

Miody Manuka

Dylematy rozwoju i wzrostu



Spis treści:

Wprowadzenie	3
Miód Manuka – produkt, charakterystyka, perspektywy	4
Rynek miodów manuka	7
Miody Manuka w Polsce	9
Rozwój Miodów Manuka na polskim rynku	10
Ograniczenia dalszego wzrostu marki	12
Kraj pochodzenia – między etnocentryzmem konsumenckim a globalizacją konsumpcji	13
Konkurenci i niskie bariery wejścia	14
Między eksportem a importem miodów	15
Niska świadomość marki	15
Ograniczona dostępność produktu do dystrybucji	16
Uwarunkowania prawne	16
Sytuacja zewnętrzna	16
Dalsze kierunki rozwoju	17

Opracowanie

Michał Moneta

Konsultacja merytoryczna

dr hab. Robert Kozielski

Recenzja

dr Paweł Wójcik

Copyright © 2020 questus**Więcej informacji:** www.questus.pl

Wprowadzenie

Marka Miody Manuka na przestrzeni ostatnich lat konsekwentnie budowała swoją pozycję na polskim rynku. Choć odpowiada za dystrybucję dość nietypowego i luksusowego jak na rynek miodów produktu, marka w dużym stopniu przełamała rynkowe ograniczenia i zbudowała silną, wręcz dominującą pozycję w swoim sektorze.

Kolejne lata nie zapowiadają jednak łatwiejszych warunków do rozwoju. Restrykcje prawne czy też ograniczona ilość produktu to bariery, które w pewnym stopniu blokują dalszy wzrost marki. Miody Manuka wciąż poszukują zatem możliwości wzrostu, rozważając zarówno opcje związane z rozwojem produktu, jak i wejściem na nowe rynki czy dywersyfikacją działalności. Wyzwaniem dla posiadającego nowozelandzki rodowód brandu będzie przekształcenie rynkowych barier w źródło biznesowych innowacji i pomysłów, które pozwolą Miodom Manuka zrobić krok w stronę umocnienia swojej pozycji nie tylko we własnej grupie strategicznej, ale i w całym sektorze pszczelarskim w Polsce.

Opracowanie zawiera wiele informacji, które nie tylko pomagają w zrozumieniu przyczyn sukcesu marki Miody Manuka, ale jest to również opis przypadku świetnie pokazujący, jak powinny wyglądać kolejne kroki przy planowaniu strategii rozwoju marki. Wykorzystanie takiego studium przypadku w procesie kształcenia to unikalna możliwość zrozumienia przed jakimi wyzwaniami i dylematami staje ktoś, kto opracowuje strategię zarządzania marką. Na dodatek taką marką, która z jednej strony jest obecna w kategorii produktów relatywnie nisko angażujących, a z drugiej jest w tej kategorii marką luksusową. Jednocześnie w sposób spójny i w miarę przystępny zaprezentowane są różne narzędzia wykorzystywane przez branżę konsultingową do analizy takich przypadków biznesowych.



dr Paweł Wójcik

Psycholog i badacz zachowań konsumentów, wykładowca na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, szef badań i analiz w domu mediowym MullenLowe.

1. Miód Manuka – produkt, charakterystyka, perspektywy

W obliczu trudności ze wskazaniem dalszego kierunku rozwoju Miodów Manuka, właściciel marki (firma Propharma) postanowił powierzyć pracę nad stworzeniem strategii wzrostu niezależnemu konsultantowi. To zadanie przypadło Arturowi, który od ok. 15 lat zajmował się doradztwem strategicznym dla małych i średnich przedsiębiorstw, które działają na rynku polskim. To nie lada wyzwanie dla kogoś „spoza organizacji” – myślał Artur, idąc na spotkanie z Maciejem Olczykiem, właścicielem firmy Propharma. Wstępne rozeznanie sytuacji pokazało, że produkt nie należy do łatwych w promocji, m.in. z powodu wysokiej ceny, a także ograniczeń w sferze komunikacji rynkowej. Boryka się on również z niską świadomością na rodzimym rynku. Warto jednak zauważyć, że jest to produkt niezwykle interesujący i unikalny, którego popularność na świecie rośnie z każdym kolejnym rokiem. Artur traktował to zadanie nie tylko jako wyzwanie, ale postrzegał je także jako niezwykle interesujący przypadek. Całkiem odmienny od tych, jakimi zajmował się dotychczas.

Zadanie, jakie telefonicznie postawił przed Arturem Maciej, wskazywało, że prawidłowo sformułowana strategia rozwoju marki powinna, z jednej strony wskazać, jak „ominąć” rynkowe ograniczenia, a z drugiej, umożliwić wykorzystanie szans, jakie generują rynkowe trendy – zdrowego żywienia, rosnącej świadomości jakości życia czy też poszukiwania niekonwencjonalnych produktów o leczniczych właściwościach. Wiele zmiennych i ograniczeń. Obaj Panowie mieli tego świadomość i odczuwali odpowiedzialność za przyszłość marki.

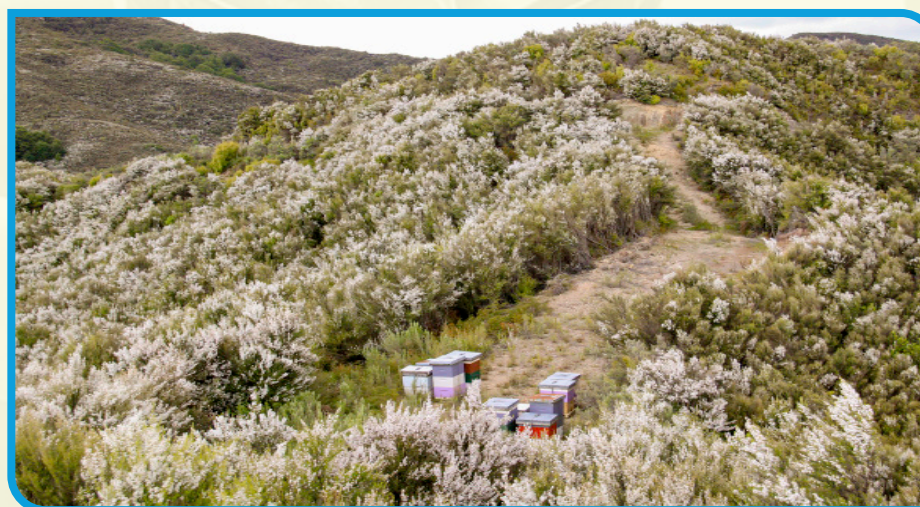


Spotkanie właścicieli marki z konsultantem przebiegło więc w niezwykle konstruktywnej atmosferze. Obie strony zdawały się być podekscytowane i zmotywowane stojącym przed nimi zadaniem, które choć niełatwe, pozwalało myśleć o rozpoczęciu

nowego, pełnego sukcesów rozdziału w historii marki Miody Manuka. Po zakończeniu spotkania, Artur miał w głowie wstępny plan na dalszą pracę nad marką. W pierwszej kolejności musiał dowiedzieć się nieco więcej o produkcie i jego właściwościach. Następnym krokiem miała być analiza światowego i polskiego rynku, a także wskazanie najgroźniejszych konkurentów. W trzecim etapie należało wskazać wyróżniki Miodów Manuka, jak również zidentyfikować ograniczenia, z jakimi boryka się marka na polskim rynku. Finałną fazą była natomiast analiza i ocena możliwych opcji dalszego wzrostu.

Miód manuka = wysoka zawartość MGO

Miód Manuka to produkt pochodzący z Nowej Zelandii, wytwarzany z kwiatów krzewów manuka, porastających najczystsze, wolne od aktywności człowieka tereny tego kraju. Jego produkcję rozpoczęto w XIX wieku, dzięki sprowadzeniu... europejskich pszczół na tereny Australii i Oceanii. Choć początkowo miód nie cieszył się dużym zainteresowaniem ze względu na specyficzny, bardzo intensywny smak, jego właściwości zaczęły stopniowo przekonywać coraz większe rzesze konsumentów



O rozkwicie popularności produktu zadecydował jednak zupełny przypadek. Jako że ludzie nie byli początkowo skłonni do jedzenia miodu manuka, zaczęto podawać go krowom – tak, aby nie marnować posiadanych zasobów produktu. Ku zaskoczeniu zauważono, że było żywiące się miodem manuka w ogóle nie chorowało. Skłoniło to pszczelarzy do zintensyfikowanej produkcji manuki, a naukowców, do jej gruntownego przebadania. Efektem tego jest status miodu manuka jako najszerzej przebadanego produktu pszczelego na świecie oraz grono konsumentów, którzy kupują go nie dla smaku, a dla wyjątkowych, niespotykanych w innych miodach właściwości.

Na czym polega wyjątkowość miodu manuka? Co sprawia, że klienci są w stanie zapłacić za niego więcej niż za jakiegokolwiek inny gatunek miodu?

Powodem jest bardzo wysoka zawartość tzw. methylglyoxalu (MGO), niespotykana w innych produktach spożywczych. MGO to dwukarbonylowy związek chemiczny, występujący naturalnie w tkankach roślinnych i zwierzęcych. Wykazuje on właściwości bakteriobójcze i bakteriostatyczne, wspierając m.in. leczenie grypy, wrzodów żołądka, refluksów, gronkowca złocistego, ospy wietrznej czy też hamując rozwój bakterii w jamie ustnej.

O ile w spożywanych na co dzień produktach, takich jak chleb, kawa czy ser, znajdziemy maksymalnie 10-11 mg methylglyoxalu na kilogram danego pożywienia, o tyle w miodzie manuka występuje on w ilościach rzędu 100, 250, 400, a nawet 550 mg MGO na kilogram. Porównanie różnych produktów spożywczych znajduje się w tabeli 1.

Zawartość methylglyoxalu w produktach spożywczych

Produkt spożywczy	Zawartość MGO / kg
Miód Manuka	38-829 mg/kg
Inne rodzaje miodów	0-135 mg/kg
Ser cheddar	10,89 mg/kg
Sos sojowy	8,7 mg/l
Ser mozzarella	4,06 mg/kg
Chleb	0,79 mg/kg

Produkt spożywczy	Zawartość MGO / l
Napoje bezalkoholowe słodzone syropem fruktozowym	23,5-267 mg/l
Czarna kawa parzona	7 mg/l
Wino	0,65 – 2,88 mg/l
Napoje alkoholowe	0-26 1,5 mg/l
Oliwa z oliwek	0,61 mg/l
Piwo	0,072 mg/l

(źródło: miodymanuka.pl, 2020)

To właśnie tak wysoka zawartość MGO wyróżnia miód manuka na tle innych produktów pszczelich (i nie tylko!). Choć manuka cechuje się także bardzo charakterystycznym, zupełnie nowym dla fanów np. miodu wielokwiatowego smakiem, konsumenci doceniają ten miód właśnie za właściwości związane z MGO. W efekcie, są skłonni zapłacić za miód manuka znacznie więcej niż za inne produkty pszczele. W kategorii tej manuka jest bowiem towarem z absolutnej półki premium, którego ceny przewyższają kilkukrotnie bardziej tradycyjne, zbierane w polskich pasiekach miody. Za jego słoiczek musimy bowiem zapłacić (w zależności od gramatury i zawartości MGO) 100, 200, a nawet 400 zł.

2. Rynek miodów manuka

Pomimo wysokiej ceny wartość rynku miodów manuka rośnie z roku na rok. Jak wskazują eksperci, już obecnie sektor ten jest wart w skali globalnej ok. 315 milionów dolarów, a w 2026 roku ma osiągnąć wartość 671 milionów dolarów. Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu (CAGR) w tym okresie jest szacowany na 11,3% (eSherpa Market Reports, 2020). Nie ulega zatem wątpliwości, że mamy do czynienia z szybko rosnącym w skali globalnej rynkiem.

Jako źródło dynamicznego wzrostu eksperci wskazują przede wszystkim zmieniający się styl życia konsumentów i rozwój postaw związanych z odpowiedzialnym, zdrowym żywieniem (Radiant Insights, Inc., 2019). Obecnie stwierdzenie „jesteś tym, co jesz” zdaje się być popularniejsze niż kiedykolwiek wcześniej – ludzie baczniej zwracają uwagę na jakość spożywanego jedzenia i konsekwencje, jakie za sobą niesie. Efektem tego klienci, również w Polsce coraz częściej czytają etykiety produktów żywnościowych i znacznie rozważniej podchodzą do ich zakupów – kierując się nie tylko ceną, ale również rolą, jaką będą one odgrywać w ich codziennej diecie. Rośnie bowiem świadomość wpływu jedzenia na



nasze zdrowie, samopoczucie i motywację do działania (Hurt & Detal, 2019).

Wraz ze wzrostem możliwości nabywczych klienci poszukują także produktów bardziej niekonwencjonalnych, które z jednej strony urozmaicą ich dietę, a z drugiej, będą stanowić jej wartościowy element. Często nie wystarcza im sama naturalność produktu i brak jakichkolwiek sztucznych dodat-

ków – chcą spróbować także „czegoś nowego” (Hurt & Detal, 2019). Miód manuka jako produkt wciąż nietypowy i stosunkowo świeży na światowych rynkach, wpisuje się w ten trend.

Nie bez znaczenia dla wzrostu popularności miodu manuka jest także rosnąca liczba jego zastosowań do innych niż konsumenckie aktywności – między innymi w obszarze medycyny (MENAFN, 2020). Poszczególni producenci miodu rozwijają także swoje sieci dystrybucyjne, co pozwala im w bardziej efektywny sposób docierać do końcowych klientów na całym świecie.



Co więcej, rozkwitowi popularności miodów manuka sprzyjają niewątpliwie celebryci, którzy coraz chętniej fotografują się ze słóiczkiem manuki. Scarlett Johansson, Gwyneth Paltrow czy Novak Djokovic to tylko niektóre sławne postaci, które wyjątkowo chętnie polecają nowozelandzki miód. I to nie tylko jako dodatek do codziennej diety. Dla przykładu, Kourtney Kardashian jest ambasadorką marki, która produkuje kosmetyki oparte na manuce.

Zainteresowanie znanych osób ze świata showbiznesu, kultury i sportu, w połączeniu z niecodzienną, bardzo wysoką jak na miody ceną sprzyja także większej ilości publikacji medialnych. Na przestrzeni ostatnich kilku lat o właściwościach (jak również o popularności wśród celebrytów) miodu manuka pisały tak zasięgowe media, jak np. The Telegraph, BBC, Daily Mail czy Huffington Post. A wraz ze wzrostem popularności w mediach i wśród celebrytów rośnie także wartość marek związanych z manuką. Kupując słóiczek, płacimy bowiem nie tylko za wartościowy produkt, ale i gamę skojarzeń z nim związanych – te zaś krążą wokół luksusu, świata mediów i gwiazd.



Miody Manuka w Polsce

Miód manuka zagościł na polskich stołach dzięki warszawskiej firmie Propharma. To obecnie jedyny na polskim rynku dystrybutor miodu spod szyldu Manuka Health New Zealand, czyli drugiego co do wielkości na świecie producenta miodu manuka, funkcjonującego na rynku od 2006 roku. Obecnie dla Manuka Health New Zealand pracuje ponad 140 specjalistów i... blisko 1,5 miliarda pszczół.

Sama Propharma rozpoczęła dystrybucję manuki w Polsce w 2007 roku. Był to jeden z pierwszych produktów w portfolio firmy, świetnie wpisujący się w jej misję i wartości – „zbliżanie ludzi do natury poprzez poszerzanie świadomości oraz kreowanie dopasowanych, naturalnych produktów i usług”.

Wraz z rozwojem miodów manuka na polskim rynku, rozwijała się również sama firma. Dziś, w dużej mierze dzięki pracy nad marką Miody Manuka, Propharma jest dojrzałym przedsiębiorstwem, zatrudniającym 25 pracowników.

Jak wspomina jego prezes, Maciej Olczyk:

Miód manuka zobaczyłem po raz pierwszy na targach zielarskich. Szukałem wówczas ciekawego produktu, który można byłoby „rozwinąć” na polskim rynku, więc manuka, ciesząca się na rzeczonych targach dużą popularnością była moim pierwszym wyborem. Manuka Health New Zealand, czyli marka, którą dystrybuujemy w Polsce również startowała wówczas ze swoim biznesem, więc wspólnie stworzyliśmy pełen zapału i ambicji tandem

Propharma w późniejszych latach rozpoczęła również prace nad własną marką DrGaja. Pod jej szyldem sprzedaje suplementy diety, które można sklasyfikować w trzech głównych kategoriach:

- Mikstury - czyli mieszanki rozmaitych olejów, przydatne zarówno w profilaktyce zdrowia, jak i w codziennej kuchni - można ich używać np. jako dodatek do sałatek.
- Saszetki - obrandowane jako „Prosuplementy”, wśród których znajdziemy zestawy witamin i minerałów przygotowane w formie rozpuszczalnego w wodzie proszku.

- Soki - naturalne napoje, których dominującymi składnikami są pochodzące z różnych rejonów świata soki z owoców - aloesu, żurawiny, granatu i noni.



Rozwój Miodów Manuka na polskim rynku

Wraz ze wzrostem możliwości nabywczych Polaków i rosnącą popularnością samej manuki, marka Miody Manuka zanotowała bardzo udane lata 2009-2010, które położyły fundament zarówno pod dalszą działalność firmy (nie tylko w obszarze dystrybucji miodu), jak i kontynuację współpracy z nowozelandzkim producentem.

W kolejnych latach, wraz z rozwojem rynku manuki w Polsce, zaczęło się na nim pojawiać coraz więcej mniejszych podmiotów, oferujących miody innych producentów manuki, nie tylko z Nowej Zelandii. Kluczowymi czynnikami, decydującymi o konkurencyjności w tym sektorze były: jakość produktu, cena produktu oraz dostępność miodu u producenta. Uzyskując należyty poziom w każdym z tych trzech obszarów, czego nie osiągnęli inni konkurenci (borykający się np. z problemem niedostatecznej ilości produktów, które trafiały do dystrybucji), Miody Manuka były w stanie na przestrzeni lat zapewnić sobie niemal dominującą pozycję w sektorze. Jak bowiem wskazują badania firmy Biostat, to właśnie dystrybuowany przez Miody Manuka

produkt zagarnia 49% polskiego rynku. Najbliższy konkurent posiada udział w rynku na poziomie 25%, pozostali dystrybutorzy zaś notują wyniki poniżej 15% (Biostat; materiały wewnętrzne, 2018).



Rozwój i stopniowe umacnianie pozycji Miodów Manuka w sektorze były nie tylko efektem wyjątkowo lubianej przez klientów kombinacji – wysokiej jakości produktu, konkurencyjnej ceny i dostępności towaru. Jak zaznacza Maciej Olczyk, kluczową rolę odegrała również aktywność badawcza w obszarze zawartości metylglyoxalu (MGO) w miodach. Wskazanie przez prof. Thomasa Henle w 2008 roku miodu manuka jako najbogatszego źródła MGO w żywności (Mavric, Wittmann, Barth i Henle, 2008), pozwoliło komunikować manukę jako przebadany, wartościowy produkt o istotnych dla organizmu właściwościach. Efektem tego, klienci poszukujący wyspecjalizowanych dóbr, działających na kolejne schorzenia, zaczęli bardziej zainteresowani się manuką.

Warto w tym miejscu zaznaczyć również, że rozwojowi marki Miody Manuka sprzyjał wzrost wartości całego sektora pszczelarskiego w naszym kraju. O ile w 2000 roku za 400-gramowy słoik miodu wielokwiatowego płaciliśmy około 6,40 zł, o tyle w 2017 cena ta wzrosła do ok. 11,85 zł (Business Insider Polska, 2017). Choć przyrost tej wartości należy pomniejszyć o efekt inflacji, nie ulega wątpliwości, że Polacy są gotowi, aby płacić za miód coraz więcej.



Czy jednak są równie skłonni do częstszych zakupów produktów pszczelarskich? Porównując dane z 2005 i 2017 roku, spożycie miodu na przestrzeni tych lat wzrosło dwukrotnie – z ok. 0,33 kg do 0,6-0,62 kg miodu na osobę w ciągu roku (Cierniak-Dymarczyk, Gębarowska-Matusiak i Tokarski, 2017; Winiarski, 2005). Polacy zatem nie tylko jedzą coraz więcej miodu, ale również są w stanie zapłacić za niego więcej. Sytuacja ta zdaje się być wymarzoną dla producentów i dystrybutorów manuki – cena 250-gramowego słoiczka tego miodu waha się bowiem (w zależności od zawartości MGO) od 120 zł do 250 zł.

Na przestrzeni lat Miody Manuka podjęły się również rozwoju swojego portfela produktowego. Dziś w ofercie znajdują się nie tylko słoiczki miodu o różnej gramaturze i zawartości MGO, ale także cukierki z miodem manuka i propolisem, pasta do zębów z manuką czy oparty na manuce żel punktowy na niedoskonałości skóry. Działania te mają na celu znalezienie nowych rynków, na których może rosnąć brand. Marka rozwija także sam produkt, sprzedając go np. w formie doustnego sprayu..



3. Ograniczenia dalszego wzrostu marki

Na ile wypracowana przez blisko 15 lat pozycja marki Miody Manuka na polskim rynku może stanowić fundament pod jej dalszy rozwój? Od początku swojego funkcjonowania boryka się ona z szeregiem ograniczeń, które w pewnym stopniu hamują biznesowy rozkwit. Jako że nadchodzące lata, z racji możliwej poważnej recesji gospodarczej, mogą być trudne dla marek premium (a za taką należy uznać Miody Manuka), analiza tych barier oraz zaadresowanie ich w procesie planowania kolejnych rynkowych kroków marki.

Wysoka cena

Decydując się na zakup miodu, klient wyciąga z portfela zwykle kilkanaście złotych. Cena popularnych w Polsce wyrobów pszczelarskich, jak miodu lipowego czy wielokwiatowego oscyluje w granicach 30-40 zł za kilogram, co sprawia, że kwota ta zdaje się być zakotwiczona w umysłach klientów jako standardowa „cena za miód”. Spośród polskich miodów, za najdroższy uważany jest miód wrzosowy, którego cena to przeciętnie ok. 75 zł/kg.

Tymczasem miód manuka, w swojej najbardziej wartościowej wersji (MGO 550+) nie jest nawet sprzedawany w kilogramowych opakowaniach – jego cena byłaby zbyt wysoka. Jedynie manuka o mniejszej zawartości MGO jest oferowana w ilości 1 kg i kosztuje ok. 300 zł. Produkty o wyższej zawartości MGO, jak np. miód manuka MGO 550+ możemy kupić za ok. 450-500 zł (słoiczek 500 g). Porównanie ceny miodu manuka z innymi produktami pszczelarskimi oraz substytutami znajduje się w tabeli 2.

Średnia cena produktów pszczelich w Polsce

Produkt	Średnia cena za kilogram
Miód Manuka MGO 400+	523,60 zł
Miód wielokwiatowy	27,20 zł
Miód rzepakowy	29,60 zł
Miód lipowy	35,20 zł
Miód spadziowy ze spadzi liściastej	49,60 zł
Miód wrzosowy	74,90 zł
Witaminy – kompleks witamin	26,50 zł (30 kapsułek)
Pyłek kwiatowy	90,00 zł

(źródło: Raport „Sektor pszczelarski w Polsce w 2018 roku”; dlahandlu.pl)

Porównując zatem cenę miodu manuka z kwotą, jaką klient musi wyłożyć za miód lipowy, orientujemy się, z jak drogim produktem mamy do czynienia. Wysoka cena manuki znacząco ogranicza rynek dostępny produktu, stanowiąc kolejną barierę dla dalszego rozwoju. Tymczasem badania przeprowadzone na potrzeby dystrybutora miodu manuka wskazały, że to właśnie cena jest w większości (53%) przypadków czynnikiem odwołującym klienta od ponownego zakupu (Biostat; materiały wewnętrzne, 2018). Innymi słowy, fakt, iż miód manuka jest produktem droгим, ogranicza zarówno potencjał penetracji rynku, jak i możliwość utrzymania klienta i zwiększenia jego długookresowej wartości.

Kraj pochodzenia – między etnocentryzmem konsumenckim a globalizacją konsumpcji

Polska jest krajem, w którym dość mocno ugruntowane są postawy konserwatywne, co wpływa także na zachowania konsumenckie. Kraj pochodzenia jako kryterium zakupu produktów żywnościowych wskazuje 68% kupujących w Polsce (Radziszewska, 2015), a preferencję zakupu polskiego produktu nad zagranicznym deklaruje aż 73% z nich (Pyc, 2017).

Jednocześnie od 30 lat, z naciskiem na ostatnich 15 (od momentu wstąpienia do Unii Europejskiej), Polska stopniowo integruje się z Europą, przyjmując coraz więcej postaw z zewnątrz, nierzadko zachłystując się „zachodem”. Poparcie dla przynależności naszego kraju do UE deklaruje aż 91% obywateli (CBOS, 2019).

Postawa „proeuropejska” i etnocentryczna krzyżują się ze sobą i sprawiają, że komunikacja do rodzimych konsumentów nie jest oczywista – trudno wskazać, na ile „efekt kraju pochodzenia” determinuje stosunek klienta wobec produktu. Innymi słowy, postawy konsumentów wobec globalizacji konsumpcji bardzo różnią się między sobą i zależą od wielu różnych czynników.

Marka Miody Manuka dość jasno komunikuje swój zagraniczny (nowozelandzki) rodowód. Polaryzuje zatem samych odbiorców – jedni są przekonani, że „polskie miody są lepsze”, inni zaś chcą spróbować nowości i produktu spoza granic naszego kraju. Jednocześnie warto zauważyć, że Nowa Zelandia niewiele mówi przeciętnemu polskiemu odbiorcy, co sprawia, że tak naprawdę nie wie on, czego oczekiwać po produkcie.



Konkurenci i niskie bariery wejścia

Wszyscy bezpośredni konkurenci Manuka Health New Zealand w Polsce zagarniają łącznie niemal równą połowę rynku. Posiadające drugą połowę sektora Miody Manuka mają zatem bardzo silną pozycję w swojej kategorii produktowej.

Warto jednak zauważyć, że na przestrzeni lat marka „odpierała” ataki bardzo wielu mniejszych firm, które korzystały z niskich barier wejścia. Sprzedaż miodów manuka nie jest bowiem obwarowana skomplikowanymi aspektami prawnymi, nie wymaga również nieosiągalnych dla przeciętnego biznesu inwestycji.

O ile poprzedni konkurenci należącej do Propharmy marki przegrywali z nią na polu jakości produktu oraz jego dostępności, niemożliwym jest zapewnienie, że w nadchodzących latach na rynku nie pojawi się znacznie silniejszy i sprawniejszy biznesowy konkurent. Jest to tym bardziej prawdopo-

dobne, że popularność miodu manuka, jak i wartość samego sektora dynamicznie rośnie z roku na rok.



Analiza konkurencji Miodów Manuka pokazała także, że marka tak naprawdę musi borykać się z rynkowymi rywalami w wielu różnych sektorach. O ile we wspomnianej kategorii miodów marka ma dominującą pozycję (w przypadku kategorii manuki na polskim rynku) bądź też rywalizuje z tańszymi wyrobami (w kategorii miodów w ogóle), o tyle sytuacja w innych sektorach jest znacznie mniej jednoznaczna.

Miód manuka to bowiem także produkt lifestyle'owy, co sprawia, że konkuruje z zupełnie innymi, „modnymi” obecnie wyrobami, jak choćby olej konopny. Fakt ten sprawia, że marka musi jednocześnie nie tylko adresować potrzeby wielu różnych grup konsumentów, ale i reagować na działania wielu różnych grup konkurentów.

Należy zauważyć także, że miód manuka nie jest produktem nie do zastąpienia. Wrażliwi na cenę klienci wolą kupić zamiast manuki tańszy i lepiej im znany miód bądź też wyroby propolisowe (Biostat; materiały wewnętrzne, 2018). Właściwości nowozelandzkiego produktu szukają natomiast w zwykłych, często dużo tańszych witaminach lub suplementach diety. Co więcej, choć mało kto słodzi herbatę tak kosztownym miodem, za jego inny substytut można uznać również zwykły cukier.

Między eksportem a importem miodów

Wspomniana wyżej lekka niechęć części polskich konsumentów wobec zagranicznych miodów ma nie tylko podłoże etnocentryczne. Polska jest bowiem jednym z największych importerów produktów pszczelich w Unii Europejskiej. Analiza raportów na temat rodzimego rynku pszczelarskiego pokazuje, że w samym 2018 roku zaimportowaliśmy ponad 25 tysięcy ton miodu o wartości 52,4 milionów euro, co daje nam 11. pozycję wśród importerów z całego świata (Wiadomości Handlowe, 2019). Najczęściej trafia do nas miód ukraiński (48% całego importu), chiński (26,6%) oraz bułgarski (7,3%). Udział miodu manuka w imporcie jest znacznie niższy i wynosi zaledwie ok. 0,2%.

Import w dużym stopniu zagraża biznesowi polskich pszczelarzy, z których wielu opiera swój rynkowy byt na sprzedaży miodów na rodzimym rynku. Jednocześnie warto zauważyć, że import miodu w Unii Europejskiej jest bardzo naturalnym zjawiskiem. Co więcej, dystrybutorzy produktów pszczelich

z UE coraz częściej zwracają swoją uwagę w stronę krajów spoza Unii – aż 60% miodu używanego w Unii pochodzi właśnie z takich państw, jak Chiny, Nowa Zelandia czy Meksyk (Rosiński, 2020). Miód manuka jest naturalnym beneficjentem tego trendu, choć z racji interesów sprzecznych z tymi, którzy mają polscy pszczelarze (rywalizujący z manuką tak na polskim, jak i na zagranicznym rynku), budzi niechęć wśród części z nich.

Niska świadomość marki

Dużą trudnością w projektowaniu strategii rozwoju dla miodów manuka jest fakt, iż pomimo rosnącej popularności miodu manuka, jego świadomość wśród klientów wciąż jest dość niska. Z jednej strony, spontaniczna świadomość samej marki Manuka Health New Zealand to ok. 11% (Biostat; materiały wewnętrzne, 2018) i, jak wskazują badania, jest to najwyższy wynik wśród producentów manuki na polskim rynku. Najbliższy konkurent Miodów Manuka notuje spontaniczną świadomość brandu na poziomie 3,5%, pozostali zaś – 2% i niżej. Z drugiej strony jednak, świadomość wspomagana samego

produktu, jakim jest miód manuka kształtuje się na poziomie 25%, co jest wynikiem znacznie niższym niż w przypadku takich produktów, jak sok z brzozy (68,4%), olej lniany (68,3%) czy syrop z czarnego bzu (62,9%), które również są postrzegane jako naturalne produkty o dobroczynnych właściwościach i stanowią często alternatywę dla manuki. Wobec ograniczeń komunikacyjnych, niska świadomość samego miodu manuka, jak i marki Manuka Health New Zealand jest istotną barierą na drodze do dalszego wzrostu brandu.

Ograniczona dostępność produktu do dystrybucji

Warto zauważyć, że silna pozycja marki Miody Manuka na polskim rynku i wyłączność na dystrybucję produktów Manuka Health New Zealand również rodzi pewne ograniczenia i bariery dalszego wzrostu. Przede wszystkim, Propharma, podobnie jak inni dystrybutorzy nowozelandzkich miodów, mają do dyspozycji jedynie określoną liczbę produktów, którą mogą włączyć do bieżącej sprzedaży. Wynika to z umowy z zagranicznym eksporterem. Obecna liczba pszczół, która „zajmuje się” wytwarzaniem manuki, nie jest w stanie wytworzyć jej więcej. Efektem tego, niemożliwe jest zwiększenie podaży produktu w krótkim okresie, np. pod wpływem obserwacji bieżących trendów. Przykładem tego rodzaju sytuacji jest pandemia koronawirusa, która w bardzo dużym stopniu sprzyjała wzrostowi popytu na miody manuka (Haven, 2020). Z racji z góry określonego „przydziału” towarów, Miody Manuka nie były jednak w stanie w pełni skapitalizować tej sytuacji i krótkookresowo zwiększyć skali sprzedaży.

Uwarunkowania prawne

Ponieważ firma Propharma nie jest przedsiębiorstwem zajmującym się produkcją bądź też dystrybucją wyrobów medycznych, zgodnie z literą polskiego prawa, nie może komunikować leczniczych właściwości oferowanych produktów. O ile w przypadku suplementów diety spod szyldu DrGaja (marka należąca do Propharmy) obostrzenie to nie jest znaczącym ograniczeniem, o tyle w przypadku produktu, takiego jak miód manuka, stanowi poważny problem.

Jak bowiem wskazują badania, zdecydowana większość klientów kupuje miód manuka właśnie ze względu na jego lecznicze właściwości. Deklarują oni chęć zwiększenia odporności (zadeklarowało 51% respondentów), utrzymania zdrowego stylu życia (46%) czy też skutecznej walki z przeziębieniem (46%). Zaledwie 13% badanych zwróciło uwagę na właściwości kosmetyczne manuki. Był to zresztą jedyny „niemedyczny” czynnik, skłaniający klientów do zakupu miodu (Biostat; materiały wewnętrzne, 2018).

Sytuacja zewnętrzna

W przypadku miodów manuka wzrostowi popularności, a przede wszystkim zwiększeniu penetracji rynku, nie posłuży z pewnością także nadchodzący kryzys ekonomiczny. Zmiany w światowej gospodarce spowodowane pandemią koronawirusa, choć nie są do końca znane, niewątpliwie znacząco zmienią podejście klientów do wydawania pieniędzy. Podobnie jak przy okazji kryzysu w 2008 roku, najbardziej ucierpią prawdopodobnie produkty luksusowe i dobra „bez których konsument może się obejść”. Wobec wysokiej ceny i dużej liczby alternatyw (zarówno na poziomie produktu – innych miodów, jak i substytutów – cukier, inne produkty o podobnych właściwościach), produkt taki jak miód manuka może ucierpieć w szczególny sposób.

4. Dalsze kierunki rozwoju

Choć aktualna sytuacja rynkowa marki w pewnym stopniu satysfakcjonuje jej właścicieli, jej przyszłość pozostaje dużą niewiadomą. Wymienione wyżej ograniczenia, w połączeniu z tym najmniej przewidywalnym, tj. nadejściem recesji gospodarczej, sprawiają, że dziś trudno wskazać jasny kierunek dalszego rozwoju Miodów Manuka w Polsce.

Jednocześnie Artur zauważył, że marka poszukuje obecnie różnych opcji wzrostu, chcąc w pewnym stopniu ominąć pojedyncze bariery. Jednym z wdrożonych pomysłów jest zaangażowanie Miodów Manuka w akcje społeczne mające na celu wzmocnienie pozytywnego wizerunku manuki i przybliżenie jej polskiemu odbiorcom. Sztandarowa inicjatywa – Akcja Uratuj Pszczółę zgromadziła 17 tysięcy polubień na Facebooku, a jedna z publikacji, zwracająca uwagę na problem masowego wymierania pszczoł, mogła pochwalić się dotarciem do blisko 2 milionów odbiorców. To wartościowe działania, które mogą pomóc Miodom Manuka w „ominięciu” przynajmniej dwóch zidentyfikowanych ograniczeń – niskiej świadomości

odbiorców i zagranicznego rodowodu marki. Inną inicjatywą marki jest poszukiwanie nowych rynków i tworzenie nowych kategorii produktowych bądź eksplorowanie istniejących. Przykładem tego rodzaju działania są między innymi cukierki z miodem manuka oraz kosmetyki oparte na miodzie.



Jednocześnie istotne jest poszukiwanie nowych możliwości wzrostu. Jednym z pomysłów może być przekształcenie ograniczeń w przewagi. Pomysł ten można uznać za kontrowersyjny, ale być może nowozelandzki rodowód miodu manuka nie jest barierą, a szansą dla dalszego rozwoju brandu. Być może rodzimi konsumenci, nieco znużeni klimatem panu-

jącym obecnie w naszym kraju, poszukują ucieczki do innego, w dużej mierze nieznanego im świata. Tajemnicza, wręcz obca dla wielu Nowa Zelandia może się jawić jako znakomity kierunek takiej konsumpcyjnej wycieczki. Budowa skojarzeń związanych z eskapizmem i odległą, fascynującą krainą mogłaby posłużyć dalszym losom rynkowym miodu. Klienci, wraz ze słóczkiem miodu, kupowaliby wówczas nie tylko jego unikalne właściwości, ale i podróż w zupełnie inne miejsce.

Warto rozważyć także możliwości cross-sellingu produktu. Jako wysokojakościowy i coraz bardziej popularny na świecie wyrób, miód manuka mógłby być sprzedawany wraz z drogimi kosmetykami czy produktami leczniczymi. Właściciel marki, firma Propharma zdaje sobie jednak sprawę, że wobec dużej liczby ograniczeń i rosnących wyzwań, takie działania mogą się okazać niewystarczające.

Nie tylko najbliższe lata, ale w zasadzie już kilkanaście nadchodzących miesięcy pokaże, na ile wypracowana dotychczas pozycja marki Miody Manuka charakteryzuje się należyłą stabilnością. Jej elastyczność i wytrzymałość nie była bowiem jak dotąd wystawiona na tak trudną próbę, jak nadchodząca recesja ekonomiczna. Zweryfikowane zostaną także ww. pomysły na dalszy rozwój brandu. Przy tak ogromnej skali niepewności, jaką zwiastują nam kolejne miesiące, to od kreatywności biznesowej właścicieli marki i pomysłowości przy projektowaniu kolejnych rynkowych strategii będzie zależał dalszy los Miodów Manuka w Polsce.

Jest jednak także druga strona medalu. Pandemia koronawirusa, jak żadne inne wydarzenie w ostatnich latach, zwiększyła świadomość Polaków w obszarze dbałości o higienę i własne zdrowie. Jaki produkt miałby skapitalizować to zjawisko, jeśli nie wysokojaściowy miód o wyjątkowo korzystnych dla organizmu właściwościach?





**Dziękujemy zespołowi Propharma
za pomoc w przygotowaniu case study**

Bibliografia:

1. Biostat; materiały wewnętrzne. (2018). Miód Manuka. Biostat.
2. Business Insider Polska. (2017, Sierpień 7). Przez 17 lat cena miodu podwoiła się. Polacy jedzą go coraz więcej. Pobrano Marzec 30, 2020 z lokalizacji Business Insider Polska: <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/rosnie-spozycie-miodu-w-polsce/hqj95bb>
3. CBOS. (2019). CBOS.
4. Cierniak-Dymarczyk, D., Gębarowska-Matusiak, A. i Tokarski, J. (2017). Analiza rynku pracy dla pszczelarzy. Łódź: Obserwatorium Rynku Pracy dla Edukacji .
5. eSherpa Market Reports. (2020). Global Manuka Honey Market Research Report 2020. eSherpa Market Reports.
6. Haven, B. (2020, Marzec 10). UK Manuka Honey in high demand due to the Coronavirus . Pobrano z lokalizacji BusinessMole: <http://www.businessmole.com/manuka-honey-in-high-demand-due-to-the-coronavirus/>
7. Mavric, E., Wittmann, S., Barth, G. i Henle, T. (2008). Identification and quantification of methylglyoxal as the dominant antibacterial constituent of Manuka (Leptospermum scoparium) honeys from New Zealand. Molecular Nutrition & Food Research, strony 483–489.
8. MENAFN. (2020, Styczeń 1). Manuka Honey Market To Achieve Prominent Growth Till 2023 Because It Is Highly Used In Traditional Culture As An Alternative Medicine. Pobrano Kwiecień 1, 2020 z lokalizacji MENAFN: <https://menafn.com/1099576222/Manuka-Honey-Market-To-Achieve-Prominent-Growth-Till-2023-Because-It-Is-Highly-Used-In-Traditional-Culture-As-An-Alternative-Medicine>

9. miodymanuka.pl. (2020, Marzec 29). Methylglyoxal. Pobrano z lokalizacji Miody Manuka: <https://miodymanuka.pl/methylglyoxal>
10. Portal Spożywczy. (2019, Sierpień 6). Rośnie import ukraińskiego miodu do Polski. Pobrano Marzec 31, 2020 z lokalizacji portalspozywczy.pl: <https://www.portalspozywczy.pl/slodycze-przekaski/wiadomosci/rosnie-import-ukrainskiego-miodu-do-polski,174376.html>
11. Pyc, M. (2017, Listopad). Patriotyzm konsumencki jest coraz silniejszy. Pobrano Marzec 30, 2020 z lokalizacji Harvard Business Review Polska: <https://www.hbrp.pl/a/patriotyzm-konsumencki-jest-coraz-silniejszy/DW5lVtTzd>
12. Radiant Insights, Inc. (2019, Maj 1). Manuka Honey Market Growth to be Influenced by Rising Demand From Food Industries, & Increasing Usage for Medicinal Purposes by 2023: Radiant Insights, Inc. Pobrano Kwiecień 1, 2020 z lokalizacji PRNewswire: <https://www.prnewswire.com/news-releases/manuka-honey-market-growth-to-be-influenced-by-rising-demand-from-food-industries-increasing-usage-for-medicinal-purposes-by-2023-radiant-insights-inc-300841572.html>
13. Radziszewska, A. (2015). Etnocentryczne postawy konsumentów w obliczu globalizacji konsumpcji. Handel Wewnętrzny, strony 334-345.
14. Rosiński, K. (2020, Luty 18). Brakuje miodu na rynku. Coraz częściej pojawia się na nim fałszywka. Pobrano Kwiecień 1, 2020 z lokalizacji Money.pl: <https://www.money.pl/gospodarka/brakuje-miodu-na-rynku-coraz-czesciej-pojawia-sie-na-nim-falszywka-6479989383112833a.html>
15. Wiadomości Handlowe. (2019, Sierpień 6). Produkcja miodu w Polsce dynamicznie rośnie. Pobrano Kwiecień 1, 2020 z lokalizacji wiadomoscihandlowe.pl: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/produkcja-miodu-w-polsce-dynamicznie-rosnie,56040>
16. Winiarski, M. (2005, Czerwiec). Czy szybki wzrost konsumpcji miodu w Polsce jest możliwy? Pobrano Marzec 30, 2020 z lokalizacji Pismo Pasieka: <https://pasieka24.pl/index.php/pl-pl/pasieka-czasopismo-dla-pszczelarzy/83-pasieka-6-2005/876-czy-szybki-wzrost-konsumpcji-miodu-w-polsce-jest-mozliwy>