

XIII konkurs Wiedzy Ekonomicznej – finał

Wydział Ekonomiczny ZUT w Szczecinie
Szczecin, 8.04.2017 r.

Studium przypadku firmy

GRYCAN
LODY OD POKOLEŃ

(autor: Irena Łącka)

Polecenia do wykonania

(czas na rozwiązanie studium przypadku 90-110 min.)

Proszę zapoznać się z przedstawionym studium przypadku firmy działającej na polskim rynku lodów. Na podstawie informacji zawartych w tekście zespół powinien przeanalizować dotychczasową działalność firmy i stosowane strategie. Potem należy nakreślić potencjalne kierunki dalszego rozwoju firmy i dostosować do nich koncepcję strategii marketingowej¹. Oznacza to konieczność określenia misji firmy, jej celów i zadań rynkowych, a także dokonanie analizy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego oraz oceny sytuacji rynkowej.

Wprowadzenie

Późną nocą w jednej z warszawskich galerii handlowych słuchać hałas. Zaniepokojony ochroniarz oświetlając drogę latarką, przechodzi do tej części, w której ekipa budowlana prowadzi prace wykończeniowe. Próbuje ustalić, co się dzieje i dlaczego ktoś prowadzi prace budowlane o tak późnej porze. Zniecierpliwieni robotnicy rozpoczynają z nim sprzeczkę. W końcu ochroniarz zwraca się do siwowłosego starszego mężczyzny po siedemdziesiątce w roboczym stroju z telefonem w ręku, który sprawia wrażenia kierownika budowy. Zdenerwowany ochro-

¹Strategia marketingowa to proces, który prowadzi do skupienia ograniczonych zasobów firmy na szansach jakie stwarza rynek. Ich realizacja ma doprowadzić do np. do zwiększenia sprzedaży, wzrostu udziału w rynku, zdobycia nowego rynku, a w konsekwencji umożliwić stworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej. Najważniejszym elementem tej strategii jest konsument – jego potrzeby i preferencje.

niarz grozi mu telefonem do właściciela firmy i na policję. Nie zdaje sobie sprawy z kim rozmawia. Tej nocy prace budowlane w galerii handlowej nadzoruje sam Zbigniew Grycan - właściciel firmy, która zakłada w tej galerii kolejną lodziarnio-kawiarnię. Jak sam mówi - jest ze starej szkoły i wychodzi z założenia, że „pańskie oko konia tuczy”. Jednocześnie uznaje, że w zasadzie ludziom należy ufać. Pomimo pracy od ponad pół wieku w biznesie lodziarskim, nadal chętnie wielu spraw dogląda osobiście, choć bezpośrednio zarządzanie swą firmą oddał dopiero, gdy rozrosła się ona do 1000 pracowników. Nawet wtedy potrafił złożyć niezapowiedzianą wizytę w swej fabryce lodów pod Aninem – wpadał wówczas do hali produkcyjnej, zaglądał do mieszadeł, garnków z owocami, podwijał rękawy i zabierał się do łupania orzechów. Jakby sądził, że tylko on może zapewnić niepowtarzalny smak lodów Grycan i ich wysoką jakość.

Opisywana firma GRYCAN – LODY OD POKOLEŃ istnieje od 13 lat, jednak historia tego przedsięwzięcia i wiążąca się z nią opowieść o życiu w biznesie jej właściciela, trwa znacznie dłużej. To ona pozwala uwierzyć w zapisany na imitacji stempla pod dokumentami firmowymi slogan: Jakość gwarantuję osobiście. Z. Grycan. To nie tylko slogan, to credo człowieka, który ze swojej firmy i zasad jej prowadzenia, stworzył dowód na to, że przedsiębiorca może pogodzić wyznawane zasady moralne z sukcesem na rynku i osiągnięciem zysków przez firmę. Sukces jest wynikiem uznania klientów, że lody marki GRYCAN, rzeczywiście charakteryzuje wyjątkowy smak i najwyższa jakość, co wynika z produkcji z poszanowaniem tradycji przekazywanej w rodzinie Grycanów z pokolenia na pokolenie.

Informacje o firmie

Przeszłość i terażniejszość działalności biznesowej rodziny i firmy GRYCAN

Firma GRYCAN – LODY OD POKOLEŃ powstała w 2004 r. jako firma rodzinna będącą własnością Elżbiety i Zbigniewa Grycanów. Dzisiaj, w 2017 r. po 13 latach działalności, stanowi „imperium” zatrudniające ponad 1,3 tys. osób. Składa się ono z fabryki lodów (produkuje 60-100 smaków lodów) w podwarszawskim zakładzie w Majdanie, 150 lodziarnio-kawiarni, znajdujących się w Polsce i w Czechach – w Pradze i Ostrawie. Lody tej firmy są sprzedawane w kraju i za granicą – w Skandynawii, Rumunii, Dubaju, na Tajwanie. „Wśród potencjalnych celów ekspansji są także Niemcy, Wielka Brytania oraz Chiny. Szczególne nadzieje rodzina Grycanów pokłada w Tajwanie, gdzie w ciągu roku chce podwoić przychody ze sprze-

daży. Największą barierą wejścia na nowe rynki jest brak rozpoznawalności marki wśród lokalnych konsumentów”². Działalność eksportowa tej firmy obejmuje 11 rynków w Europie i Azji. W planach na lata 2017-2018 jest obecność na 20 rynkach europejskich i azjatyckich.

Firma GRYCAN – LODY OD POKOLEŃ od 2014 r. jest liderem w zakresie lodów rodzinnych (sprzedawanych w dużych, rodzinnych opakowaniach 900/1100ml) i sieci lodziarnio-kawiarni. Firma Grycanów zaopatruje duże sieci handlowe i delikatesy, obsługuje najlepsze w kraju hotele. Sprzedaż lodów zarówno rodzinnych, jak i nieco mniejszych opakowań 500 ml oraz impulsowych 125 ml i 150 ml (ich sprzedaż rozpoczęła się wiosną 2016 r.) od pewnego czasu nie jest realizowana w sieciach dyskontowych (poza Netto) ze względu na cenę (będącą wynikiem wysokiej jakości wyrobów) i stosowania nieuczciwych praktyk przez sieci Biedronka i Lidl.

W przygotowywanych w 2015 r. informacjach publikowanych na stronie internetowej firma podawała, że „wartość rynkowa oferty detalicznej systematycznie rośnie, osiągając w 2014 r. rekordowy poziom. Według AC Nielsen (MAT ON 2014) marka GRYCAN – LODY OD POKOLEŃ zdobyła w minionym roku również pozycję lidera całego rynku lodów rodzinnych (z pominięciem dyskontów), a jej wartościowe udziały wyniosły 22,6%”³. Jak wynika z dostępnych analiz rynku lodów (wszystkich rodzajów) i deserów mrożonych w 2015 r., firma GRYCAN – LODY OD POKOLEŃ zajmowała wówczas 5 pozycję na rynku. Wcześniejsze miejsca od pierwszego należały do: Unilevera, Korala, firmy R&R Ice Cream i Nestle. Od tego czasu pozycja rynkowa nawet się poprawiła. Według danych za 2016 r. udział firmy w rynku lodów rodzinnych wynosi blisko 16% (wartościowo przekracza 23%).

Historia lodów Grycanów rozpoczęła się jeszcze przed II wojną światową, gdy rodzina Zbigniewa Grycana mieszkała w Buczaczu na Kresach Wschodnich. Tam dziadek Grzegorz Grycan, wspólnie ojcem Zbigniewa - Józefem, produkowali i sprzedawali swoje pierwsze lody. Do chłodzenia kotłów z lodami używali wody z jeziora. Po wojnie w 1946 r. cała rodzina została przesiedlona na ziemie zachodnie w ramach repatriacji i osiedliła się we Wrocławiu. W odbudowywanym ze zniszczeń wojennych mieście, rodzice Zbigniewa zamieszkali w kamienicy przy Placu Grunwaldzkim. Tu powstała pierwsza w powojennej Polsce lodziarnia pod nazwą LODY MIŚ – Weronika Grycan.

² Grycan wchodzi na nowe rynki zagraniczne. Szczególnie liczy na Tajwan, gdzie w ciągu roku chce podwoić przychody ze sprzedaży, https://inwestor.newseria.pl/newsy/grycan_wchodzi_na_nowe,p368043697 (dostęp: 5.04.2017).

³ Marka GRYCAN – LODY OD POKOLEŃ liderem rynku lodów rodzinnych. Informacja prasowa 19.03.2015 r., <https://grycan.pl/biuro-prasowe/zobacz/informacje-o-marce-grycan-lody-od-pokolen> (dostęp 3.04.2017).

„[...] „Pamiętam tamte lody...” – wspomina Zbigniew Grycan – kakaowe, waniliowe, kawowe, latem poziomkowe, truskawkowe, cytrynowe. Były także lody Pingwin, prawdopodobnie pierwsze w Polsce „lody na patyku”. Każdego roku, od maja, uliczni sprzedawcy roznosili je w drewnianych skrzyniach obitych blachą i izolowanych trocinami lub w wózkach, które toczyli przed sobą”⁴. Po lody z MISIA ustawiły się kolejki Wrocławian z własnymi kubeczkami, kubelkami i słoikami. Po dziadku Grzegorz wrocławską firmę przejął Józef – ojciec Zbigniewa, który stał się jego pierwszym nauczycielem. Zbigniew Grycan postanowił kontynuować rodzinną tradycję i zdecydował się na opanowanie rzemiosła. W 1956 r. wyjechał do Warszawy i zaczął naukę w technikum. Rozpoczął także praktyki w najbardziej renomowanej w kraju pracowni cukierniczej hotelu Bristol w stolicy. Cieszyła się ona zainteresowaniem partyjnych notabli socjalistycznego państwa – często w niej bywali. Stąd jako jedna z nielicznych w Polsce nigdy nie miała kłopotów z brakami cukru, jajek, mąki lub prawdziwej czekolady. W tym czasie podczas praktyk poznał swoją przyszłą żonę Elżbietę, córkę swego mistrza Stanisława Kowalskiego.

Po zakończeniu nauki młody Grycan wyjechał z Warszawy, ale wrócił ze sporym doświadczeniem zawodowym. Posłużyło mu ono do rozkręcenia prywatnej działalności (w centralnie planowanej gospodarce) - w Piławie na Dolnym Śląsku otworzył cukiernię *Warszawska*. Biznes był zyskowny i pozwolił na dalszy rozwój. W 1966 r. Zbigniew Grycan został właścicielem trzypiętrowej kamienicy w centrum Brzegu, w której mieścił się nowoczesny zakład piekarsko-ciastkarski i wytwórnia lodów. Po dwóch latach Grycan sprzedał firmę i założył nową w Nysie, ale nadal pragnął wrócić do Warszawy. Udało mu się to w 1970 r.

W stolicy również zaczął od założenia pierwszej cukierni na Mokotowie. Osiągnięcie sukcesu na większą skalę było w Warszawie trudniejsze niż w miastach Dolnego Śląska. Przełom nastąpił jednak 10 później – w 1980 roku – kiedy Zbigniew Grycan przejął słynną lodziarnię przy ulicy Puławskiej 11 i zaczął rozwijać markę Zielona Budka. Odkupił ją od Edmunda Plewickiego, który z powodu złego stanu zdrowia sprzedał swoją 35-letnią markę Zielona Budka i lodziarnię (uznawane wówczas za najlepsze w Warszawie). Grycan rozpoczął inwestycje w nowe technologie i ekspansję na rynek ogólnopolski oraz rynek radziecki. Przez kolejnych 20 lat sukcesywnie otwierał kolejne lokale oraz wybudował fabrykę w podwarszawskim Aninie (1993 r.), w której lody powstawały już na skalę przemysłową. W 1994 r. lody Zielonej Budki można było kupić w całej Polsce. W 1998 r. firma Zielona Budka Grycana stała się spółką akcyjną. W firmę zainwestował francuski Bank Paribas. Rozpoczęła się wtedy budowa drugiej fabryki w Specjalnej

⁴ Tradycje naszej rodziny – pamiętam tamte lody, <https://grycan.pl/o-nas/arttykul/tradycje-naszej-rodziny-pamietam-tamte-lody> (dostęp: 5.04.2017).

Strefie Ekonomicznej (SSE) w Mielcu. W 1999 r. zaczęto produkcję pierwszych lodów. W 2000 r. produkcja w Mielcu osiągnęła pełnię obrotów⁵.

„Zielona Budka stała się jedną z największych firm w branży, a koncern Unilever, który wszedł do Polski z lodami Algida, oferował za nią 37 milionów euro. Zbigniew Grycan miał odpowiedzieć, że pomyśli o sprzedaży, kiedy cena dojdzie do stu milionów. Jak wielki to był błąd okazało się w 2000 roku, gdy krótkoterminowy kredyt obrotowy na nowo wybudowaną fabrykę w Mielcu zaczął mocno firmie ciążyć, a chłodne lato dało w kość przyzwyczajonej do 15-procentowych wzrostów obrotów branży. Do tego na rynek wkroczyła konkurencja, która pierwsza wyczuła trend na tak zwane impulsy – lody w kubeczkach, rożkach i na patyku.”⁶

Problemy ze spłacaniem kredytów inwestycyjnych doprowadziły do tego, że w 2001 r. inwestorem strategicznym zostały fundusze inwestycyjne zarządzane przez Enterprise Investors, które później wykupiły większościowy pakiet akcji Zielonej Budki. Właścicielem Zielonej Budki stał się w końcu Unilever (prawdopodobnie za 27 mln euro), a Zbigniew Grycan został przewodniczącym rady nadzorczej spółki do 2003 r. Nie akceptował nowego sposobu działania i strategii firmy, które doprowadziły w jego opinii do pogorszenia smaku i jakości lodów. Zdecydował się odejść. W 2004 r. spółkę przejął inwestor branżowy – firma Roncadin GmbH z Niemiec (połączyła się ona później z Richmond Foods i powstał R&R Ice Cream Company).

„Utratę firmy i nazwiska - koncern Unilever zachował prawo do posługiwania się nim jeszcze przez 2 lata [por. autorki: w latach 2001-2003]- Zbigniew Grycan okupił ciężką chorobą. Za namową syna postanowił przewartościować priorytety i korzystać z życia, jeździć po świecie. Zwiedził Stany Zjednoczone, był w Meksyku, ale przymusowe wakacje szybko przedsiębiorcę znudziły”⁷.

W 2004 r. po upływie okresu zakazu konkurencji Zbigniew Grycan wraz z żoną założyli nową firmę odwołującą się do tradycji rodzinnej GRYSAN – LODY OD POKOLEŃ. Marka Grycan to dzieło życia Elżbiety i Zbigniewa Grycanów, które stworzyli czerpiąc wiedzę z własnych doświadczeń, tradycji cukierniczych swoich rodzin i zachowanych receptur Lodów od Pokoleń. Dziś firmę prowadzą wspólnie z córką Małgorzatą i przy wsparciu drugiej córki – Magdaleny. „Zbigniew Grycan udowodnił, że polski przedsiębiorca może konkurować z zagra-

⁵ Szatan O., Lodowy biznes Zbigniewa Grycana, Dziennik Zachodni, z dnia 1.01.2013.

⁶ Anagnostopulu A., Zbigniew Grycan i kulisy jego biznesu, <http://platine.pl/zbigniew-grycan-i-kulisy-jego-biznesu-0-1159493.html> (dostęp: 3.04.2017).

⁷ Anagnostopulu A., Zbigniew Grycan i kulisy jego biznesu, <http://platine.pl/zbigniew-grycan-i-kulisy-jego-biznesu-0-1159493.html> (dostęp: 3.04.2017).

nicznymi koncernami. I to nie ceną, ale jakością i przemyślaną strategią. Choć masowym rynkiem lodów wciąż trzęsie holendersko-brytyjski Unilever, to właśnie lokalna firma zagospodarowała najwyższą półkę, konsekwentnie budując markę premium”⁸. Wtedy jeszcze Polacy nie byli na tyle zamożni, aby chcieli kupować lody premium. Największą sprzedaż uzyskiwali w tym okresie bracia Marian i Józef Koralowie, którzy sprzedawali bardzo tanie, impulsowe, lody na patyku we wsiach i miasteczkach. Ich rynki nie były atrakcyjne dla międzynarodowych koncernów. Sprzedaż lodów Koral była pobudzana reklamą takich gwiazd jak Doda czy Maryla Rodowicz. W tym czasie sieci handlowe wprowadzały coraz więcej marek własnych, które dawniej zajmowały dwadzieścia procent rynku, a obecnie ich udział szacuje się na kilkanaście procent. Te grupy konkurentów starał się pokonać Unilever wprowadzając tanie Big Milki oraz silnie promując familijną Algidę Śmietankową w przystępnej cenie. Zbigniew Grycan rozumiał, że nie może próbować walczyć z tym koncernem za pomocą wydatków na reklamę i próbować za wszelką cenę dostać się do sieci handlowych. Od początku wiedział, że wojna cenowa doprowadziłaby go do pogorszenia jakości, co spowodowałoby odpływ klientów oraz popsucie renomy marki. Postawił więc na niższą rynkową i konsekwentnie budował markę premium. Obecnie widać, że wybrany przez Grycana kierunek był właściwy. „Marki premium wraz ze zwiększającą się siłą nabywczą Polaków oraz dbałością o to, czym się odżywiamy, znacząco rosną w siłę. Potwierdzają to nie tylko wyniki Grycana, ale też obserwacje konkurencji”⁹.

Oferta firmy GRYCAN – LODY OD POKOLEŃ

Przedstawiana w studium przypadku firma oferuje na rynku następujące kategorie wyrobów:

- lody tradycyjne, tworzone na bazie śmietanki kremówki i żółtek jaj, z dodatkiem siekanej czekolady czy ręcznie krojonych bakalii,
- lody jogurtowe powstające z jogurtu naturalnego zawierającego żywe kultury bakterii probiotycznych,
- sorbety przygotowywane ze świeżych, ręcznie obieranych i krojonych owoców, zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

Lody mają zarówno smaki tradycyjne (waniliowe, czekoladowe czy truskawkowe), jak i bardziej wyszukane, takie jak: pistacja, mango, tiramisu czy malaga. Ofertę lodów do sprze-

⁸ Tak się w Polsce kręci lody, Forbes, 2015, nr 7.

⁹ Tak się w Polsce kręci lody, Forbes, 2015, nr 7.

daży w sklepach i wyrobów proponowanych w 150 lodziarnio-kawiarniach Firma stara się dostosować do oczekiwań Klientów. Jest wierna tradycyjnemu rzemiosłu, wykorzystuje naturalne składniki, łączy masę lodową z najróżniejszymi dodatkami. Obecnie GRYCAN – LODY OD POKOLEŃ oferuje od 60 do 100 smaków lodów.

Produkcja z własnej fabryki lodów sprzedana jest w postaci lodów rodzinnych, impulsowych (w sieciach handlowych i małych sklepach), gastronomicznych (w lokalach gastronomicznych, budkach z lodami, sieci własnych lodziarnio-kawiarni). Od wiosny 2016 r. Firma proponuje lody impulsowe 125 ml z dołączoną łyżeczką, zarówno klasyczne smaki: waniliowe, czekoladowe i truskawkowe, jak i sorbety z malin i mango.

Oferta firmy GRYCAN – LODY OD POKOLEŃ jest stale poszerzana, czego dowodem jest wejście w lody impulsowe, sprzedawane w lodziarnio-kawiarniach soki 100%, mające nazwy: Sok Energetyzujący, Regenerujący, Relaksujący, Wzmacniający, Odprężający.

W swoich lodziarnio-kawiarniach proponuje klientom:

- desery lodowe klasyczne i wykwintne,
- desery jogurtowe,
- desery owocowe,
- musy, napoje, soki 100%,
- kawę, herbatę, czekoladę,
- lody (klasyczne, dla koneserów, jogurtowe) i sorbety,
- ciasta i torty tradycyjne, torty bezowe i lodowo-bezowe.

W wybranych lodziarnio-kawiarniach, wprowadzona jest oferta śniadaniowa w postaci domowej owsianki, granoli z jogurtem, ciasta drożdżowego (wypiekanego we własnej pracowni cukierniczej) oraz naleśników z sezonowymi owocami.

Charakterystyka rynku lodów w Polsce

Lody w Polsce są nadal produktem sezonowym, a popyt na wszelkie ich odmiany rośnie wiosną i latem – praktycznie przez 4-6 miesięcy. Na miesiące między kwietniem a wrześniem przypada 70-85% konsumpcji lodów. Poza porą roku wpływ na spożycie tych wyrobów mają także pogoda i temperatura w tym okresie. Późna chłodna wiosna, zimne i wilgotne lato nie sprzyjają dużej sprzedaży. Im wcześniej zaczynają się ciepłe dni, a Polacy wykorzystują sprzyjającą pogodę na wyjazdy w plener, rekreację, tym większe są rozmiary sprzedaży i obroty firm z tego rynku. Długość trwania tego sprzyjającego dla producentów lodów i mrożonych deserów okresu, determinuje wyniki finansowe podmiotów tego rynku. Pogoda oddziałuje również na

preferencje nabywców w zakresie wybieranych lodów, co widać szczególnie w przypadku lodów impulsowych (na patyku, w kubeczku, w rożku, w tubie do wyciskania, w formie pałeczek, lodów sandwich lub batoników) oraz sorbetów i lodów wodnych. Upodobania nabywców zależą też od intensywności upałów, np. przy ok. 20 stopniach Celsjusza i wyżej, kupowane są częściej lody na bazie mleka. Kiedy temperatura dochodzi do ok. 30 stopni, klienci chętniej sięgają po sorbety, tzn. lody na bazie soków owocowych.

Polacy konsumują przeciętnie rocznie ponad 4 litry lodów na osobę, podczas gdy w krajach Europy Zachodniej wynik ten jest ponad dwukrotnie większy. Dla porównania w Szwecji, Finlandii i Norwegii, czyli w krajach, gdzie panują jeszcze mniej sprzyjające warunki pogodowe, spożycie lodów przekracza 10 litrów na osobę.

Najwięcej lodów w Europie konsumuje się w chłodnej Skandynawii. Finowie jedzą nawet 14 litrów rocznie, a mieszkańcy Włoch, Danii, czy Irlandii ok. 8-9 litrów lodów. Ale to nic w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi: badania wskazują, że konsumpcja wyraźnie przekracza tam poziom 20 litrów rocznie. Światowymi rekordzistami w spożyciu lodów są jednak Nowozelandczycy, którzy zjadają 28 litrów lodów na osobę.

Polacy spożywają je przede wszystkim w sezonie wiosenno-letnim, a w wielu krajach o podobnym klimacie, np. w Niemczech lub w Czechach, spożycie lodów utrzymuje się przez cały rok na względnie stałym poziomie. Dodatkowa cecha polskich konsumentów lodów jest to, że jesteśmy przyzwyczajeni do starych smaków - najczęściej sięgamy po lody śmietankowe, waniliowe, czekoladowe i truskawkowe.

Dane Euromonitor International, przywoływane przez „Portal Spożywczy” wskazują, że w 2015 r. wartość rynku lodów i deserów mrożonych w Polsce w porównaniu do roku poprzedniego wzrosła o 2,6% i osiągnęła wartość około 1,67 mld zł. W 2016 r. wzrost ten przyjął wielkość 2%, co przełożyło się na wartość rynku równą 1,7 mld zł. Wynikało to z ciągłego wzrostu spożycia lodów przez Polaków i zwiększenia ich wydatków na lody przez statystycznego Polaka. W 2013 r. wydawał on rocznie na lody 39,90 zł, w 2014 r. – 41,90 zł, w 2015 r. – 43,40 zł, w 2016 r. – 45,60 zł. Najszybciej rozwija się sprzedaż lodów rodzinnych (w dużych opakowaniach 900-110 ml, ale także multipaków lodów impulsowych), jednak także w segmencie lodów impulsowych zauważa się wzrosty spożycia i sprzedaży.

W 2017 r. na polskim rynku lodów i deserów mrożonych działają następujący producenci (w kolejności pozycji rynkowej):

- Unilever - to międzynarodowa korporacja, która sprzedaje zróżnicowaną ofertę od - środków czyszczących (np. Domestos czy Cif) przez margarynę (np. Kasia, Flora), kosmetyki (np. Dove, Axe) – po lody. Te ostatnie Unilever sprzedaje pod marką Algida. Do rodziny

lodów o tej nazwie należą zarówno lody sprzedawane w dużych opakowaniach (np. Algida Śmietankowa czy Carte d'Or), jak i Big Milk czy Magnum;

- polska firma PPL Koral, stworzona w 1979 r. przez braci Józefa i Mariana Koralów – znana z reklamy lodów przez Dodę lub Marylę Rodowicz;
- niemiecko-angielska firma R&R Ice Cream, do której w Polsce należy marka „Zielona Budka” (odkupiona w 2001 r. od Z. Grycana);
- Nestle, czyli światowy potentat w produkcji żywności. Należą do niej takie lodowe marki jak: Cortina, Manhattan, Kaktus, La Cremeria;
- firma GRYCAN – LODY OD POKOLEŃ – w segmencie lodów rodzinnych ma 16% rynku, co stawia ją na pierwszym miejscu wśród producentów tego segmentu;
- firmy produkujące lody dla sieci handlowych – ich udział w rynku szacuje się na 15-16%. Najbardziej znanym producentem tego typu lodów jest firma Anita, sprzedająca swe wyroby w Biedronce, Tesco, Carrefourze lub Kauflandzie (często pod marką sieci handlowej);
- firmy produkujące lody rzemieślnicze - ich popularność rośnie z roku na rok. Sprzedawane są zwykle w małych lodziarniach. Właściciele podkreślają, że ich wyroby produkowane są z wyłącznie z naturalnych składników. Poza tym oferują smaki, które nie są sprzedawane w sklepach np. lody z papryką, lawendowe, z zieloną herbatą itp., przy czym wyobraźnia cukierników wydaje się być nieograniczona.

W tej sytuacji rynkowej obecni na rynku gracze stawiają sobie pytania o przyszłość rynku i swoich firm. „Przedstawiciele branży i eksperci od jakiegoś czasu mówią, że jednym z głównych trendów panujących na rynku lodów w Polsce jest tzw. premiumizacja, która oznacza, że sięgamy coraz chętniej po lody lepszej jakości i z wyższej półki cenowej”¹⁰. Dotyczy to wszystkich segmentów sprzedażowych. „Kolejny trend, również widoczny od dłuższego czasu, to łączenie marek (crossing). Za prekursora uznana jest tu firma Nestle, która tworzy lody korzystając z innych marek należących do jej portfolio. W efekcie w sklepowych lodówkach możemy znaleźć np. lody Princessa, Lion czy KitKat. Na podobny manewr zdecydował się też polski Koral, który w tym roku na rynek wprowadził np. lody Łaciate (efekt współpracy z producentem mleka Mlekpól), lody sygnowane marką Oshee (producent napojów izotonicznych) czy lody Grand w czekoladzie E. Wedel”.¹¹

¹⁰ W latach 2004-2015 poziom przeciętnych miesięcznych dochodów na 1 osobę w gospodarstwie domowym w Polsce wzrósł z 735 zł do 1386 zł. Jednocześnie w tym okresie znacznie się zmniejszył udział wydatków w dochodzie rozporządzalnym. W 2004 r. wynosił 695 zł na osobę (94,5% udziału), a w 2014 r. - już tylko 1091 zł (78,7% udziału). Szerzej na ten temat: Budżety gospodarstw domowych w 2015 r., GUS, Warszawa 2016.

¹¹ Lodowi potentaci i nie tylko, czyli jak działa branża zimnych słodkości, http://superbiz.se.pl/wiadomosci-biz/lodowi-potentaci-i-nie-tylko-czyli-jak-dziala-branza-zimnych-slodkosci_869504.html (dostęp: 2.04.2017).

Obserwacje trendów zagranicznych rynków lodów wskazują, że ze względu na zmiany preferencji konsumentów w zakresie spożycia mleka pochodzenia zwierzęcego, pojawiają się na nich także lody bezmleczne, oparte na mleku sojowym, mleku z migdałów, kokosa, ryżu, łubiny lub nerkowca. Prozdrowotne oferty lodowe wyrażają lody bezlaktozowe i bezglutenowe. Czy wskazane tendencje będą determinować zachowanie polskiego rynku lodów?

Zakończenie

Przedstawione studium przypadku firmy GRYCAN - LODY OD POKOLEŃ stanowi opis jej dotychczasowej działalności na przestrzeni wielu lat. Wiązała się ona z łączeniem tradycji z wysoką jakością wyrobów, konsekwentnym budowaniem pozycji rynkowej w pełnym wyzwaniu, zmieniającym się otoczeniu. Obecnie przed firmą i jej właścicielami pojawia się wiele pytań, związanych z koniecznością utrzymania lub poprawy pozycji rynkowej, podejmowaniem ekspansji na nowe rynki, wiernością zasadom biznesowym właścicieli i ich koncepcji biznesu w kolejnych latach działalności. Jedno z nich brzmi: Jaka ma być przyszłość firmy? Czy ma być jedynie kontynuacją dotychczasowych działań i strategii? Zanim pojawi się odpowiedź na to pytanie należy zastanowić się, jak ocenić dotychczasowe rezultaty działalności firmy GRYCAN – LODY OD POKOLEŃ, a potem przygotować wizję kierunków rozwoju firmy w przyszłości oraz zaproponować odpowiednią do tego strategię marketingową.