

*Sławomir Kamosiński*

## **MARKA PRODUKTÓW W OKRESIE TRANSFORMACJI GOSPODARKI POLSKIEJ (ANALIZA EMPIRYCZNA)**

### Wprowadzenie

Współczesne firmy, które działają na globalnym rynku, opierają swoją pozycję rynkową na niematerialnym składniku ich aktywów, którym jest marka. Stanowi ona ważną część ich kapitału niematerialnego i zazwyczaj uznawana jest za zabezpieczenie firmy (tzw. polisa ubezpieczeniowa) na czasy kryzysu. Marka pojawia się we wszystkich sferach działalności gospodarczej człowieka, a szczególnie ważną rolę odgrywa w sferze produkcji. Biorąc pod uwagę spółki notowane na 25 kluczowych giełdach papierów wartościowych świata, określono w 2006 roku, że wartość ich aktywów niematerialnych stanowiła średnio aż 62% wartości rynkowej spółki<sup>1</sup>. Z tego powodu firmy działające na globalnym rynku przywiązują ogromną wagę do kreowania marki, budowy jej tożsamości i pozytywnego wizerunku. Polskim firmom trudno jest wykreować markę mającą zasięg globalny. Z powodzeniem zrobiły to natomiast inne kraje Europy Środkowej. Na świecie znana jest marka węgierska „Tokaj”, czeska „Skoda”, chorwacka „Vegeta”, czy słoweńska „Gorenje”<sup>2</sup>.

Siła marki wynika, według Ph. Kotlera, z tego, że jest ona ukształtowanym w świadomości klienta określonym wyobrażeniem, wywołanym przez cechy indywidualne produktu. To wrażenie, które powstaje w umyśle konsumenta na myśl o marce<sup>3</sup>. Z tego powodu kreowanie marki przez producenta polega na „pozycjonowaniu” określonych produktów, czyli takim oddziaływaniu na zmysły potencjalnego konsumenta, aby przekonać go, że produkt oferowany pod daną marką jest najlepszy. Ph. Kotler konstatuje, że marka musi znajdować się w świadomości klienta „tam, gdzie chcesz, jako właściciel marki, żeby się znalazła”<sup>4</sup>. O sukcesie procesu pozycjonowania marki można mówić wówczas, gdy klient jest lojalny wobec marki i wraca do niej za każdym razem, gdy decyduje się na zakupy. American Marketing Association, badając markę, zwrócił uwagę na

<sup>1</sup> M. Panfil, *Wycena wartości marki*, www.ceo.cxo.pl [dostęp 06.01.2013].

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Warszawa 2005, s. 421.

<sup>4</sup> Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, Warszawa 2008, s. 116.

przypisane jej cechy indywidualne, do których zaliczono: nazwę, termin, znak, symbol, wzór lub kombinację tych elementów. Marka musi być czytelna i pozwalać klientowi na jednoznaczną identyfikację producenta<sup>5</sup>.

Restrukturyzacja gospodarki polskiej, która nastąpiła po 1989 roku, spowodowała napływ do naszego kraju obcego kapitału, który wielu przedsiębiorstwom pozwolił na unowocześnienie technologii i podniesienie jakości produkcji. W tym samym momencie pojawił się dylemat obserwowany w wielu firmach działających na rynkach globalnych, które zdecydowały się na inwestycję kapitału w polskich przedsiębiorstwach. Istota problemu sprowadzała się do podjęcia przez menedżerów decyzji o tym, czy narzucać polskim konsumentom własną, znaną na świecie markę, czy pozostawić tradycyjną markę polską, kojarzoną przez klientów z przejętą firmą. Wskazany dylemat, przed którym stali globalni inwestorzy, ujawnił do tej pory mało zauważany fakt istnienia w gospodarce nakazowo-rozdzielczej, tzw. gospodarce socjalistycznej, marek produktów i związanej z nimi lojalności klientów. Te uwarunkowania wymagały od menedżerów firm, inwestujących kapitał w Polsce, chwili refleksji i docenienia, w wielu wypadkach, siły marek rodzimych, wyrosłych często w epoce XIX wieku, okresie międzywojennym i latach Polski Ludowej.

W niniejszym artykule poddano analizie, w oparciu o empiryczne przykłady, wskazany wyżej problem. Zobrazowano, w jakich gałęziach i branżach produkcyjnych po 1989 roku inwestor, działający na globalnych rynkach, decydował się na zachowanie marki polskiej oraz w jakich przeprowadzano renaming, wprowadzając w miejsce polskiej marki, markę obcą (globalną). W dalszej części zwrócono uwagę na wysiłki podejmowane przez polskich inwestorów w celu wykreowania nowej, rodzimej marki na polskim rynku.

### Marka produktu i producenta w gospodarce nakazowo-rozdzielczej

Gospodarka nakazowo-rozdzielcza kierowała się zasadami planowania centralnego. Ograniczono mechanizmy wolnej gry rynkowej, dając wyraźną przewagę rynkowi producenta. W związku z tym marketing produktów i budowanie marki produktów wydawały się z pozoru zbędne. Potwierdzała to obowiązująca w Polsce Ludowej definicja pojęcia „marketing” zamieszczona w „Małej Encyklopedii Ekonomicznej” opublikowanej w 1974 roku. Wskazane pojęcie wyjaśniano w następujący sposób: „w krajach socjalistycznych pełne wprowadzenie koncepcji marketingowej do działalności przedsiębiorstw nie jest możliwe ze względu na ograniczoną liczbę czynników rynkowych i produkcyjnych, na które przedsiębiorstwo może wpływać”<sup>6</sup>. Zaskakujący dla wielu badaczy może być fakt, że w Polsce, w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej, którą prof. Janos Kornai nazwał „gospodarką niedoborów”, producenci, a przede wszystkim konsumenci, nie lekceważyli znaczenia prestiżu marki produktu. Z punktu widzenia praktyki stosowa-

<sup>5</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Warszawa 2005, s. 421.

<sup>6</sup> *Mała Encyklopedia Ekonomiczna*, red. K. Sekomski, Warszawa 1974, s. 437.

nej w gospodarce socjalistycznej wykorzystywanie marki w handlu wewnętrznym było nieracjonalne, ponieważ producenci działali na rynku podaży, który dawał im wyraźną przewagę nad konsumentem. Permanentne niedobory towarów w handlu wewnętrznym i w zasadzie zanik konkurencji między producentami doprowadziły w konsekwencji do tego, że sprzedaż każdego wyprodukowanego wyrobu nie była trudna. Zastane warunki zwalniały producenta z odpowiedzialności za jakość własnych wyrobów i ich poziom nowoczesności. Produkt, w przeciwieństwie do gospodarki wolnorynkowej, miał w omawianym systemie ekonomicznym długie życie. Z tego powodu, między innymi zaniedbana była w gospodarce nakazowo-rozdzielczej sfera innowacji. Analizowany system gospodarczy nie uwzględniał międzynarodowego podziału pracy, miał charakter autarkiczny, co dawało dodatkowe atuty producentom. W konsekwencji wskazanych czynników, marka produktu, postrzegana często jako jego nazwa, którą posługiwał się producent, nie miała z pozoru żadnego znaczenia dla pozycji producenta na rynku wewnętrznym, wielkości jego produkcji i sprzedaży.

Zdaniem autora posługiwanie się przez producentów nazwą produktu, postrzeganą jako jego marka, w systemie gospodarki niedoborów miało jednak duże znaczenie dla producenta. Pozwalało ono na odwołanie się do niematerialnego poczucia luksusu, przekonania klienta o tym, że nabył towar wyjątkowy. Na uwagę zasługuje także to, że w Polsce Ludowej producenci przejmowali tradycyjne marki produktów, sięgające niekiedy okresu połowy XIX wieku oraz lat Polski międzywojennej (1918-1939). Wyjaśnienie motywów tego postępowania jest utrudnione, ponieważ z jednej strony w oficjalnej propagandzie władz Polski Ludowej potępiano kapitalizm i jego dorobek, z drugiej zaś wykorzystywano wizerunek marek produktów, które wykreowano w kapitalizmie. Świadczą o tym empiryczne przykłady. Marką „E. Wedel”, która narodziła się w połowie XIX wieku, chętnie sygnowały swoje wyroby upaństwowione po II wojnie światowej „Zakłady Cukiernicze im. 22 Lipca” w Warszawie. Była to przedwojenna fabryka cukiernicza „E. Wedel”. Producent słodczy stosował w Polsce Ludowej zawiły system podwójnego sygnowania wyrobów cukiernicznych: „E. Wedel” i „Zakłady im. 22 Lipca”. W ten sposób ujawniła się bezradność aparatu władzy wobec siły tradycji i siły marki „E. Wedel”. Utrwaliła się ona w świadomości konsumentów jako wyznacznik wyrobów cukiernicznych najwyższej jakości. Przyzwyczajenia tego nie można było zmienić regulacjami administracyjnymi. Państwowy właściciel zmuszony został do zaakceptowania tego stanu rzeczy. Był to swoiście rozumiany fenomen trwania, który pomógł „Zakładom im. 22 Lipca” w Warszawie wprowadzić tzw. eksport sentymentalny, kierowany głównie do Polonii w krajach obu Ameryk oraz Europy Zachodniej.

Innym przykładem wykorzystania marki historycznej w latach Polski Ludowej była marka „Winiary”. Państwowy producent objął nią produkty spożywcze, w skład których wchodziły suszone warzywa, przyprawy, gotowe zupy itp. wyroby. W czasach gospodarki nakazowo-rozdzielczej przejęty przez państwo browar żywiecki posługiwał się dziewiętnastowiecznym logo i marką „Żywiec”. Podobny zabieg dotyczył wykorzystania tradycyjnej marki piwa „Tyskie”, której źródła narodzin dopatrywano się w wieku siedemnastym.

W Polsce Ludowej dostrzeżono również zjawisko kreowania marki produktu. Najintensywniej ten proces obserwowano w dekadzie lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Jego genezy, zdaniem autora, należy doszukiwać się w próbach otwarcia się Polski na międzynarodowy podział pracy i szeroką, w miarę ówczesnych możliwości, współpracę z krajami rozwiniętymi gospodarczo. W tym okresie wykreowano z sukcesem np.: markę „Eltra”, jako oznaczenie rodziny radioodbiorników tranzystorowych, markę „Kasprzak”, jako znak rozpoznawczy magnetofonów, „Romet”, jako markę szerokiej gamy rowerów i motorowerów, „Fonica”, jako markę gramofonów, „Tonsil”, jako markę głośników, kolumn głośnikowych i mikrofonów, „Stilon”, jako markę kaset magnetofonowych, czy „Foton”, jako markę filmów, papierów i odczynników fotograficznych. Wykreowano także, jako namiastkę luksusu, markę producenta odzieży „Moda Polska” oraz marki zakładów odzieżowych „Bytom” i „Vistula”. W Polsce Ludowej wskazane marki funkcjonowały w zasadzie na rynku lokalnym, rozumianym jako wewnętrzny rynek polski lub szerzej jako rynki krajów demokracji ludowej związanych sojuszem z Radą Wzajemnej Pomocy Gospodarczej. Rzadko pojawiały się one poza wskazanym obszarem.

Występowanie marki na rynku pozbawionym konkurencji w sposób naturalny rodziło pytanie o jej wartość. Takich badań niestety nie prowadzono, jednak aparat władzy zdawał sobie sprawę z tego, że nawet w specyficznym systemie ograniczającym prawa wolnego rynku istnieje naturalna potrzeba klientów do utożsamiania się z produktem i jego marką. Dodatkowo, w celu zwiększenia u klientów poczucia luksusu, pojawiły się na produktach znaki jakości. Produkt mógł otrzymać znak jakości „I”, gdy był na poziomie jakości produktów wytwarzanych przez przodujących producentów zagranicznych. Natomiast znakiem jakości „Q” oznaczano wyroby, które uznawano za będące na najwyższym poziomie techniczno-użytkowych osiągnięć światowych w danej grupie wyrobów. W ten sposób wzbogacano produkt i kreowano jego markę. Innym substytutem, poprawiającym wizerunek rodzimych produktów w oczach klientów w czasach Polski Ludowej, był wprowadzony przez producenta podział jego wyrobów na produkty przeznaczone na rynek krajowy i tzw. produkty eksportowe. Produkt eksportowy był zazwyczaj wykonany z lepszej jakości materiałów.

Nie ulega wątpliwości, że w Polsce Ludowej prowadzono proces pozycjonowania przez producenta własnych wyrobów w świadomości konsumenta. Inne były niż w gospodarce wolnorynkowej metody, jakie wykorzystywano do przekonania klienta do zakupu produktów. Namiastką rywalizacji polskich producentów o dostęp do zagranicznych rynków krajów Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej, a przede wszystkim krajów rozwiniętych gospodarczo, były Międzynarodowe Targi Poznańskie, stanowiące markę samą w sobie.

Kreowanie marki produktów i producenta w Polsce po 1989 roku

Transformacja gospodarki polskiej, zapoczątkowana w 1989 roku, oznaczała wprowadzenie w Polsce wolnego rynku i wejście kraju do międzynarodowego podziału pracy.

Zmiana polityczna i gospodarcza, które nastąpiły wówczas w Polsce, były uznawane za nieodwracalne. To przekonanie społeczne miało kluczowe znaczenie dla powodzenia całej operacji transformacji. Według uwag prof. Leszka Balcerowicza „szanse na zaadaptowanie się ludzi do nowych warunków rosną, jeśli zmiana jest radykalna, a w efekcie postrzegana przez nich jako nieodwracalna”<sup>7</sup>. W konsekwencji wejście Polski do systemu międzynarodowego podziału pracy zweryfikowało istniejące w epoce gospodarki nakazowo-rozdziałowej marki produktów i producentów. Otwarcie gospodarki pozwoliło określić, po raz pierwszy od 1945 roku, realną wartość marki, jej siłę i wizerunek w oczach klientów.

Na wyznaczenie po 1989 roku siły i wartości marki wpływała zmiana zachodząca w mentalności klientów. Podlegali oni, podobnie jak system gospodarczy, procesowi transformacji, który polegał na porzuceniu przez nich wykształconej w czasach gospodarki podaży mentalności klienta-łowcy, który zdobywał produkty dzięki znajomościom lub był pasywny i otrzymywał to, co w danym momencie pojawiło się na rynku wewnętrznym, w świadomego klienta-konsumenta, który podejmuje decyzję o zakupie produktu na podstawie własnych preferencji, pozycji danej marki i jej wizerunku<sup>8</sup>. Proces ten kształtował do 1989 roku, docenianą w niewielkim stopniu, wartość marki, na którą składa się przede wszystkim zaufanie, jakim klienci obdarzają dany produkt. A zaufanie do marki buduje się na podstawie własnego doświadczenia<sup>9</sup>. Transformacja gospodarki odsłoniła również płaszczyznę niezaspokojonych przez lata potrzeb konsumpcyjnych społeczeństwa polskiego. Producenci musieli dostrzec to, że „Ludzie są obecnie skłonni poświęcić znacznie więcej czasu i środków na konsumpcję produktów, które pomagają im zmieniać i kształtować ich cechy indywidualne”<sup>10</sup>. W konsekwencji pojawiła się dla rodzimych podmiotów gospodarczych szansa na kreowanie nowych marek. Reklama, praktycznie nieobecna w latach gospodarki podaży, stała się nieodzownym elementem codzienności.

Wejście polskich producentów do systemu międzynarodowego podziału pracy wymusiło na nich podjęcie szybkiej restrukturyzacji celem dostosowania się do wymogów gospodarki rynkowej. Otwarcie rynku polskiego na rynki globalne spowodowało natomiast zjawisko odejścia wielu klientów od rodzimych marek. Po latach dominacji producenta, polscy klienci, mając wolny wybór, chętniej sięgali po wyroby uznanych światowych marek. Szczególnie zjawisko to wystąpiło z dużą siłą w branży elektronicznej. Ten segment polskiego rynku, na którym obecni byli do początku 1990 roku prawie wyłącznie

<sup>7</sup> *Zagadki wzrostu gospodarczego. Siły napędowe i kryzysy – analiza porównawcza*, red. L. Balcerowicz, A. Rzońca, Warszawa 2010, s. 56.

<sup>8</sup> E.C. Dunn, *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*, Warszawa 2008, s. 151.

<sup>9</sup> T. Sikorski, *Czym jest wartość marki i jak ją budować*, [www.msp.money.pl](http://www.msp.money.pl) [dostęp 6.01.2013].

<sup>10</sup> E.C. Dunn, *Prywatyzując...*, s. 151.

polscy producenci, natychmiast się załamał. O wyborze produktu decydował klient, a polscy producenci nie potrafili przygotować dla niego satysfakcjonującej oferty. Wpływał na ten stan również deficyt wiedzy rodzimych menedżerów w zakresie marketingu i budowy sieci sprzedaży własnych produktów. Odejście klientów od polskich produktów spowodowane było również faktem podświadomego przypisywania wielu markom wykreowanym w Polsce Ludowej cech systemu ekonomicznego, w którym je wytwarzano. Zaliczano do tego zestawu cech, m. in.: zacofanie, zastój, sztywność, starość, szarość. Nowy system gospodarczy, kapitalizm i jego produkty kojarzyły się transformującym się klientom z nowoczesnością, cywilizacją, dynamiką, elastycznością, młodością, różnobarwnością i zaspokojeniem pragnień<sup>11</sup>. Prawdopodobnie takim postrzeganiem świata można tłumaczyć załamanie się rodzimych wytwórców elektroniki. Ta stosunkowo młoda branża, wsparta w dekadzie lat siedemdziesiątych licencjami zakupionymi w krajach rozwiniętych gospodarczo, nie wytrzymała konkurencji znanych, globalnych marek. Zniknęły z rynku wewnętrzne produkty z logo marki „Eltra”, „Fonica”, „Kasprzak” i „Tonsil”.

Marka „Tonsil”, jako nazwa produktów obejmujących głośniki, kolumny nagłaśniające i mikrofony, pojawiła się w 1960 roku. Początki transformacji ustrojowej po 1990 roku były niezwykle obiecujące. W roku 1991 „Tonsil” jako jedna z pierwszych firm zadebiutował na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Otwarcie rynku polskiego na wyroby firm światowych spowodowało utratę pozycji monopolisty i stopniowe odchodzenie klientów od marki „Tonsil” do innych, renomowanych marek branży producentów głośników. Marce „Tonsil” zaszkodził dodatkowo brak szybkiej restrukturyzacji przedsiębiorstwa, nieuregulowane stosunki własnościowe oraz konflikt załogi z zarządem firmy. W konsekwencji firma w 2004 roku upadła, a w 2005 roku jej akcje zostały wycofane z obrotu giełdowego.

Spektakularny charakter miał upadek w 2005 roku Zjednoczonych Zakładów Rowerowych „Romet” SA w Bydgoszczy. Marka „Romet” w latach Polski Ludowej była jedną z najbardziej rozpoznawanych w kraju. Zakład ten w 1950 roku wyprodukował 34.750 sztuk rowerów „Romet”, a w 1980 roku 1.138.770. „Romet” w Polsce Ludowej był w zasadzie monopolistą w produkcji jednoślądów. Kontrolował około 90% rynku. W roku 1991 Zakłady „Romet” przekształcono w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Nieudana dla przedsiębiorstwa prywatyzacja zakończyła się ogromnym zadłużeniem firmy. W 1998 roku rozpoczął się powolny proces wyprzedazy majątku „Rometu”, a degradacja jego marki następowała praktycznie od 1990 roku. Eksperti zwracali uwagę na to, że do bankructwa firmy przyczyniła się spóźniona decyzja Ministra Gospodarki podjęta 6 października 1997 roku „w sprawie zakończenia postępowania w celu ochrony rynku krajowego przed importem rowerów z Chin i Tajwanu, zagrażającym interesom gospodarczym krajowych producentów”. W tym dokumencie zwracano uwagę, „że w 1996 roku nastąpiło znaczne pogorszenie sytuacji ekonomiczno-finansowej przemysłu krajowego” na skutek importu rowerów z Chin i Tajwanu. Import ten był realizowany po cenach znacznie niższych niż ceny krajowych producentów. Polscy producenci rowerów w 1996 roku zmniejszyli produkcję o 7%, a „Romet” SA obniżył wykorzystanie mocy produk-

<sup>11</sup> Tamże, s. 84.

cyjnych z 72,1% do 69,3%. W zderzeniu z globalną gospodarką „Romet” nie wytrzymał konkurencji tańszych producentów. Załoga tego przedsiębiorstwa boleśnie przekonała się, czym skutkuje brak lojalności klientów wobec marki. Do bankructwa Zjednoczonych Zakładów Rowerowych „Romet” przyczyniło się obciążenie dziedzictwem przeszłości, dające złudne przekonanie o możliwości sprzedania każdego wyrobu pochodzącego z tej fabryki. W roku 2005 „Romet” został wykreślony z Krajowego Rejestru Sądowego.

Do upadku marek „Romet” i „Tonsil”, które w latach Polski Ludowej były monopolistami na krajowym rynku, znacząco przyczynił się brak dostosowanej do warunków wolnego rynku misji zakładu i strategii kreowania wizerunku oraz marki. Wiązało się to z przyjęciem specyficznej kultury firmy, nabyciem umiejętności kontaktowania się jej z klientami oraz liczenia się z ich opinią. Dlatego w warunkach wolnorynkowej konkurencji wygrywały wyroby nie zawsze znanych marek, produkowane w Chinach i innych azjatyckich krajach, których podstawową zaletą była niska cena i estetyka wykonania wyrobu. W przypadku marki „Tonsil” klienci poszukiwali alternatywnych produktów znanych marek producentów sprzętu elektronicznego.

Interesujący jest fakt, że w gałęzi spożywczej rodzime marki przetrwały okres transformacji ustrojowej i utrzymały swój wizerunek oraz pozycję w świadomości konsumenta. W przemyśle spożywczym, w branży „słodocze i lody” od roku 2004, gdy przeprowadzono w Polsce pierwsze badania marek, do roku 2011 nieprzerwanie pierwsze miejsce w kategorii siła marki zajmowała marka „E. Wedel”. Jej siłę oceniać należy przez niemierzalny wskaźnik tradycji i wyobrażenia klienta o luksusie. Marki produktów sygnowanych stylizowaną grafiką kroju pisma „E. Wedel”, wbrew wcześniejszym obawom, nie zastąpił własną globalną marką inwestor zagraniczny – firma „Cadbury”, który przejął byłe państwowe przedsiębiorstwo „Zakłady im. 22 Lipca” w Warszawie. Na sile tradycyjnej, znanej od 1851 roku marki, menedżerowie z „Cadbury” oparli strategię promocji produktów. Podobnie postąpił kolejny właściciel marki „E. Wedel” japońska grupa Lotte. W strategii promocyjnej marki „E. Wedel” główny nacisk położono na reklamę wizerunkową marki, a nie na reklamę produktową. Skoncentrowano się na ukazywaniu marki „E. Wedel” jako „mocy słodkości z Fabryki Przyjemności”. Strategia ta zakończyła się sukcesem. Jak pokazały badania „Top of Mind” z 2011 roku, aż 44% zapytanych o to, z jaką marką kojarzy im się czekolada, wskazywało markę „E. Wedel”<sup>12</sup>.

Tradycyjną markę „Winiary” przyjął największy producent żywności na świecie, szwajcarska firma „Nestle”. Firma ta, jako partner strategiczny państwowego przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, doceniła siłę marki „Winiary”, sygnując nią wszystkie produkty. Była to trafna decyzja, ponieważ według badań pochodzących z 2011 roku nazwę własną „Winiary” zna 89% konsumentów w Polsce<sup>13</sup>. Tradycja tej marki jest bardzo silna, a jej źródła należy szukać niewątpliwie w minionej epoce Polski Ludowej. O trafnie podjętej przez menedżerów z firmy „Nestle” decyzji o pozostawieniu na rynku polskim marki „Winiary” świadczy następujący fakt: w 2005 roku w pomiarze siły marki produk-

<sup>12</sup> A. Wiczerzak-Krusińska, *Moc słodkości z Fabryki Przyjemności*, dodatek: *Ranking najcenniejszych polskich marek*, Rzeczpospolita 2011, s. 20.

<sup>13</sup> B. Drewnowska, *Siła kulinarnego dziedzictwa*, [www.rankingmarek.pl](http://www.rankingmarek.pl) [dostęp 6.01.2013].

tów żywnościowych „Winiary” znalazły się na trzecim miejscu, a w 2011 roku, marka ta zajęła, w tym samym rankingu, miejsce pierwsze<sup>14</sup>. Strategia promocji marki „Winiary” przyjęta przez koncern „Nestle” polega na akcentowaniu dobrego smaku i wysokiej jakości produktów z tym logo. Podkreśla się fakt, że „Nestle” produkuje wyłącznie „zdrową żywność”. Aby potwierdzić tę strategię czynami, dział spożywczy w szwajcarskiej centrali firmy „Nestle” przekształcono w 2007 roku w „Nutrition and Health-Company”<sup>15</sup>.

Właścicielem marki „Tymbark”, znanej od 1936 roku, jest od 1999 roku polska grupa Maspex. Skuteczna promocja produktów Tymbark pozwoliła temu producentowi w 2011 roku przejąć kontrolę nad 30% polskiego rynku napojów bezalkoholowych. O pozytywnym wizerunku i sile tej marki decyduje fakt, że 98 na 100 Polaków deklaruje, że dobrze zna tę markę<sup>16</sup>. To pozwoliło zająć marce „Tymbark” w roku 2011 roku pierwsze miejsce w rankingu siły marek napojów bezalkoholowych<sup>17</sup>. Na taki wynik producent marki „Tymbark” pracował długo i cierpliwie<sup>18</sup>. Pierwsza kampania reklamowa, której celem było związanie klienta z produktem, prowadzona została w 1993 roku. Jej cechą charakterystyczną było to, że pod wewnętrzną stroną kapsla, zamykającego butelkę, znalazła się krótka sentencja skierowana do klienta. Pierwszy napis zawierał zwrot: „uszy do góry”. W 1993 roku było osiem wpisów na kapslach, w 2011 roku – 490<sup>19</sup>.

Fenomen siły polskich marek przypisanych do produktów żywnościowych ma genezę w uwarunkowaniach kulturowych. Jest to cecha, którą zauważają i podkreślają producenci żywności na całym świecie. Zaufanie do rodzimych produktów żywnościowych jest kluczem do zrozumienia zachowań klientów i w konsekwencji do zdania sobie sprawy z ogromnego znaczenia rodzimych marek na krajowym rynku. Ten problem doskonale rozumieją globalni inwestorzy, którzy lokując w Polsce kapitał w sektorze spożywczym, zachowali tradycyjne polskie marki. W ten sposób utrzymano łączność między przeszłością i nową strategią firmy. Z drugiej strony, podkreślić należy niedogodność w zarządzaniu globalnym koncernem, który musi prowadzić politykę zarządzania szeregami marek lokalnych, zamiast jedną marką globalną. Przyjęcie przez globalne koncerny polskich marek produktów żywnościowych pokazuje wyraźnie, że wprowadzenie nawet najnowocześniejszych technologii produkcji nie jest jedynym elementem niezbędnym do osiągnięcia przez inwestora sukcesu ekonomicznego. Z doświadczeń przedsiębiorców wynika, że ważniejszy od technologii jest trafny wybór marki i umiejętne zarządzanie nią<sup>20</sup>.

Jednym z nielicznych zagranicznych inwestorów w branży spożywczej w Polsce, który zdecydował się na wprowadzenie własnej marki była firma „Gerber Products

<sup>14</sup> B. Drewnowska, *Siła dziedzictwa*, dodatek: Ranking najcenniejszych polskich marek, Rzeczpospolita 2011, s. 21.

<sup>15</sup> J. Sucher, *Władza centrum*, Manager Magazyn Wersja Polska 2007, nr 9 (34).

<sup>16</sup> B. Drewnowska, *Najmocniejsze jabłko wśród polskich marek*, dodatek: *Ranking najcenniejszych polskich marek*, Rzeczpospolita 2011, s. 23.

<sup>17</sup> *Ranking najcenniejszych polskich marek*, Rzeczpospolita 2011, s. 23.

<sup>18</sup> J. Collins, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Warszawa 2007, s. 191

<sup>19</sup> B. Drewnowska, *Najmocniejsze jabłko...*, s. 23.

<sup>20</sup> J. Collins, *Od dobrego...*, s. 177.



Company”. Przejęła ona w 1992 roku Rzeszowskie Zakłady Przemysłu Owocowo-Warzywnego „Alima”. „Gerber Products Company” jest to największy światowy producent odżywek w słoikach dla niemowląt. Rozpoczęcie ich produkcji pod nową marką „Gerber” wymagało wprowadzenia odmiennej kultury organizacyjnej i przekonania załogi do misji przedsiębiorstwa oraz powiązanej z nią filozofii marki. Proces dochodzenia do stanu wymaganego przez nowego właściciela był niezwykle trudny i sprowadzał się do przeprowadzenia w zakładzie ogromnej „zmiany kulturowej”<sup>21</sup>. Ostatecznie zakończył się on pełnym sukcesem, a marka „Gerber” zagościła na stałe w świadomości polskich klientów.

„Fagor Mastercook”, globalny producent sprzętu AGD, w 1993 roku wykupił Wrocławskie Zakłady Metalowe „Wrozamet”. Przejęta wraz z firmą przez nowego właściciela marka „Wrozamet”, była dla „Mastercook” nie do przyjęcia. Jedną z przyczyn był fakt, że logo „Wrozamet” nie budziło zaufania klientów indywidualnych. Była to marka obciążona dziedzictwem gospodarki niedoborów i kojarzyła się z wyrobami mającymi liczne usterki, cechującymi się niską estetyką wykonania. Renaming, czyli zmiana nazwy marki, był w tym wypadku uzasadniony. Mniejsza firma, którą był „Wrozamet”, podporządkowała się całkowicie większej. Zmiana nazwy „Wrozamet” na „Mastercook” pozwoliła na ujednoczenie wizerunku produktów firmy i umożliwiła zerwanie z dziedzictwem przeszłości. Globalny inwestor, nadając swoją markę wyrobom wytwarzanym w Polsce, wprowadzał, podobnie jak „Gerber”, własną kulturę organizacji produkcji, własną technologię produkcji i własny design wyrobów oraz misję, na której opierała się działalność firmy. Był to pierwszy krok na drodze do podjęcia ofensywy, której celem strategicznym było rozszerzenie zbytu sprzętu AGD na rynku globalnym. O tym, że zabieg ten był skuteczny, świadczy fakt, że w 2010 roku na globalnym rynku pojawiło się około 2 mln sztuk sprzętu AGD pod marką „Mastercook”. Był to sprzęt, który wyprodukowano w Polsce.

Renaming polski inwestor przeprowadził po 1989 roku w przedsiębiorstwie Fabryka Kuchni „Wromet” we Wronkach. Restrukturyzacji zakładu sprzyjała udana prywatyzacja w 1994 roku. W 1997 roku ona akcje firmy zostały wprowadzone na Giełdę Papierów Wartościowych. Obok udoskonalenia technologii produkcji wyrobów AGD i zmiany design produktów, wprowadzono nową nazwę firmy. Od 1992 roku wszystkie produkty producenta AGD otrzymały nowe logo i markę „Amica”. Przed „Amicą” pojawiło się trudne zadanie przekonania klientów do nowej marki. Konieczne było opracowanie strategii kreowania marki, w której należało odciąć się od dziedzictwa przeszłości. Strategia marketingowa firmy „Amica” oparta została na przygotowaniu szerokiej gamy produktów o ciekawym wzornictwie. Zdobywaniu zaufania klientów przez tego producenta AGD służyło także ubieganie się o certyfikaty jakości. W 1997 roku „Amica” uzyskała certyfikat ISO 14001, a w 2001 – certyfikat OHSAS 18001. W 2004 roku „Amica” utworzyła podmiot „Amica International” w celu szerszego wejścia na globalny rynek sprzętu AGD. Temu zadaniu była podporządkowana realizowana od 2010 roku strategia „Change”. O trafnym wyborze strategii kreowania marki „Amica” świadczyło przyznanie tej marce Nagrody Gospodarczej Prezydenta Rzeczypospolitej dla najlepszego polskiego

<sup>21</sup> E.C. Dunn, *Prywatyzując...*, s. 19.

przedsiębiorstwa (1998 rok), godła Teraz Polska, oraz nagrody Złoty Grosz. Od kilku lat „Amica” otrzymuje nagrodę będącą bezpośrednim skutkiem badania satysfakcji użytkowników AGD na rynku polskim pod nazwą Marka Godna Najwyższego Zaufania. Produkty „Amica” były prezentowane w 2011 roku na wystawie „must have from Poland” podczas targów w Mediolanie, a w 2012 roku wyprodukowano w ciągu jednego roku milion kuchni<sup>22</sup>.

Interesujący jest przykład wykreowania nowej marki w segmencie producentów pojazdów szynowych. 17 sierpnia 2001 roku Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego w Bydgoszczy przyjęły nową nazwę Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz Spółka Akcyjna Holding. Prezes Zarządu PESA Bydgoszcz SA Tomasz Zaboklicki w następujący sposób uzasadnił tę decyzję: „Nasza firma była odbierana jako jedno z najgorszych polskich przedsiębiorstw i do tego dysponowała kapitałem na poziomie zera”<sup>23</sup>. Zmiana nazwy to zmiana tożsamości i wizerunku firmy i ucieczka od niechlubnego dziedzictwa historycznego okresu gospodarki niedoborów. PESA Bydgoszcz SA pojawiła się na rynku globalnym jako nowa marka, obok uznanych i renomowanych zachodnioeuropejskich firm: „Bombardier”, „Siemens”, „Skoda”. Realizując strategię budowy marki producenta Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz SA przyjęto czytelne logo, które wyróżnia tę firmę na tle innych producentów pojazdów szynowych w kraju i Europie. Wybór padł na utworzoną z dwóch liter „P” oraz „S”, w domyśle pojazdy szynowe, nazwę własną PESA. Zabieg ten oceniany z perspektywy dekady wydaje się posunięciem trafnym. W strategii kreowania marki producenta ważna jest jej tożsamość oraz wizerunek. Tożsamość budowana na fundamencie historycznym i doświadczeniach z przeszłości nie była wygodna dla PESA Bydgoszcz SA. Z tego powodu wybrano inną drogę. Wsparto się na wyraźnym określeniu misji zakładu. Sformowane w niej przesłanie, zawarte jest w następującym zdaniu: „Naszą misją jest spełnienie obecnych i przyszłych oczekiwań krajowych i zagranicznych właścicieli taboru szynowego poprzez budowę, unowocześnianie oraz naprawę taboru, przy zapewnieniu dobrej jakości i zadowolenia użytkowników”<sup>24</sup>. Tak sformowana misja przedsiębiorstwa stanowiła dla klientów instytucjonalnych formę dwustronnej umowy i gwarancji. PESA Bydgoszcz SA jako firma oferuje klientom produkt nowoczesny, funkcjonalny i najwyższej jakości, który otoczony jest stałą opieką serwisową. W strategii budowy marki tego przedsiębiorstwa ważnym elementem jest zwrócenie uwagi na świadomość marki, czyli to, w jaki sposób konsumenci rozpoznają markę<sup>25</sup>. Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz SA rozpoznawalność marki osiągnęły doskonałym designem produktu (tramwajów lub autobusów szynowych) oraz stałym podnoszeniem jakości i trwałości produktu.

PESA Bydgoszcz SA w 2002 roku zdobyła pierwszy certyfikat jakości ISO 9001:2000 w zakresie budowy, produkcji i napraw taboru szynowego. Kolejny certyfikat uzyskano w 2007 roku. Był to certyfikat EBA w zakresie napraw pojazdów szynowych. W 2009 roku przyznano PESA Bydgoszcz SA certyfikat ISO 9001:2008 w zakresie pro-

<sup>22</sup> [www.amica.com.pl](http://www.amica.com.pl) [dostęp 8.01.2013].

<sup>23</sup> [www.pomorska.pl](http://www.pomorska.pl) z 12.11.2009 [dostęp 3.11.2011].

<sup>24</sup> [www.pesa.pl](http://www.pesa.pl) [dostęp 2.11.2011].

<sup>25</sup> Ph. Kotler, *Marketing w sektorze...*, s. 118.

jektowania, produkcji, modernizacji i naprawy pojazdów szynowych oraz projektowania i produkcji konstrukcji spawanych<sup>26</sup>. Zakład ten jest od 2 kwietnia 2010 roku jedynym na świecie posiadaczem certyfikatu International Railway Industry Standard (IRIS) o numerze 02. Światowi giganci w produkcji pojazdów szynowych mają zazwyczaj certyfikat o numerze 01. Norma IRIS jest uznawana wspólnie za najbardziej wymagającą międzynarodową normę w branży kolejowej. Gwarantuje ona najwyższą jakość zarządzania biznesem. Zdobyte certyfikaty upoważniły PESA Bydgoszcz SA do odważnego wejścia z ofertą produktową na rynki globalne.

Ważne w realizacji strategii budowy marki PESA było przyjęcie w PESA Bydgoszcz SA zasady otwartych drzwi i umożliwienie kontrahentom, przed podpisaniem umowy, wizytowania zakładu. Była ona zapewne jedną z przesłanek pozwalających na podpisanie kontraktu z Włoskimi Kolejami Regionalnymi Ferrovie del Sud Est w 2006 roku. Sprzedano 13 sztuk trójczłonowych, spalinowych zespołów trakcyjnych<sup>27</sup>. Podobną otwartość zaobserwować można było w negocjacjach prowadzonych przez bydgoską firmę z największym czeskim przewoźnikiem kolejowym Českými Drahami. W 2011 roku wynegocjowano kontrakt wart 2 mld koron czeskich na wyprodukowanie 31 spalinowych zespołów trakcyjnych „Link”<sup>28</sup>. W 2012 roku PESA Bydgoszcz SA wyprodukowała pierwszy tramwaj dla komunikacji miejskiej dla miasta Kaliningrad w Rosji. Tramwaje PESA Bydgoszcz SA pojawiły się na ulicach wielu polskich miast, w tym Warszawy (186 tramwajów), Szczecina, Gdańska, Elbląga.

Renaming przeprowadzony zarówno w fabryce Amica Wronki, jak i PESA Bydgoszcz SA miał za zadanie wesprzeć strategię budowy marki producenta poprzez kreowanie nowego, nieobciążonego przeszłością wizerunku. Ten zabieg okazał się skuteczny. Sukces tych marek jest tym bardziej ważny, że są to polskie marki, reprezentowane przez krajowy kapitał i starannie wykreowane po transformacji ustroju gospodarczego w Polsce. Mogą być symbolem przemian gospodarczych, które zaszły w Polsce po 1989 roku.

## Podsumowanie

Umiejętne wykreowanie lub przejście silnej marki przez przedsiębiorcę jest dla każdej firmy najlepszą „polisą ubezpieczeniową”. Uznaje się, że jest ona pomocna w czasach kryzysu<sup>29</sup>. Podkreślić należy, że większość marek obecnych na rynku światowym, około 70-80%, to marki z historią sięgającą kilkudziesięciu, a nawet 100 lat. Tych danych nie można lekceważyć.

Restrukturyzacja i prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w dobie transformacji systemowej w Polsce po 1989 roku stała się zaczynem prowadzącym do upadku

<sup>26</sup> [www.pesa.pl](http://www.pesa.pl) [dostęp 3.11.2011].

<sup>27</sup> *Pesa wyprodukuje pociągi dla Włochów*, [www.wawkom.waw.pl](http://www.wawkom.waw.pl) [dostęp 3.11.2011].

<sup>28</sup> *Pesa Bydgoszcz gościła Czeskie Drahy*, [www.strefabiznesu.pomorska.pl](http://www.strefabiznesu.pomorska.pl) [dostęp 3.11.2011].

<sup>29</sup> A. Błaszczak, *Najlepsza polisa na trudne czasy, rozmowa z M. Borucem, Prezesem Instytutu Marki Polskiej*, 10.12.2008 rok, [www.rankingmarek.pl](http://www.rankingmarek.pl) [dostęp 06.01.2013].

wielu rodzimych, uznanych niekiedy za nowoczesne, branż. To zaskoczyło społeczeństwo polskie.

Podkreślić należy, że bezpośrednim sprawcą tego stanu byli klienci, którzy zdecydowali o pozycji tych marek na wolnym rynku i w konsekwencji bankructwie wielu znanych z lat Polski Ludowej producentów. Klient wybierał, w dobie otwarcia gospodarki polskiej na międzynarodowy podział pracy, marki uznane za silne na rynkach globalnych. Inny charakter miała gałąź spożywcza, w której, jak się okazało w praktyce, globalne koncerny produkujące żywność zachowywały, inwestując swój kapitał w polskich przedsiębiorstwach, w większości przypadków tradycyjne polskie marki. Ich siła dzisiaj jest znaczna. Dla marek, które zniknęły z rynku w czasie transformacji ustrojowej w Polsce, istnieje szansa powrotu. Zaobserwowano bowiem, w wielu krajach świata, zjawisko retrobrandingu, czyli wznawiania marek, które budziły kiedyś sympatię klientów.

### Streszczenie

Niniejszy artykuł analizuje losy polskich marek produktów w okresie przebudowy systemu gospodarczego w Polsce, którą zapoczątkowano w 1990 roku. Zwrócono uwagę na losy zarówno tych marek, które Polska Ludowa odziedziczyła po okresie międzywojnia, jak i na te wykreowane w latach 1945-1989. Na podstawie empirycznych przypadków określono przyczyny, które pomogły niektórym markom produktów przetrwać do dnia dzisiejszego, pomimo zwiększonej po 1990 roku konkurencji na rynku wewnętrznym. Wskazano również te marki, które zniknęły bezpowrotnie. Omówiono stosunek inwestorów zewnętrznych do polskich marek produktów, do których prawa nabyli oni wraz z inwestycją kapitału w określonym przedsiębiorstwie. Podjęto problem rebrandingu. Część polskich inwestorów, decydując się na szeroką ekspansję na rynkach międzynarodowych, zdecydowała się na kreowanie nowej, własnej marki i porzucenie starej, którą odziedziczono po okresie Polski Ludowej.

**Słowa kluczowe:** marka produktu, pozycjonowanie produktu, marketing, gospodarka niedoborów, transformacja gospodarki, strategia promocji marki

### Brand of Products in the Transformation Period of Polish Economy – an Empirical Analysis

#### Summary

The paper analyzes the developments in Polish brands of products within the period of transformation of the Polish economic system that began in 1990. Both the brands that the People's Republic of Poland inherited from the interwar period and the ones created within 1945-1989 have been referred to in the paper. Basing on the empirical examples, the author specifies the reasons why some brands have been able to survive until today, despite the competition on the internal market increased after 1990. Furthermore, the brands that disappeared for ever have been presented herein. Besides, the paper describes the attitude of external investors to the Polish brands of products the title to which they acquired on investing their capital in a particular enterprise. Moreover, the problem of renaming has been raised. Some of the Polish investors, when deciding on a wide expansion onto the international markets, create their own new brand and thus give up the old one, inherited from the period of the People's Republic of Poland.

**Key words:** product brand, product positioning, marketing, shortage economy, transformation of economy, brand promotion strategy