

**Marzena Lemanowicz**

*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*

## **STRATEGIE MARKI STOSOWANE PRZEZ CZOŁOWE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁU MLECZARSKIEGO W POLSCE**

### *BRAND STRATEGIES IMPLEMENTED BY LEADING COMPANIES OF THE DAIRY INDUSTRY IN POLAND*

**Słowa kluczowe:** marka, strategia marki, Mlekovita, Mlekoop, Łaciate

*Key words:* brand, brand strategy, Mlekovita, Mlekoop, Łaciate

**Abstrakt.** Przedstawiono podstawy teoretyczne związane z budową marki i jej znaczeniem na wspólnym rynku. Dokonano ogólnej charakterystyki branży mleczarskiej, ze szczególnym zwróceniem uwagi na konieczność budowy marki, która staje się jedną z ważniejszych determinant przy wyborze produktów. Przedstawiono przykłady funkcjonowania dwóch największych spółdzielni mleczarskich, które wykreowały silne marki, bardzo dobrze rozpoznawalne wśród konsumentów.

### **Wstęp**

Transformacja rynkowa i przystąpienie Polski do Unii Europejskiej (UE) postawiło przed przedsiębiorstwami mleczarskimi wiele nowych wyzwań, których sprostanie wiązało się z wprowadzaniem zmian zarówno w sferze technologicznej, jakościowej, jak i w kwestii odpowiedniego podejścia do potrzeb konsumentów. Pomimo nieustannych zmian w trendach żywieniowych, wyroby mleczarskie są jednym z podstawowych elementów diety przeciętnego konsumenta.

Nasilająca się konkurencja zarówno ze strony rodzimych przedsiębiorstw, jak i międzynarodowych koncernów, zmusiła polskie mleczarstwo do zorientowania się na nabywców, a nie wyłącznie na produkcję. Współcześnie konsument ma pełne możliwości wyboru produktów mleczarskich i zaspokojenia swoich potrzeb żywieniowych. Rozwój rynku konsumenta oraz to, że coraz częściej ujawnia on swoje upodobania w zakresie marek produktów mleczarskich, wykazuje lojalność względem pewnych marek, daje sygnał przedsiębiorstwom mleczarskim do podejmowania wszelkich działań mających na celu poznawanie i zaspokajanie potrzeb konsumentów.

### **Materiał i metodyka badań**

Celem badań było przedstawienie znaczenia marki dla przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego oraz przegląd strategii marek stosowanych przez czołowe firmy branży mleczarskiej w Polsce. Analizie poddano dwie firmy – Spółdzielnię Mleczarską „Mlekoop” (SM Mlekoop) i Spółdzielnię Mleczarską „Mlekovita” (SM Mlekovita). Są to dwie największe spółdzielnie mleczarskie w Polsce, będące właścicielami najsilniejszych marek na rynku mleczarskim. Głównymi źródłami informacji były analizy rynkowe, naukowe dane literaturowe, opracowania statystyczne oraz własna obserwacja realizowanych przez podmioty przemysłu mleczarskiego strategii.

### **Pojęcie i znaczenie marki w marketingu**

W trakcie podejmowania decyzji dotyczących zakupu produktu, konsumenci stają przed wyborem z szerokiej gamy produktów należących do jednej kategorii. Ograniczony czas oraz możliwości zbierania informacji na temat każdego produktu (jego jakości, cech wyróżniających) powodują, że dla konsumentów swoistym kryterium wyboru jest marka. Istnienie marek tłumaczone jest m.in. potrzebą posiadania przez konsumentów informacji dotyczących określonych

produktów wynikającą z różnych trendów ekonomicznych, takich jak postęp techniczny, który rozszerza możliwości produkcji oraz dystrybucji produktów i globalizacja, za pomocą której otwierają się rynki dla wymiany handlowej [Low, Fullerton 1994].

W literaturze przedmiotu marka najczęściej jest określana przez definicję Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu, którą opracowano w latach 60. XX wieku. Zgodnie z tą definicją, marka to znak, wzór, symbol, kolor bądź kombinacja tych elementów, której celem jest wyróżnienie produktu. Definicja ta podkreśla głównie znaczenie logo oraz wizualnych oznaczeń marki, które służą do rozróżniania produktów. W obecnych czasach takie objaśnienie jest niewystarczające. Marka jest bowiem czymś znacznie więcej, ponieważ zawiera w sobie przesłanie, wiele pozytywnych skojarzeń, niesie różne wartości, dzięki którym nabywcy są skłonni zapłacić wyższe ceny [Ries, Ries 2000]. W latach 80. XX wieku Kotler zdefiniował markę jako: znak, termin, nazwę, rysunek, symbol bądź kombinację owych elementów wykreowaną w celu oznaczenia produktu i jego rozróżnienia od produktów konkurencyjnych [Kotler, Armstrong 1989]. Obecnie autor ten przypisuje jej większe znaczenie, a mianowicie: marka to nie tylko znaczek, ale pewnego rodzaju przyrzeczenie i to właśnie ona powinna odpowiadać za kształtowanie zachowań i strategii działania firmy. Patrząc szerzej, pod pojęciem marki kryje się określona kombinacja produktu fizycznego, logo, opakowania, nazwy marki oraz komunikacji marketingowej i towarzyszącej im dostępności, która pozwala odróżnić ofertę konkretnego przedsiębiorstwa od ofert konkurencyjnych. Proces budowy marki jest długofalowy i bardzo kosztowny. Fundamentem budowania marki jest określenie jej tożsamości, zatem długofalowej wizji rozwoju, zapewnienie unikatowych korzyści jej użytkownikom, a także określenie identyfikatorów marki, nazywanych sygnałami marki, czyli: logo, opakowania, kolorystyki itp., które mają za zadanie odróżnić ją od marek konkurencyjnych. Potencjalni klienci przy pomocy komunikacji marketingowej danego przedsiębiorstwa zapoznają się z tożsamością marki. Efektem owego etapu jest budowanie wysokiej świadomości marki wśród potencjalnych nabywców [Kall, Kłeczek 2006]. Świadomość definiuje się jako umiejętność potencjalnych nabywców do rozpoznania marki lub przypomnienia sobie, do jakiej kategorii produktów ona należy. Pozycjonowanie marki oraz powtarzana komunikacja marketingowa oddziałują w istotny sposób na budowanie znajomości marki wśród potencjalnych klientów. W wyniku gromadzenia opinii oraz kumulowania wiedzy potencjalnych nabywców na temat marki, kształtuje się jej wizerunek. Stanowi on zestaw skojarzeń, które odwołują się do konkretnych cech produktu, korzyści funkcjonalnych oraz emocjonalnych.

### **Ogólna charakterystyka branży mleczarskiej**

Początki transformacji rynkowej w Polsce nie były optymistyczne dla branży mleczarskiej. Nastąpił znaczny spadek spożycia mleka, co było związane ze znacznym wzrostem cen mleka, do czego przyczyniło się zniesienie państwowych subwencji, a także ograniczenie jego produkcji [Gurgul i in. 2003]. Przed akcesją Polski do UE słabymi stronami branży mleczarskiej było znaczne rozdrobnienie rolnictwa, przez co tworzenie gospodarstw z większą obsadą byłaby mlecznego było bardzo trudne. Ponadto, mleko dostarczane do mleczarni charakteryzowała niska jakość, a przetwórstwo mleka było rozproszone w wielu małych zakładach. Większość spółdzielni mleczarskich wytwarzała zbyt szeroki asortyment wyrobów, sektor mleczarski był niedoinwestowany zarówno w sferze przetwórstwa, rolnictwa, jak i obrotu towarowego. Branża mleczarska zmagala się również z takimi problemami, jak: niesprawne kanały dystrybucji produktów gotowych; nieistniejąca współpraca pomiędzy mleczarniami w zakresie specjalizacji przetwarzania; ograniczone możliwości penetracji rynku zbytu, zwłaszcza zagranicznego, spowodowane niechęcią przemysłu mleczarskiego do tworzenia wspólnych przedsięwzięć [Domański, Bryła 2010].

Na skutek transformacji gospodarczej polskie firmy mleczarskie musiały wprowadzić pewne zmiany w obowiązujących dotychczas standardach technologicznych, a także w strukturach podmiotowych. Przedsiębiorstwa musiały dostosować wszelkie działania do reguł gospodarki rynkowej. Duży wpływ na zmiany rodzimego rynku żywności miały ogólnoświatowe tendencje

technologiczne, gospodarcze i kulturowe. Impulsem do zmiany postaw i zachowań konsumentów artykułów mleczarskich był fakt, iż na polskim rynku zaczęły rozwijać się międzynarodowe koncerny spożywcze. Ponadto przeprowadzane wówczas badania konsumenckie wykazywały, iż o zakupie większości artykułów mleczarskich decydują taki czynnik, jak: cena, świeżość, smak, przyzwyczajenia, rozpoznawalność marki, a także intensywność promocji i reklamy. Firmy mleczarskie zostały zmuszone do podjęcia pewnych działań w celu sprostania oczekiwaniom klientów. Należały do nich m.in.: rozszerzenie i zróżnicowanie asortymentu, poprawa funkcjonalności opakowań, stała poprawa jakości wytwarzanych produktów, tworzenie marek artykułów mleczarskich.

Jednak aby konsument mógł dowiedzieć się o tym, że przedsiębiorstwo podjęło takie działania oraz, że oferowany przez nie wyrób spełnia ich wymagania, należało skupić się na planowaniu i realizowaniu promocji, która jest skutecznym narzędziem komunikacji pomiędzy konsumentem a przedsiębiorstwem [Gurgul i in. 2003]. Przedsiębiorstwa, które zainwestowały najwcześniej w działalność marketingową są współcześnie właścicielami silnych marek, które zajmują wysoką pozycję we wszelakich rankingach polskich marek.

Dane dotyczące spożycia mleka i jego przetworów w polskich gospodarstwach domowych są dość optymistyczne. Badania przeprowadzone przez GUS wykazują, że w 2010 r. w gospodarstwach domowych całkowite spożycie mleka i jego przetworów wzrosło o 2,1% w porównaniu do roku poprzedniego. Wzrost spożycia produktów mleczarskich został odnotowany we wszystkich grupach gospodarstw domowych za wyjątkiem rencistów [Świetlik 2011].

Dodatkowym czynnikiem, który miał pozytywny wpływ na spożycie mleka i jego przetworów był program realizowany od 2004 r. przez Agencję Rynku Rolnego (ARR). Polegał on na wprowadzeniu dopłat do spożycia mleka i jego przetworów w placówkach oświatowych na terenie całego kraju. Celem programu „Szkłanka mleka” było promowanie zwyczaju spożywania mleka i przetwo-

Tabela 1. Top 20 Ranking 500 – lista największych firm spożywczych w Polsce  
Table 1. Top 20 Rank 500 – a list of the biggest food companies in Poland

Lp No.	Nazwa firmy/ <i>Company name</i>	Przychód [zł]/ <i>Revenue [PLN]</i>	
		2010	2011
1.	Kompania Piwowarska SA	4 645 020 000	4 402 673 000
2.	Grupa Żywiec SA	3 688 027 000	3 634 812 000
3.	Grupa Animex	3 375 000 000	3 625 000 000
4.	Spółdzielnia Mleczarska „Mlepol” w Grajewie	2 476 442 215	2 688 700 138
5.	Nestle Polska SA	2 609 255 307	2 675 048 700
6.	Grupa Maspex Wadowice	2 518 350 000	2 518 350 000
7.	Cargill (Polska) Sp. z o.o.	2 355 539 572	2 548 765 714
8.	SOKOŁÓW SA	2 200 110 086	2 427 971 622
9.	Spółdzielnia Mleczarska „Mlekovita”	2 331 506 142	2 338 390 859
10.	Zakłady Tłuszczowe Kruszwica SA	1 905 461 000	2 331 918 000
11.	Ferrero Polska Sp. z o.o.	2 239 416 530	2 224 603 860
12.	Krajowa Spółka Cukrowa SA	1 517 401 821	1 776 088 158
13.	Danone Sp. z o.o.	1 724 654 969	1 690 846 569
14.	Sobieski Sp. z o.o.	1 416 722 900	1 687 597 000
15.	Grupa PKM Duda	1 455 295 000	1 669 969 000
16.	Kraft Foods Polska SA	1 569 981 000	1 625 081 000
17.	Mars Polska Sp. z o.o.	1 481 484 590	1 485 320 990
18.	Cedrób SA	1 045 493 273	1 376 507 048
19.	Pini Polonia Sp. z o.o.	582 921 618	1 274 385 347
20.	Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Łowiczu	1 017 087 730	1 246 228 640

Źródło: opracowano na podstawie [www.portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl)  
Source: own study based on [www.portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl)

rów mlecznych wśród dzieci i młodzieży. Przykładowo, w roku szkolnym 2010/2011 z programu skorzystało 2,4 mln dzieci uczęszczających do 14,5 tysiąca placówek oświatowych [Szajner 2011].

Podstawą konkurencyjności rodzimych produktów na rynku UE jest głównie przewaga w zakresie cenowo-kosztowym, dzięki czemu ceny mleka surowego, koszty robocizny, wody, energii i opłat związanych z ochroną środowiska są nadal niższe. W przyszłości przewagi te będą się zmniejszać. Proces konsolidacji przedsiębiorstw mleczarskich zachodzi zbyt wolno, co skutkuje brakiem współpracy w organizacji sprzedaży, wyższymi kosztami przetwórstwa i obrotu, a przede wszystkim słabszymi możliwościami negocjacyjnymi mleczarni. Przedsiębiorstwa powinny zwrócić uwagę na fakt, że przyszłość sektora mleczarskiego jest uzależniona od zdolności poprawy oferty rynkowej, zaspokajania stale zmieniających się potrzeb konsumentów oraz zoptymalizowania relacji jakości i ceny oferowanych produktów [Seremak-Bulge 2012].

Wartym podkreślenia jest również fakt, iż w *Rankingu 500 – lista największych firm spożywczych w Polsce*, wśród 20 największych firm znajdują się cztery przedsiębiorstwa mleczarskie, przy czym trzy z nich są to wyłącznie polskie spółdzielnie mleczarskie. W tabeli 1 przedstawiono dwadzieścia największych firm przemysłu spożywczego w Polsce.

Dominacja SM Mlekoop i SM Mlekovita na rynku największych przetwórnicy mleka to efekt przyjętej strategii. Obie firmy w ostatnich latach skupiły się na zwiększeniu skupu mleka, oferując dostawcom wyższe ceny. Inwestowały w nowe linie produkcyjne i przejmowały mniejsze podmioty, wprowadzały nowe pozycje asortymentowe, angażowały się w kampanie reklamowe mające na celu wzrost świadomości i znajomości posiadanych marek. W ten sposób firmy te umocniły znacząco swoją pozycję na rynku.

### **SM Mlekoop – strategia silnej marki**

SM Mlekoop jest największą spółdzielnią mleczarską w Polsce, a zarazem jednym z dwudziestu największych przetwórców mleka w Europie. Spółdzielnia prowadzi produkcję w 12 zakładach przetwórczych, które zlokalizowane są w różnych rejonach kraju. Firma przyjęła strategię konsolidowania spółdzielni przez przejmowanie konkurencyjnych podmiotów mleczarskich, czego dowodem było zwiększenie liczby zakładów przetwórczych z 7 do 12 w latach 2004-2009.

Zastosowana przez SM Mlekoop strategia miała na celu wyodrębnienie integratora, którym była Spółdzielnia Mleczarska w Grajewie oraz skupieniu wokół niej innych podmiotów z branży mleczarskiej. Innymi, równie ważnymi czynnikami w procesie integracji były działania innowacyjne, na które przedsiębiorstwo zdecydowało się zarówno w sferze zarządzania, jak i marketingu. Proces budowania marki oraz zarządzania marką w połączeniu z nowoczesnymi metodami zarządzania potwierdza tezę, że integracja pozioma może być zakończona sukcesem [Domański, Bryła 2010].

Do największych osiągnięć firmy zaliczyć można stworzenie i wypromowanie doskonale rozpoznawanych i cenionych przez konsumentów marek: Łaciate, Milko i Mazurski Smak. Marka Łaciate jest to najbardziej rozpoznawalna marka z grupy produktów spółdzielni. Na polskim rynku istnieje od 1996 r. Marka ta obejmuje całą grupę produktów (m.in. masło, śmietana), spośród których najbardziej rozpoznawalne jest mleko Łaciate. W 2008 r. mleko to otrzymało tytuł „Towar Roku” – nagrodę, która jest przyznawana w ramach danej kategorii, dla najlepiej sprzedającego się produktu w sieciach drobnych oraz wielkopowierzchniowych sklepów [Domański, Bryła 2010]. Generalnie mleko jest towarem, dla którego trudno stworzyć USP (ang. *unique selling products*), a produkty tego typu są kupowane z niskim zaangażowaniem. Odpowiedzią na to wyzwanie jest budowa silnej emocjonalnej strony marki. Dlatego też zdecydowano się na realizację kampanii reklamowej, której przewodnią myśl brzmiała: „Dobre mleko dają dobre krowy, a więc by polubić markę Łaciate, trzeba polubić krowy, od których otrzymywane jest mleko Łaciate”. Dla potrzeb kampanii wykorzystano najprostsze i najważniejsze skojarzenie w kategorii – dobre. Dobre – bo mleko jest zdrowe, dobre – bo od dobrych krów, dobre – czyste, niewinne i bezpieczne. Wzmocnienie sympatii do łaciatych krów, dających „łaciate mleko” – zarówno wśród dzieci i ich rodziców, umożliwiło realizację celów tej kampanii.

W 2011 r. w rankingu najcenniejszych marek produktów żywnościowych marka Łaciate znalazła się na 7. pozycji w rankingu mocy marki oraz na 25. miejscu w rankingu preferencji konsumentów. W badaniach lojalności klientów wobec marki, które są głównym wyznacznikiem przewagi konkurencyjnej, marka Łaciate zajęła 19 pozycję. Mając na uwadze wartość marki, uplasowała się ona na 50. pozycji z wartością ok. 250 mln zł [www.rankingmarek.pl].

### **SM Mlekovita – strategia nowych wyzwań**

Historia SM Mlekovita sięga 1928 r., gdy to z małej spółdzielni jaką była w czasach przedwojennych, stała się największą grupą mleczarską w Polsce. Obecnie przedsiębiorstwo ma 13 zakładów produkcyjnych na terenie całego kraju, 23 własne centra dystrybucyjne, a także własną sieć detaliczną, która działa pod szyldem Mlekovitka [www.mlekovita.com.pl, 10.07.2013].

Proces rozwoju firmy opiera się na zaplanowanych przejęciach tych spółdzielni mleczarskich, których kondycja finansowa i marketingowa jest bardzo słaba. Z marketingowego punktu widzenia z procesem przejścia wiąże się zastąpienie nazwy oraz loga przejmowanej firmy oznakowaniem marketingowym przedsiębiorstwa przejmującego (SM Mlekovita). Niewątpliwie strategia przejmowania spółdzielni jest kluczem do tworzenia nowoczesnego systemu dystrybucji, a także jest sposobem na zwiększenie konkurencyjności cenowej na rynku polskim i zagranicznym [Domański, Bryła 2010].

Firma stosuje strategię marki rodzinnej, oznaczając wszystkie swoje produkty logiem Mlekovita. Wykreowana przez firmę marka produktów jest tożsama z nazwą firmy, czego nie można powiedzieć o markach wykreowanych przez SM Mlekoop. Produkty Mlekovity są rozpoznawalne i doceniane nie tylko w Polsce, ale również na świecie. Zaufanie konsumentów zagranicznych spowodowało, iż spółdzielnia ta osiągnęła pozycję największego polskiego eksportera produktów mleczarskich

O silnej pozycji rynkowej SM Mlekovita świadczą czołowe pozycje zajmowane w różnego rodzaju rankingach. Na rankingowej liście 2000 największych polskich przedsiębiorstw przemysłowych, do której zakwalifikowało się 30 firm z branży mleczarskiej, SM Mlekovita uplasowała się na drugim miejscu zaraz za SM Mlekoop. W rankingu brane były pod uwagę przychody ze sprzedaży, nakłady na modernizację oraz rozwój majątku produkcyjnego [Drożdż 2012].

W opublikowanym w grudniu 2011 r. *Rankingu Najcenniejszych Marek Polskich*, który objął 330 marki mające łączną wartość 57 mld zł, marka Mlekovita została najwyższej wyceniona spośród wszystkich marek sektora żywnościowego. Wartość marki Mlekovita w 2011 r. przekroczyła 1 mld zł, a jej wartość w porównaniu do rankingu z 2010 r. wzrosła o 6% [Górska-Warzewicz 2012].

Poza prowadzoną przez firmę polityką jakości, duży wpływ na obecną pozycję marki Mlekovita na rynku miało przyjęcie strategii promowania polskości, której wynikiem było wprowadzenie na rynek produktów opatrzonych podmarką Polskie.

### **Podsumowanie**

Niewątpliwie dla współczesnego konsumenta coraz większego znaczenia nabiera jakość zakupowanego produktu, a nie wyłącznie niska cena. Jednym z podstawowych nośników gwarancji dobrej jakości, a także sposobem na wyróżnienie produktu spośród szerokiej gamy anonimowych dóbr i usług jest posiadanie marki. Potencjał jaki kryje w sobie silna marka zaczęli zauważać producenci wyrobów mleczarskich dążący do powiększania grona swoich nabywców. Wzrost znaczenia marek na rynku artykułów mleczarskich jest wynikiem działalności międzynarodowych concernów i ich ekspansji w Polsce. Suma tych wszystkich czynników spowodowała, że polscy przedsiębiorcy zaczęli traktować markę jako jedno z podstawowych narzędzi marketingowych oraz jako jeden z najważniejszych atrybutów firmy. Proces budowy marki na rynku wyrobów mleczarskich nie jest łatwy, gdyż są to dobra podstawowe i kupowane przy niskim zaangażowaniu konsumenta. Dlatego realizując kampanie reklamowe należy zwrócić szczególną uwagę na zaangażowanie emocjonalne konsumenta. Przytoczone przykłady wykreowania silnych marek na rynku mleczarskim udowadniają, że zaangażowanie w działalność marketingową i konsekwentnie realizowana strategia rozwoju firmy i budowania marki przynoszą efekty, a najlepszą nagrodą za to jest rozpoznawalność marek wśród konsumentów i wysoka świadomość ich istnienia.

### Literatura

- Domański T., Bryła P. 2010: *Marketing Produktów Żywnościowych*, Wyd. PWE, Warszawa, s. 79.
- Drożdż J. 2012: *Polskie firmy spożywcze na rankingowej Liście 2000*, Przemysł Spożywczy, t. 66, 1, s. 7.
- Górska-Warsewicz H. 2012: *Ranking wartości marek*, Przemysł Spożywczy, t. 66, 3, s. 26.
- Gurgul E., Bylińska A., Nagalewska Ż. 2003: *Promocja jako element marketing – mix na przykładzie wybranej spółdzielni mleczarskiej*, [W:] M. Adamowicz (red.), *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-spożywczego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 245.
- Kall J., Kłeczek R. 2006: *Zarządzanie marką*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 12.
- Kotler P., Armstrong G. 1998: *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London, s. 248.
- Low G.S., Fullerton R.A. 1994: *Brands, brand management and the brand manager system: A critical-historical evaluation*, Journal of Marketing Research, New York, s. 175.
- Ries A., Ries R. 2000: *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa, s. 10.
- Seremak-Bulge J. 2012: *Perspektywy rozwoju polskiego rynku mleka po zniesieniu kwot mlecznych*, Przegląd Mleczarski, 3, marzec, s. 31-37.
- Szajner P. 2011: *Interwencja na rynku mleka*, Rynek mleka: Stan i perspektywy, nr 41, 21.
- Świetlik K. 2011: *Spożycie mleka i jego przetworów*, Rynek mleka. Analizy rynkowe stan i perspektywy, nr 41, wrzesień, s. 13.
- [www.mlekovita.com.pl](http://www.mlekovita.com.pl)  
[www.portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl)  
[www.rankingmarek.pl](http://www.rankingmarek.pl)

### Summary

*The paper describes a theoretical framework connected with brand building and its role on the contemporary market. There was outlined a general description of the dairy sector with particular attention on a necessity of brand building, which has becoming one of the most important determinants in a process of products purchase. There were presented examples of the two largest dairy cooperatives, which have established strong brands well recognized among costumers.*

Adres do korespondencji  
dr inż. Marzena Lemanowicz  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu  
ul. Nowoursynowska 166  
tel. (22) 593 40 63  
e-mail: marzena\_lemanowicz@sggw.pl