

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Jak marka buduje wartość firmy?</b> .....	11
1.1. Czym jest marka i jakie ma znaczenie? .....	11
1.1.1. Marka – ewolucja pojęcia .....	11
1.1.2. Cztery poziomy marki .....	23
1.1.3. Rosnące znaczenie marki .....	28
1.2. Co daje silna marka? .....	34
1.2.1. Kluczowe funkcje marki.....	34
1.2.2. Korzyści generowane przez markę.....	35
1.3. Czym różni się kapitał marki od jej wartości?.....	37
1.3.1. Znaczenie wartości marki.....	37
1.3.2. Pojęcie kapitału marki .....	38
1.4. Jak kreować kapitał marki? .....	43
1.4.1. Kluczowe czynniki wpływające na kapitał marki .....	43
1.4.2. Instrumenty kreowania kapitału marki .....	55
Pytania .....	65
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Jak marka tworzy przewagę konkurencyjną?</b> .....	67
2.1. Na czym oprzeć przewagę konkurencyjną?.....	67
2.2.1. Pojęcie strategii i przewagi konkurencyjnej.....	67
2.1.2. Wybór obszaru i domeny konkurowania.....	68
2.2. Dlaczego marka to klucz do strategii konkurowania? .....	70
2.2.1. Marka jako strategiczny zasób .....	70
2.2.2. Marka w strategiach konkurowania .....	78
2.2.3. Marka w orientacji rynkowej zarządzania firmą .....	86
2.3. Jak stworzyć potencjał konkurencyjny marki?.....	91
2.3.1. Architektura marek.....	91
2.3.2. Typy strategii marek a rozwój produktu i rynku .....	98

2.3.3. Potencjał konkurencyjny marki.....	105
2.3.4. Elementy potencjału konkurencyjnego marki.....	106
2.3.4.1. Znajomość marki.....	106
2.3.4.2. Przywiązanie do marki.....	109
2.3.4.3. Postrzegana relacja wartości do ceny .....	116
2.3.4.4. Wyróżniająca tożsamość marki .....	120
2.3.4.5. Adekwatność propozycji marki .....	123
2.3.4.6. Dostępność marki i udziały rynkowe .....	125
2.3.5. Model potencjałów konkurencyjnych marki .....	128
Pytania .....	133

### **Rozdział 3**

<b>Jak zarządzać potencjałem konkurencyjnym marki?</b> .....	135
3.1. Jak tworzyć struktury zarządzania marką? .....	135
3.1.1. Klasyczny model struktur zarządzania marką.....	135
3.1.2. Struktura strategicznego zarządzania aktywami marki .....	138
3.2. Na czym polega proces zarządzania potencjałem marki?.....	142
3.2.1. Zarządzania kapitałem marki produktu .....	142
3.2.2. Model zarządzania potencjałem konkurencyjnym marki .....	147
3.3. Jak zmierzyć efekty, czyli jak oszacować siłę i potencjał marki? .....	170
3.3.1. Sposoby mierzenia siły marki .....	170
3.3.2. Mierzenie potencjału konkurencyjnego marki.....	191
Pytania .....	194
<b>Zakończenie</b> .....	195
<b>Bibliografia</b> .....	199

---

---

## Jak marka buduje wartość firmy?

### 1.1.

### Czym jest marka i jakie ma znaczenie?

#### 1.1.1.

#### Marka – ewolucja pojęcia

Marka jest zjawiskiem ekonomicznym, społecznym, a nawet kulturowym, które w zarządzaniu zyskało znaczenie w ciągu kilkudziesięciu lat. Jednak jego geneza sięga bardzo zamierzchłych czasów. Dopiero w ciągu ostatnich 30 lat XX w. obserwujemy prawdziwą eksplozję znaczenia marki, logo i znaku towarowego. Narodziny ery telewizji, potem szybki rozwój innych form komunikowania, zwłaszcza Internetu, miały ogromny wpływ na masowe rozprzestrzenienie się informacji. Powstały niespotykane wcześniej możliwości dotarcia jednocześnie do wielu milionów nabywców. Dało to niezwykle skuteczną broń konkurencyjną przedsiębiorstwom oferującym dobra konsumpcyjne oraz tym, które działają w sferze usług. W konsekwencji procesy te doprowadziły do powstania ogromnego zapotrzebowania na środki mogące wyróżnić produkty i usługi z masy konkurujących ze sobą ofert.

Pojęcie marki i rola, jaką ona odgrywa we współczesnym przedsiębiorstwie, są ściśle związane z rozwojem gospodarki rynkowej i wzrostem zjawiska konkurencyjności. W rozwiniętych gospodarkach konsumenci dysponują zadziwiająco szeroką gamą produktów do wyboru. Na przykład mogą wybierać z oferty kilkunastu producentów telewizorów oferujących dziesiątki przeróżnych modeli lub z oferty kilkudziesięciu firm piwowskich dostarczających na rynek kilkaset rodzajów i gatunków piwa. To ogromne zróżnicowanie dostępnych towarów nakłada na konkurujące przedsiębiorstwa konieczność dopasowywania swojej oferty do precyzyjnie wyselekcjonowanej grupy odbiorców i zaferowania towaru o wysokiej jakości, szerokiej dostępności i dobrej relacji ceny do wartości. Zaledwie wybrani mogą pozwolić sobie na konkurowania opartego na unikatowych technologiach i związanej z tym patentowej czy technicznej ochronie swoich produktów. Nieliczni posiadają rzadko spotykane źródła

zaopatrzenia w surowce. Dlatego dla wielu firm posiadanie znaku towarowego oraz budowanie wyróżniającego i **silnego wizerunku marki** jest jednym z najważniejszych wyzwania w drodze do osiągnięcia silnej i stabilnej pozycji rynkowej.

Tytułem wprowadzenia do pojęcia marki, warto przyjrzeć się, czym w istocie jest **produkt**. To zagadnienie można rozpatrywać niezależnie od właściwości produktu w aspekcie rynkowym lub techniczno-technologicznym [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 1992, s. 175]. Ograniczę się jednak do **aspektu rynkowego produktu**. Terminem produkt objęte zostaną również usługi<sup>1</sup>. Produkt czy usługa jest pojęciem związanym z fizyczną ich postacią, cechami fizycznymi, charakterystyką, osiąganymi, wagą, kolorem, wymiarami, składem surowcowym, parametrami technicznymi, normami technologicznymi. Produkty są produkowane (wytwarzane), a usługi świadczone (dostarczane). Produkty i usługi zmieniają się w czasie, ich postać i charakterystyka, a także proces wytwarzania są bardzo ściśle uzależnione od zmieniających się uwarunkowań i zjawisk rynkowych takich jak: trendy ekonomiczno-społeczne, czy tak charakterystyczne dla końca XX w. zmiany technologiczne i nienotowane nigdy wcześniej niezwykle dynamiczne tempo postępu technicznego.

**Marka** jest pojęciem zdecydowanie bardziej kompleksowym, wyrastającym ponad te charakterystyki, a także zjawiskiem znacznie bardziej długotrwałym. Wynika to m.in. z tego, że marki są kreowane w procesie komunikowania z otoczeniem oraz w wyniku długotrwałego budowania ich wizerunku czy postrzegania. Ich tożsamość jest zjawiskiem zdecydowanie bardziej trwałym i odpornym na chwilowe zmiany trendów czy technologii. Produkty i technologie prawie zawsze ulegają modyfikacjom czy modernizacji, a ochrona patentowa jest limitowana w czasie.

Marka natomiast, prócz wymiaru racjonalnego, funkcjonuje przede wszystkim na poziomie emocjonalnym, który w wyniku m.in. nadania pewnej charakterystycznej identyfikacji pozwala produktowi lub usłudze na odróżnienie się od towarów konkurencyjnych, które mają podobne cechy funkcjonalne. Najczęściej przecież bywa tak, że produkt jest wytworem fabryki, a marka jest zjawiskiem ekonomiczno-społecznym. Często bowiem zdarza się, że to właśnie zaufanie do marki decyduje o zakupie produktu czy usługi. Produkt w dobie wysokiej dostępności technologii i łatwości odtwarzania większości procesów wytwórczych może być kopiowany przez konkurentów. Marka natomiast jest zjawiskiem o wiele trudniejszym do naśladowania i znacznie bardziej charakterystycznym dla danego wytwórcy.

Pojęcie marki wyrasta z zagadnień związanych z bezpośrednią identyfikacją produktu z producentem, usługodawcą lub dystrybutorem. Identyfikacja towaru realizuje się w następstwie fikcyjnego zróżnicowania towaru, to znaczy przez nadanie towarowi określonej nazwy [Białecki 1992, s. 31]. Ten warunek nie może

<sup>1</sup> Rozumienie pojęcia produkt warto także rozszerzyć na: miejsca (produktem turystycznym są np. kurorty zimowe, uzdrowiska), ludzi (produktem marketingowym określa się autorów, aktorów, sportowców, polityków), idee i koncepcje (swoistym produktem są poglądy głoszone przez sekty, ruchy, związki stowarzyszenia, grupy interesów, subkultury), a także nurty i kierunki w sztuce i kulturze.

jednak być spełniony przez nazwy, których identyfikacja ma charakter towaroznawczy. Na przykład nadanie piwu marki „piwo” nie będzie miało charakteru identyfikacji.

Funkcja identyfikacji w powyższym znaczeniu pełniona jest przez **znak towarowy**. Polska ustawa o znakach towarowych [Ustawa o znakach towarowych 1963] określa, że jako znaki towarowe mogą być zarejestrowane rysunki, obrazki, kompozycje kolorystyczne, litery, liczby, wyrazy, formy plastyczne i inne oznaczenia ułatwiające odbiorcom towarów wytworzonych lub wprowadzonych do obrotu (przez określone przedsiębiorstwo) odróżnienie od tego samego rodzaju towarów wytworzonych przez inne przedsiębiorstwa. Znak towarowy można także definiować jako wykorzystanie nazwy, symbolu lub ich kombinacji w celu identyfikacji produktu lub usługi producenta, sprzedawcy lub grupy oraz odróżnienia danego towaru od tych oferowanych przez podmioty konkurencyjne [McCarthy 1991, s. 291]. Takie sformułowanie warto uzupełnić, że jest on umieszczany na produkcie lub jego opakowaniu [Głowacki 1981, s. 98]. Termin znak towarowy obejmuje zakresem znaczeniowym dwa pojęcia: nazwy handlowej i marki handlowej. **Nazwa handlowa** to zwykle nazwa lub skrót nazwy przedsiębiorstwa produkującego określony produkt/usługę lub pośrednika handlowego [Borowski 1986, s. 41]. Na przykład Coty to nazwa handlowa przedsiębiorstwa zajmującego się produkcją i sprzedażą wielu produktów kosmetycznych. Procter&Gamble to nazwa handlowa koncernu produkującego detergenty, produkty spożywcze oraz higieny osobistej. Ford to nazwa firmy produkującej samochody, która jednocześnie reprezentuje nazwisko jego założyciela – Henry Forda.

Na istotne rozróżnienie pojęć marka i znak towarowy pozwala definiowanie znaku towarowego (handlowego, ochronnego) jako marki lub części marki, która jest prawnie chroniona i stanowi wyłączną własność jednego sprzedawcy [Mruk, Rutkowski 1994, s. 56]. **Marka handlowa** zaś to nazwa, skrót, symbol, termin, wzór lub ich kombinacja stworzona specjalnie w celu oznaczenia produktu/usługi [Białecki 1992, s.31] i odróżnienia ich od wyrobów konkurencyjnych. Taką definicję warto poszerzyć o postać, w jakiej marka często występuje, czyli o znak graficzny.

Marka handlowa może występować pod wieloma formami. Jedną z nich jest **przenośna forma słowna**, np. Diesel – marka jeansów, Delicje – marka herbatników, Lech – marka piwa, Łaciate – marka mleka. Inną formą są **nazwiska znanych, nieżyjących osób**, postaci znanych z historii, literatury, sztuki, np. Zagłoba, Piast, Heweliusz – marki piwa, Chopin, Soplica – marki wódki, Jan III Sobieski – marka papierosów. Kolejnym rodzajem marki handlowej są nazwy wywodzące się od **miejsowości lub nazw geograficznych**, np. Żywiec, Dojlidy, Tyskie – marki piwa, Lublin – marka samochodu dostawczego, Nałęczowianka, Krynica – marka wody mineralnej, Chełmek – marka butów, Warta – marka towarzystwa ubezpieczeniowego. Inną kategorią są **kombinacje słów**, np. Rogaliki Babuni – marka ciasteczek, Paczka od Krowy – marka mleka. Następny rodzaj to grupa **znaków słowno-literowych** np. 3M – marka wyrobów biurowych, 777 – marka papierosów, 3Bit – marka batonów

czekoladowych. Znaczną liczbę marek handlowych stanowią **skrót**y, np.: BP – marka firmy paliwowej (British Petroleum), PKO BP – marka banku (Powszechna Kasa Oszczędności), PKP – marka sieci kolei (Polskie Koleje Państwowe). Liczną grupę stanowią marki handlowe wywodzące swą nazwę od **nazwisk swoich założycieli**, np. Ford, Porsche, Citroen, Opel – marki samochodów, E. Wedel – marka słodyczy, A. Blikle – marka cukiernicza, W. Kruk – marka wyrobów jubilerskich. Najpowszechniej jednak marki handlowe występują w postaci zupełnie abstrakcyjnych, **specjalnie wykreowanych słów**, które wcześniej nie istniały w żadnym języku np. Sony – marka sprzętu elektronicznego, Brok – marka piwa, Elektrim, Kolmex – marki firm zajmujących się handlem międzynarodowym, Simplus – marka usługi telefonii komórkowej, Punto, Xara, – marki modeli samochodów, Prince Polo – marka batonów, Optimus – marka komputerów, Polmos – marka zakładów spirytusowych, Exbud – marka przedsiębiorstwa budowlanego.

Nazwa handlowa często występuje jednocześnie z marką handlową. Sytuacja taka występuje np. w przypadku samochodów czy piwa. Różne modele samochodów Ford mają swoje nazwy handlowe: Ford Focus, Ford Fiesta, Ford Mondeo. Z kolei różne gatunki piwa Brok mają również swoje indywidualne nazwy handlowe, np. Brok Premium, Brok Martin, Brok Citron, Brok Sambor. W innych przypadkach przedsiębiorstwa wytwarzają pod jednym znakiem towarowym szeroką gamę produktów, różnicując poszczególne modele i ich wersje przez wykorzystanie oznaczeń liczbowych lub literowo-liczbowych. W ten sposób postępują zwłaszcza firmy oferujące produkty zaawansowane technologicznie, wytwarzające sprzęt elektroniczny, AGD, RTV, np. Sony, Siemens czy Pananasonic, komputerowy np. IBM, Dell, Hewlett-Packard, czy produkty przemysłowe lub komponenty, np. Bosch, Krones. Podobne podejście do znaku towarowego można znaleźć w przypadku innych przedsiębiorstw oferujących szeroki wybór różnych typów produktów, np. sprzęt sportowy (buty, dresy, kurtki, rakiety tenisowe) – Nike, Adidas, Nike Air, Adidas F50, czy także samochody, np. Volvo S70, Audi A4, BMW 320d, Peugeot 308.

W rzeczywistości granice pomiędzy marką handlową a nazwą handlową są bardzo płynne i pojęcia te często trudno jest od siebie odróżnić. Praktyka wskazuje również, że pojęcia znak towarowy i nazwa handlowa są dość rzadko używane i często zastępuje się je terminem marka handlowa lub po prostu marka.

American Marketing Association definiuje pojęcie marki następująco: „marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurentów” [Kotler 1984, s. 410].

Definicję marki warto wzbogacić o następujące pojęcia [Santon 1975, s. 21]:

- nazwę marki (*brand name*) składającą się ze słów, liter, cyfr lub ich kombinacji, które mogą być przekazane ustnie;
- znak marki (*brand mark*), który jest częścią marki wyróżniającą ją w formie symbolu, kształtu, kombinacji kolorystycznej lub określonego liternictwa.

Należy odróżnić część słowną marki handlowej (*word mark*) od części symboliczno-graficznej (*device marks*), ale jednocześnie nie należy tych dwóch składników rozpatrywać oddzielnie [Murphy, Rowe 1988, s. 6]. Część słowna jest często utożsamiana z marką handlową, a dwuwymiarowe symbole graficzne są często określane mianem **loga**. Można zgodzić się z twierdzeniem wspomnianych autorów, że obie te grupy pojęć są po prostu różnymi formami marek, wykorzystywanymi w obrocie do wyróżnienia towarów. Wiele przecież z globalnych, najpowszechniejszych marek jest w istocie słowami przedstawionymi w wyróżniającej, niepowtarzalnej formie graficznej np. Coca-Cola, Ford czy Knorr, Wedel.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że niektóre marki stały się na tyle znane i rozpoznawalne, że zaczęły funkcjonować jedynie w formie znaku marki (bez jednoczesnego eksponowania nazwy marki). Do takich przykładów można zaliczyć „wstęgę” Nike’a, VW wpisane w okrąg Volkswagena, trójramienna gwiazdę Mercedesa, żółte stylizowane „M” McDonald’s, krokodyla La Coste, „nadgryzione” jabłko Apple i wiele innych.

Na bazie powyższych obserwacji nasuwa się wniosek, że można wyróżnić trzy, podstawowe **rodzaje wizualizacji znaku towarowego**, które szeroko występują po nazwą logo marki:

- **logo podstawowe**, występujące jedynie w postaci nazwy marki, często pisanej przy użyciu określonego kroju liternictwa;
- **logo złożone (łączone)** składające się z nazwy marki, której towarzyszy znak marki (często jest to nazwa wpisana w pewien określony układ graficzny lub występująca w określonej korelacji z symbolem czy kombinacją kolorystyczną);
- **logo zaawansowane** (abstrakcyjny symbol), które graficznie funkcjonuje w postaci symbolu występującego bez nazwy marki (części słownej), w tym przypadku nazwa pojawia się tylko w przekazie ustnym (symbol odczytywany i utożsamiany jest z konkretną nazwą marki, która nie jest napisana).

W pierwszej grupie występują **nazwy stylizowane pismem lub podpisem założyciela** firmy (Wedel, Harrods, Kellogg’s). Podpis właściciela, przedsiębiorcy był niegdyś gwarancją jakości i oryginalnego pochodzenia produktu. Z czasem podpis taki przeistaczał się w stylizowane i wyróżniające pod względem graficznym logo firmy umieszczane na opakowaniach wszystkich produktów. Do grupy tej zaliczają się również wszystkie, licznie reprezentowane marki, których nazwy występują bez dodatkowych symboli czy znaków graficznych, a ich wyróżnikiem (oprócz nazwy) jest charakterystyczna stylistyka liternictwa np.: Xerox, L’Oreal, Sony, Marlboro, Samsung.

Druga grupa jest bardzo liczna. Należą do niej wszystkie marki, których logo, oprócz nazwy/liternictwa zawierają również **symbole lub układy graficzne**. Nazwa marki występuje tutaj zawsze w pewnej ściśle określonej konfiguracji z elementami graficznymi, w które nazwa może być wpisana, lub jako formy plastyczne, rysunki, symbole, z którymi tworzy kompozycję. Formy te zawsze mają na celu

przede wszystkim nadanie marce cech bardziej wyróżniających, niepowtarzalnych i uatrakcyjnających logo. Czasem te symbole komunikują pewne cechy (np. cztery koła Audi nawiązujące do 4 marek tworzących firmę, lecący żuraw linii lotniczych Lot), czy wartości istotne lub charakterystyczne dla marki (np. wolność orła w logo marki Harley-Davidson, optymizm uśmiechu w logo marki Plus).

Trzecia grupa dotyczy marek o **ugruntowanej pozycji rynkowej i o wysokiej świadomości**. W przypadku tych marek znajomość ich nazwy i rozpoznawalność logo są na tyle dobrze ukształtowane, że nie ma konieczności kontynuowania jednoczesnego eksponowania zarówno nazwy marki, jak i towarzyszącego jej symbolu graficznego (tworzących logo złożone). Warunkiem przekształcenia logo złożonego w logo zaawansowane (pominięcie w logo nazwy marki) jest bardzo silne zakorzenienie się symbolu reprezentującego markę i bezwarunkowe kojarzenie go z nią. Jest to tylko możliwe, gdy markę charakteryzuje bardzo wysoka świadomość spontaniczna, a symbol jest na tyle charakterystyczny, wyróżniający i łatwo rozpoznawalny, że trudno go pomylić z jakimkolwiek innym znakiem firmowym. Na przekształcenie logo złożonego w logo zaawansowane mogą sobie pozwolić tylko nieliczne, najpotężniejsze marki (jak np. Mercedes, Volkswagen, Nike, Apple), co i tak nie oznacza, że zrezygnują z logo złożonego – zwykle te dwa typy wizualizacji marki występują równolegle.

Należy w tym miejscu również zwrócić uwagę, na dwie istotne słabości przytaczanych wcześniej definicji marki. Po pierwsze nie uwzględniają one sytuacji, gdy marka nie jest oznaczeniem ani produktu, ani usługi, a jedynie służy identyfikacji przedsiębiorstwa.

Po drugie definicje te nie obejmują нефizycznych cech marki, które również składają się na wartość marki i niejednokrotnie stanowią kluczowe elementy charakteryzujące markę jako zjawisko gospodarki wolnorynkowej.

**Marka jest elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.** Przewagi, która wiąże się z faktem, że marka pozwala klientom/konsumentom na identyfikację oferty przedsiębiorstwa i utożsamienie z nią konkretnych korzyści, które wyróżniają produkt/usługę tego przedsiębiorstwa od produktów/usług konkurencyjnych. Marka w wyniku odpowiedniego jej wykreowania w świadomości adresatów jest kojarzona z określonym zespołem wartości charakterystycznym tylko dla niej i tym samym dla oferty przez nią reprezentowanej. Wartościami takimi mogą być: tradycja, jakość, najnowsza technologia, korzystna cena do oferowanej wartości, prestiż, wiarygodność, trwałość, niezawodność, dbałość o środowisko naturalne itp. Mamy tutaj zatem do czynienia z procesem, w którym oferta handlowa w wyniku reprezentowania jej przez markę przeistacza się w pewną obietnicę. Obietnica ta powinna odpowiadać oczekiwaniom jej adresatów i być jednocześnie wyróżniającą w sposób pozwalający adresatom na wybór właśnie tej oferty spośród podobnych ofert konkurencyjnych. W pewnym sensie, zawężając nieco problem, marka (znak towarowy) może również być rozpatrywany jako szczególne narzędzie komunikowania się,

którego funkcją jest identyfikacja oferty jednego przedsiębiorstwa z zespołem korzyści i cech (atrybutów), które marka powinna w świadomości adresatów tej oferty utożsamiać. Umiejętnie wykreowana, budowana, utrzymywana i zarządzana marka może stanowić dla przedsiębiorstwa bardzo ważny element budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Tego typu przewaga, której konsekwencją jest lojalność adresatów jest znacznie bardziej trwała i odporna na zmiany czynników zewnętrznych niż przywództwo kosztowe czy nawet przewaga technologiczna.

Markę można zdefiniować jako znak towarowy, który przez umiejętne jego użycie, zarządzanie i promowanie jest kreowany w umysłach konsumentów, aby objąć swym znaczeniem zbiór wartości i atrybutów zarówno tych fizycznych, jak i tych niefizycznych [Haigh 1998, s. 8]. Zwróćmy uwagę na prostą i nieco oczywistą zależność, że pomiędzy marką a produktem występują zasadnicze różnice, przejawiające się tym, że firma produkuje produkt, a adresat tej oferty (konsument) w efekcie kupuje markę [King 1973 s. 10]. Produkt może być dosyć łatwo skopiowany przez konkurencję, marka jest jedyna w swoim rodzaju, produkt może się szybko zestarzeć, marka potrafi trwać w czasie. Najważniejszą jednak cechą charakterystyczną marki jest to, że potrafi ona zbudować więź, specjalną relację z jej użytkownikiem, co jest jednym z podstawowych czynników sukcesu. Definicja ta wywołuje pytanie, czy marka może funkcjonować w oderwaniu od produktu, czy też produkt fizyczny jest integralną częścią marki?

Trudno jest zaprzeczyć, że od jakości produktu czy usługi zależy rodzaj relacji, jaka się wytworzy między konsumentem a marką. Dlatego można stwierdzić, że **marka i produkt są niepodzielne**. Jednakże, jeśli byłaby to pełna prawda, to lojalność konsumentów nie przenosiłaby się z jednej generacji produktu na drugi lub z jednej kategorii produktowej na inną. Konsumenty byłiby lojalni jedynie względem danego modelu czy wersji produktu. Umiejętność przenoszenia i utrzymywania lojalności konsumenckiej w czasie, niezależnie od wariantu czy modelu produktu jest jednym z najważniejszych aspektów, jakie mogą charakteryzować markę. Marka to jednak zdecydowanie bardziej złożone zjawisko niż sam termin znaku towarowego, marki handlowej czy oznaczenia produktu (usługi). Bardzo interesujące jest podejście, które rozszerza definicję marki, widząc ją jako „kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania i reklamy oraz towarzyszących im działań zakresu dystrybucji i ceny, kombinację, która odróżniając ofertę danego marketera, od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści (...)” [Kall 2001, s. 12].

Z uwagi na rolę, jaką odgrywa marka we współczesnej grze rynkowej, należy ją rozpatrywać w znaczeniu kompleksowym. Stąd bliska jest mi powyższa, szeroka definicja. Nie wszyscy jednak się zgodzą, aby pojęciem marka objąć również reklamę, opakowania czy działania dystrybucyjne, które są bardzo ważnymi elementami tożsamości marki i procesu zarządzania marką.

Definicja tak rozumianego pojęcia marki, którą proponuję jest następująca:

Marka to oznaczenie słowne i/lub graficzne przedsiębiorstwa lub jego oferty, stanowiące element jego identyfikacji i odróżnienia od konkurencji, które przez umiejętne zarządzanie: ustanowienie w świadomości odbiorców i wyróżniające umiejscowienie pośród oferty marek konkurencyjnych może tworzyć wartość dla swojego właściciela, mając bezpośredni wpływ na obecną i potencjalną sprzedaż oraz pozycję danej firmy na rynku.

Tak rozumiana marka może także być elementem budowania przewagi strategicznej.

### ► Ewolucja zarządzania marką

Geneza zarządzania marką sięga lat 30. XX w., kiedy to po raz pierwszy firma Procter & Gamble zastosowała z inicjatywy Neila McElroya, późniejszego prezesa tegoż koncernu, nową strukturę organizacyjną, w której jeden kierownik odpowiada za jeden produkt/markę. Osoba ta zarządzała marką i przez multifunkcyjny charakter swych obowiązków była odpowiedzialna za całość działań dotyczących marki. Obowiązki te już wtedy obejmowały następujące zagadnienia: nadzór nad projektowaniem produktów i ich opakowań, planowanie wprowadzania ich na rynek; planowanie i monitorowanie zamówień oraz dostaw produktów; planowanie, budżetowanie i realizację działań reklamowych i promocyjnych wspierających sprzedaż marki oraz analizowanie wyników tych działań w ścisłej współpracy ze służbami handlowymi; aż do wizytowania rynków docelowych w celu zbierania informacji i przeprowadzania badań rynkowych będących podstawą kolejnych etapów planowania [Aaker, Joachimsthaler 2000, s. 5–6].

Jak widać, zakres działań składających się na pojęcie **zarządzania marką** już w tym pierwotnym modelu z lat 30. składał się z planowania, realizacji i kontroli nad procesami związanymi z kształtowaniem cech produktu, narzędzi i sposobów promowania i komunikowania marki oraz zbierania informacji rynkowej. Działania te leżały w kompetencjach pracownika działu marketingu, reprezentującego średni szczebel zarządzania, zwanej przez McElroya *brand man* (w wolnym tłumaczeniu: człowiek odpowiedzialny za markę). Osoba ta musiała przede wszystkim ściśle współpracować z działem sprzedaży, a swoje zadania wykonywała na podstawie powtarzających się cykli zdarzeń (planowanie, realizacja, monitorowanie, analizowanie, planowanie). Powyższy model ustanowiony przez firmę Procter & Gamble z czasem ewaluował w kierunku bardziej długofalowej optyki spojrzenia, a w jego kręgu zainteresowania znalazła się również polityka cenowa i dystrybucyjna oraz dążenie do utrzymywania zakładanego przez firmę poziomu zyskowności marki. Model ten w drugiej połowie XX w. został wprowadzony przez większość przedsiębiorstw działających w sektorze dóbr szybko zbywalnych i można go uznać za klasyczne podejście do zarządzania marką.

Istnieje kilka koncepcji odpowiadających na pytanie: czym jest istota zarządzania marką? Zarządzanie marką zwykle rozpatrywane jest w kontekście marketingowym oraz w ujęciu zasobowym:

- w **podejściu marketingowym** zarządzanie marką koncentruje się na badaniu czynników, które charakteryzują postawę nabywców wobec marki i analizuje jej rolę, w oddziaływaniu na zachowania konsumentów;
- zarządzanie marką może być także widziane w kontekście **kreowania zasobu i wartości marki** dla przedsiębiorstwa.

Oba podejścia wzajemnie się uzupełniają i przenikają. Zarządzanie marką jest tożsame z budowaniem siły marek. Myśląc o zarządzaniu marką, mówi się o budowaniu tzw. **tożsamości marki** (*brand identity*), bazującej na systemie identyfikacji oraz na wizerunku i pozycjonowaniu marki [Upshaw 1995, s. 12–18]. Zatem przywołuje się tu działania zmierzające do osiągnięcia określonych postaw wobec marki i jej postrzegania przez otoczenie (nabywców, potencjalnych konsumentów i pracowników). Budowanie silnej marki służy osiągnięciu przez przedsiębiorstwo zyskowności, w wyniku dodanej wartości, jaką niesie ze sobą marka przyciągając konsumentów [de Chernatony, McDonald 1998, s. 14]. Najnowsze nurty podkreślają, że zarządzanie marką (zwane *brandingiem*) jest procesem kreowania i utrzymywania kapitału marki, w który zaangażowane są zasoby przedsiębiorstwa i wszystkie jego struktury funkcjonalne, koncentrującym się na tworzeniu różnicy, która będzie charakteryzować daną firmę na tle konkurentów [Kapfrerer 2003, s. 47]. Przez zarządzanie marką można także rozumieć **budowanie jej kapitału**, na który składają się aktywa marki: lojalność wobec marki, świadomość marki, postrzegana jakość, skojarzenia z marką i inne walory marki [Aaker 1996, s. 8–9] (szerzej na ten temat w podrozdziale 1.3.2).

Kontynuacja i rozwinięcie tego nurtu zakłada, że tradycyjne zarządzanie marką w dobie coraz silniejszej konkurencji wymaga przeobrażenia w kierunku bardziej kompleksowego – **strategicznego zarządzania aktywami marki** [Davies 2000, s. 12–13]. Porównanie tradycyjnej (zwanej też klasyczną) koncepcji zarządzania marką z nowym, strategicznym podejściem ilustruje zestawienie obszarów, które odgrywają kluczową rolę w obu podejściach (tab. 1.1). W podejściu tym widać, że tradycyjny model zarządzania marką jest zorientowany na zarządzanie w krótkiej i średniej perspektywie czasowej, a jednym z głównych jego celów jest generowanie zysków przez produkt, zapewnienie udziałów rynkowych firmie i podtrzymywanie ponownych zakupów przez określone grono konsumentów. W klasycznym ujęciu zarządzanie marką realizowane jest przez szefów marki (*brand managers*) – reprezentantów drugiego lub trzeciego szczebla zarządzania w strukturach działu marketingu. Zwykle zarządzają oni marką, opierając się na badaniach postaw, oczekiwań i mierzeniu poziomu zadowolenia konsumentów, dążąc do podtrzymywania ponownego zakupu. Perspektywą określającą ramy czasowe tradycyjnego zarządzania marką jest najczęściej rok, a działania marketingowe zazwyczaj są podzielone na kwartały. Zatem mamy tu do czynienia z typowym zarządzaniem na poziomie częściej (choć nie tylko) operacyjnym niż strategicznym. Nawet przy perspektywie operacyjnej występuje pewna grupa decyzji związanych na przykład

z tożsamością marki czy polityką reklamową, które *a priori* mają charakter długofalowy, strategiczny.

Właśnie za sprawą coraz trudniejszej sytuacji konkurencyjnej i rosnącego znaczenia marki tradycyjny model zarządzania marką zaczął ewoluować na przełomie lat 80. i 90. XX w. w kierunku strategicznego zarządzania aktywami marki. Marki zaczęły być traktowane przez przedsiębiorstwa nie jak narzędzia wspomagające sprzedaż produktów, lecz strategiczne zasoby – aktywa, pozwalające na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. W związku z tym marki przestały być domeną tylko działów marketingu i znalazły się w kręgu zainteresowania zarządów przedsiębiorstw lub ich autonomicznych części. Strategiczne znaczenie marki skutkuje tym, że jest ona traktowana jak zasób, którego działanie mierzone jest przez więcej czynników niż tylko przez świadomość i postrzegany wizerunek, a działania marketingowe mają na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu cen akcji przedsiębiorstwa, zyskowności marki i jej pozycji na rynku poprzez budowanie długookresowych relacji z nabywcami i wypracowywanie ich lojalności (tab. 1.1).

**Tabela 1.1.**  
**Przejsie od tradycyjnej koncepcji zarządzania marką do strategicznego zarządzania aktywami marki**

Przejsie od tradycyjnej koncepcji zarządzania marką do strategicznego zarządzania aktywami marki	
Tradycyjne zarządzanie marką	Strategiczne zarządzanie aktywami marki
Zarządzanie marką	→ Strategiczne zarządzanie aktywami marki
Kierownicy marki	→ Strażnicy i ambasadorowie marki
Podtrzymywanie ponownego zakupu	→ Budowanie lojalności
Transakcje jednorazowe	→ Relacje długoterminowe
Zadowolenie klienta	→ Zaangażowanie klienta
Dochody generowane przez produkt	→ Dochody generowane przez markę
Perspektywa kwartalna	→ Perspektywa trzyletnia
Wzrost udziałów rynkowych	→ Wzrost ceny akcji
Marka zarządzana przez marketing	→ Marka zarządzana przez wszystkie działy w firmie
Mierzenie świadomości i zapamiętania marki	→ Mierzenie wielu czynników
Marka ukierunkowana przez czynniki wewnętrzne	→ Marka ukierunkowana przez czynniki zewnętrzne

Źródło: [Davies 2000, s. 13].

Podobne podejście do zarządzania marką reprezentuje model przywództwa marki [Aaker, Joachimsthaler 2000, s. 7–13]. Porównanie koncepcji przywództwa marki i założeń klasycznego zarządzania marką przedstawia tabela 1.2. W **modelu przywództwa** marki rola menedżera zajmującego się marką jest zorientowana znacznie bardziej na kreowanie wizji i zarządzanie strategiczne niż na działania taktyczne i doraźne reagowanie na zmieniającą się sytuację konkurencyjną marki na rynku. Porównanie opiera się na trzech obszarach porównawczych: zarządzanie – taktyczne i strategiczne oraz perspektywa patrzenia – od ograniczonej do szerokiej oraz determinant strategii – sprzedaż i tożsamość marki.

**Tabela 1.2.**  
**Porównanie klasycznego modelu zarządzania marką z modelem przywództwa marki**

<b>Ewolucja podejścia do zarządzania marką: model klasyczny i model przywództwa marki</b>		
	Klasyczny model zarządzania marką	Model przywództwa marki
<b>Od taktycznego do strategicznego sposobu zarządzania</b>		
Perspektywa	Taktyczna i oparta na reagowaniu	Strategiczna i oparta na wizji
Status menedżera marki	Mniej doświadczony, krótszy horyzont czasowy	Dłuższy staż w organizacji, dłuższy horyzont czasowy
Model konceptualny	Wizerunek marki	Kapitał marki
Koncentracja na	Krótkookresowych wynikach finansowych	Miernikach aktywów marki
<b>Od ograniczonego do szerokiego patrzenia</b>		
Zakres produktu/rynku	Pojedyncze produkty i rynki	Wiele produktów i rynków
Struktury marek	Pojedyncze	Złożone architektury marek
Liczba marek	Koncentracja na pojedynczych markach	Koncentracja na kategorii – wielu markach
Zakres kraju	Pojedynczy kraj	Perspektywa globalna
Rola menedżera marki w komunikacji	Koordinator ograniczonej liczby wariantów	Lider projektu wielowariantowego
Komunikacja	Zewnętrzna, nakierowana na nabywcę	Wewnętrzna i zewnętrzna
<b>Od sprzedaży do tożsamości marki jako determinanta strategii</b>		
Determinanta strategii	Marka kierowana przez czynniki wewnętrzne	Marka kierowana przez czynniki zewnętrzne

Źródło: [Aaker, Joachimsthaler 2000, s. 8].

Menedżer marki w nowym ujęciu jest włączony w proces opracowywania strategii przedsiębiorstwa oraz jej realizacji. Strategia dotycząca budowania marki musi być przygotowywana w oparciu o strategię przedsiębiorstwa. Powinna wynikać z misji działania firmy, wizji jej rozwoju i być oparta o kulturę danej organizacji. Z drugiej strony tożsamość marki nie powinna zawierać przesłania, czy obietnic, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie spełnić. Pusta obietnica marki jest sytuacją gorszą niż brak jakiegokolwiek obietnicy składanej użytkownikom.

W tradycyjnym ujęciu zarządzania szef marki jest zbyt często niewystarczająco doświadczonym menedżerem, który rzadko pozostawał na swym stanowisku dłużej niż dwa, trzy lata. Dlatego koncepcja zarządzania marką w ujęciu przywództwa zakłada, że za markę odpowiada osoba stojąca znacznie wyżej w hierarchii, mająca długookresową perspektywę patrzenia. Należy ona do ścisłego kierownictwa firmy, niejednokrotnie będąc prezesem zarządu. Powyższe stwierdzenia bynajmniej nie oznaczają, że w koncepcji przywództwa marki nie leży zainteresowanie celami krótkookresowymi, jak realizacja kwartalnych czy rocznych planów sprzedaży i wysokości marży.

Wartości marki powinny być mierzone nieustannie, ponieważ są odzwierciedleniem kondycji i siły marki wyrażanej przez aktywa marki składające się na jej kapitał (jak: świadomość marki, lojalność wobec marki, postrzegana jakość czy skojarzenia z marką; więcej na ten temat w podrozdziale 1.3.2). W **koncepcji przywództwa** marka obejmuje swym globalnym zasięgiem wielorakie rynki i kategorie, a jej struktura jest złożona. Taki charakter marki determinuje zarządzanie nią. Proces zarządzania marką często polega na rozszerzaniu marki, tworzeniu różnorodnych nowych grup i podmarek, czyli budowaniu skomplikowanej architektury różnych marek. Zarządzanie według modelu przywództwa marki jest związane z kontrolowaniem już nie tylko grupy marek, lecz całych ich kategorii, które mają za zadanie wzajemnie się uzupełniać i budować dla przedsiębiorstwa korzyści, jakie daje synergia. W działaniach komunikacyjnych decyzje są podejmowane w znacznie szerszym niż w klasycznym modelu spektrum kanałów i narzędzi, a jednocześnie klasyczne formy komunikowania tracą na swej skuteczności. Dlatego właśnie tak istotna jest rola komunikacji w zarządzaniu marką. Działania komunikacyjne obejmujące alternatywne formy jak Internet, telefonię komórkową, marketing bezpośredni, plasowanie produktu czy sponsoring muszą się wzajemnie uzupełniać i stanowić jednolity przekaz budujący określony obraz marki na rynku.

Warto w tym miejscu zauważyć, że w koncepcjach strategicznego zarządzania marką ewolucji podlega również samo podejście organizacyjne do zarządzania marką. Tradycyjna koncepcja, w której zarządzanie marką leżało w kompetencjach kierowników marki i działów marketingu ustąpiła modelowi zarządzania marką w wyniku łączenia działań i wysiłków wielowydziałowych zespołów pracujących bezpośrednio pod nadzorem najwyższego szczebla kierownictwa firmy.

Mnie osobiście bliższe jest podejście strategiczne, gdyż po pierwsze, wynika ono z pojmowania marki jako zasobu strategicznego przedsiębiorstwa, a po drugie, trak-

## Potencjał konkurencyjny marki

tuje zarządzanie marką jako proces złożony o charakterze długofalowym i kompleksowym, na który składa się działanie wielu różnorodnych czynników. Na bazie powyższych rozważań, sformułowałem poniższą definicję zarządzania marką.

Zarządzanie marką to proces decyzyjny związany z planowaniem i realizacją strategii oraz działań taktycznych dotyczących marki, prowadzony na podstawie informacji wewnętrznych i zewnętrznych, z wykorzystaniem wszelkich dostępnych zasobów firmy, którego celem jest tworzenie, zarówno dla właściciela marki, jak i jej nabywców, wartości, która prowadzi do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa.