

Szanse lokalnych marek w dobie globalizacji

Wybrane zagadnienia związane z budowaniem kapitału marki

<https://doi.org/10.33141/po.2007.06.08>

Prze**gl**ad Organizacji, Nr 6 (809), 2007, ss. 34-36

[www.prze**gl**adorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Arkadiusz Moroz

Dzisiejsza, regionalna rzeczywistość gospodarcza w głównej mierze kształtowana jest przez politykę marek globalnych. Coraz szybszy proces konsolidacji rynków pociąga za sobą coraz większą unifikację występujących na nich marek. Wartość globalnych marek z roku na rok wzrasta, ich zasięg oddziaływania powiększa się, sięgając do najdalszych zakątków świata, zwiększając jednocześnie swoje znaczenie dla regionalnych gospodarek.

Najnowszy ranking wartości marek opublikowany przez ProMarka¹⁾ określa wartość 10 najcenniejszych marek świata: CocaCola – 67 mld USD, Microsoft – 57 mld USD, IBM – 56 mld USD, GE – 49 mld USD, Intel – 32 mld USD, Nokia – 30 mld USD, Toyota – 28 mld USD, Disney – 28 mld USD, McDonald's – 27 mld USD, Mercedes Benz – 22 mld USD. Coraz trudniej jest markom lokalnym skutecznie stawić czoła światowym gigantom. Nie jest to jednak sytuacja bez wyjścia, w której marki o mniejszym zasięgu z góry spisane są na straty. Problemem nie jest bowiem sama obecność marek transregionalnych (ta jest oczywistą konsekwencją wolnej konkurencji), lecz brak skutecznej strategii dla marek lokalnych.

U podstaw decyzji dotyczących marki leży wiele pośrednich analiz, które pozwolą na precyzyjne sformułowanie założeń w celu określenia strategii jej rozwoju. Analizie poddane zostaną elementy strategii rozwoju marki w dwóch aspektach:

- rozwoju kapitału marki,
- układzie: rozwój rynku – rozwój marki.

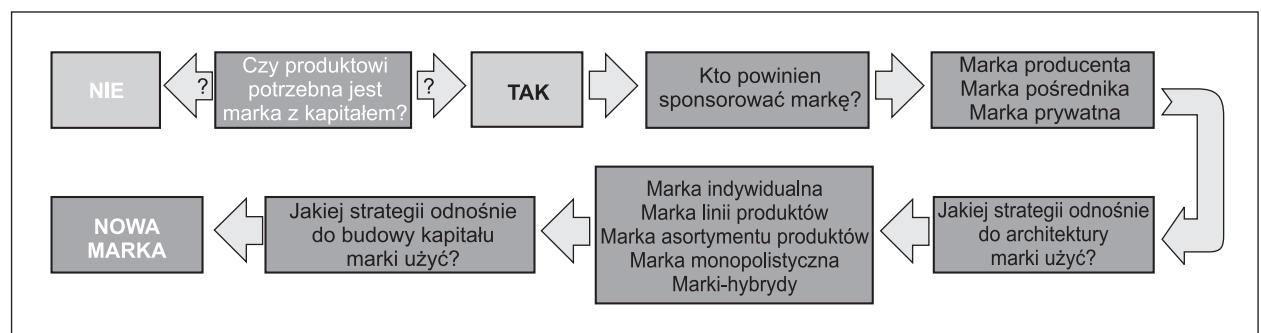
Wybór strategii budowania marki wraz z pośrednimi etapami obrazuje rysunek 1.

Decyzja o wyborze konkretnej strategii jest więc uzależniona od rozważenia kilku aspektów:

I. Czy w ogóle marka z dużym kapitałem, funkcjonująca w danej branży, może zapewnić przewagę konkurencyjną w postaci zwiększonej rentowności, będącej rezultatem wyższych marż lub zwiększonego udziału w rynku.

Na tym etapie należy poddać wnikliwej analizie dwa aspekty niniejszego zagadnienia: poziom nasycenia branży markami oraz planowaną dynamikę wzrostu nakładów na markę w danej branży. Analizy takiej można dokonać, badając poszczególne rozwiązania opisywane przez macierz oceny wyboru strategii wobec marki (rys. 2).

Najlepsza sytuacja występuje wtedy, kiedy poziom nasycenia markami w danej branży jest niski i kiedy można przy zainwestowaniu odpowiednich środków łatwo osiągnąć przewagę konkurencyjną. Przy wysokim stopniu nasycenia markami uzyskanie przewagi może być trudne i nie do końca przewidywalne, stąd strategia ponoszenia dużych nakładów wobec niepewnych wyników jest ryzykowna. Przy niskim stopniu nasycenia markami nieinwestowanie w markę jest utratą szansy, którą na pewno w końcu wykorzysta konkurencja. W sytuacji dużego nasycenia markami wprowadzenie na rynek własnej marki, bez odpowiedniego wsparcia, minimalizuje szansę powodzenia. Na tym etapie podejmowania decyzji bardzo istotna



Rys. 1. Decyzje składające się na wybór strategii budowania marki

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994, s. 412; J. KALL, *Silna marka. Istota i kreowanie*. Warszawa 2001, s. 172-189.

		Poziom nasycenia	
		Niski	Wysoki
Dynamika nakładów	Wysoka	1. Najlepsza	2. Wysoka
	Niska	3. Utrata korzyści	4. Błąd

Rys. 2. Ocena wyboru strategii wobec marki

Źródło: G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 80.

jest również analiza elementów dotyczących rozwoju rynku.

II. Przyjmując za kryterium stopień identyfikowalności marki ze źródłem jej pochodzenia, rozróżnia się trzy grupy strategii²⁾:

- strategii marki producenta,
- strategii marki pośredników, zawierające nazwy hurtowników lub detalisty,
- strategii marki ogólnej, zawierającej nazwę wyrobu lub usługi, bez precyzowania nazwy producenta lub dystrybutora.

Strategia marki producenta – markę taką powołuje do życia producent, sygnuje nią swoje wyroby i jest jej właścicielem. Strategie takie przez długi czas dominowały na rynku – do momentu pojawienia się tendencji do tworzenia marek własnych przez pośredników handlowych. Odmianą strategii producenta jest **strategia marki licencjonowanej**³⁾. Jest to strategia, w ramach której produkty wytwarzane przez jednego producenta sygnowane są marką innego producenta na podstawie zawartej umowy licencji lub w zamian za tantiemy.

Strategia marki pośrednika – zwana również strategią marki własnej pośrednika handlowego czy strategią marki prywatnej. Jest to marka stworzona przez pośrednika handlowego, którą cechuje się „beziemienne” produkty dostarczane przez producentów. Mimo że strategia ta niesie za sobą poważne obciążenia finansowe oraz obarcza całkowitą odpowiedzialnością za losy powoływanej marki pośrednika handlowego, jest strategią zyskującą coraz szersze uznanie, z racji oczekiwanych profitów, jakie strategia ta ma przynieść w przyszłości⁴⁾.

Strategia marki ogólnej – inaczej nazywana strategią marki wspólnej. Jest to marka, z jaką mamy do czynienia wówczas, gdy dwie funkcjonujące marki różnych firm są używane do cechowania tego samego produktu. Jest to strategia oferująca wiele możliwości. Z reguły hybrydowe marki są liderami w swoich kategoriach produktu, a wspólnymi siłami przemasują do konsumentów z jeszcze większą siłą, kreując większą wartość nowej – wspólnej marki. Strategia ta pozwala dodatkowo wchodzić na nowe rynki, minimalizując koszty ryzyka oraz ograniczając koszty inwe-

Strategie	Koszty	Czas	Ryzyko
Budowa nowej marki	Wysokie, rozłożone na długi okres	Długi, zwykle kilka lat	Bardzo wysokie
Wzmocnienie istniejącej marki	Umiarkowane	Średni horyzont czasowy	Średnie
Zakup marki	Bardzo wysokie (nakłady wydatkowane od razu w całości)	Krótki	Małe

Rys. 3. Zalety i wady różnych strategii dojścia do kapitału marki

Źródło: G. URBANEK, *Zarządzanie marką, op.cit.*, s. 78.



stycji marketingowych. Poważnym ograniczeniem jest konieczność doskonałej koordynacji wspólnych działań podejmowanych przez firmy preferujące ten rodzaj strategii.

III. Niekiedy każdy produkt firmy ma odmienną nazwę, a czasami wszystkie produkty oferowane przez firmę noszą wspólną nazwę marki. Charakter relacji marka – produkt konstituuje to, co nazywa się architekturą marki⁵⁾. Wybór określonej strategii w zakresie architektury marki powinien uwzględniać ograniczenia wynikające z oferowanego produktu, nawyków i oczekiwań konsumenta oraz pozycji konkurencyjnej firmy.

IV. Odpowiednio zbudowana marka, charakteryzująca się dodatnim kapitałem, może być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Można wyróżnić trzy zasadnicze strategie budowania kapitału marki w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej (rys. 3)⁶⁾:

- budowa od podstaw nowej marki;
- wzmocnienie marki, której potencjał był dotąd niewykorzystany;
- zakup istniejącej marki.

Budowa nowej marki – strategia pociągająca za sobą poważne zaangażowanie zasobów firmy, której długotrwałe konsekwencje mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Pierwszym krokiem w ramach tej strategii jest podjęcie decyzji o budowie marki od podstaw. Decyzja taka może być warunkowana następującymi czynnikami⁷⁾:

- ofensywne działania marketingowe konkurencji skutkujące pogorszeniem się pozycji konkurencyjnej firmy,
- potrzeba wyróżnienia własnej oferty na tle konkurencji,
- pojawienie się silnych marek zagranicznych na rynku,
- potrzeba uzupełnienia portfela marek,
- brak silnych marek możliwych do przejęcia lub zbyt wysoki koszt takiego przejęcia.

Wzmocnienie istniejącej marki – strategia zakładająca aktywizację niewykorzystanego potencjału marki dysponującej pewnym bagażem doświadczeń rynkowych. Podobnie jak w strategii budowy nowej marki, impulsem do jej podjęcia może być pogarszająca się sytuacja rynkowa przedsiębiorstwa (w wyniku działań podejmowanych przez konkurencję) bądź dostrzeżenie zupełnie nowych szans na rynku dla marki o nowym potencjale.

W porównaniu do poprzedniej strategii, wzmocnienie potencjału marki nie wymaga tak dużych nakładów finansowych, jest obciążone mniejszym ryzykiem, a realizacja wymaga zdecydowanie mniej czasu. Mimo zmniejszonego ryzyka i licznych benefitów, decydując się na strategię wzmocnienia marki, należy pamiętać, że marka poddawana tej strategii powinna spełniać kilka warunków⁸⁾:

- nazwa marki powinna być prawnie chroniona;
- marka nie może mieć negatywnych asocjacji;
- marka nie może być postrzegana jako marka o niskiej jakości;
- znajomość marki powinna być stosunkowo wysoka.

Zakup marki – jest to niewątpliwie najszybsza strategia uzyskania przewagi konkurencyjnej opartej

na marce oraz szybkiej reakcji na ekspansywną politykę marek zagranicznych. Jej najważniejszym aspektem jest wytypowanie marki, której potencjał oraz aktualna pozycja rynkowa odpowiadają aspiracjom nowego właściciela. Jest to strategia, która mimo oczywistego mankamentu, jakim jest koszt całej operacji ponoszony jednorazowo, cieszy się coraz większym powodzeniem.

Analizując potencjał i możliwości strategii kreacji czy zakupu marki – jasne jest, że są to w głównej mierze dylematy stojące przede wszystkim przed korporacjami o dużych potencjałach. Małe i średnie przedsiębiorstwa, ze względu na kapitałowe ograniczenia, sporadycznie bywają nabywcami istniejących marek o ugruntowanej pozycji rynkowej. Potencjał i naturalne ograniczenia raczej rekomendują je do kreacji własnych marek oraz do wyczerpanej pracy nad wzmocnieniem potencjału marek już istniejących. Jest to droga oczywiście dłuższa, niedająca pewności stworzenia unikatowej marki będącej w stanie skutecznie konkurować z markami globalnymi. Dodatkowym problemem związanym ze strategią budowy zupełnie nowej marki jest czas potrzebny do realizacji tego procesu. 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 promowaniu marki. Przyjmuje się, że proces skutecznego wdrożenia nowej marki na rynek trwa od 3 do 5 lat⁹⁾. Według badań OC&C tylko 30% wprowadzanych marek utrzymuje się na rynku co najmniej 4 lata¹⁰⁾. Przyjmuje się, że marki, po przetrwaniu tego okresu, uznawane są za marki zaakceptowane przez konsumentów. Mimo tak znaczących ograniczeń, strategia taka wydaje się jedyną dla regionalnych przedsiębiorstw aspirujących do grona aktywnych graczy rynkowych, chcących tworzyć unikatowe, w opinii konsumentów, dobra.

dr Arkadiusz Moroz

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

PRZYPISY

- ¹⁾ Źródło: Ranking Interbrand, sierpień 2006.
- ²⁾ Ph. KOTLER, *Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994, s. 413–418.
- ³⁾ Ph. KOTLER, G. ARMSTRONG, J. SAUNDERS, V. WONG, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 632.
- ⁴⁾ J. ALTKORN, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1998, s. 77.
- ⁵⁾ J. KALL, *Silna marka. Istota i kreowanie*, Warszawa 2001, s. 172–189.
- ⁶⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, Warszawa 2002, s. 77.
- ⁷⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, tamże, s. 81.
- ⁸⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, tamże, s. 86.
- ⁹⁾ J.M. MURPHY, *Brand Strategy*, Prentice Hall, New York 1990, s. 43.
- ¹⁰⁾ J. KALL, *Silna marka...*, tamże, s. 325.

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.