

Jak w dobie globalizacji wypracować przewagę konkurencyjną opartą na marce

<https://doi.org/10.33141/po.2007.03.08>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (806), 2007, ss. 28-32
www.przekladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Arkadiusz Moroz

Stworzenie i zachowanie przewagi konkurencyjnej marki wymaga permanentnego reagowania na zmiany zachodzące w jej otoczeniu. Zmiany takie zachodzą coraz gwałtowniej, będąc konsekwencją błyskawicznie zmieniającej się rzeczywistości. Proces przetwarzania informacji odbywa się w coraz szybszym tempie, a firmy, marki, które szybciej dostosowują się do zmieniającej się rzeczywistości, zdobywają unikatową przewagę. Innowacyjna marka traci przewagę, gdy tylko konkurencyjne marki będą w stanie skopiować jej atrybuty. Właśnie dlatego uzyskanie długotrwałego sukcesu wymaga nie tylko stworzenia przewagi, ale umiejętności jej utrzymania. Aby tego dokonać, właściciel marki powinien reagować na wszelkie, nawet najdrobniejsze zmiany w otoczeniu, które mogą wpływać na pozycję jego marki. Skuteczna reakcja na zachodzące zmiany ma miejsce tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo w pełni rozumie i umiejętnie analizuje siły kształtujące zachowanie rynku i wpływające na sytuację marki. Siły, o których mowa, to¹⁾:

- globalizacja konkurencji oraz coraz większa otwartość rynków,
- szybkie zmiany technologiczne,
- rosnąca siła dostawców i ewolucja kanałów dystrybucji,
- presja inwestorów,
- zmieniające się rynki konsumenckie.

Proces globalizacji gospodarki światowej niesie za sobą wiele nowych wyzwań. Technologia opracowana w jednym zakątku świata może z powodzeniem zostać zastosowana w produkcie powstającym w zupełnie innej jego części. Proces ten coraz częściej narzuca markom lokalnym konieczność ewolucji w stronę marek międzynarodowych.

W ramach **konkurencji globalnej**²⁾ marki lokalne (krajowe) mogą skutecznie poszukiwać sojuszy z konkurentami zagranicznymi. W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej nie ma na świecie przedsiębiorstwa, które dysponowałoby zasobami, umiejętnościami i wiedzą zaawansowaną w takim stopniu, aby poradzić sobie ze wszystkim we własnym zakresie. Aby funkcjonować, firmy muszą dzielić się z innymi partnerami ryzykiem i kosztami projektowania nowych produktów, a w konsekwencji również dochodami.

Globalizacja wywiera silny wpływ na tempo i intensywność **zmian technologicznych**³⁾. Nowoczesne technologie prowadzą do pełniejszego zaspokojenia określonych potrzeb konsumentów, podnoszą funk-

cjonalność, obniżając cenę, umożliwiając wejście na rynek nowym markom czy tworząc dodatkowe możliwości dla produktów komplementarnych. Zmiany technologiczne prowadzą również do zaniku granic między rynkami produktów.

Wyższy poziom konkurencji został umocniony dzięki zasadniczym zmianom w dystrybucji produktów i zachowaniach pośredników. Producenci zorientowali się, że dystrybutorzy są również ich klientami o określonych funkcjach preferencji. Dostrzeżono, że antagonizmy w kanałach dystrybucji mogą stanowić istotne zagrożenia dla sukcesu marki. Konsekwencją intensyfikacji związków pomiędzy producentami a dystrybutorami jest relatywny **wzrost siły dystrybutorów**⁴⁾. Przejawem takiej sytuacji jest wzrost liczby marek własnych dystrybutorów i detalistów stanowiących realną konkurencję dla marek producentów.

Zarządy spółek, co jest naturalne, znajdują się pod **presją akcjonariuszy**⁵⁾. Akcjonariusze domagają się, aby firma generowała coraz większe dochody. Często zamiast rozwiązań programowych o charakterze długofalowym zarządy decydują się na podniesienie ceny produktów. Konsekwencją jest krótkookresowy wzrost dochodów oraz w dłuższym okresie roztrwonienie kapitału marki (a finalnie również spadek dochodów firmy).

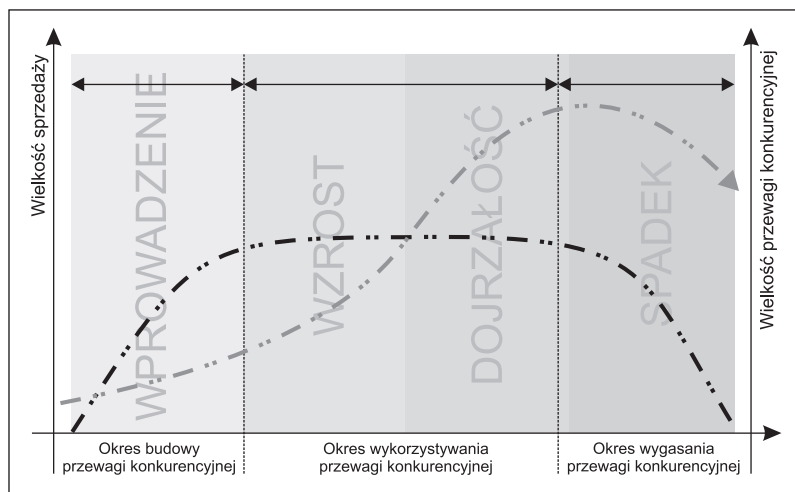
Opisane wyżej siły powodują także zmiany w **zachowaniu konsumentów**⁶⁾. Konsumentci poszukują produktów zaspokajających ich potrzeby w maksymalnie wysokim stopniu. Wzrost konkurencyjności, poprzez zwiększenie możliwości wyboru, podnosi stopień zaspokojenia zadowolenia konsumentów. Satysfakcja, jako efekt subiektywnej oceny wystawianej marce przez konsumenta, zaczyna odgrywać kluczową rolę decydującą o wyborze – a tym samym sukcesie konkretnej marki.

Zarządzanie marką w celu wypracowania przewagi konkurencyjnej można podzielić na dwa etapy: pierwszy to etap tworzenia kapitału marki, drugi stanowi realizacja konkretnych strategii zapewniających wykorzystanie uzyskanego kapitału marki i utrzymanie uzyskanej przewagi konkurencyjnej.

Przebieg procesu budowy, wykorzystania i erozji przewagi konkurencyjnej przedstawia rys. 1.

Aby skutecznie zarządzać marką, maksymalnie wykorzystując siłę jej aktywów i jednocześnie podtrzymując zdobytą przewagę konkurencyjną, należy stosować jedną z pięciu strategii wobec marki⁷⁾:

- utrzymanie pozycji marki,



Rys. 1. Cykl życia przewagi konkurencyjnej a CŹM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002 r., s. 91.

- odmłodzenie marki,
- rozszerzenie marki na inne wyroby,
- stosowanie marki na rynkach międzynarodowych,
- licencjonowanie i franchising marki.

Strategia odmłodzenia marki

Strategia ta polega na podjęciu działań, których konsekwencją jest wzrost sprzedaży danej marki oraz wzrost jej kapitału. Strategię taką wdraża się w życie w momencie, z oczywistych przesłanek, gdy sprzedaż marki nie osiąga zakładanego poziomu bądź gdy właściciel marki stwierdzi, że marka nie wykorzystuje w zadowalający sposób swojego kapitału.

Decyzje związane z odmłodzeniem marki powinny być podejmowane na podstawie analiz perspektyw związanych z marką (a nie na podstawie aktualnych i przeszłych wyników, jakie marka osiągała). Czynniki mogącymi zainicjować zmianę strategii co do marki są⁸⁾:

- spadek sprzedaży, utrata udziału w rynku czy zmniejszenie rentowności marki,
- kanibalizacja marki wskutek wprowadzenia nowej marki,
- zmiana preferencji konsumenckich względem marki,
- pojawienie się na rynku nowych marek konkurencyjnych lub zmiany w postępowaniu konkurentów,
- ewolucja kanałów dystrybucji, wpływająca na pozycjonowanie marki oraz jej dostępność,
- zmiany technologiczne,
- zmiany w zasobach przedsiębiorstwa.

Do najpopularniejszych taktyk odmłodzenia marki zaliczyć można⁹⁾: wygenerowanie wyższego poziomu używalności marki, kreację nowych zastosowań marki, zdobywanie nowych rynków, repozycjonowanie marki, wzrost wartości marki, zarzucenie istniejącego produktu oraz rozszerzenie marki.

Wygenerowanie **wyższego poziomu używalności** marki można uzyskać przez zwiększenie częstotliwości użytkowania poprzez wzrost jednorazowej

dawki użycia produktu lub poprzez spojrzenie na produkt przez pryzmat nowych zastosowań.

Proces **kreacji nowych zastosowań** marki należy przeprowadzać, stosując badania marketingowe wykonane pod kątem sposobów użytkowania danej marki przez konsumentów, a następnie, typując zachowania o największym potencjale promocyjnym, opracować plan kampanii promocyjnej. Innym sposobem może być skopiowanie zastosowań podobnych marek konkurencyjnych. Odkrywając zupełnie nowe zastosowanie dla marki, należy zbadać jego rzeczywisty potencjał, analizując potencjał rynku w stosunku do tego zastosowania, możliwości i koszty (zwłaszcza marketingowe) związane z jego promocją oraz możliwe zachowania konsumentów (w reakcji na pojawienie się marki na nowym obszarze zastosowań).

Strategia odmłodzenia marki poprzez **zdobywanie nowych rynków** sprowadza się do sprzedaży dojrzałej marki na rynkach do tej pory będących poza zainteresowaniem marki, ze względu np. na odległość geograficzną, dotychczasowy poziom cen marki itp. Rozważając wejście na nowy rynek, należy przyjrzeć się jego dotychczasowej segmentacji. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest zidentyfikowanie nowego segmentu, zlokalizowanie segmentu rosnącego pośród sektorów dojrzałych lub schyłkowych czy ujawnienie segmentu rynku dotąd zaniedbanego.

Repozycjonowanie marki, jako strategia odmłodzenia, polega na podtrzymywaniu statusu marki na rynku, dzięki kreacji jej nowych skojarzeń.

Odmłodzenie marki poprzez **wzrost jej wartości** wymaga podjęcia działań powodujących ich zróżnicowanie względem oferty konkurencyjnej. Można tego dokonać, tworząc dodatkowe korzyści dla konsumenta (np. modyfikując opakowanie, sam produkt czy dodając drobniak w postaci dobra komplementarnego). Ten rodzaj odmłodzenia sprawdza się tylko wtedy, gdy działania podejmowane przez producenta postrzegane są przez konsumentów jako realnie podnoszące wartość marki.

Istnieje również możliwość odmłodzenia marki przez **zarzucenie istniejącego produktu** na korzyść technologii nowej generacji. Zdarza się, że sektor będący w głębokiej recesji ulega intensywnemu odmłodzeniu na skutek adaptacji nowej technologii. W takiej sytuacji akomodacja starej marki do nowej generacji produktów, zaspokajających w wyższym stopniu podobne potrzeby konsumentów, skutkuje jej odmłodzeniem.

Strategia rozszerzenia marki na inne wyroby

Pytanie o to, czy tworzyć nową markę, czy lepiej poddać rozszerzeniu markę już istniejącą, jest pytaniem, które wcześniej czy później stawiają sobie wszyscy właściciele marek. Obie te koncepcje mają swoich zwolenników i przeciwników. ➔

Kiedy koncepcja rozszerzenia marki ma szansę?

Tworzenie nowej marki jest zawsze procesem kosztownym, czasochłonnym i ryzykownym. Proces ten jest tworzeniem więzi zaufania pomiędzy marką a jej konsumentem. Należy zdawać sobie sprawę, że w początkowej fazie procesu konsument wcale nie przejawia zainteresowania nową marką. Aby wyzwolić zainteresowanie, niezbędne są działania reklamowe i promocyjne, nie tylko nakłaniające konsumenta do przetestowania (wypробowania) nowej marki, ale również, a może przede wszystkim, utwierdzające go w przeświadczeniu, że nowa marka na stałe zadomowiła się na rynku.

Ryzyko, jakie niesie za sobą strategia budowy nowej marki, wynika z faktu, że tylko nieliczna grupa nowych marek jest w stanie przebić się i przyjąć na rynku.

Kolejnym problemem związanym ze strategią budowy zupełnie nowej marki jest czas, jaki potrzebny jest do realizacji tego procesu. Jest to proces długotrwały. Czas jest często czynnikiem decydującym o niepowodzeniu całego przedsięwzięcia, czy to w wyniku niewystarczających zasobów, czy to z powodu braku zdecydowania właściciela marki w długotrwałym popieraniu marki. Przyjmuje się, że proces skutecznego wdrożenia nowej marki na rynek trwa od 3 do 5 lat¹⁰. Według badań OC&C tylko 30% wprowadzanych marek utrzymuje się na rynku co najmniej 4 lata. Przyjmuje się, że marki po przetrwaniu tego okresu uznawane są za marki zaakceptowane przez konsumentów¹¹.

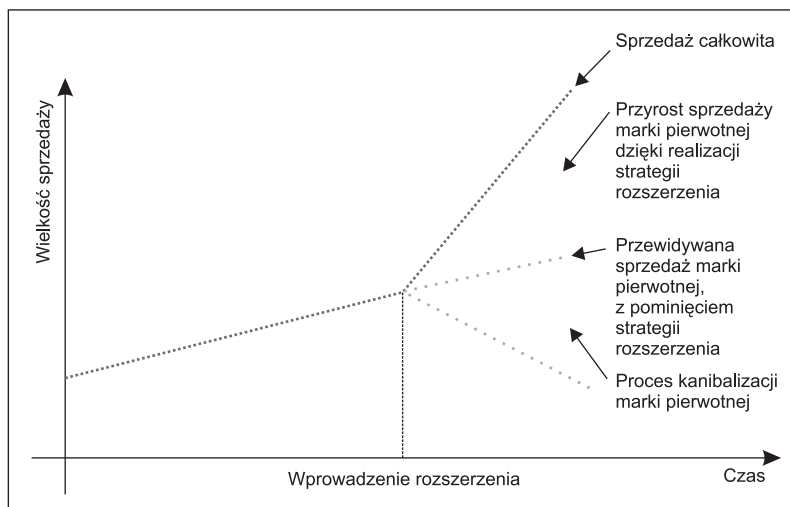
Strategia oparta na wykorzystaniu już istniejącej, silnej marki dla nowego produktu eliminuje opisane wcześniej trudności. **Strategia rozszerzenia marki**, zwana również strategią rozciągania marki, polega na adaptacji egzystującej marki do wprowadzenia nowego produktu na rynek¹². Funkcjonują dwie zasadnicze odmiany tej strategii:

- strategia rozszerzenia w ramach konkretnej kategorii produktów (nowe produkty odróżniają się od produktów uprzednio sygnowanych daną marką w nieznanym zakresie: walorami smakowymi, opakowaniem, składem),
- strategia rozszerzenia na całkowicie nową kategorię produktów.

Pozytywne następstwa stosowania strategii rozszerzenia marki¹³:

- przeniesienie pozytywnych asocjacji, z marki pierwotnej na nową markę, stanowiących podstawę różnicowania produktu,
- przeniesienie asocjacji determinowanych wysoką jakością produktów pierwotnie sygnowanych daną marką na nowe produkty,
- czerpanie ze świadomości funkcjonowania marki na rynku,
- umocnienie pierwotnej marki dzięki poprawie jej wizerunku i dodaniu nowych funkcji.

Negatywne następstwa stosowania strategii rozszerzenia marki:



Rys. 2. Wpływ zastosowania strategii rozszerzenia marki na poziom sprzedaży

Źródło: G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 205.

- strategia może prowadzić do efektu „kanibalizmu” produktów pierwotnie sygnowanych daną marką – jeżeli wzrost sprzedaży produktów nowych realizowany jest kosztem produktów dotychczasowych, wówczas zakładany wzrost sprzedaży może nie wyrównać redukcji sprzedaży produktów pierwotnych – rys. 2;
- przeniesienie negatywnych asocjacji w relacji do nowego produktu,
- niestosowne dopasowanie nowego produktu do marki,
- zawieszenie lub redukcja wsparcia dla procesu rozszerzenia,
- osłabienie marki poprzez tworzenie nieprzyjaznych skojarzeń lub redukcja postrzeganej jakości powiązane z marką,
- porzucenie koncepcji tworzenia nowej marki.

Podjęcie decyzji o rozszerzeniu marki ma dla firmy kapitalne znaczenie strategiczne. Jej pozytywnym następstwem jest stworzenie możliwości czerpania nadprogramowych korzyści z eksploatacji jednego z fundamentalnych aktywów. Natomiast negatywne skutki niewłaściwego przygotowania i przeprowadzenia takiej strategii mogą nieść za sobą groźbę jego zniszczenia lub osłabienia.

Strategia marki na rynkach międzynarodowych

Dla przedsiębiorstw operujących na rynkach międzynarodowych system stosowania marek jest problemem dużo bardziej złożonym niż dla przedsiębiorstw działających wyłącznie na rynku krajowym. Przedsiębiorstwa te mają do dyspozycji cztery poziomy funkcjonowania w relacji do marki¹⁴:

- kreować marki dla swoich produktów, czy też nie,
- sygnować produkty swoją marką, czy dystrybutora,
- stosować wiele marek, czy też ograniczyć się do jednej marki na tym samym rynku,
- używać jednej marki globalnej, czy też używać marek lokalnych.

Stosowanie marek dla produktów eksportowych, jak również brak marek, ma swoje zalety i wady. Którą opcję wybrać (czytaj: czy jest to opłacalne, czy nie jest) zależy wyłącznie od określonej sytuacji oraz rodzaju produktu. Produkty zróżnicowane powinny mieć markę, natomiast produkty masowe, których zróżnicowanie już nie jest takie oczywiste, z powodzeniem będą funkcjonować bez marki. Produkt, który można uznać za zróżnicowany, to taki, który utrzymuje stały, wysoki poziom jakości oraz posiada szczególne cechy, istotne z punktu widzenia konsumenta.

W przypadku podjęcia decyzji o stosowaniu marek należy zastanowić się, czy powinna to być **marka dystrybutora czy też marka własna** (czytaj: producenta). Tendencją ostatnich lat jest coraz częstsze oferowanie przez dystrybutorów produktów pod markami własnymi. Jest to konsekwencja strategii niezależnienia się od dostawców i budowy mocniejszej pozycji przetargowej. Sytuacja taka nie jest korzystna dla producentów, choć w krótkim okresie może przynosić określone profity. Przykładem stosowania takiej strategii są telewizory Sanyo czy też opony Michelin produkowane dla supermarketów Sears i sprzedawane pod marką własną sieci. W 1999 roku w sieci Biedronka 15% oferowanych produktów sygnowanych było marką własną¹⁵⁾. Przykładem z innej branży jest amerykańska marka Benjamin Moor produkująca farby dla marki Ralph Lauren.

Kolejną decyzją wymagającą rozważenia jest rozstrzygnięcie, czy oferować produkty pod **wspólną marką, czy może korzystać z zestawu marek**. Generalnie – liczba marek oferowanych przez producenta na konkretnym rynku jest pochodną różnorodności rynku. Oferując jedną markę, producent może skupić się na pełnym zaspokojeniu homogenicznych potrzeb rynku. W przypadku zróżnicowanych potrzeb możliwe jest zaspokoić, oferując rodzinę marek kierowanych do konkretnych segmentów rynku. Przykładem działań tego typu jest szwajcarska firma Asuan-SSIH, produkująca zegarki, która to po wejściu na rynek producentów japońskich rozszerzyła swoją ofertę asortymentową: marki Omega, Longines i Rado przeznaczono do segmentu premium; do segmentu średniego przypisano marki Tissot, Cerina, Hamilton i Mido, a w segmencie najniższym umieszczono markę Swatch¹⁶⁾.

Przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku międzynarodowym będzie zmuszone podjąć decyzję, czy oferować swoje produkty pod auspicjami **marki globalnej**, czy raczej stosując strategię **marek lokalnych**. Konsumenty identyfikują marki globalne ze statusem i prestiżem, produkty sygnowane takimi markami są utożsamiane z wysoką jakością oraz cieszą się wysokim poziomem akceptacji.

Stosowanie marek globalnych nie jest jednak pozbawione ograniczeń: ustawodawstwo antymonopolowe, kontrola cen, polityka protekcyjna krajów importujących produkty marki globalnej czy ograniczenia będące konsekwencją własności znaków towarowych. Dodatkowo kraje słabiej rozwinięte ograniczają obecność marek globalnych na swoich rynkach, ponieważ marki takie redukują możliwości rozwoju marek lokalnych, które z kolei generują większe korzyści w lokalnych gospodarkach. Doskonałym przykładem stosowania takiej strategii jest postawa Coca-

Coli na rynku indyjskim. Coca-Cola oferuje tam napoje o smaku coli pod swoją sztandarową marką oraz colę pod marką Thums Up. Z racji ogromnych sukcesów tej ostatniej, colę marki Coca-Cola zdecydowano wycofać z rynku¹⁷⁾.

Strategia licencjonowania i *franchisingu* marki

Zdecydowana większość producentów angażuje ogromne środki finansowe oraz poświęca wiele lat na zbudowanie od podstaw pozycji własnych marek. Postępowanie takie nie jest jednak obligatoryjne, więc niektórzy producenci sięgają po nieco inne, skuteczne i dające znacznie szybsze rezultaty rozwiązania. Firmy, o których mowa, dzięki umowom licencyjnym przejmują nazwy i znaki wykreowane przez inne podmioty w przeszłości. W taki oto sposób szybko pozyskują sprawdzone nazwy dla swoich produktów. Jest to praktyka bardzo często i bardzo chętnie wykorzystywana przez producentów zabawek, produktów spożywczych adresowanych do dzieci, odzieży, bielizny pościelowej oraz wielu innych.

Licencjonowanie marki to forma udzielenia licencji, w ramach której jedna firma wynajmuje drugiej swoją znaną już na rynku markę, w celu wykorzystania jej w podobnej kategorii produktu¹⁸⁾.

Według Z. Pierścionka licencjonowanie to metoda ekspansji międzynarodowej zawierająca się w umowie, według której licencjobiorca nabywa prawo do produkcji i sprzedaży produktów firmy sprzedającej licencję. Licencjodawca, prócz jednorazowej opłaty za przekazanie licencji, otrzymuje tantiemy od każdej sprzedanej sztuki produktu będącego przedmiotem licencji. Umowa licencyjna precyzuje również odpowiednio wysoki poziom jakości licencjonowanego produktu¹⁹⁾.

Licencjonowanie staje się z jednej strony coraz bardziej powszechną formą eksploatacji uznanych marek, z drugiej strony – ekspansji na nowe, zagraniczne rynki.

Licencjonowanie przybiera trzy zasadnicze formy. Pierwszą jest umożliwienie licencjobiorcy produkcji wyrobów identycznych z wyrobami produkowanymi przez licencjodawcę – właściciela marki. W takich przypadkach najczęściej licencjodawca i licencjobiorca są zupełnie niezależnymi podmiotami, połączonymi jedynie wykorzystywaniem wspólnej marki.

Drugim modelem licencjonowania marki jest udostępnienie marki wyrobom niezwiązanym z tymi, które produkuje właściciel marki. Sytuacja taka przysparza właścicielowi marki dodatkowych korzyści finansowych. Wizerunek marki ulega wzmocnieniu dzięki eksponowaniu jej na szerokiej gamie produktów. Szwajcarska firma Vernis Claessens, właściciel marki farby Classidur, sprzedał licencję na ten produkt w Europie fińskiej firmie Tikkurila OY oraz litewskiej firmie Viva Color. Polska firma RCR (specjalizująca się w farbach do poziomego znakowania dróg) produkuje farby drogowe „Lacanau”, „Mont blanc” i „Labrador” na licencji francuskiej firmy Prosign. Marka Polifarb Cieszyn – Wrocław produkuje farby przemysłowe na licencji amerykańskiego producenta farb PPG (Pittsburgh Plate Glass).

Trzecią, a zarazem najważniejszą formą licencjonowania jest sprzedaż postaci. Ten rodzaj eksploatacji marki został zapoczątkowany przez Walta Disneya. Licencje zezwalające na wykorzystywanie znanych filmowych postaci w różnego rodzaju produktach zapewniają licencjodawcy długotrwałe, dodatkowe źródło dochodów.

Główną zaletą licencjonowania jest minimalizacja kosztów ekspansji. Licencjonowanie pozwala zredukować ryzyko inwestycyjne, co ma szczególne znaczenie przy ekspansji do krajów o niestabilnej sytuacji społecznej i politycznej.

Licencjonowanie niesie za sobą również negatywne aspekty. Ogranicza możliwość kontroli jakości licencjonowanych produktów, sprzedaży i rozwoju produktu. Skrajnie negatywną sytuacją jest powstanie marki konkurencyjnej na bazie marki licencjonowanej.

Modyfikacją licencji jest **franchising marki**. Strategia ta polega na przekazywaniu prawa do wykorzystywania znaków towarowych na rzecz franchisobiorców (przeważnie licznych) na różnych obszarach geograficznych. Konsekwencją wykorzystania znaku towarowego jest zobowiązanie do użycia go wyłącznie w określony sposób. Zwykle prawa będące przedmiotem umowy nie ograniczają się wyłącznie do własności intelektualnych (jak marka czy logo), ale także określają prawo do kopiowania kompletnej idei biznesu franchisodawcy²⁰⁾.

Franszyza to sprzedaż ograniczonych praw do użytkowania marki zagranicznemu przedsiębiorstwu²¹⁾.

Udostępnianie marki w ramach *franchisingu*, polegające na udostępnianiu *know-how* oraz znaku towarowego, jest bardzo popularne w sektorach restauracji typu *fast food* oraz sprzedaży detalicznej, albowiem w obu tych przypadkach genezą sukcesu jest czerpanie korzyści z przynależności do ogólnokrajowej sieci.

Franszyzobiorca uiszcza jednorazowo ustaloną kwotę oraz przekazuje na rzecz franszyzodawcy ustaloną część zysku. Franszyza polega na rygorystycznym przestrzeganiu norm (technicznych, jakościowych, związanych z zarządzaniem). Franszyzodawca bardzo często kontroluje franszyzobiorcę, a w przypadku niedotrzymywania czy zaniżania norm, zrywa umowę.

Benefity wynikające ze stosowania franszyzy marki to możliwość rozpoczęcia przedsięwzięcia przy ograniczonym kapitale, korzyści skali wynikające ze scentralizowanej siły nabywczej, redukcja ryzyka przy ekspansji na rynki międzynarodowe oraz redukcja kosztów ekspansji.

Negatywne skutki *franchisingu* to przede wszystkim brak pełnej suwerenności w prowadzeniu biznesu, możliwość deprecjonowania wizerunku marki przez franchisobiorców niedziałających zgodnie z ustalonymi standardami, koszty kontroli oraz konieczność podziału zysku.

Proces globalizacji, podobnie jak proces unifikacji rynków są procesami nieuchronnymi. Z ich zasadnością można się nie zgadzać, można nie akceptować ich tempa i zasięgu, jednak nie sposób ich ignorować. Jak wszystkie wielkie, dziejowe przemiany, procesy te niosą za sobą zarówno szanse, jak i zagrożenia. Stwa-

rzają ogromne możliwości, równocześnie stawiając bardzo wygórowane oczekiwania, a tylko od uczestników gry rynkowej zależy, z jakiego rozwiązania skorzystają i czy ich wybór strategii kreacji własnej marki okaże się słuszny. Niezależnie od wybranej strategii, jej wykonawcom powinien przyświecać jeden cel: tak wykorzystać nadarzające się okoliczności oraz tak kreować potencjał własnej marki, aby generowana w ten sposób przewaga konkurencyjna stanowiła niepowtarzalny kapitał, ograniczający do minimum niekorzystny wpływ działań marek konkurencyjnych.

dr Arkadiusz Moroz
Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

PRZYPISY

- ¹⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 183.
- ²⁾ *Strategor, Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001, s. 195–197.
- ³⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 301–304.
- ⁴⁾ J. KALL, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 258–262.
- ⁵⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, tamże, s. 190.
- ⁶⁾ J. ALTKORN, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1998, s. 177–178.
- ⁷⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, tamże, s. 90.
- ⁸⁾ D.A. AAKER, *Managing Brand Equity. Compitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, Toronto 1991, s. 216.
- ⁹⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, tamże, s. 192.
- ¹⁰⁾ J.M. MURPHY, *Brand Strategy*, Prentice Hall, New York 1990, s. 43.
- ¹¹⁾ J. KALL, *Silna marka*, tamże, s. 325.
- ¹²⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, tamże, s. 202.
- ¹³⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, tamże, s. 203–208.
- ¹⁴⁾ S. ONKWIST, J. SHOW, *The International Dimention of Branding: Strategic Considerations and Decisions*, „International Marketing Review” 1989, vol. 6, s. 24.
- ¹⁵⁾ J. KALL, *Silna marka*, tamże, s. 271 oraz M. KOZMA-NA, *Supermarkety powalczą marką*, „Puls Biznesu”, 14.06.1999 r.
- ¹⁶⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, tamże, s. 229.
- ¹⁷⁾ B. SKRZYPACH, *Zarządzanie marką a wzrost wartości firmy*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. HERMAN, A. SZABLEWSKI, Poltext, Warszawa 1996, s. 311.
- ¹⁸⁾ Ph. KOTLER, G. ARMSTRONG, J. SAUNDERS, V. WONG, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 633.
- ¹⁹⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 323.
- ²⁰⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, tamże, s. 241.
- ²¹⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 324.

Summary

The article takes on the subject of the brand moulding process in the time of globalization. We have already accustomed to the globalization. It's positive and negative results have been felt much more distinctly. The globalization creates capabilities and gives unique chances. It makes possible to create international brands by local company. The article presents difference strategy of brand creation and acquire superiority over competition based no brand.