

Magdalena Cieślińska, Barbara Kowrygo
SGGW w Warszawie

Budowanie pozycji rynkowej i zdobywanie przewagi konkurencyjnej na przykładzie Danone sp. z o.o.

Streszczenie

Cel: Celem rozważań jest przedstawienie procesu budowania pozycji rynkowej i zdobywania przewagi konkurencyjnej na przykładzie działań Danone sp. z o.o.

Podejście badawcze: Materiał badawczy stanowiły wtórne i pierwotne źródła informacji. Te drugie pozyskano drogą badania ankietowego, w którym uczestniczyło 150 respondentów.

Główne wyniki badań: Do czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej Danone badani konsumenci zaliczyli: silną reklamę, obecność w różnych segmentach rynku, dobre pozycjonowanie, bogatą ofertę oraz szeroką dostępność.

Implikacje praktyczne: Stwierdzono, że Danone, dążąc do wyróżnienia się na rynku, stosuje różne strategie, w tym strategię zaangażowania społecznego.

Słowa kluczowe: oferta rynkowa Danone, strategie, zachowania konsumentów.

Kody JEL: D19, M14, M31, O11

Wstęp

Każde przedsiębiorstwo, chcąc nie tylko przetrwać we współczesnym, bardzo konkurencyjnym otoczeniu, ale także efektywnie się rozwijać, zmuszone jest dokonywać ciągłych zmian. Zalicza się do nich wdrażanie nowych systemów w organizacji, zarządzaniu i marketingu, a także stosowanie ulepszonych technologii wytwórczych oraz wprowadzanie nowych produktów bądź znacznych modyfikacji produktów już istniejących. Dzięki takim zabiegom firma może w większym stopniu sprostać coraz szybciej zmieniającym się potrzebom nabywców, a także budować nadrzędną pozycję wobec innych konkurentów. Wskazane obszary zmian są szeroko omawiane w literaturze przedmiotu (Drucker 1992; Faulkner i Bowman 1996; Pomykański 2001; Skawińska 2002; Rejman 2004; Kociszewski i Szwaćka 2008; Prahalad i Krishnan 2010), a dyskusja z praktykami jest podejmowana na łamach prestiżowych czasopism (np. „Harvard Business Review”).

W pracy posłużono się przykładem Danone sp. z o.o., w działaniu której można zaobserwować ciągle poszukiwanie i wdrażanie nowych pomysłów i koncepcji, pozwalających na zdobywanie przewagi rynkowej.

Celem pracy jest przedstawienie procesu budowania pozycji rynkowej i zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku żywnościowym. Punktem odniesienia były działania Danone sp. z o.o., która jest wyróżniającym się uczestnikiem sektora mleczarskiego.

Podstawą pracy były wtórne i pierwotne źródła informacji. Te pierwsze, pozyskane z literatury przedmiotu, w tym stron internetowych, pozwoliły na charakterystykę omawianej firmy i stosowanych przez nią strategii. Natomiast dane pierwotne zgromadzono w trakcie badania ankietowego przeprowadzonego za pośrednictwem portalu ankieta.pl.

Kwestionariusz wypełniło 150 osób, w tym 63% kobiet i 37% mężczyzn. Przeważały osoby: w wieku do 40 lat (73% respondentów), posiadające wykształcenie wyższe (74%), czynne zawodowo (ponad 67%), nieposiadające dzieci (50%) oraz mające jedno, bądź dwoje dzieci (40%), mieszkające w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców (ponad 45%), uzyskujące dochód miesięczny netto/osobę w wysokości 1100 zł - 1600 zł (25%) oraz poniżej 1100 zł (22%). Prawie połowa respondentów oceniła swoją sytuację materialną jako dobrą, 42% jako ani dobrą, ani złą, tylko 5% uznało ją za bardzo dobrą, a 4% za złą lub bardzo złą.

Badanie zostało przeprowadzone na przełomie lutego/marca 2012 roku. Kwestionariusz obejmował pytania dotyczące zachowań konsumentów na rynku produktów mleczarskich, zwyczajów związanych z konsumpcją jogurtów, ze szczególnym uwzględnieniem oferty jogurtów i produktów probiotycznych marki Danone. Wyniki badań poddano analizie wykorzystując program Microsoft Excel.

Wyniki badania

Początki firmy Danone sięgają 1919 roku i wiążą się z produkcją mlecznych napojów fermentowanych przy współpracy z Instytutem Pasteura z Paryża. W Polsce produkty tej marki pojawiły się w 1990 roku. Na początku były importowane, ale już w 1992 roku podjęto produkcję w Zakładzie Mleczarskim Wola w Warszawie. Trzy lata później produkcję ulokowano również na Śląsku w Bieruniu. W 2000 roku firma Danone podjęła działania na rynku wód mineralnych tworząc spółkę „Woda Polska” i firmując takie marki, jak: Żywiec Zdrój, Primavera i Vitalinea. Firma w Polsce działa jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i jest częścią Grupy Danone. Obecnie Danone posiada w kraju 6 zakładów produkcyjnych ulokowanych (poza Bieruniem) w Ciężcinie, Jeleśni, Krotoszynie, Mirosławcu i Opolu. Uzyskuje przychody ze sprzedaży przekraczające 1,5 mld zł, co daje 40% w ujęciu wartościowym udział w rynku (<http://www.danone.pl>).

Pierwszymi produktami Danone na polskim rynku były śmietana i kefir, kolejne produkty to serki homogenizowane oraz serki Petit Danone. Aktualnie portfolio firmy jest znacznie większe, tworzą go produkty dla dzieci, osób starszych, a także produkty prozdrowotne. Cały asortyment powstaje wyłącznie z polskiego mleka.

Jako lider firma ukształtowała nowe trendy w branży. Na początku lat 90. przyczyniła się do wzrostu jakości mleka produkowanego w Polsce przez narzucenie rygorystycznych norm higienicznych. Już w roku 1998 w zakładach produkcyjnych Danone wdrożony został system HACCP. W 2000 roku, wraz z Polskim Towarzystwem Oświaty Zdrowotnej, rozpoczęła program „Lubię zimno”, którego zadaniem było propagowanie właściwych zachowań uczestników łańcucha chłodniczego prowadzące do utrzymania świeżości i wysokiej jako-

ści produktów mlecznych, poczynając od produkcji do spożycia. Fabryki Danone posiadają certyfikaty ISO 9001, ISO 14001, PN-N 18001 (<http://www.danone.pl>).

Budując pozycję rynkową Danone stosuje różne strategie. Ważnym kierunkiem są innowacje produktowe, ponieważ w dużym stopniu wyznaczają tempo i poziom wzrostu sprzedaży oraz udział w rynku, a tym samym pozycję konkurencyjną. Siłą napędową rozwoju tych produktów są przede wszystkim zmieniające się preferencje i potrzeby konsumentów (Kowalczyk 2011). Szczególne miejsce w ofercie firmy zajmują produkty prozdrowotne, do których należy Actimel, Activia i Danacol.

Actimel został wprowadzony na rynek w 2001 roku jako pierwszy mleczny probiotyczny napój. Produkt ten zawiera szczep bakterii *L.casei* Defensis mających korzystny wpływ na zdrowie. Kolejnym produktem w tej grupie jest Activia, dostępna na rynku od 2002 roku, która zawiera, oprócz tradycyjnych szczepów bakterii, wyselekcjonowany szczep – ActiRegularis – *Bifidobacterium animalis*, wspomagający komfort trawienny (<http://www.activia.pl>). Trzeci z produktów, Danacol, dystrybuowany od 2007 roku to niskotłuszczowy produkt kontrolujący poziom cholesterolu, zawierający naturalne fitosterole blokujące absorpcję złego cholesterolu i zabezpieczające przed ryzykiem chorób układu krążenia (<http://www.danacol.pl>).

Do innych, często stosowanych strategii należy strategia rozciągania linii marki, polegająca na oferowaniu nowych wariantów smakowych, bądź nowych opakowań. Przykładowo jogurty Fantasia, które początkowo były dostępne w tradycyjnych smakach: wiśniowym, truskawkowym, jagodowym, malinowym, brzoskwińowym, w późniejszym okresie zostały wzbogacone o nowe linie smakowe: Fantasia Ale Owoc i Fantasia Inspiracja. W asortymencie Actimela, oprócz klasycznego smaku, można obecnie znaleźć np. smak truskawkowy i wieloowocowy. Podobnie, do początkowych smaków jogurtów Danone: Gratka, Pyszny i Aksamitny dodano smak; morelowy, wiśniowy, gruszkowy, jagodowy. Jogurt Activia, który w momencie wprowadzenia był oferowany tylko w dwóch wariantach smakowych – truskawkowym i brzoskwińowym-muesli, obecnie dostępny jest także o smakach: suszonej śliwki, jabłka-muesli, moreli, wiśni i suszonej figii.

Ważnym obszarem działań Danone jest różnicowanie opakowań. Niektóre z jogurtów, występujące początkowo w formie małych lub większych opakowań, są rozlewane do nowych opakowań. Przykładem jest „Dzbanek rodzinny”, który ma wielkość 540 g. Poza rozszerzeniem opakowań pojedynczych, w asortymencie produktów występują tzw. multipaki. Przykładami takich produktów są: Jogurt Danone Activia w dwu- i czteropakach, Fantasia i AleOwoc w trójpakach, Gratka w czteropakach, czy też Danonki, początkowo w czteropakach (4 x 50 g), w późniejszym okresie w wersji mega o większej wadze opakowania jednostkowego (4 x 80 g).

Danone stosuje także strategię penetracji rynku, która polega na podejmowaniu działań mających na celu zwiększenie sprzedaży produktów przedsiębiorstwa na dotychczasowym rynku lub zdobycie nowych klientów. Podejmowane są takie działania, jak: doskonalenie produktu, poprawa jego jakości czy też obniżenie ceny.

Przykładem doskonalenia produktu jest opracowanie na bazie Actimela kolejnych wyrobów probiotycznych, jak: Actimel Power Witamina C z dodatkiem witaminy C pochodzącej z owocu aceroli oraz Actimel Power Magnez wzbogaconego w komponenty, które sprzyjają wchłanianiu i przyswajaniu magnezu (<http://www.actimel.pl>, <http://www.acerolainfo.com>). Inne działania Danone w tym zakresie to rozszerzenie postaci produktu od klasycznego jogurtu do wersji do picia. Przykładem może być Activia, Danonki oraz jogurt Gratka.

Budując pozycję rynkową, Danone stosuje również programy oparte na strategii zaangażowania społecznego. Odpowiedzialność społeczna przejawia się w działalności charytatywnej, dbałości o pracowników, a także trosce o jakość produktów i środowisko. Działania z tego zakresu wzmacniają najważniejsze atrybuty marki Danone, którymi w opinii firmy są: bliskość, zaufanie, bezpieczeństwo i zdrowie.

Na uwagę zasługują działania podjęte na rzecz dzieci. W 2003 roku firma stworzyła program „Podziel się posiłkiem” – program walki z niedożywianiem dzieci. Ważnym filarem strategii walki z niedożywieniem dzieci jest stworzenie wysokowartościowego produktu dla tej grupy, tzw. Mlecznego Startu, którego niska cena umożliwia jego zakup nawet najuboższym konsumentom. Od wprowadzenia na rynek w 2006 r. sprzedano łącznie 57 mln jego porcji, w tym 27 mln w 2011 r. (<http://www.klubcsr.pl>).

Inne działania świadczące o zaangażowaniu społecznym to przekazywanie potrzebującym produktów Danone przez banki żywności (*Raport...* 2010). Mimo że Danone nie ma finansowych korzyści z zasygnalizowanych przedsięwzięć, zyskuje coś bardzo ważnego z punktu widzenia strategicznego – umacnia rozpoznawalność i popularność swoich marek, buduje pozytywną opinię w społeczeństwie oraz polepsza stosunki ze swoimi interesariuszami.

Przeprowadzone badania dotyczące zachowań konsumentów na rynku produktów mleczarskich pozwoliły na stwierdzenie, że w koszyku z zakupami znajdują się zazwyczaj takie produkty mleczarskie, jak: jogurty, kefiry, serki homogenizowane, desery mleczne oraz produkty mleczne dla dzieci. Szczególne miejsce zajmują jogurty, które zawsze, bardzo często i często są nabywane przez ponad 72% ankietowanych.

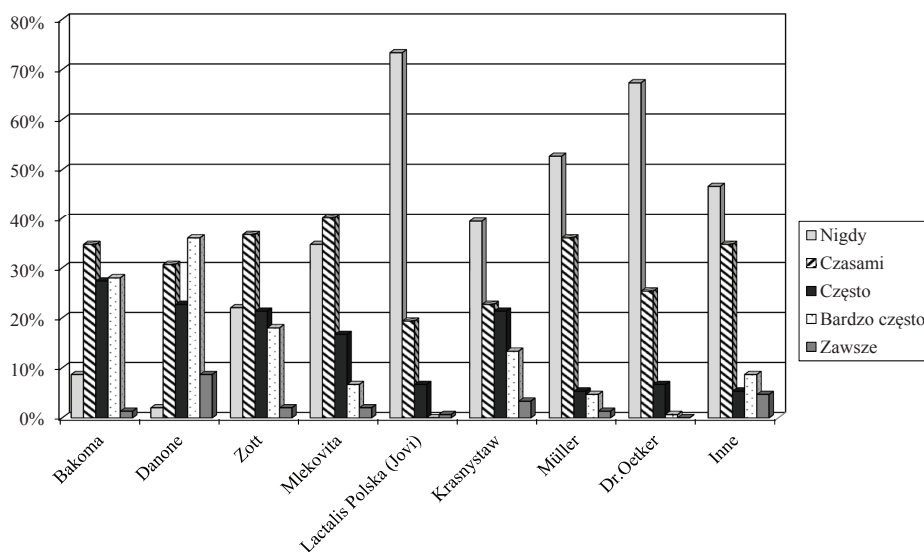
Na decyzje dotyczące zakupu produktów mleczarskich bardzo ważny wpływ mają: termin ważności (59%), jakość produktu (57%) oraz cechy sensoryczne (53%). Ważna jest także marka (41% odpowiedzi), cena (46%) oraz przyzwyczajenie (47%). Dla blisko 40% respondentów średnio ważne okazały się wygląd i wielkość opakowania. Ponad 19% odpowiedzi wskazywało, że nieważna jest promocja produktu, a 23% osób oceniło tak nowość na rynku.

Wszyscy ankietowani zadeklarowali, że spożywają jogurty. Ponad 54% respondentów konsumuje je 2-3 razy w tygodniu, blisko 21% codziennie, 10% raz w tygodniu, natomiast prawie 15% kilka razy w miesiącu. Większość respondentów (71%) preferuje jogurty smakowe (głównie o smaku truskawkowym i wiśniowym), które w nieco większym stopniu wybierają kobiety, natomiast naturalne są bardziej preferowane przez mężczyzn. Ponad 77% ankietowanych spożywa jogurty w formie tradycyjnej. Produkty te w pierwszej kolejności są konsumowane podczas drugiego śniadania lub między posiłkami.

Badając preferencje dotyczące marek jogurtów stwierdzono, iż blisko 45% badanych zawsze i bardzo często wybiera markę Danone. Na drugiej pozycji znalazła się Bakoma, wybierana przez 29% respondentów, następnie Zott (20%) i Krasnystaw (17%) – por. wykres 1.

Wykres 1

Producenci jogurtów wybierani przez ankietowanych (%)



Źródło: badania własne.

Ponad 1/3 respondentów zadeklarowała fakt rezygnacji ze spożywania ulubionego jogurtu. Jako główne powody zmiany w asortymencie konsumowanych jogurtów wymieniono znudzenie smakiem (35% odpowiedzi), obniżenie jakości (18%) oraz wzrost ceny (13%). Około 9% ankietowanych zmieniło rodzaj jogurtu wskutek pojawienia się innowacji w tym asortymencie produktów, a 1,5% kierowało się opinią i namową znajomych. Jak wynika z deklaracji respondentów, na rynku jogurtów brakuje produktów bez cukru, zagęszczaczy, sztucznych barwników, o niskiej zawartości tłuszczu i z dużymi kawałkami owoców. Padły również takie odpowiedzi, jak: „brak oryginalnych, ciekawych smaków”, „niewygodne otwieranie opakowania”, „brak dołączonej łyżeczki”. Niektórzy badani chętnie spróbowaliby słonych wersji jogurtów czy też produktów zawierających składniki energetyzujące. Blisko 60% ankietowanych stwierdziło, że poszukuje nowości z asortymentu jogurtów. Zauważono, że ankietowani z miast pow. 500 tys. mieszkańców w równym stopniu poszukują nowości, jak i tego nie robią. Niewielkie różnice w tym zakresie wystąpiły w przypadku mieszkańców miast do 20 tys. mieszkańców, w których blisko 5% więcej poszukuje nowości oraz mieszkańców wsi, w których prawie 8% więcej ankietowanych nie rozgląda się za innowacjami z asortymentu jogurtów.

Respondenci poproszeni zostali również o wskazanie trzech najważniejszych powodów zakupu nowości z gamy jogurtów. Należały do nich: ciekawość nowych smaków (72% odpowiedzi), atrakcyjna cena (36%) oraz zapewnienie o prozdrowotnym oddziaływaniu produktu (32%). Ważna okazała się także wartość odżywcza produktu (30%). W nieco mniejszym stopniu na decyzje zakupowe dotyczące nowości wpływ miały: informacje zdrowotne umieszczone na opakowaniu, rekomendacje znajomych, reklama i nowa forma jogurtu. Czynniki te zostały wymienione przez 20-24% badanych. Mniej ważne, bo wskazane tylko przez ponad 17% ankietowanych, okazały się przekonanie o innowacyjności wybranego produktu oraz nowa forma opakowania. Badanie wykazało, że blisko 71% respondentów o nowościach dowiaduje się najczęściej w trakcie robienia zakupów oraz z reklamy radio-telewizyjnej (prawie 57% odpowiedzi). Na dalszych miejscach znalazły się rekomendacje znajomych (blisko 29%) oraz gazetka reklamowa sklepu (20%). Najmniej osób (9%) wymieniło Internet jako źródło tej informacji.

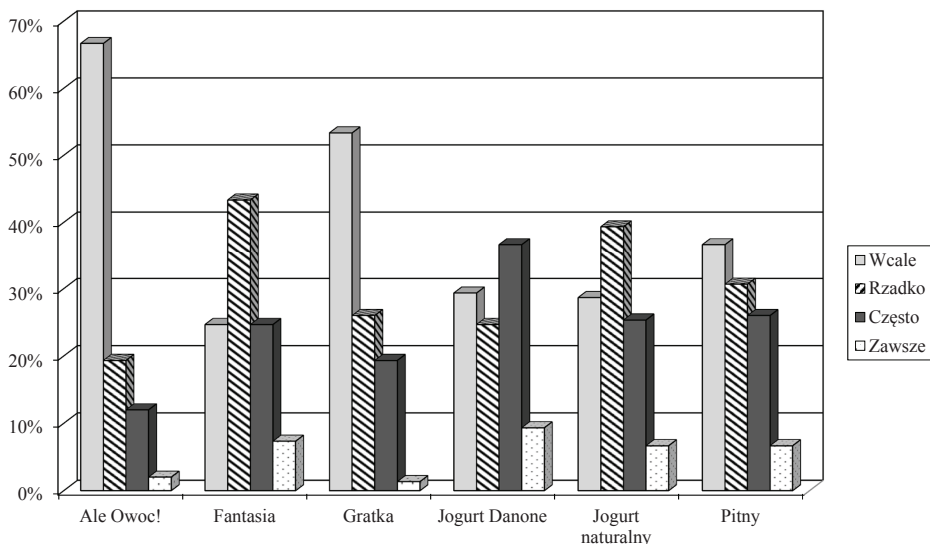
Na tle ogólnej charakterystyki zachowań rynkowych i zwyczajów żywieniowych dotyczących jogurtów warto podkreślić, iż ponad 95% respondentów zadeklarowało spożywanie produktów marki Danone. Z oferty asortymentowej Jogurt Danone wybierany jest „zawsze” i „często” przez 46% respondentów, Fantasia, Jogurt naturalny oraz Pitny przez 1/3 badanych, Gratkę wybiera blisko 21% respondentów, Ale Owoc zaś tylko 14%. Ponad 67% respondentów odpowiedziało, że wcale nie kupuje jogurtu Ale Owoc, a niewiele mniej, bo 53%, Gratki (por. wykres 2). Tylko 24% respondentów kupuje jogurty marki Danone w wersji *light*. Częściej czynią to kobiety (31% odpowiedzi) niż mężczyźni (12,5%). Można wnioskować, że produkty te generalnie cieszą się mniejszą popularnością, a większa ich aproba w grupie kobiet może wynikać z dbałości o szczupłą sylwetkę.

Jeżeli chodzi o produkty prozdrowotne, to wskaźnik zakupów tych produktów nie był wysoki. Niecałe 5% osób zawsze kupuje Activię, 30% wybiera ją często, 29% – rzadko a 37% nie kupuje jej wcale. Actimel wybierany jest często przez 20% konsumentów, ale 43% nie kupuje tego produktu wcale. Najmniejszym powodzeniem cieszy się Danacol – 87% ankietowanych nie spożywa go wcale (por. wykres 3), co może mieć związek z tym, że respondenci byli w większości w wieku do 40 lat. Niewiele osób zauważyło ostatnie nowości Danone, takie jak Actimel Power Witamina C i Actimel Power Magnez, a jeszcze mniejszy procent je zakupił. Pierwszą nowość zauważyło ponad 21% respondentów, natomiast zaledwie 4% kupiło ten produkt. Podobne wyniki uzyskano w przypadku drugiej nowości, którą zaobserwowało niewiele ponad 15% ankietowanych, a kupiło blisko 7%.

Respondentów poproszono o wyrażenie opinii dotyczącej jogurtów i produktów probiotycznych marki Danone, przy użyciu skali siedmiopunktowej, gdzie oceny krańcowe (1,7) oznaczały odpowiednio najwyższą i najniższą ocenę, przy czym wartością neutralną był punkt centralny tej skali, tj. wartość 4. Najwyżej oceniono dostępność produktów w placówkach handlowych (ocena 1). Na drugim miejscu w tej skali, po stronie wartości pozytywnych, znalazły się wysoka jakość i smakowitość, wygodne opakowanie oraz wygodny sposób zamykania, a także właściwa konsystencja jogurtu. Ankietowani na tym samym poziomie ocenili również urozmaicony asortyment, innowacyjność oraz wystarczające informacje na opakowaniach produktów. W dalszej kolejności, wśród pozytywnych cech wskaza-

Wykres 2

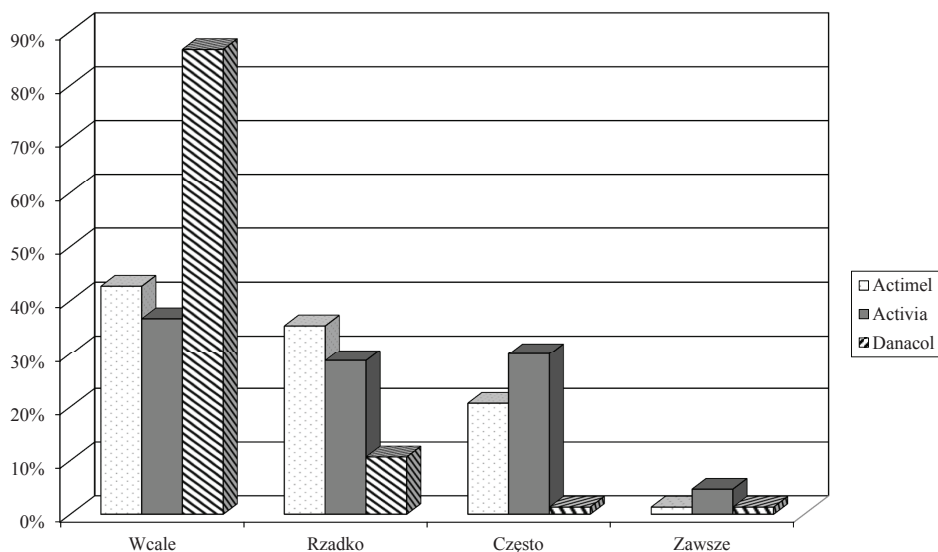
Jogurty marki Danone najczęściej kupowane przez respondentów (%)



Źródło: jak w wykresie 1.

Wykres 3

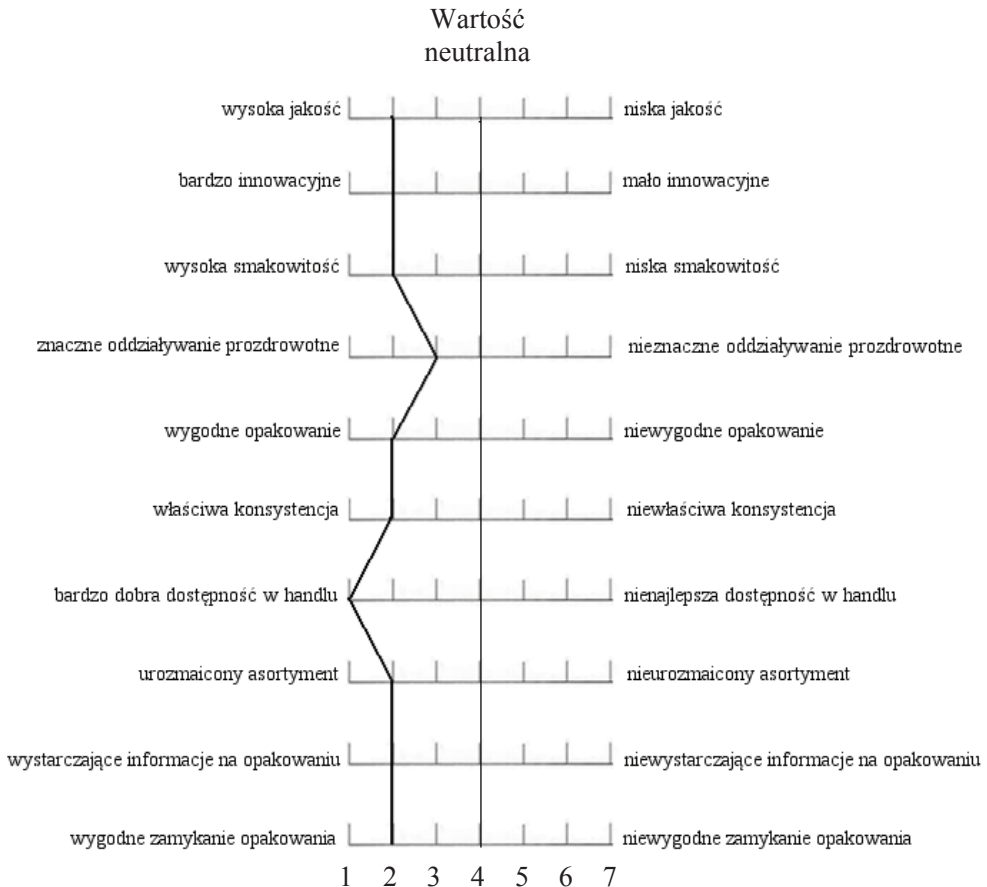
Opinie respondentów dotyczące spożycia produktów prozdrowotnych Danone (%)



Źródło: jak w wykresie 1.

Wykres 4

Analiza profilowa oferty jogurtów marki Danone



Źródło: jak w wykresie 1.

no na znaczne oddziaływanie prozdrowotne (ocena 3). Na wykresie 4 przedstawiono rozkład opinii respondentów dotyczących wszystkich uwzględnionych kryteriów, które połączone wskazały na wysoką ocenę oferty rynkowej Danone.

Blisko 60% ankietowanych uznało markę Danone za bardziej konkurencyjną niż inne firmy. Dla poparcia tego stanowiska respondenci (w pytaniu otwartym) wymienili także czynniki przewagi konkurencyjnej, jak: reklama przy wykorzystaniu znanych osób, obecność produktów marki w różnych segmentach rynku (np. typowe jogurty, jogurty dla kobiet, dla dzieci), dobre pozycjonowanie produktów na półce sklepowej, bogata oferta, a także szeroka dostępność.

Podsumowanie

Zasygnalizowane działania firmy Danone na rzecz budowania pozycji rynkowej są stosowane przez innych producentów żywności. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez brytyjską agencję IGD, większość firm spożywczych istotną rolę przypisuje innowacyjności. Jednak około 64% badanych firm w najbliższym okresie nie planuje wprowadzania na rynek nowych produktów, lecz tylko produkty już oferowane, ale „zreformowane”, dzięki lepszemu dostosowaniu gramatury opakowań do zmieniających się potrzeb konsumentów i handlu oraz dostosowaniu produktów do potrzeb określonych grup konsumentów i rodzajów sklepów (*Strategia...* 2011, s. 49).

Na takie postawy producentów żywności z pewnością ma wpływ kryzys finansowy nękający światową i w coraz większym stopniu polską gospodarkę, powodujący ostrożność w podejmowaniu strategicznych decyzji. W dobie kryzysu firmy spożywcze, zwłaszcza największe koncerny, wykorzystują różne strategie, jak przejęcia i fuzje, inwestycje na rozkwitających rynkach, ale także działania restrukturyzacyjne skierowane na wzmocnienie pozycji swoich flagowych marek. Mając na uwadze te działania warto w tym miejscu odwołać się do wypowiedzi uczestników V Forum Rynku Spożywczego i Handlu, a w szczególności panelu pt. *Przemysł Spożywczy, Rolnictwo, Handel – sektory, które uratują polską gospodarkę?*, wskazujących, że jakość produktu obroni się sama (<http://www.portalspozywczy.pl>). W tym kontekście za czynnik sukcesu rynkowego firm z sektora spożywczego, a także innych można uznać wyróżniającą się jakość oferowanych produktów.

Na podstawie zgromadzonych danych można sformułować cztery końcowe wnioski:

1. Firma Danone, budując swoją pozycję rynkową i konkurencyjną, stosuje różne strategie, w tym, co warto podkreślić, strategie zaangażowania społecznego.
2. Zwraca uwagę fakt, że blisko 60% ankietowanych uznało markę Danone za bardziej konkurencyjną niż inne firmy. Do czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej zaliczono silną reklamę, obecność w różnych segmentach rynku, a także dobre pozycjonowanie produktów na półce sklepowej, bogatą ofertą oraz szeroką dostępność.
3. Wobec częstych zakupów tradycyjnej oferty asortymentowej produktów Danone oraz zdecydowanie rzadszych z grupy prozdrowotnych, niezbędne jest wykorzystanie różnorodnych instrumentów marketingowych, w tym niekonwencjonalnych do popularyzacji tego asortymentu i zwiększenia skali zakupów, a następnie spożycia.
4. Ważną kwestią w budowaniu oferty asortymentowej i wzmocnianiu pozycji konkurencyjnej na rynku jest uwzględnienie tzw. głosu konsumenta. Badania dowiodły, że mimo różnorodności produktowej w sektorze jogurtów i produktów probiotycznych jest miejsce na nowe propozycje.

Bibliografia

- Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
Faulkner D., Bowman C. (1996), *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

- Kociszewski M., Szwacka J. (2008), *Innowacyjność stymulatorem rozwoju przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, (w:) Adamowicz M. (red.), *Innowacje i innowacyjność w sektorze agrobiznesu*, SGGW, Warszawa.
- Kowalczyk I. (2011), *Innowacyjna żywność w opinii konsumentów i producentów*, SGGW, Warszawa.
- Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rejman K. (2004), *Innowacje produktowe w rozwoju przedsiębiorstw sektora spożywczego*, (w:) Kowrygo B. (red.), *Nowoczesne zarządzanie i marketing w rozwoju przedsiębiorstw sektora spożywczego*, SGGW, Warszawa.
- Raport o Odpowiedzialności Społecznej i Środowiskowej 2006-2009* (2010), Danone, Warszawa.
- Skawińska E. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw- nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań.
- Strategie koncernów spożywczych w dobie kryzysu* (2011), „Przemysł Spożywczy”, nr 65.
- <http://acerolainfo.com> [dostęp: 02.05.2012]
- <http://www.actimel.pl> [dostęp: 17.02.2012]
- <http://www.activia.pl> [dostęp: 02.05.2012]
- <http://www.danacol.pl> [dostęp: 18.02.2012]
- <http://www.danone.pl> [dostęp: 17.02.2012]
- <http://www.klubcsr.pl> [dostęp: 14.02.2013]
- <http://www.portalspozywczy.pl> [dostęp: 20.05.2013]

Building Market Position and Achieving Competitive Advantage – Based on Danone Ltd. Experience

Summary

Purpose of the article: An aim of this paper is to present the creation of market position and gaining the competitive advantage on Danone Ltd. experience.

Research approach: The paper uses secondary and primary sources of information. The latter was collected through a questionnaire-based survey of 150 respondents.

Key findings: In the respondents' opinion, the factors determining the Danone's competitive advantage are: strong advertising, presence in different market segments, good positioning, rich offer and wide accessibility.

Practical implications: It is stated that Danone, in order to be noticed in the market, uses different strategies, including the community engagement strategy.

Key words: Danone's market offer, strategies, consumer behaviour.

JEL codes: D19, M14, M31, O11

Формирование рыночной позиции и завоевание конкурентного преимущества на примере Данона, ООО

Резюме

Цель: Цель рассуждений – представить процесс формирования рыночной позиции и завоевания конкурентного преимущества на примере действий ООО Данон.

Исследовательский подход: Исследовательский материал представляли вторичные и первичные источники информации. Вторые были получены путем анкетного опроса, в котором приняли участие 150 респондентов.

Основные результаты исследований: К числу факторов, решающих вопрос конкурентного преимущества Данона, обследуемые потребители отнесли сильную рекламу, присутствие в разных сегментах рынка, эффективное позиционирование, богатое предложение и широкую доступность.

Практические импликации: Установлено, что Данон, стремясь отличиться на рынке, применяет разные стратегии, в том числе стратегию вовлечения сообщества.

Ключевые слова: рыночное предложение Данона, стратегии, поведение потребителей.

Коды JEL: D19, M14, M31, O11

Artykuł nadesłany do redakcji w lipcu 2013 r.

© All rights reserved

Afiliacja:

mgr inż. Magdalena Cieślińska

prof. dr hab. Barbara Kowrygo

Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji

Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji

SGGW, WNoŻCziK

ul. Nowoursynowska 159 C

02-776 Warszawa

tel.: 22 5937140, fax: 22 5937148

e-mail: barbara_kowrygo@sggw.pl