

# Paweł Bryła

---

## Wybrane czynniki sukcesu strategii marketingowych francuskich producentów wina

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 263-276

---

2011

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr PAWEŁ BRYŁA  
Uniwersytet Łódzki

## WYBRANE CZYNNIKI SUKCESU STRATEGII MARKETINGOWYCH FRANCUSKICH PRODUCENTÓW WINA<sup>1</sup>

### Streszczenie

Sukcesy rynkowe francuskich producentów wina determinowane są przez umiejętne stosowanie zaawansowanych narzędzi i strategii marketingowych. Kluczową rolę wydają się odgrywać m.in. takie czynniki, jak integracja pionowa i pozioma w kanałach rynku; prawidłowa segmentacja rynku, wybór rynku docelowego i pozycjonowanie oferty; innowacyjna koncepcja produktu; umiejętności w zakresie zarządzania markami kolektywnymi oraz dyferencjacja oferty na bazie obszaru pochodzenia.

### Wprowadzenie

Należy zauważyć silne związki między marketingiem wina a marketingiem terytorialnym i marketingiem usług turystycznych. Można powiedzieć, że sprzedaż wina obejmuje w pewnym sensie promocję regionu, jego historii i mieszkańców. Kanały rynkowe w tej branży skupiają się wokół pojęcia oznaczenia geograficznego (fr. *appellation*). Można zaobserwować istotną korelację między lokalnym źródłem pochodzenia (fr. *terroir*) a typowością wina. Przykładowo sprzedaż wina Côtés de Provence bardziej się opiera na wizerunku Prowansji niż na połączeniu szczepów Syrah i Grenache. Z tego względu producenci i przedsiębiorstwa handlowe są silnie związani ze światem turystyki poprzez organizacje związkowe i zawodowe oraz terytorialne struktury odpowiedzialne za promocję turystyczną regionu (komitety we francuskich departamentach i regionach, organizacje Maison de la France za granicą). Te instytucje współdziałają na zasadzie partnerstwa i synergii na rzecz promocji dóbr i usług o charakterze lokalnym. Winnice i dystrybutorzy wina są związani z organizacjami przyjmującymi turystów (hotele, schroniska, pokoje go-

<sup>1</sup> Praca wykonana w ramach projektu badawczego MNiSW „Juventus Plus” nr IP2010 0040 70.

ścinne<sup>2</sup>, kempingi, restauracje, biura informacji turystycznej itd.) w celu wspólnego rozwijania produktu turystycznego obejmującego także lokalne wina (fr. *produits touristiques viticoles communs*)<sup>3</sup>.

### Znaczenie współpracy w kanałach rynku

We francuskiej branży winiarskiej występuje znaczne rozproszenie po stronie podaży – ponad 400 chronionych oznaczeń geograficznych (fr. *Appellation d'Origine Contrôlée* – AOC) i 150 win lokalnych (*vins de pays*). Ta rozdrobniona struktura rynku skłania wytwórców do jednoczenia się wokół danego produktu lub nawet kilku produktów, gdy ich rozmiar jest zbyt słaby, aby w sposób niezależny wytwórcy byli zauważalni na rynkach docelowych. Stąd istnieje relatywnie większe znaczenie marketingu na poziomie całego kanału rynku, a nie pojedynczego przedsiębiorstwa w porównaniu z innymi branżami. Na przykład istnieje stowarzyszenie InterRhône, które reprezentuje całą branżę winiarską i kupców z regionu delty Rodanu (Côtes-du-Rhône i Vallée du Rhône). Organizacja ta zajmuje się wszystkimi typami działań promocyjnych, ekonomicznych i technologicznych w odniesieniu do win chronionych oznaczeniem geograficznym na tym obszarze. Tego typu instytucje pozwalają na połączenie środków finansowych w celu promocji jednego lub kilku produktów i na rozwijanie wspólnych strategii marketingowych. Proponują one swoim członkom (producentom i handlowcom) zróżnicowane formy wsparcia marketingowego (badania rynku, doradztwo, szkolenia) i działania handlowe mające na celu rozwój sprzedaży ich produktów. W ramach tego typu współpracy możliwe jest wypracowanie koncepcji opakowania, zasad komunikacji marketingowej czy widełek cenowych zalecanych w kanałach dystrybucji w zależności od rynku docelowego<sup>4</sup>.

To bogactwo historyczne, geograficzne i kulturowe oraz różnorodność form współpracy partnerskiej pozwalają na wypracowanie oryginalnych strategii marketingowych uwzględniających specyfikę rynku wina we Francji.

### Segmentacja rynku

Aby lepiej zrozumieć, kim są konsumenci, jaka jest ich specyfika, oraz aby spróbować określić ich potrzeby i zwyczaje zakupowe, konieczne jest dokonanie podziału rynku wina według kategorii klientów. Dzięki zastosowaniu tego podejścia możliwe jest zaproponowanie dóbr i usług dostosowanych do oczekiwań konsumentów. Podobnie jak w innych sektorach, można klasyfikować konsumentów według różnorodnych kryteriów – demograficznych, psychograficznych, geograficz-

<sup>2</sup> W języku francuskim istnieje obok pojęcia pokoju gościnnego (*chambre d'hôtes*) także pojęcie *table d'hôtes* (dosłownie „stół gościnnie”).

<sup>3</sup> E. Rouzet, G. Seguin, *Le marketing du vin. Savoir vendre le vin*, Dunod, Paris 2006, s. 17.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 18.

nych, behawioralnych itd., czyli dokonywać segmentacji rynku. Nie istnieje idealna segmentacja. Segmentacja jest dziełem kreacji, intuicji, wrażliwości i percepcji, które pozwala na wyodrębnienie grup konsumentów mających wspólne cechy i typy zachowań, które są mniej czy bardziej zbliżone w określonych sytuacjach.

Na podstawie badania spożycia win we Francji przeprowadzonego przez Onivins-INRA można zaproponować następującą typologię francuskich konsumentów wina<sup>5</sup>. W badaniu tym wyodrębniono pięć segmentów rynku według wieku, płci, statusu społeczno-ekonomicznego, zaangażowania osobistego konsumenta i stopnia otwartości gospodarstwa domowego oraz jego systemu wartości:

- a) grupa „nie-konsumentów” – 25% próby badanej; przede wszystkim kobiety w wieku do 25 lat, z ubogich i średnio zamożnych gospodarstw domowych, osoby preferujące inne napoje, wykazujące ograniczoną aktywność towarzyską, ceniące bezpieczeństwo i szacunek;
- b) grupa „konsumentów okazjonalnych, słabo zaangażowanych” – 20% próby, najczęściej kobiety w wieku do 45 lat, które mimo że lubią smak wina, to preferują inne napoje, osoby z gospodarstw zamożnych, otwarte towarzysko, ceniące hedonizm i uczestnictwo w grupie; wino towarzyszy świętowania i przyjmowaniu gości;
- c) grupa „konsumentów okazjonalnych, tradycyjnych” – 18% próby, niewielka waga przypisywana produktowi, z reguły mężczyźni w wieku do 56 lat, pochodzą z ubogich gospodarstw domowych, niezbyt otwarci towarzysko, cenią bezpieczeństwo i szacunek; konsumują wino okazjonalnie ze względu na tradycję, gdyż zostali wychowani w takiej kulturze, np. piją szampana podczas ślubów, a bordeaux na Boże Narodzenie;
- d) grupa „konsumentów bezwarunkowych, codziennych” – 16% próby, silna dominanta męska, wiek ponad 45 lat; wino jest niezbędnym elementem codziennego żywienia; nie wyobrażają sobie posiłku bez wina;
- e) grupa „konsumentów hedonistycznych, zaangażowanych” – 21% próby, przeważają mężczyźni w wieku 36–55 lat; regularnie konsumują wino z powodu przyjemności i zainteresowania jego kulturą i tradycją; pochodzą z zamożnych gospodarstw domowych, otwarci i społecznie zintegrowani; pasjonaci wina, mają własne piwnice z winami.

Inna metoda segmentacji może opierać się na kryteriach psychograficznych. Na początku trzeciego tysiąclecia zidentyfikowano we Francji pięć grup konsumentów wina czerwonego w zależności od ich stylu życia<sup>6</sup>:

- „nowicjusze” – 9,8%, cenią zabawę w towarzystwie, koktajle, odświeżną atmosferę, egzotykę;

<sup>5</sup> Ibidem, s. 18–19.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 20.

- „odkrywczy” – 25%, ważne są dla nich wyjątkowe chwile, emocje, odkrywanie win u siebie i poza domem, oryginalne i zaskakujące degustacje, wina ekologiczne;
- „zamknięci w kokonie” – 21%, nieformalne spotkania towarzyskie, ucieczka od tłumy, produkty podstawowe, nowe mieszanki smaków;
- „esteci” – 27,4%, konsumpcja wina jest elementem sztuki wspólnego życia w dość formalnej oprawie, przyjemność epikurejska, enologia, kolekcje, cenią jakość i wyjątkowość;
- „regularni” – 16,8%, zachowanie zwyczajów konsumpcji lokalnych win, mających tożsamość narodową bądź regionalną, wytwarzanych tradycyjnymi metodami, zdrowych.

Można także klasyfikować segmenty rynku win z punktu widzenia strony popytowej, np. według ceny. Przyjmuje się, że we Francji większość sprzedawanych win należy do kategorii *Popular Premium* (30%), podstawowej (*Basic* – 25%) i *Premium* (25%)<sup>7</sup>.

### Wybór rynku docelowego i pozycjonowanie oferty

Wybór segmentu rynku ma istotne implikacje. Pozwala na skonstruowanie całej strategii marketingowej wokół produktu, gamy czy zwłaszcza przedsiębiorstwa. Pomocnym narzędziem jest analiza SWOT – dostosowanie szans i ograniczeń do mocnych i słabych stron firmy. Następnie tworzony jest plan marketingowy. Rynek docelowy w danym segmencie stanowi klient *sensu stricto*. To mogą np. być kobiety w wieku 35–45 lat, o wysokim statusie społeczno-ekonomicznym, mieszkające w miastach i ceniące wygodę oraz tradycję. W zasadzie to centrum rynku docelowego<sup>8</sup> w realiach rynku win, przy spójnym marketingu mix i wyraźnym pozycjonowaniu, może stanowić nawet 45% klienteli danej firmy. Pozostała część sprzedaży adresowana jest do tzw. rozszerzonego rynku docelowego (fr. *cible élargie*), który dotyczy zazwyczaj ok. 30% klienteli. W tym przykładzie będą to kobiety w wieku 20–55 lat o wysokim statusie. Resztę konsumentów (25%) będą stanowić osoby spoza segmentu docelowego, np. mężczyźni w wieku 20–55 lat. Mimo że firma adresuje swoje produkty do określonego rynku docelowego, znajdują się zawsze nabywcy spoza tej grupy, co także należy uwzględnić podczas przygotowywania planu marketingowego.

Koncepcja pozycjonowania powstała ponad trzydzieści lat temu w Stanach Zjednoczonych w wyniku obserwacji niezapamiętywania przekazów reklamowych przez konsumentów przytłoczonych zbyt dużą ilością informacji. Zaproponowali ją Jack Trout i Al Ries. Pozycjonowanie polega na skoncentrowaniu się na idei (lub

<sup>7</sup> Ibidem, s. 19.

<sup>8</sup> W języku francuskim istnieje pojęcie *cœur de cible* – dosłownie „serce rynku docelowego”.

nawet pojedynczym słowie), która definiuje przedsiębiorstwo i jego produkty w umyśle konsumentów w porównaniu z konkurencją. W świecie win istotne jest wykreowanie skojarzeń danego produktu z kategorią klientów przy pomocy jasnego przekazu. Przykład spółki Vinival wraz z jej hasłem *Boire et Manger* (Pić i jeść) dobrze ilustruje ten typ strategii marketingowej. Grupę docelową tej firmy stanowią osoby w wieku 18–25 lat, które uprzednio nie mogły skojarzyć dania z odpowiednim winem. Dzięki jasnemu przekazowi Vinival tworzy skojarzenia danego typu posiłku z właściwym rodzajem wina<sup>9</sup>.

Wybór strategii pozycjonowania zależy także od działań konkurentów. Należy najpierw zidentyfikować bezpośrednich i pośrednich konkurentów oraz przeanalizować ich strategie pozycjonowania. Dzięki temu uniknie się ich kopiowania, chyba że celem jest zastosowanie podejścia imitacyjnego. Najlepszą strategią jest wypracowanie własnej, unikatowej koncepcji pozycjonowania, co wymaga jednak znacznych zasobów finansowych. Ocenia się, że strategie niektórych francuskich producentów wina, polegające na kopiowaniu pomysłów spółek australijskich i amerykańskich, np. w zakresie projektowania opakowań, w odniesieniu do „starych” win francuskich są nie do utrzymania w średniej perspektywie czasowej. Pozycjonowanie powinno pozwolić klientowi odpowiedzieć jasno i precyzyjnie na następujące pytania:

1. Jaki jest produkt? (Identyfikacja).
2. Do kogo jest adresowana oferta? (Przeznaczenie).
3. Co odróżnia ją od innych? (Dyferencjacja)<sup>10</sup>.

### Koncepcja produktu

Wino jako produkt może być definiowane w różny sposób. W sensie podstawowym jest to zawartość butelki lub beczki – produkt będący rezultatem fermentacji soku z winogron określonych szczepów, o określonym procesie technologicznym, mający określoną moc, aromat, w skrócie cały zestaw cech technologicznych i organoleptycznych. W ujęciu marketingowym wino jest produktem, który stanowi obietnicę dla klienta pod względem wyglądu, powonienia i smaku. Warto zauważyć, że zróżnicowanie gustów i sposobów percepcji cech poszczególnych gatunków win przez konsumentów determinuje w dużym stopniu strukturę rynku wina, a szczególnie gamę dostępnych produktów. Kluczem dla powodzenia strategii marketingowej jest osiągnięcie wysokiego poziomu postrzeganej, relatywnej jakości. Powinna ona być spójna z całym marketingiem mix. Przykładowo co byłoby warte wspaniałe wino Bordeaux w plastikowej butelce, sprzedawane po 1 euro? Zostaloby sklasyfikowane przez klientów jako kiepskiej jakości, nawet przy doskonałych

<sup>9</sup> Ibidem, s. 21.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 22.

cechach organoleptycznych. Marketingowa koncepcja produktu w tej branży obejmuje: 1) rdzeń – cechy technologiczne, szczepy winne, moc, aromat, rocznik; 2) produkt rzeczywisty – marka, historia, butelka (kształt, wielkość, kolor), etykieta (grafika, kolor, kształt, papier, stylistyka), kontretykieta, opakowanie zewnętrzne; 3) produkt poszerzony – transport, dostawa, usługi posprzedażowe, kredyty, inne usługi<sup>11</sup>.

W branży winiarskiej marka może czasem stać się nazwą produktu podstawowego. W języku francuskim istnieje nawet specjalne pojęcie *branduit* = *brand* (marka) + *produit* (produkt). Przykładem jest wino Tariquet z południowo-zachodniej Francji. Początkowo marka ta dotyczyła wyłącznie jednej winnicy, ale stała się na tyle popularna, że oznacza po prostu rodzaj wina. Warto także zwrócić uwagę na popularność strategii stosowania marek parasolowych przez francuskich producentów wina, np. marka Baron de Rothschild jako marka parasolowa ma jednolite pozycjonowanie i zestaw obietnic dla klienta, ale obejmuje także marki produktowe, np. Château Mouton Rothschild i Mouton Cadet, z których każda dotyczy kompletnej gamy produktowej (wina białe, czerwone, różowe).

Marka powinna zostać poddana ochronie. We Francji należy w tym celu zwrócić się z wnioskiem do Narodowego Instytutu Własności Przemysłowej (Institut National de la Propriété Industrielle – INPI). Marka wraz z jej odwzorowaniem graficznym musi być przyporządkowana do jednej z 45 klas produktowych. Marki win generalnie należą do klasy 33. Następnie instytut ten weryfikuje, czy już taka marka nie istnieje. Międzynarodową ochronę prawną można uzyskać za pośrednictwem tej instytucji w Światowej Organizacji Własności Przemysłowej (jedna z agend ONZ). Rejestracja marki wina jest ważna przez dziesięć lat z nieograniczoną możliwością przedłużania na kolejne okresy 10-letnie<sup>12</sup>.

### **Rola marek kolektywnych**

W branży winiarskiej niezwykle istotne jest wykreowanie i umiejętne zarządzanie tzw. markami kolektywnymi. Marki kolektywne charakteryzują się dwoma podstawowymi cechami. I tak, jedna nazwa marki odgrywa rolę głównego lub jedyne źródła tożsamości produktów dwu lub więcej firm, które zgadzają się przestrzegać określonych zasad związanych z zarządzaniem tą marką. Ta cecha nie dotyczy wyłącznie marek kolektywnych, gdyż istnieją też inne formy współpracy marketingowej, np. franczyza, które spełniają to kryterium. To, co wyróżnia marki kolektywne, jest połączeniem powyższego kryterium z koniecznością wykształcenia struktury zarządzania, w której procesy zarządzania marką są kontrolowane przez jednostkę niezależną od jakiegokolwiek pojedynczej firmy. Marki kolektywne

<sup>11</sup> Ibidem, s. 43–50.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 50–53.

najczęściej występują w rolnictwie, przetwórstwie rolno-spożywczym i branżach związanych z wykorzystaniem zasobów naturalnych. Zazwyczaj opierają się na specyficznych metodach produkcji, pochodzeniu lub wartościach etycznych. W wielu sektorach istnieją pod postacią systemów zapewniania jakości (ang. *quality assurance schemes*), certyfikacji i akredytacji, gdzie nazwa bądź logo takiego systemu stanowią w dużej mierze o tożsamości produktu.

Wzrost znaczenia marek kolektywnych wynika z następujących trzech przesłańek. Po pierwsze, wobec procesów fragmentacji rynków i skracania się cykli życia produktów marki kolektywne pozwalają na osiągnięcie silniejszej obecności marki (ang. *brand presence*) od samego wejścia na rynek w porównaniu z sytuacją, gdy dana firma musiałaby sama wykreować markę. Jest to szczególnie istotne dla mikro i małych przedsiębiorstw, które z reguły jeszcze nie zdołały wykreować silnej marki i nie mają do tego wystarczających zasobów. Po drugie, marki kolektywne mogą przyczyniać się do wzrostu wiarygodności oferty (ang. *credibility of brand claims*) poprzez istnienie niezależnej instytucji zajmującej się weryfikacją zobowiązań uczestników marki kolektywnej. Jest to szczególnie istotne, gdy konsumenci nie są w stanie samodzielnie zweryfikować obietnic złożonych przez producenta zarówno przed, jak i po dokonaniu zakupu. Po trzecie, rozpowszechnienie marek kolektywnych jest często wspierane przez instytucje sektora publicznego, np. agencje rządowe, zrzeszenia firm i organizacje pozarządowe, aby stymulować podejmowanie wspólnych działań w obszarze marketingu, co przyczynia się do lokalnego rozwoju gospodarczego<sup>13</sup>.

Na gruncie teorii ekonomii można stwierdzić, że marki kolektywne przyjmują cechy dóbr klubowych (ang. *club goods*). Z jednej strony charakteryzują się wyłącnością (ang. *excludability*), tzn. że są we władaniu konkretnej jednostki ekonomicznej, która może zabronić innym korzystania z tego dobra, podobnie jak w przypadku dóbr prywatnych. Z drugiej strony dobra klubowe mają charakter niekonkurencyjny (ang. *non-rivalrous*), tzn. że wszyscy partnerzy mogą czerpać korzyści bez uszczerbku dla pozostałych. Jest to cecha charakterystyczna dla dóbr publicznych. Zatem dobra klubowe mają część cech typowych dla dóbr prywatnych i częściowo przypominają dobra publiczne.

Wyłączny charakter dóbr klubowych, w tym marek kolektywnych, rodzi wiele wyzwań związanych z zarządzaniem członkostwem. Komu można pozwolić na zostanie uczestnikiem marki kolektywnej i pod jakimi warunkami? W jaki sposób pozbywać się jednostek niebędących członkami lub niespełniających kryteriów? Te pytania są bardzo istotne z punktu widzenia zapewnienia jednolitej, wysokiej jakości, co jest nieodzowne z perspektywy tworzenia kapitału marki (ang. *brand equ-*

<sup>13</sup> A. Tregear, M. Gorton, *The challenges of sharing: brands as club goods*, „European Journal of Marketing” 2009, Vol. 43, No. 5/6, s. 826–842.



ity). Ponadto w przypadku uczestników marki kolektywnej istnieje zagrożenie zachowaniami oportunistycznymi. Nieprzestrzeganie wspólnie przyjętych standardów jakości i procedur z powodu wysokich kosztów lub ze względu na wygodę może mieć poważne konsekwencje dla reputacji marki kolektywnej. W przypadku marek prywatnych (producenta bądź dystrybutora) ryzyko wystąpienia takich zachowań jest mniejsze z powodu istnienia struktur hierarchicznych i stosunkowo jasno wytyczonych linii odpowiedzialności. W jaki sposób jednak przekonać uczestników marki kolektywnej, aby nie podejmowali takich szkodliwych działań, jeśli są oni partnerami lub agentami, nie zaś pracownikami? Taki dylemat występuje w sieciach franczyzowych, jak również dotyczy marek kolektywnych. Wytwórcy win oznaczonych chronionymi nazwami pochodzenia (np. AOC) posługują się tymi markami kolektywnymi w sposób charakterystyczny dla dóbr klubowych. Wiązą się z tym wyżej wymienione wyzwania dotyczące zarządzania członkostwem marki i kontroli przestrzegania wspólnie przyjętych reguł. Dodatkowym wyzwaniem jest występowanie oddzielnej struktury zarządzania (ang. *governance structure*) w przypadku marek kolektywnych. Funkcje komunikacji i kontroli są wówczas oddalone od poszczególnych wytwórców, co zwiększa ryzyko zakłóceń i zachowań oportunistycznych, których wynikiem może być zagrożenie dla reputacji marki kolektywnej.

Kluczowym wyzwaniem związanym z zarządzaniem markami kolektywnymi produktów regionalnych jest wykształcenie i utrzymanie wysokiego poziomu ich postrzeganej autentyczności. Zależy ona od czynników osobowych, produktowych i sytuacyjnych. Czynniki osobowe obejmują wiedzę i doświadczenie. Rozpoznawalność marki kolektywnej wynika ze znajomości danego produktu w kontekście jego obszaru pochodzenia i/lub osobistych doświadczeń związanych z konsumpcją tego produktu. W modelu S. Kuznesofa i wsp.<sup>14</sup> marki regionalnych produktów żywnościowych zbudowane są na określonej tradycji, obejmującej zwyczaje produkcji i konsumpcji, a także opierają się na lokalizacji procesów produkcji i pochodzenia surowców (klimat i geomorfologia). Jednakże sukces rynkowy będzie możliwy dopiero wtedy, kiedy czynnik tradycji i lokalizacji zostanie uwypuklony przez wypracowanie wysokiego poziomu postrzeganej autentyczności danej marki kolektywnej. Osiągnięcie zadowalającego stopnia postrzeganej autentyczności marek kolektywnych produktów regionalnych wymaga zatem umiejętnego zarządzania zarówno w zakresie funkcji typowo technologicznych, jak i marketingowych (konceptcja opakowania i etykietowania produktów, wybór sposobu dystrybucji i miejsca sprzedaży, komunikacja marketingowa z klientami).

Innym wyzwaniem strategicznym dla producentów produktów regionalnych jest osiągnięcie odpowiedniego potencjału rynkowego, co będzie zależało w dużej

<sup>14</sup> S. Kuznesof, A. Tregear, A. Moxey, *Regional foods: a consumer perspective*, „British Food Journal” 1997, Vol. 99, No. 6, s. 199–206.

mierze od ich umiejętności segmentacji rynku i pozycjonowania swojej oferty. Aby rozwijać się dynamicznie i uzyskać akceptowalny poziom rentowności, poszczególni uczestnicy marek kolektywnych powinni mieć odpowiednią wielkość produkcji i potencjał jej wzrostu; nie mogą ignorować segmentów rynku, które są mniej atrakcyjne dla ich głównych konkurentów; powinni mieć odpowiednią zdolność zakupową; charakteryzować się potrzebą specjalnego traktowania i powinni zdobyć zaufanie klientów do ich marki (ang. *customer goodwill*), które będzie działać jak bariera wejścia dla potencjalnych konkurentów<sup>15</sup>.

Można wskazać ponadto następujące rodzaje wyzwań strategicznych, przed którymi stoją producenci win oznaczonych markami kolektywnymi. Część wyzwań wiąże się z potrzebą rozwoju rynku. Producenci lokalnych specjalów powinni rozszerzyć swój zasięg oddziaływania z poziomu lokalnego na regionalny lub wyższy. Wymaga to dostosowania ich struktur i strategii zarządzania do oczekiwań innego typu klientów, w szczególności konsumentów zamieszkujących w miastach. Jednocześnie producenci stoją przed dylematem, w jaki sposób utrzymać wysoką jakość produktu w procesie rozwoju rynku. Zachowanie wysokich standardów jakościowych jest niezbędne, aby wyższe marże cenowe w stosunku do produktów masowych były uzasadnione. W przeciwnym razie istnieje zagrożenie utratą reputacji, co może prowadzić do znacznych strat finansowych i/lub usunięcia z grona uczestników marki kolektywnej.

Dodatkowa presja na podmioty oferujące produkty regionalne wynika z fragmentacji strony popytowej. Wymaga to od nich dostosowania zachowań rynkowych w postaci większej aktywności i orientacji na klienta. Konieczne wydaje się zastosowanie poza marketingiem szeptanym także umiarkowanie silnych technik promocyjnych, jak np. różne formy reklamy zewnętrznej, uczestnictwo w inicjatywach lokalnych (targi, festiwale) oraz organizacja działań w sferze agroturystyki, które wpływają na wzrost generowanej wartości dodanej. Nie wystarczy tylko jednorazowe przyciągnięcie klienta spoza tradycyjnej sfery oddziaływania danego producenta. Ogromne znaczenie ma wykreowanie popytu restytucyjnego na dobra i usługi oferowane przez uczestników marki kolektywnej. Istotnym krokiem w tym procesie rozwoju może być uzyskanie dostępu do pośrednich kanałów dystrybucji.

Istotnym dylematem i wyzwaniem strategicznym jest również określenie stopnia centralizacji pewnych funkcji marketingowych i zarządczych w ramach struktur zarządzania marką kolektywną. Organizacja sprzedaży bezpośredniej może być realizowana bardziej efektywnie na poziomie stowarzyszeń producentów lub spół-

---

<sup>15</sup> C. Fotopoulos, A. Krystallis, *Quality labels as a marketing advantage. The case of the „PDO Zagora” apples in the Greek market*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 10, s. 1350–1374.

dzielni. Mogą one pełnić także funkcję doradczą i odpowiadać za model komunikacji marketingowej w danej grupie producenckiej.

### **Dyferencjacja oferty na bazie efektu obszaru pochodzenia**

Efekt pochodzenia może stanowić równie istotną przesłankę wyboru produktu, jak cena, marka czy inne atrybuty. Odgrywa istotną rolę w procesie ewaluacji produktu, choć ma różne znaczenie w zależności od kategorii produktowej, stopnia zaangażowania konsumenta w dany zakup, znajomości marki i rynku. Należy zauważyć, że często pozytywny stosunek wobec produktu oznaczonego geograficznie jest odzwierciedleniem przekonania konsumenta o wysokim stopniu zgodności danej marki z cechami danego obszaru, a nie tylko prostym przełożeniem pozytywnego stosunku do marki bądź pozytywnego stosunku do regionu. Pozytywne skojarzenia wywołuje dopiero spójne zestawienie tych dwóch elementów<sup>16</sup>.

Strategia dyferencjacji (różnicowania) może odnosić się do dowolnego aspektu oferty przedsiębiorstwa, w tym ceny. Firma korzysta z obniżonej wrażliwości w postaci zmniejszonej bezpośredniości konkurencji, dzięki czemu może przechwycić większą część wartości wymiany. Zatem dyferencjacja wyposaża przedsiębiorstwo w „minimonopol”, który jednak nie oznacza, że rynek działa w sposób suboptymalny. Przeciwnie, brak dyferencjacji świadczyłby o mniejszej użyteczności po stronie klientów i niedoskonałym użyciu zasobów przedsiębiorstwa (i społeczeństwa). Dyferencjacja stanowi naturalną reakcję na zróżnicowaną strukturę popytu i zasobów przedsiębiorstw i jest nieuniknionym elementem konkurencji.

Dyferencjację produktu można opierać na jego źródle pochodzenia. Obszar pochodzenia może stanowić swoistą jakość emocjonalną w marketingu rolno-spożywczym. Uzupełnieniem tej strategii może być akcentowanie wysokiej jakości procesu produkcji, np. poprzez udowodnienie jej harmonii ze środowiskiem naturalnym i pośrednio wysokimi walorami zdrowotnymi. Słabością tego typu kryteriów wyróżniania produktu pozostaje ich całkowite uzależnienie od poziomu zaufania wypracowanego wśród klientów. Nasycone rynki, a takie dominują w krajach wysoko rozwiniętych, charakteryzują się znacznym stopniem dyferencjacji produktów i związaną z tym niską przejrzystością rynku. Obydwa wymienione czynniki prowadzą do niepewności pośród konsumentów. Z drugiej strony rośnie zapotrzebowanie na jakość i wrażliwość konsumentów na cenę. Następuje polaryzacja konsumentów pod względem ich siły nabywczej. Klasy wyższe i niższe rozrastają się kosztem klasy średniej. Pomimo tego coraz trudniej jednoznacznie sklasyfikować konsumenta. Pomiędzy obydwooma biegunami występuje coraz silniejsza fluktuacja,

---

<sup>16</sup> P. Aurier, F. Fort, *Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs: application aux produits agroalimentaires*, „Recherche et Applications en Marketing” 2005, Vol. 20, No. 4, s. 29–30.

przejawiając się w tzw. hybrydowym zachowaniu konsumenta. Badania dowiodły, że ten sam konsument może kupować tani, niemarkowy produkt, a następnego dnia umieścić w swoim koszyku np. szynkę parmeńską. W takich warunkach neoklasyczna teoria popytu nie wyjaśnia już w sposób zadowalający zakupowych zachowań konsumenta przy pomocy tradycyjnych zmiennych ekonomicznych jak cena czy dochód. Ponadto założenia neoklasycznej teorii popytu (o jednorodności dóbr, pełnej przejrzystości rynku i racjonalności konsumentów) nie odpowiadają dzisiejszym realiom rynkowym. Dlatego dominujące od wielu dekad w literaturze przedmiotu modele próbuje się pospieszenie zmodernizować, czerpiąc m.in. z dorobku dotychczas raczej marginalnych nurtów ekonomii jak neoinstytucjonalizm, a także psychologii i socjologii. Badania Antje Wirthgen<sup>17</sup> potwierdziły istnienie znacznego potencjału rynkowego dla produktów wyróżnionych poprzez akcentowanie ich regionu pochodzenia i jakości procesowej.

W badaniu francuskich konsumentów produktów żywnościowych gwarancja pochodzenia produktu zajęła czwarte miejsce spośród najistotniejszych kryteriów oceny jakości – 14% respondentów wskazało ją jako najważniejszą cechę, a 40% jako jedną z sześciu najistotniejszych. Ważniejszymi wymiarami jakości były tylko: smak, wartości odżywcze i brak ryzyka sanitarnego, a na piątym miejscu uplasował się charakter naturalny bądź ekologiczny produktu<sup>18</sup>. Wyniki te wskazują na duży potencjał rozwoju strategii stosowania strategii oferowania produktów regionalnych na rynku żywności we Francji.

Niezwykle istotną sprawą pozostaje określenie, które aspekty produktu determinują jego charakter i wiarygodność jako produktu regionalnego w opozycji do jego „zwykłej” (ang. *generic*) wersji. H. van der Meulen<sup>19</sup> wyróżniła pięć takich czynników: terytorialność (ang. *territoriality*), typowość (ang. *typicity*), tradycyjność (ang. *traditionality*), wspólnotowość (ang. *communality*) i związek z krajobrazem (ang. *landscapeability*). Ostatni czynnik można również traktować jak element typowości. Terytorialność to stopień fizycznej łączności z miejscem pochodzenia. Zależy on od lokalizacji poszczególnych stadiów procesu produkcji, dystrybucji i konsumpcji. Jeśli wszystkie skoncentrowane są w miejscu pochodzenia, wskaźnik terytorialności przyjmuje swoje maksimum. Typowość to aspekty fizyczne, które wyróżniają proces produkcyjny i produkt finalny w tym sensie, że są one unikatowe i logicznie powiązane z miejscem pochodzenia. Unikatowość może być podważona, jeśli producenci z innego, podobnego obszaru zaczną używać tych samych surowców i metod produkcji. Fakt, że cechy charakterystyczne obszaru produkcji współ-

<sup>17</sup> A. Wirthgen, *Consumer, retailer, and producer assessments of product differentiation according to regional origin and process quality*, „Agribusiness” 2005, Vol. 21, No. 2, s. 191–193.

<sup>18</sup> P. Aurier, L. Sirieix, *Le marketing des produits agroalimentaires*, Dunod, Paryż 2004, s. 36.

<sup>19</sup> H. van der Meulen, *A normative definition method for origin food products*, „Anthropology of Food” 2007, marzec.

decydują o ostatecznej jakości produktu, jest najpowszechniej akceptowany w branży winiarskiej. Oceniając własności gleby, należy wziąć pod uwagę wielowiekową historię jej uprawy. Najbardziej konkretnym aspektem tradycyjności jest czas, który upłynął, odkąd dany produkt pojawił się w miejscu pochodzenia. Komplementarną funkcję pełnią legendy, dokumenty historyczne, ceremonie i święta (dawne i obecne) związane z danym produktem. Mniej uchwytnym wymiarem tradycyjności jest stopień, w którym dany produkt jest wytwarzany w tradycyjny sposób, a także jego zakorzenienie w lokalnej diecie. Z reguły trudno ocenić, czy pierwszy z tych warunków jest spełniony, gdyż dawni wytwórcy rzadko zapisywali swoje receptury. Tradycja jest jednak bardzo ważnym narzędziem marketingowym. Odwoływanie się do tradycji odpowiada potrzebie posiadania punktów odniesienia, zaufania i spokoju. Można przekopiować wszystkie aspekty produktu regionalnego, ale nie można zmienić historii. Ostatnim czynnikiem w tej typologii jest wspólnotowość. Definiuje się ją jako dzielenie się doświadczeniami (w tym *know-how*) na temat danego produktu między poszczególnymi aktorami kanału rynku. Integracja kanału rynku może mieć zarówno poziomy, jak i pionowy charakter. Jeśli produkt jest wytwarzany przez kilku lub więcej producentów z danego obszaru, to jest on postrzegany jako część kultury dla nich wspólnej. Ta wspólnota może rozciągać się na zwyczaje konsumpcyjne. Wspólnotowość wydaje się istotniejsza na etapie typowej produkcji rolnej, gdyż obejmuje wówczas dużą liczbę podmiotów (gospodarstw rolnych). Rolnicy potrzebują ustalenia wspólnych praktyk. Ponadto zbiorowo jest im łatwiej wynegocjować słuszną zapłatę ze strony nabywców za inwestycje w zasoby specyficzne dla danego produktu regionalnego. Jeśli przetwórców nie można przekonać do integracji pionowej, rolnicy mogą przejąć funkcje przetwórców, organizując się w spółdzielnie, i w ten sposób zatrzymać większą część wartości dodanej.

Pomiędzy poszczególnymi czynnikami oryginalności regionalnych produktów żywnościowych w modelu H. van der Meulen występują liczne współzależności. Delimitacja obszaru produkcji może być oparta na właściwościach gleby i cechach mikroklimatu, które współokreślają typowość. Wspólnotowość implikuje wymianę i wzmacnianie umiejętności związanych z typowością. Tradycyjność można oznaczać używanie unikatowej odmiany roślin bądź rasy zwierząt. Tradycyjność świadczy także o tym, że wielu producentów było i jest zaangażowanych w powtarzanie pewnych utrwalonych zachowań dotyczących procesu wytwarzania. Delimitacja obszaru produkcji umożliwia każdemu producentowi na tym obszarze wyrób danego produktu regionalnego. To wyznaczenie obszaru może wynikać z tradycyjnej lokalizacji producentów.

Stosowanie strategii marketingowych opartych na podkreślaniu regionu pochodzenia produktu żywnościowego, w szczególności wina, zależy w dużym stopniu

od zdolności producentów do wdrażania integracji kanału rynku, zarówno w poziomie, jak i pionie, a także wykreowania rozpoznawalnych marek zawierających odniesienie do danego terytorium lub metody produkcji.

### Studia przypadków

Firma francuska Vinival, usytuowana w Dolinie Loary, pod wpływem dyrektora generalnego i dyrektora ds. marketingu Jeana Yvesa Langlais, podjęła decyzję o wejściu na rynek angielski do jednej z dużych sieci dystrybucji z winem Muscadet o marce Bleu. Wino to jest oznaczone marką kolektywną AOC. Jest sprzedawane w niebieskich butelkach (nawiązanie do marki produktowej) o podłużnym kształcie, ozdobionych obrazkami związanymi z morzem. Produkt ten jest adresowany do klienteli miejskiej o nastawieniu hedonistycznym. Zalecana cena sprzedaży wynosi 4,99 funta. Komunikacja marketingowa nawiązuje do tematów morskich. Spółka Vinival sprzedaje rocznie 400 tys. butelek tego wina i zamierza rozszerzyć tę markę na inne wina<sup>20</sup>.

W 1998 r. Philippe Taupy kupił piwnicę win (fr. *cave à vins*) usytuowaną w centrum miasteczka uzdrowiskowego Andernos w zlewisku Arcachon. Poprzednio zajmowała się ona przede wszystkim hurtową sprzedażą wina. Nowy właściciel postanowił jednak stworzyć regularną klientelę i rozwinąć sprzedaż wina butelkowanego. W tym celu podjął wiele interesujących działań mających charakter usprawnień marketingowych. Po pierwsze, doszedł do wniosku, że niezbędne jest stworzenie bazy danych dotyczącej klientów, aby ich policzyć i znać miejsce zamieszkania. Dzięki temu można wysyłać klientom oferty promocyjne i zaproszenia na wieczory tematyczne. W ten sposób buduje się lojalność klientów i klimat wzajemnego zaufania. Po drugie, nowy właściciel zmienił wystrój tego punktu sprzedaży, co poprawiło jego postrzeganą jakość. Najczęściej odwiedzane piwnice win umiejętnie łączą aspekty nowoczesności i autentyczności. W świecie win niezwykle istotny jest marketing doświadczeń – wykreowanie odpowiedniej atmosfery w miejscu sprzedaży. Po trzecie, Philippe Taupy rozwinął strategię specjalizacji w ramach kategorii produktowych, które były mało popularne w najbliższej okolicy. Pozycjonując się jako specjalista, mógł odnieść znacznie większy sukces rynkowy, gdyż doradztwo jest bardzo ważne w tej branży<sup>21</sup>.

### Podsumowanie

W marketingu produktów żywnościowych rośnie znaczenie strategii odwoływania się do obszaru pochodzenia i stosowania marek kolektywnych opartych na

<sup>20</sup> E. Rouzet, G. Seguin, *Le marketing du vin...*, s. 54.

<sup>21</sup> P. Mora, Y. Castaing, *Bonnes pratiques en marketing du vin. 20 études de cas de vins du monde*, Dunod, Paris 2005, s. 73–78.

kryteriach geograficznych. W przypadku rynku wina tendencje te były widoczne już od dawna, szczególnie we Francji. Powodzenie tego typu strategii wymaga wypracowania przejrzystych i satysfakcjonujących reguł współpracy w kanałach rynku (integracja pozioma i pionowa), jak również umiejętności współdziałania z innymi podmiotami zaangażowanymi w dostarczanie lokalnego produktu turystycznego i promocję regionu. Sukces marketingowy francuskich producentów wina wynika także z ich zdolności perfekcyjnego opanowania zaawansowanych narzędzi i technik marketingowych, szczególnie w zakresie segmentacji rynku, pozycjonowania ich produktów, określenia optymalnej szerokości asortymentu i zarządzania relacjami z kluczowymi klientami. Najistotniejszym wyzwaniem związanym z zarządzaniem markami kolektywnymi produktów regionalnych jest wykształcenie i utrzymanie wysokiego poziomu ich postrzeganej autentyczności, czemu służą m.in. systemy certyfikacji jakości i oznaczenia gwarancji pochodzenia nadawane przez niezależne instytucje publiczne (Komisja Europejska, we Francji także krajowe instytucje – INAO i INPI).

## **SELECTED SUCCESS FACTORS OF THE MARKETING STRATEGIES OF FRENCH WINE PRODUCERS**

### **Summary**

Market successes of French wine producers are determined by skilful application of advanced marketing tools and strategies. Crucial role is played by the following factors: vertical and horizontal market channel integration; correct market segmentation, choice of the target market and positioning one's offer; innovative product concept; competencies in the field of collective brand management and offer differentiation on the basis of the area of origin.