Danuta Szwajca
Politechnika Śląska

ZASOBY MARKETINGOWE JAKO DETERMINANTY PRZYCHODÓW I KOSZTÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Zasoby marketingowe, nazywane też rynkowymi, są efektem nawiązywania relacji przedsiębiorstwa z rynkiem, przede wszystkim z klientami. Pierwsza definicja, sformułowana przez H. Davidsona w 1983 r., podkreśla ich niematerialny charakter i zdolność (potencjał) budowania przewagi konkurencyjnej. Mówi ona, że zasoby marketingowe to zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo – zwykle o charakterze niematerialnym, które mogą być użyte do osiągnięcia przewagi na rynku (Davidson 1983). N. Piercy przez zasoby marketingowe rozumie wszystkie te wartości niematerialne, które mogą wywrzeć wpływ na postrzeganie przez klienta firmy, jej produktów i usług. Stwierdza przy tym, że nie istnieje żadna powszechnie przyjęta metoda sporządzania wykazu tych zasobów (Piercy 2003). Podobnie istotę zasobów marketingowych ujmuje M. Szymura-Tyc, określając je jako te niematerialne zasoby przedsiębiorstwa, które powstają w procesie marketingu i są wykorzystywane w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej, a w szczególności służą do tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa (Szymura-Tyc 2006).

1. Zakres i specyfika zasobów marketingowych

Zakres zasobów marketingowych bywa najczęściej określany poprzez podanie ich krótszej lub dłuższej listy. W tabeli 1 przedstawiono wybrane przykłady takich list. Niemal we wszystkich przypadkach powtarzają się takie zasoby, jak: relacje z klientami, marka, reputacja czy wizerunek firmy, relacje z pośrednikami i dostawcami. Dotyczy to zarówno grupy autorów z zakresu marketingu i zarządzania (pierwszych pięciu), jak i tych, którzy traktują zasoby rynkowe jako składniki kapitału intelektualnego (trzy ostatnie przykłady w tabeli 1). W dalszych rozważaniach skupiono

się na trzech zasobach marketingowych, które uznano za kluczowe, a mianowicie: lojalności klientów, marce i reputacji firmy. Za prawdziwie lojalnego klienta uważa się takiego, który nie tylko regularnie kupuje produkty firmy, ale kupuje również inne jej oferty, toleruje wyższą cenę, nie reaguje na zachęty konkurentów, rekomenduje firmę innym. Marka, jako zasób, jest definiowana jako zbiór przekonań, wyobrażeń i skojarzeń na temat produktu, które skłaniają klienta do zakupu i przywiązania do tego produktu. Z kolei reputacja przedsiębiorstwa to istniejąca na rynku opinia na jego temat, wyrażana przez różne grupy interesu; to subiektywna i zbiorowa ocena tego, czy organizacja jest wiarygodna i godna zaufania (Fombrun 1997).

Tabela 1. Zakres zasobów marketingowych

Autor/autorzy	Lista zasobów marketingowych
N. Piercy	umiejętności różnicowania, relacje z klientami, pozycja w kanałach dystrybucji, reputacja firmy i marka
P. Doyle	wiedza marketingowa, w tym umiejętności menedżerów w zakresie budowania strategii marketingowych, marki, relacje z klientami i stosunki partnerskie z dostawcami, dystrybutorami i sprzedawcami
M. Szymura-Tyc	system informacji marketingowej i baza danych o klientach, relacje z dostawcami, marka i wizerunek przedsiębiorstwa, relacje z pośrednikami w kanałach dystrybucji, relacje z klientami
R. Niestrój	udział w rynku, atrakcyjność i cenowa pozycja produktów, system dystrybucji oraz aktywa promocyjne, a zwłaszcza – firma (marka) i jej rynkowy wizerunek
M. Bratnicki	marka, lojalni klienci, reputacja firmy, kanały dystrybucji i umiejętności współpracy z partnerami handlowymi, porozumienia licencyjne oraz inne rodzaje dogodnych dla przedsiębiorstwa kontraktów
A. Brooking	markowe produkty, lojalność klientów, portfel zamówień, kanały dystrybucji, kontrakty i umowy (np. licencyjne, franchisingowe itp.)
R. Dzikowski	znak firmowy, klienci, lojalność klientów, nazwa firmy, kanały dystrybucji, współpraca z innymi firmami, umowy koncesjonowane, korzystne kontrakty, umowy franchisingowe
J. Warschat, K. Wagner, I. Hauss	relacje z klientami, relacje z dostawcami, kompetencje rynkowe, inne relacje

Zasoby marketingowe posiadają specyficzne cechy związane z faktem, że są zasobami niematerialnymi. Posiadają także atrybuty przypisywane zasobom strategicznym, czyli takim, które posiadają zdolność budowania długotrwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jako zasoby niematerialne, mogą być jednocze-

śnie wykorzystywane w różnych miejscach i w różny sposób. Na przykład reputacja firmy może wspomagać promocję nowego produktu, sprzyjać podpisywaniu korzystnych umów z dostawcami czy też pozyskiwaniu najlepszych pracowników. Poza tym zasoby te nie zużywają się, ani nie deprecjonują w trakcie wykorzystywania, lecz przeciwnie – wzbogacają się i wzmacniają wzajemnie. Marka wyrobu może trwać i wzmacniać swoją popularność przez dziesiątki lat. Dobre marki budują pozytywną reputację firmy, a także lojalność klientów. Lojalność klientów z kolei wzmacnia reputację firmy i popularność marki. Istotną cechą zasobów marketingowych jest również to, że nie można ich kupić, wydzierżawić, wziąć w leasing, ale trzeba je długo i konsekwentnie wypracowywać. Szacuje się, że budowa silnej marki trwa od czterech do sześciu lat, reputacji od ośmiu do dziesięciu, podobnie jak pozyskiwanie odpowiednio dużej grupy lojalnych klientów. Ich tworzenie wymaga też dużych nakładów finansowych. Przykładowo, zbudowanie „od zera" silnej marki ogólnoeuropejskiej wymaga inwestycji w wysokości 75 mln dolarów rocznie przez co najmniej pięć lat.

Z kolei o strategiczności zasobów marketingowych decydują trzy zasadnicze atrybuty: cenność, rzadkość, trudność imitacji oraz trudność substytucji innymi zasobami (Obłój 2007). Z pewnością zasoby marketingowe można nazwać cennymi i rzadkimi. Pozwalają firmie nie tylko wykorzystywać szanse, ale przede wszystkim uchronić przed różnymi zagrożeniami. Lojalni klienci, uznane marki i dobra reputacja są bardzo skutecznymi instrumentami w walce z konkurencją, ale także pozwalają przetrwać trudne sytuacje związane z załamaniami koniunktury, ponieważ są samodzielnie wypracowane przez firmę, wyjątkowe, niedostępne dla konkurencji, a więc posiadają atrybut rzadkości. Są także trudne lub niemożliwe do naśladowania. Praktycznie niemożliwe jest zbudowanie lojalności klientów na podstawie tych samych czynników, których do końca nie jest w stanie ustalić samo przedsiębiorstwo. Prawdziwa lojalność opiera się bowiem na wewnętrznym przekonaniu klientów o wyjątkowości firmy, na którą składa się wiele różnych uwarunkowań. Trudno też naśladować reputację, zwłaszcza jeżeli jest zbudowana na długiej, chlubnej historii firmy. Najtrudniejszym do imitacji zasobem jest marka, jeżeli dodatkowo jest prawnie zastrzeżona. Konkurenci nie mogą nawet stosować w swoich markach znaków i symboli zbliżonych, czy słów podobnie brzmiących, które występują w markach zastrzeżonych. Funkcje, jakie spełniają te zasoby, powodują, że trudno jest zastąpić je innymi, aby osiągnąć takie same lub porównywalne efekty. Przykładowo, marka może dać klientowi wiele korzyści natury emocjonalnej, takich jak prestiż, poczucie przynależności do określonej grupy, większą pewność siebie, co trudno byłoby firmie osiągnąć za pomocą innych zasobów.

2. Zasoby marketingowe jako źródło wymiernych korzyści dla przedsiębiorstwa

Zasoby marketingowe stanowią potencjalne źródło wielu wymiernych korzyści dla przedsiębiorstwa, które przekładają się na jego bieżące wyniki finansowe. W dłuższej perspektywie skutkują wzrostem wartości rynkowej firmy.

Jeżeli chodzi o lojalność klientów, to zasadniczą korzyścią, jaką daje posiadanie tego zasobu, jest systematyczny wzrost przychodów ze sprzedaży. Wzrost ten zapewniają przede wszystkim regularne i coraz większe zakupy dokonywane przez stałych klientów. Nie znaczy to, że lojalni klienci kupują coraz więcej tych samych produktów. Mając zaufanie do firmy, chętnie kupują także inne oferowane przez nią produkty i usługi, zatem można tu z powodzeniem stosować sprzedaż krzyżową (tzw. *cross-selling*). Poza tym, wierni nabywcy znacznie łatwiej i szybciej akceptują nowe wyroby firmy. Wzrost przychodów ze sprzedaży jest również wynikiem zakupów dokonywanych przez nowych nabywców zachęconych pozytywnymi opiniami lojalnych klientów.

Druga wymierna korzyść to niższe koszty obsługi stałych klientów w porównaniu z klientami nowymi. Firma posiada bogatą wiedzę na temat wymagań i preferencji swoich długoletnich odbiorców, ma z nimi ciągły kontakt, dzięki czemu nie traci czasu i pieniędzy na zdobywanie tych informacji, może łatwiej przygotować odpowiadającą klientowi ofertę. Obsługa przebiega sprawniej i szybciej, popełnia się mniej błędów. Niemałe znaczenie ma także wiedza i doświadczenie samego klienta na temat firmy. Zna on dobrze ofertę i sposób funkcjonowania swojego oferenta, jego słabe i mocne strony. Stały klient sklepu, wiedząc w jakich porach dniach czy dniach tygodnia tworzą się najdłuższe kolejki, wybiera inne terminy zakupów, co wpływa na jakość i koszty obsługi pozostałych klientów.

Kolejnym pozytywnym aspektem posiadania lojalnej klienteli jest szerzenie przez nią pochlebnych opinii o firmie i jej produktach, co stanowi formę bardzo skutecznej, darmowej reklamy typu *word-of-advertising*. Zadowolony klient, a takim jest klient prawdziwie lojalny, dzieli się swoimi doświadczeniami ze znajomymi, rodziną, przez co zwiększa ich skłonność do zakupu. „Klient może sam nie przynosić zysków, ale może polecić twoją firmę trzem wartościowym klientom, przez co sam nabiera wartości" – stwierdza J. Dyche (2002). Ponieważ lojalni klienci rekomendują firmę w sposób dobrowolny, bezinteresowny, dlatego ich opinie są bardziej wiarygodne niż płatna reklama w mediach. Takie rekomendacje wpływają też na tworzenie i utrwalanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Następna korzyść wynika z faktu, że lojalni klienci są z reguły mniej wrażliwi na zmiany cen produktów firmy. Znacznie łatwiej godzą się zapłacić wyższą cenę niż klienci nowi, dzięki czemu firma może zrealizować większy zysk. Nie oznacza to jednak, że ich popyt jest sztywny, dlatego nie warto nadużywać ich wrażliwości. Innymi słowy, podwyżki cen powinny być zawsze uzasadnione, zgodnie z zasadą „więcej za więcej".

Znaczne korzyści mogą dać bliskie relacje z klientami oparte na nawiązaniu z nimi współpracy na etapie opracowywania koncepcji nowych produktów czy usług. Korzystanie z wiedzy i doświadczenia klientów obniża koszty prowadzenia badań nad rozwojem nowego produktu oraz badań rynkowych i marketingowych, które w wielu branżach są bardzo wysokie[1].

Istotną korzyścią jest także ograniczenie ryzyka rynkowego. W czasach gorszej koniunktury przedsiębiorstwo posiadające liczne grono stałych, oddanych klientów może zachować ciągłość sprzedaży. W razie popełnienia drobnych błędów i niedociągnięć w obsłudze, lojalni klienci nie odchodzą, ale są w stanie wybaczyć to swojej firmie. W razie ataku ze strony konkurencji, firma ma więcej czasu na podjęcie działań odwetowych, gdyż lojalni klienci na dają się tak łatwo skusić innym oferentom.

Źródłem wielu wymiernych korzyści jest posiadanie przez firmę silnej marki (marek). Korzyści te wynikają ze składników siły marki, a więc: lojalności nabywców wobec marki, świadomości marki, postrzeganej jakości marki, skojarzeń związanych z marką oraz innych aktywów marki (Aaker 1996). Wymienione elementy są źródłem korzyści dla przedsiębiorstwa przede wszystkim dlatego, że stanowią swoiste bariery dla konkurentów, którzy nie mogą osłabić pozycji przedsiębiorstwa, chcącego powiększyć swój udział w rynku i pozyskiwać nowych klientów.

Lojalność wobec marki zmniejsza koszty działań marketingowych, gdyż firma nie musi prowadzić tak intensywnej promocji marki, żeby przyciągnąć klientów. Ponadto lojalni nabywcy zwykle rekomendują produkty danej marki innym konsumentom, pełniąc w ten sposób funkcje reklamowe (darmowa reklama). Po drugie, silna lojalność klientów wobec marki pozwala osiągać efekt dźwigni handlowej, gdyż pośrednicy chętniej przyjmują do swoich sieci marki znane i cieszące się popularnością niż marki nowe, nieznane, a także zapewniają im najlepsze miejsca na półkach sklepowych. Silne marki dają też firmie przewagę w negocjacjach z handlowcami, szczególnie tymi mniej renomowanymi. Po trzecie, lojalność zapewnia firmie dostateczny czas reakcji na określone posunięcia konkurencji.

Znajomość marki wzmacnia skłonność klientów do zakupu. Nabywcy, chcąc uniknąć ryzyka przy zakupach, wolą wybrać produkty o znanych przez siebie markach, z którymi mieli osobisty kontakt, lub o których słyszeli z wiarygodnych źródeł.

Z kolei przypisana marce jakość daje podstawę do ustalenia wyższej ceny, którą nabywca dzięki temu jest skłonny zaakceptować, co pozwala firmie osiągać większe zyski. Badania prowadzone przez Instytut Planowania Strategicznego opublikowane w studium pod tytułem *Profit Impact of Marketing Strategy* (PIMS) wykazały, że poziom postrzeganej przez nabywców jakości produktów danej marki w większym stopniu niż udział w rynku, wielkość nakładów na badania i rozwój oraz na

[1] Dotyczy to zwłaszcza branż zajmujących się wytwarzaniem drogich, złożonych technicznie produktów, np. branży komputerowej. Oszacowano, że wartość wspólnych badań Microsoftu i jego 650 000 klientów nad rozwojem produktu beta Windows 2000 wyniosła 500 mln dolarów (Prahalad i Ramaswamy 2000).

badania marketingowe, wpływa na wysokość stopy zwrotu z kapitału. Ponadto, w wyniku badań i analiz stwierdzono, że (Jacobson i Aaker 1997):

- postrzegana jakość marki wpływa na udział w rynku, tzn. marki o wyższej postrzeganej jakości uzyskują wyższy udział w rynku,
- wyższa postrzegana jakość marki pozwala na ustanowienie wyższych cen produktów danej marki,
- postrzegana jakość marki ma bezpośredni wpływ na rentowność, nawet jeśli postrzegana jakość nie wpływa na udział w rynku i/lub cenę,
- postrzegana jakość nie wpływa negatywnie na cenę.

Pozytywne skojarzenia z marką pomagają nabywcy w przypomnieniu i/lub przetworzeniu informacji podczas podejmowania decyzji o zakupie, wzmacniają jego lojalność, skutecznie wyróżniają produkt na tle wyrobów konkurencji, stając się źródłem przewagi rynkowej. Poza tym tworzą możliwość rozszerzania marki na nowe produkty firmy.

Inne aktywa marki, czyli patenty, znaki towarowe, nie tylko chronią markę przed konkurencją, ale także mogą być źródłem zysku dzięki sprzedaży licencji. Ponadto, dzięki ochronie prawnej marki, dają nabywcom dodatkowe poczucie bezpieczeństwa i gwarancje, które wzmacniają ich lojalność. Natomiast powiązania w kanałach dystrybucji (formalne i nieformalne) wzmacniają efekt dźwigni handlowej.

Poza tym przedsiębiorstwo posiadające silną markę może zwiększać swoje obroty poprzez zastosowanie tzw. rozciągania (rozszerzania) marki *(cross branding)*[2]. Polega to na przeniesieniu marki pewnej kategorii produktów na inną kategorię (np. marki odzieży na markę kosmetyków) albo wprowadzaniu na rynek pod tą samą marką nowych wyrobów w ramach tej samej kategorii produktów (jest to tzw. rozciąganie linii marki, np. wprowadzenie nowej serii kosmetyków).

Rozciąganie marki, także w sensie terytorialnym i sektorowym (wchodzenie z daną marką na nowe rynki zbytu i do nowych segmentów rynku), stwarza możliwość zwiększania rozmiarów produkcji i uzyskiwania efektów skali. Koszty stałe działań marketingowych (prac badawczo-rozwojowych, badań rynku, kampanii promocyjnych) rozkładają się na większą liczbę sprzedanych produktów i obsługiwanych rynków, dzięki czemu jednostkowe koszty marketingowe są niższe.

Silna marka daje też łatwiejszy dostęp do różnych kanałów dystrybucji (do półek sklepowych), gdyż zapewnia handlowcom lepszy zbyt oferowanych towarów. Obniża też koszty nawiązywania współpracy i daje większą siłę przetargową w negocjacjach, ponieważ to często sami pośrednicy zabiegają o podpisanie umowy.

Dodatkową korzyścią dysponowania silną marką może być obniżenie kosztów pozyskania kapitału, bowiem potencjalni inwestorzy i banki, spodziewając się

[2] Taką strategię stosuje z pozytywnym skutkiem wiele znanych firm, m.in. Gillette, Adidas, Swatch, Sony. Warto jednak zaznaczyć, że silna marka nie daje automatycznie gwarancji na sukces. Np. firma Xerox próbowała przenieść swoją markę na komputery i drukarki, jednak bez powodzenia (Altkorn 1999, s. 67).

wzrostu wartości swoich udziałów i mając gwarancję zwrotu udzielonych kredytów, nie dyktują zbyt wysokich cen za udostępnienie firmie kapitału.

Korzyści czerpane z dobrej reputacji w dużej mierze pokrywają się z korzyściami posiadania silnej marki. Są to bowiem najbardziej sprzężone za sobą zasoby rynkowe.

Po pierwsze, dzięki dobrej reputacji przedsiębiorstwo może realizować znacznie większą sprzedaż i osiągać wyższe zyski. Wzrost sprzedaży wynika przede wszystkim z większej lojalności klientów, jaką cieszą się renomowane firmy, a także szybszego tempa przyciągania nowych klientów. Z kolei większe przychody ze sprzedaży i wyższe zyski są możliwe do osiągnięcia, ponieważ firma ze znakomitą reputacją może dyktować dużo wyższe ceny, które klienci są gotowi zaakceptować. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw usługowych (konsultingowych, prawniczych, medycznych).

Po drugie, reputacja firmy przyczynia się do zmniejszania kosztów działalności. Chodzi tu głównie o koszty współpracy z kontrahentami (dostawcami, pośrednikami, bankami), którzy są skłonni obniżać ceny i akceptować mniej korzystne warunki, byle móc nawiązać kontakt z renomowanym partnerem. Taka współpraca jest dla nich bowiem nie tylko bardziej pewna i stabilna, ale także nobilitująca - wspomaga ich reputację.

Po trzecie, reputacja zapewnia przedsiębiorstwu lepsze możliwości rozwoju ze względu na łatwiejszy, szerszy i szybszy dostęp do kapitału. Inwestorzy chętniej powierzają swoje zasoby finansowe firmom godnym zaufania, zaś akcjonariusze są skłonni zaakceptować odważne pomysły inwestycyjne kierownictwa i zrezygnować czasowo z większej dywidendy.

Kolejna korzyść posiadania dobrej reputacji wiąże się z polityką personalną, ma także wymiar społeczny. Uznanym firmom znacznie łatwiej pozyskać najlepszych kandydatów do pracy, którzy sami chętnie się zgłaszają i zabiegają o przyjęcie. W związku z tym firma nie ponosi dużych kosztów poszukiwania i przyciągania pracowników. Poza tym praca w renomowanej firmie daje zatrudnionym wiele satysfakcji, uznanie środowiska, prestiż, co stanowi dodatkowy instrument motywujący ich do podnoszenia kwalifikacji i osiągania jak najlepszych wyników. Nawet jeśli z jakichś powodów nie mogą utrzymać zatrudnienia w firmie, znacznie łatwiej mogą znaleźć nowego pracodawcę. Pracownicy są także bardziej skłonni zaakceptować niższe wynagrodzenie w trudnych dla firmy momentach.

Wreszcie reputacja zapewnia większą stabilność i mniejsze ryzyko działania. Daje się to zaobserwować podczas sytuacji kryzysowych oraz w czasie gorszej koniunktury gospodarczej. Nawet jeśli kryzys zaistniał z winy przedsiębiorstwa, nienaganna reputacja może zamortyzować jego negatywne skutki[3]. Z kolei spa-

[3] Przykładowo, firma Johnson & Johnson przetrwała kryzys zatrucia Tylenolu cyjankiem potasu, Heineken – obtłukiwanie się szyjek butelek przy otwieraniu piwa, a nasze Winiary – aferę żelatynową.

dek popytu z powodu załamania koniunktury w najmniejszym stopniu odczuwają firmy o najlepszej reputacji dzięki wysokiej lojalności klientów.

Zestawienie wymienionych korzyści przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wpływ zasobów marketingowych na przychody i koszty przedsiębiorstwa

Rodzaj zasobu	Wpływ na wzrost przychodów	Wpływ na redukcję kosztów
Relacje z klientami/ /lojalność klientów	– odporność klientów na działania konkurencji – akceptowanie wyższej ceny – możliwość sprzedaży krzyżowej – przyciąganie nowych klientów	– niższe koszty obsługi – niższe koszty pozyskania klienta – niższe koszty badań rynkowych i marketingowych – redukcja ryzyka rynkowego
Marka	– cenowa – elastyczność cenowa popytu – z licencji – łatwiejszy i szerszy dostęp do kanałów dystrybucji – możliwość rozciągania marki	– niższe koszty komunikacji i promocji – korzyści skali produkcji – niższe jednostkowe koszty marketingowe – niższe koszty transakcji z pośrednikami – niższe koszty pozyskania kapitału
Reputacja firmy	– większa siła przyciągania partnerów – łatwiejsze wejście na rynek z nową ofertą – łatwiejszy dostęp do nowych rynków zbytu	– niższe koszty pozyskania kapitału – niższe koszty pozyskania pracowników – niższe płace dla pracowników – redukcja ryzyka rynkowego

Jak widać, zasoby marketingowe mogą być źródłem bardzo wielu korzyści, które polegają, z jednej strony, na generowaniu większych przychodów firmy, a z drugiej – wpływaniu na obniżanie ponoszonych przez nią kosztów.

3. Związki i zależności między zasobami marketingowymi

Uzyskiwanie wskazanych wyżej korzyści, w postaci wzrostu przychodów i obniżki kosztów, wymaga świadomego i efektywnego zarządzania zasobami marketingowymi. W związku z tym należy uwzględnić występujące między nimi związki i współzależności. Jak już wcześniej stwierdzono, zasoby rynkowe wzajemnie się wspomagają i wzmacniają (silna marka wzmacnia lojalność klientów i reputację firmy), ale także osłabiają (niepowodzenie danej marki osłabia lojalność klientów i psuje reputację).

Zatem dla zbudowania i utrzymania lojalności klientów potrzebna jest zarówno silna marka, jak i dobra reputacja. J. Foley w swojej koncepcji Balanced Brand

postuluje takie zarządzanie tymi zasobami, aby była między nimi równowaga. Stwierdza, że marka i reputacja są w rzeczywistości dwiema stronami tej samej monety, są wzajemnie zależne i nie są zastępowalne – jedno bez drugiego tworzy nierównowagę (Foley 2006). Wskazuje cztery sytuacje, w których może znaleźć się firma, zależnie od siły marki i reputacji (rys. 1).

Po pierwsze, firma może posiadać silną markę, ale słabą reputację. Okazuje się, że silna marka nie zawsze oznacza posiadanie równie silnej reputacji. Dla przykładu, sieć handlowa Wal-Mart wypracowała silną markę na rynku amerykańskim, ale ma słabą reputację głównie jako pracodawca (źle opłaca pracowników). Foley uważa, że silna marka jest tylko punktem wyjścia – bez wsparcia silną reputacją łatwo może runąć. Podaje tu przykłady problemów takich firm, jak Enron, Arthur Anderson czy WorldCom.



Rysunek 1. Sytuacje firmy zależnie od siły marki i reputacji
Źródło: (Foley 2006, s. 5).

Po drugie, może powstać sytuacja, kiedy firma cieszy się dobrą reputacją, ale posiada słabą markę. Taki problem obserwuje się w przedsiębiorstwach z długoletnią, dobrą tradycją, które w pewnym momencie pogarszają jakość swoich wyrobów poprzez np. sprzedaż firmy innemu właścicielowi lub zmianę dostawcy głównego produktu, tym samym „psując" markę[4]. Klienci nadal dobrze myślą o firmie, ale nie cenią już tak bardzo jej produktów, co odbija się na wielkości sprzedaży.

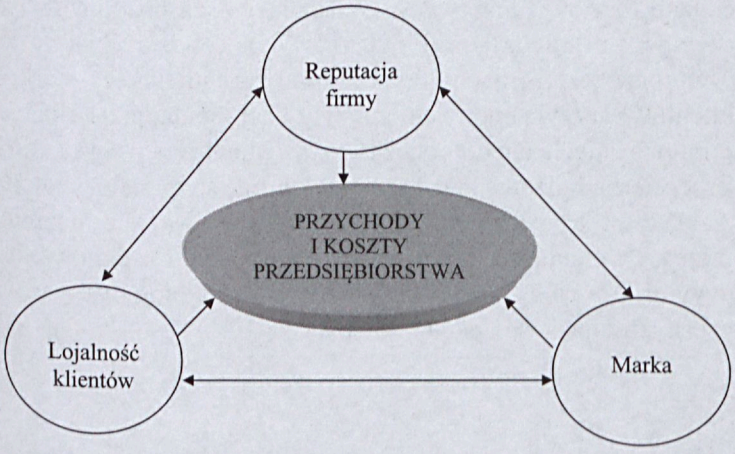
Warto zauważyć, że w tych dwóch omówionych sytuacjach warto zachować odrębną nazwę firmy i nazwy oferowanych marek – wówczas słaba reputacja nie

[4] J. Foley podaje przykład producenta gitar elektrycznych, L. Fendera, który wypracował bardzo silną markę produktu i silną reputację swojej firmy. Jednak w 1965 r. sprzedał udziały firmie CBS, która zrujnowała jakość głównego wyrobu – gitary wyprodukowane w latach 1948-1965 kosztują powyżej 10 000 dolarów, a wypuszczone później – około 300 dolarów. Reputacja firmy jest nadal dobra ze względu na historię produktu i legendarnego założyciela.

rzutuje wprost na dobrą markę i odwrotnie, słaba marka nie wpływa tak mocno na pogarszanie reputacji.

Kolejna sytuacja to kombinacja słabej marki i słabej reputacji. Można wskazać wiele przedsiębiorstw, które są mało znane w swojej branży, a ich produkty nie cieszą się popularnością i uznaniem. Nie potrafiły one stworzyć i wypromować dobrej marki, ani pozyskać pozytywnej renomy. Są to np. takie firmy, jak ATARI, Wang, Oldsmobile.

Idealną sytuacją – stanem równowagi – jest posiadanie silnej marki i silnej reputacji, które nawzajem się wzmacniają. Modelowym przykładem może tu być firma Tiffany&Co., która od 1837 r. cieszy się niesłabnącą popularnością i estymą, podobnie jak jej markowe wyroby. W tym przypadku nazwa firmy i nazwa marki mogą być bardzo zbliżone, a nawet tożsame (dobrymi tego przykładami są McDonald`s, Mercedes, Coca-Cola).



Rysunek 2. Wpływ zasobów marketingowych na przychody i koszty przedsiębiorstwa

Biorąc pod uwagę przedstawione zależności występujące między zasobami marketingowymi, ich wpływ na przychody i koszty przedsiębiorstwa można zaprezentować w sposób wyrażony na rysunku 2.

W procesie zarządzania zasobami marketingowymi trzeba zatem dostrzec i uwzględnić potencjał synergiczny istniejący w podanych relacjach. Zjawisko synergii zasobów, czyli ich szczególnego łączenia i konfigurowania, pozwala osiągnąć dodatkowe efekty ilościowe i jakościowe, które przekładają się na wartość przedsiębiorstwa. Autorzy pozycji *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie* (Suszyński 2007) uważają, że synergii należy doszukiwać się nie tylko w relacjach między zasobami niematerialnymi (marketingowymi), ale przede wszystkim między zasobami niematerialnymi a rzeczowymi, stwierdzając, że siła sprawcza zaso-

bów niematerialnych wynika przede wszystkim z tego, że uruchamiają one zależności synergiczne zachodzące między nimi a zasobami rzeczowymi (Suszyński, 2007). I chociaż trudne jest zarówno planowanie, jak i wydzielenie czystych efektów synergicznych, jednak dążenie do ich uzyskania jest swoistą normą sprawności współczesnych przedsiębiorstw.

Zakończenie

Zasoby marketingowe są to zasoby niematerialne wypracowywane przez przedsiębiorstwo w procesach nawiązywania relacji z klientami i otoczeniem. Do zasobów marketingowych o kluczowym znaczeniu zalicza się lojalność klientów, markę i reputację firmy. Każdy z nich może być źródłem wymiernych korzyści dla przedsiębiorstwa, przyczyniając się, z jednej strony, do zwiększania przychodów, a z drugiej – do redukcji kosztów. Efektywne zarządzanie tymi zasobami wymaga uwzględnienia występujących między nimi związków i zależności. Zasoby te mogą się bowiem wzajemnie wzmacniać, ale także osłabiać, np. sukces marki wzmacnia lojalność klientów i sprzyja budowaniu pozytywnej reputacji, z kolei nadszarpnięcie reputacji może zniechęcić dotychczasowych klientów i osłabić oddziaływanie marki. W procesie zarządzania zasobami marketingowymi należy także wykorzystywać te zależności do osiągania dodatkowych efektów synergicznych. Wydaje się, że pomiar tych efektów i korzyści, jakie może dać dysponowanie zasobami marketingowymi, oraz ich wpływ na wartość przedsiębiorstwa jest wyzwaniem dla współczesnych finansów i rachunkowości.

Bibliografia

Aaker D.A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York.
Altkorn J. (1999), *Strategia marki*, PWE, Warszawa.
Davidson H. (1983), *Putting assets first*, Marketing, 17 November.
Dyche J. (2002), *CRM. Relacje z klientami*, Wyd. HELION, Gliwice.
Foley J. (2006), *Balanced Brand. How to Balance the Stakeholder Forces That Can Make or Break Your Business*, Jossey-Bass, San Francisco.
Fombrunm C.J., van Riel C.B.M. (1997), *The reputation landscope.* Corporate Reputation Review, Vol.1, No 1-2.
Jacobson R., Aaker D.A. (1997), *The strategic role of product quality,* „Journal of Marketing" No. 10.
Obłój K.(2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
Piercy N. (2003), *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy* Felberg SJA, Warszawa.

Prahalad C., Ramaswamy V. (2000), *Coopting customer competence*, Harrard Business Review, January-February.
Suszyński C. (red.), (2007), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
Szymura-Tyc M. (2006), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa.* Prace Naukowe AE, Katowice.

MARKETING RESOURCES AS THE DETERMINANTS OF INCOME AND COSTS OF A COMPANY

Summary

The goal of this paper is to show how marketing resources can affect the company income and costs. The core of marketing resources are clients' loyalty, brands and the corporate reputation. On one hand these resources, as the creators of values, contribute to the increase of sales revenues due to, among other things, getting higher prices, gaining new clients, cross selling; on the other hand to costs' reduce, i.e. advertising, gaining new workers and investors, running negotiations with business partners. Besides, the interactions among these resources are the source of the synergy effect which participates in achieving additional quantity and quality effects, resulting in the increase of the value of a enterprise.