostaw, co prowadzi do racjonalizacji poziomu zapasów i redukcji kosztów dystrybucji.

Marka Biedronka jest jedną z najpopularniejszych i najcenniejszych polskich marek. Wielokrotnie plasowała się wśród najsilniejszych marek

z tytułem Superbrands oraz wśród najcenniejszych polskich marek według rankingu dziennika „Rzeczpospolita”. Jeronimo Martins Polska S.A. znajduje się także wśród największych firm w Europie Środkowej i Wschodniej według Rankingu Coface CEE Top 500.

Strategie jakościowe realizowane są w dwóch płaszczyznach. Pierwsza dotyczy ceny, co znajduje odzwierciedlenie w hasle sklepu „Codziennie niskie ceny” i asortymencie produktów spożywczych codziennego użytku. Druga płaszczyzna odnosi się do asortymentu produktów obejmującego ponad 900 linii produktów i około 500 marek najczęściej kupowanych przez klientów. Jednocześnie ponad 90% sprzedawanych produktów jest polskiego pochodzenia, dostarczanych przez ponad 500 partnerów biznesowych.

Sieć Lidl funkcjonuje w Polsce od 2002 r. i systematycznie otwiera nowe sklepy, średnio 25 rocznie. Aktualnie liczba sklepów wynosi 550. Ważnym kryterium w wybieraniu nowych lokalizacji jest liczba mieszkańców danego obszaru, miasta, która musi wynosić powyżej 25 tys.

Sieć Lidl powstała w latach 30. XX wieku w Szwabii, jako Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlung. W latach 70. otwarto pierwsze sklepy w okolicach Ludwigshafen, a w latach 80. na terenie Niemiec. Od początku lat 90. rozpoczęto ekspansję międzynarodową. Obecnie Lidl ma sklepy w niemal wszystkich krajach Europy i mieści się w dziesiątce największych sieci sklepów spożywczych w Europie.

Sklepy Lidl ze względu na asortyment i charakter oferty asortymentowej spełniają warunki *hard discount*. Są usytuowane głównie w małych i średniej wielkości miastach, także w dzielnicach wielkomiejskich. Hasło przewodnie sieci Lidl brzmi: „Mądry wybór”, co ma pokazać konsumentom, że dokonują właściwego wyboru i będą zadowoleni z zakupów.

Asortyment obejmuje około 1000–1250 artykułów o najkorzystniejszej relacji poziomu cen do jakości. Duży udział w ofercie mają produkty mleczne, wędliny, owoce, warzywa, pieczywo — od 2012 r. wypiekane na miejscu. Asortyment podstawowy wspierany jest przez aktualne promocje, częste oferty artykułów gospodarstwa domowego, tekstylia, urządzenia elektroniczne, zabawki. Ważną akcją jest także tzw. tydzień dla danego kraju, podczas którego oferowane klientom są produkty markowe, typowe dla danego kraju Europy i świata po atrakcyjnych cenach, np. tydzień francuski, meksykański.

5. Analiza strategii produktowych marek handlowych wyrobów mleczarskich w sieciach dyskontów Biedronka i Lidl

Badany asortyment produktów mleczarskich oferowany pod markami handlowymi w sieciach Biedronka i Lidl podzielono na trzy obszary: napoje mleczne, sery oraz mleko i pozostałe produkty. W podziale uwzględniono specyfikę towaroznawczą i technologiczną, popyt konsumentów, pozycjonowanie marek oraz umiejscowienie w punktach sprzedaży. Wśród napojów mlecznych

wzięto pod uwagę zróżnicowanie technologiczne (jogurty, kefiry, maślanki) smakowe (jogurty i kefiry naturalne i owocowe) oraz specyfikę produktu (jogurty pitne, funkcjonalne i probiotyczne). W opisie strategii produktowych marek handlowych wzięto pod uwagę strategię asortymentową (przez wskazanie liczby pozycji asortymentowych w poszczególnych kategoriach wyrobów mleczarskich), strategię architektury marek, strategię pozycjonowania marek, wybrane obszary wśród strategii rozwoju nowych produktów.

Liczba pozycji asortymentowych napojów i deserów mlecznych dostępnych pod marką handlową w sieci dyskontów Biedronka uległa niewielkiej zmianie (w 2013 r. wyniosła 60, w 2015 r. zaś 61). Niewielkim zmianom ilościowym towarzyszyły znaczące zmiany w pozycjonowaniu marek (tabela 1). Strategia architektury marek handlowych sieci Biedronka uwzględnia występowanie różnych marek i odnosi się do określonych linii produktowych, tj. napoje mleczne owocowe – marka Fruvita, z dodatkiem ziaren zbóż – Musline. Na przykład marka Fruvita obejmuje jogurty owocowe w smakach truskawkowym, bananowym, wiśniowym, jabłkowym i kiwi oraz desery mleczne truskawkowe, jagodowe, wiśniowe i malinowe, natomiast Musline – jogurty z musli, śliwkami, winogronami, rodzynkami i figami. Tradycyjne napoje mleczne dostępne są pod markami handlowymi Tola (jogurty i kefiry naturalne) oraz Mleczna Dolina (maślanka, zsiadłe mleko). Dodatkowo wprowadzono nowe marki, dla których zastosowano strategię pozycjonowania z uwzględnieniem określonej grupy odbiorców. Jogurty Miami przeznaczone dla dzieci są dostępne w specjalnych dwudzielnych opakowaniach jako waniliowy i czekoladowy z biszkoptami oraz z kuleczkami zbożowymi. Stylistyka opakowania odwołuje się do dziecięcych skojarzeń ze światem baśni i bohaterów kreskówek.

W sieci dyskontów Lidl liczba pozycji asortymentowych napojów i deserów mlecznych oferowanych pod markami handlowymi uległa niewielkiemu zmniejszeniu. Cechą charakterystyczną jest rebranding w przypadku marki FruitJumbo i zastąpienie jej marką Pilos. Do produktów dostępnych pod marką Pilos w 2013 r. (jogurty naturalne, kefir naturalny, zsiadłe mleko) dołączyły inne napoje, tj. jogurty owocowe, pitne, funkcjonalne i probiotyczne, kefiry owocowe i desery mleczne.

Liczba pozycji asortymentowych serów dostępnych pod markami handlowymi w sieci dyskontów Biedronka zwiększyła się z 63 w 2013 r. do 86 w 2015 r. (tabela 2). Wynik ten osiągnięto dzięki zastosowaniu strategii rozszerzania marek i zwiększeniu liczby pozycji asortymentowych serów podpuszczkowych, twarożkowych i homogenizowanych. W sieci Lidl liczba pozycji asortymentowych pozostała na niemal niezmiennym poziomie (w 2013 r. – 84 pozycje asortymentowe, w 2015 r. – 82).

Największe zmiany ilościowe i jakościowe w sieci Biedronka zanotowano w przypadku serów podpuszczkowych, co wynikało z zastosowania strategii rozszerzania marek. Na przykład pod marką Serovit dostępne są sery konfekcjonowane w kostkach, tj. gouda, edamski, liliput, natomiast pod marką

Rodzaj produktu	Sieć dyskontów	Marka	Liczba pozycji asortymentowych	
			2013	2015
Jogurty naturalne	Lidl	Pilos	3	3
		Biotrend	1	1
	Biedronka	Tola	2	2
		Fruvita	1	2
Jogurty owocowe	Lidl	FruitJumbo/Pilos	23	26
	Biedronka	Wyśmienity	5	5
		Musline	3	3
Jogurty owocowe 0%	Lidl	Linessa	8	–
	Biedronka	Fruvita	4	4
Jogurty owocowe pitne	Lidl	FruitJumbo/Pilos	10	10
	Biedronka	Fruvita	4	4
Jogurty funkcjonalne i probiotyczne	Lidl	FruitJumbo/Pilos	3	4
		Milbona	3	3
	Biedronka	Proserce	2	2
		ActiPlus	3	3
		Miami	–	3
Kefir naturalny	Lidl	Pilos	3	3
	Biedronka	Tola	3	3
Kefir owocowy	Lidl	FruitJumbo/Pilos	3	3
Kefir 0%	Biedronka	JustFit	3	–
Maślanka naturalna	Lidl	Żeglarska Pilos	1	1
	Biedronka	Mleczna Dolina	1	1
Maślanka owocowa	Lidl	Żeglarska FruitJumbo	4	4
	Biedronka	Mleczna Dolina	3	3
Zsiadłe mleko	Lidl	Pilos	1	1
	Biedronka	Mleczna Dolina	1	1
Desery mleczne	Lidl	FruitJumbo/Pilos	4	4
		KingFrais	2	2
	Biedronka	Desella	2	2
		Fruvita	4	4
		Mini	1	1
		Bondi	1	1

Tab. 1. Asortyment napojów i deserów mlecznych oferowanych pod markami handlowymi w sieciach dyskontów Biedronka i Lidl. Źródło: badania własne z 2013 i 2015 r.

Światowid – sery w plastrach w funkcjonalnych opakowaniach umożliwiającym wielokrotne otwieranie (gouda, edamski, radamer, morski). Nowością jest wprowadzenie serów Światowid premium w zmienionym opakowaniu.

Zróźnicowanie asortymentu serów podpuszczkowych jest obserwowane przez wprowadzenie marki Miami i zastosowanie strategii jej pozycjonowania z uwzględnieniem dzieci. Przeznaczenie tych serów dla odbiorcy dziecięcego podkreślane jest grafiką opakowania i kształtami plastrów sera przypominającymi postacie z bajek np. misie.

Wśród marek handlowych serów w sieci Biedronka wyróżnia się marka Delikate jako marka parasolowa dla kilku grup produktowych: serów twarogowych i sałatkowych, serków twarożkowych i do smarowania, serków ziarnistych oraz serów pleśniowych. Marka Delikate obejmuje na przykład twaróg typu „kostka” oraz „klinek” w różnych wariantach zależnie od zawartości tłuszczu (chudy, półtłusty i tłusty) oraz wersjach smakowych (z rzodkiewką i ziołami, ser twarogowy w plastrach śmietankowy z pomidorami, klasyczny, serki twarożkowe śmietankowy i puszysty oraz serek ziarnisty tzw. lekki i klasyczny).

W sieci dyskontów Lidl w kategorii serów dominuje marka parasolowa Pilos, obejmująca produkty najczęściej wybierane przez polskich konsumentów i produkty nowe. Marka Pilos obecna jest w takich grupach produktowych, jak: sery twarogowe i sałatkowe, serki twarożkowe i do smarowania, serki ziarniste i homogenizowane. W ofercie występują na przykład serki homogenizowane naturalne, waniliowe, serki ziarniste o różnej zawartości tłuszczu i gramaturze opakowania, sery twarogowe typu kulka w trzech wariantach, w zależności od zawartości tłuszczu (chudy, półtłusty i tłusty), także twaróg sernikowy, ser twarogowy w plastrach o różnych smakach (naturalny, z cebulą i ziołami, z papryką i bazylią) i serki ziarniste (naturalne i ze szczypiorkiem).

Umacnianie pozycji marki Pilos wynika z zastosowania strategii rozszerzenia marki oraz jej pozycjonowania z uwzględnieniem regionu pochodzenia. W ofercie są dostępne sery charakterystyczne dla innych kuchni regionalnych, w tym sery twarogowe: bałkański, grecki oraz wędzony. Wskazuje to na różnicowanie produktowe uwzględniające produkty z różnych stron świata, co podkreślane jest w kampaniach promocyjnych i specjalnych ofertach promujących kuchnie innych narodów.

Kraj pochodzenia produktu podkreślony jest również w pozycjonowaniu innych marek handlowych. Sery importowane z Niemiec dostępne są pod marką Milbona (ementaler, gouda holenderska), natomiast produkcji krajowej – Bluedino (salami, rolada ustrzycka, salami, gouda, morski).

Pozycjonowanie ze względu na atrybuty produktu w sieci Lidl odbywa się dla linii produktów Linessa o obniżonej zawartości tłuszczu. Przedstawicielem jest ser topiony w plastrach o zawartości tłuszczu 12%, czyli o 5 punktów procentowych mniej niż standardowy ser w tej formie oraz ser gouda dostępny w formie plastrów.

Rodzaj produktu	Sieć dyskontów	Marka	Liczba pozycji asortymentowych	
			2013	2015
Sery twarogowe lub sałatkowe	Lidl	Pilos	14	14
	Biedronka	Delikate	13	13
Serki i twarożki do smarowania	Lidl	Pilos	3	7
		Linessa	1	–
		Cavabel	3	–
	Biedronka	Delikate	4	9
		Vitelli	4	4
Serki ziarniste	Lidl	Pilos	4	4
		Linessa	1	–
	Biedronka	Delikate	4	4
Serki homogenizowane	Lidl	Yofrutta	1	–
		FruitJumbo	4	4
		Pilos	2	2
	Biedronka	Tutti	6	10
Sery topione	Lidl	From'Dor/ Bluedino	13	11
		Milbona	4	4
	Biedronka	Fasti	8	9
		Janos	2	–
Sery żółte	Lidl	Bluedino	20	20
		Milbona	4	5
		Linessa	1	–
	Biedronka	Serovit	3	4
		Światowid	9	16
		Luxmilk	3	7
Sery włoskie	Lidl	Linessa	1	–
		Lovilio	4	6
	Biedronka	Sottile Gusto	4	4
Sery pleśniowe	Lidl	From'Dor	2	–
		Chene d'argent	1	4
		Bluedino	1	4
	Biedronka	Bonne De Trebon/ Roi du Chateau	2	2
		Delikate	1	1

Tab. 2. Asortyment serów oferowanych pod markami handlowymi w sieciach dyskontów Biedronka i Lidl. Źródło: badania własne z 2013 i 2015 r.

W obydwu sieciach dyskontowych różnicowanie w zależności od wariantów smakowych podkreślone jest w nazwie marki produktowej. W sieci Lidl pod marką FruitJumbo dostępne są serki „do kieszonki” (bananowe, waniliowe, truskawkowe). Oferta dyskontu Biedronka odnosi się do marki Tutti i takich smaków serków homogenizowanych, jak: waniliowy, brzoskwińowy czy truskawkowy.

W pozostałych grupach produktów mleczarskich dostępnych pod markami handlowymi sieci Lidl i Biedronka utrzymuje się stały asortyment produktów (tabela 3). Dominują marki parasolowe Pilos w sieci Lidl oraz Mleczna Dolina w sieci Biedronka. Jedyną zmianą w badanym okresie było wprowadzenie mleka UHT bez laktozy pod marką Prawdziwe w sieci Biedronka dla osób z nietolerancją laktozy. Takie kształtowanie się asortymentu produktowego dostępnego pod markami handlowymi wskazuje, z jednej strony, na ugruntowanie tych grup produktów, z drugiej zaś odnosi się do tradycyjnego charakteru tych produktów, stabilnego popytu przy niezmiennych preferencjach konsumentów.

Rodzaj produktu	Sieć dyskontów	Marka	Liczba pozycji asortymentowych	
			2013	2015
Mleko świeże	Lidl	Pilos	2	3
	Biedronka	Mleczna Dolina	2	2
Mleko UHT	Lidl	Pilos	3	3
	Biedronka	Prawdziwe	3	4
Śmietana	Lidl	Pilos	3	3
	Biedronka	Mleczna Dolina	2	2
Śmietanka	Lidl	Pilos	1	1
	Biedronka	Mleczna Dolina	1	1
Masło	Lidl	Pilos	3	3
	Biedronka	Mleczna Dolina	2	3
Masło ziołowe	Lidl	Milbona	1	–

Tab. 3. Asortyment pozostałych produktów mleczarskich oferowanych pod markami handlowymi w sieci dyskontów Biedronka i Lidl. Źródło: badania własne z 2013 i 2015 r.

6. Podsumowanie

Sieci dyskontowe Biedronka i Lidl stosują zróżnicowane strategie produktowe marek handlowych badanych wyrobów mleczarskich. Uwzględniając architekturę marek, są to przede wszystkim strategie marek parasolowych odnoszące się do różnej liczby grup produktowych i pozycji asortymentowych. Jednocześnie do wyróżnienia nowych produktów stosowane są marki pozycjonowane z uwzględnieniem określonej grupy odbiorców, atrybutów

produktu, kraju pochodzenia itp. Wprowadzanie nowych pozycji asortymentowych odnosi się do zastosowania strategii rozszerzania marek w zakresie nowych smaków, zmienionych wielkości opakowań itp.

Zaobserwowane zmiany w asortymencie produktów mleczarskich oferowanych pod markami handlowymi sieci dyskontów Biedronka i Lidl determinują rozbudowywanie strategii architektury marek. Wynika to z jednej strony z różnicowania oferty asortymentowej i wprowadzania nowych produktów obok tradycyjnie postrzeganych pozycji asortymentowych. Z drugiej zaś konieczne jest zapewnienie spójnego przekazu informacyjnego dla wszystkich marek handlowych oferowanych przez obie sieci dyskontowe.

Bibliografia

- Domański, T. (2001). *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Górska-Warsewicz, H. (2005). Sieci detaliczne i marki handlowe w Polsce. *Przemysł Spożywczy*, 59 (10), 41–43.
- Górska-Warsewicz, H. (2011). *Kształtowanie architektury marek*. Warszawa: Difin.
- Górska-Warsewicz, H. i Pałaszewska-Reindl, T. (2002). *Marka na rynku produktów żywnościowych*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Górska-Warsewicz, H., Świątkowska, M. i Krajewski, K. (2013). *Marketing żywności*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kall, J. (2001). *Silna marka. Istota i kreowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kall, J. (2005). *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kłosiwicz, U. i Słomińska, B. (2000). *Marki producenta i marki handlowe jako narzędzie konkurencji*. Warszawa: Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji.
- Kosicka-Gębska, M., Tul-Krzyszczuk, A. i Gębski, J. (2011). *Handel detaliczny żywnością w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Kotler, P. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Maleszyk, E. (2005). Sieci dyskontowe na rynku artykułów żywnościowych. *Poradnik Handlowca*, (02/144), 20–26.
- Maleszyk, E. (2010). Handel detaliczny artykułami żywnościowymi. *Przemysł Spożywczy*, 64 (12), 8–11.
- Pepe, M., Abratt, R. i Dion, P. (2012). Competitive Advantage, Private-label Brands, and Category Profitability. *Journal of Brand Management*, 28 (1–2), 154–172.
- Senthilvelkumar, K.R. i Jawahar, D.P. (2013). Building Private Labels into Strong Brands. *Journal of Brand Management*, X (2), 42–63.
- Shopper DNA. (2014). *Najwięcej pieniędzy na zakupy FMCG Polacy wydają w dyskontach*. Pozyskano z: <http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/niemal-co-drugi-polak-najwiecej-pieniedzy-na-zakupy-wydaje-w-dyskontach,106183.html> (08.10.2014).
- Stopczyński, B. (2010). Marki własne – instrument konkurowania detalistów. *Handel Wewnętrzny*, (1).
- Sudoł, S., Szymczak, J. i Haffer, M. (2000). *Marketingowe testowanie produktów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.