Grażyna Koniorczyk
Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach

STRATEGIA MARKI OFERENTÓW NISKOKOSZTOWYCH (NA WYBRANYCH PRZYKŁADACH)

Wprowadzenie

Obserwując aktualne trendy konsumenckie ukształtowane przez kryzys, wśród dominujących wymienia się między innymi dążenie do prostoty, oszczędzanie z wyboru i kapryśną konsumpcję [Flatters i Willmot 2009, s. 150–153]. Recesja gospodarcza spowodowała większą skłonność firm do oferowania starannie dobranych produktów, a po stronie konsumentów – ukierunkowanie na mniej skomplikowane i łatwiejsze w użyciu technologie, wzrost popytu na marki obdarzone zaufaniem czy też rosnące zapotrzebowanie na różnego typu doradców ułatwiających dokonywanie wyborów zakupowych. Nową tendencją jest również rosnąca skłonność do oszczędzania zamożniejszych nabywców, którzy nadmierną konsumpcję traktują jako źródło coraz większego niezadowolenia. Trend polegający na oszczędzaniu z wyboru współgra z rosnącym zapotrzebowaniem na prostotę i przewiduje się jego umocnienie, gdyż konsumenci coraz częściej upatrują w nim źródła osobistej satysfakcji i racjonalnych korzyści. Dla zarządzania marką istotna jest również „kapryśna konsumpcja", która w okresie kryzysu nasiliła się, powodując spadek lojalności klientów, ich odchodzenie do tańszych konkurentów oferujących wystarczająco dobre produkty (usługi).

Trendy te, jeżeli nie dominują, to przybierają na sile, powodując umocnienie przewagi konkurencyjnej firm sprzedających oferty minimalistyczne określane również jako budżetowe, dyskontowe czy *„no frills"*. Oferta minimalistyczna to inaczej oferta pozbawiona atrybutów tworzących wartość dodaną [Mierzejewski i Przybył 2005, s. 54–68]. Nie oznacza to, że znaczenie marki w przypadku tej kategorii produktów zmniejsza się. Konsumenci, kierując się gwarancją dobrej relacji ceny do jakości, wykazują większą skłonność do wyboru oferty minimalistycznej znanej marki niż tańszego produktu nieopatrzonego marką.

Strategie niskokosztową realizują firmy z różnych branż, w tym oferujące usługi komunikacyjne (np. Ryanair, Megatrain, easyCruise), ale również dyskonty spożywcze (np. Save-A-Lot, Lidl, Aldi, Franklins, Netto), dyskonty innych branż – odzieżowe (np. Textil Market, SNC), obuwnicze (np. CCC), meblarskie (np. dyskont meblowy Sconto), instytucje finansowe i ubezpieczeniowe (np. easyMoney), operatorzy usług telefonicznych (np. easyMobile, Telmore), biura turystyczne (np. Aldi Travel), hotelowe (np. easyHotel, Stayorange, citizenM, Formule 1, Yotel) i inne.

Celem artykułu jest omówienie znaczenia marki dla oferentów niskokosztowych produktów (usług) w procesie budowania ich przewagi konkurencyjnej, a także próba identyfikacji realizowanych przez nich strategii w zakresie marki. Szczegółowo omówiono strategię marki firm oferujących tanie usługi lotnicze.

Marka jako filar strategii dyskontowej

Badaniem uwarunkowań osiągania przewagi przez firmy niskokosztowe w warunkach hiperkonkurencji zajęli się Andersen i Poulfelt [2006]. Ich zdaniem, niskokosztowi oferenci nie postrzegają konkurencji jako nieistotnej, jak głosi strategia błękitnego oceanu, ale tworzą własną innowację – wartość dla klienta, która niszczy wartość konkurentów. Nie unikają konfrontacji z rywalami na rynku, ale raczej zmieniają warunki gry konkurencyjnej w sektorze, „niszcząc" dotychczasowe zasady i zmuszając do zmiany modeli biznesowych funkcjonujących w danej branży. Różnice w postrzeganiu stylu rywalizacji w głównych strategiach konkurowania przedstawiono w tabeli 1.

Tabela1. Porównanie podstaw głównych strategii konkurowania

Strategie konkurencji Portera	Strategia błękitnego oceanu	Strategia dyskontowa
Konkurowanie w istniejącej przestrzeni rynkowej	Tworzenie nowej niezagospodarowanej jeszcze przestrzeni rynkowej	Konkurowanie w hiperkonkurencyjnej przestrzeni rynkowej
Walka z konkurentami	Uczynienie konkurencji nieistotną	Kreowanie własnej wartości i równoczesne niszczenie wartości konkurentów
Zaspokajanie istniejącego popytu	Tworzenie i zaspokajanie nowego popytu	Zarówno tworzenie nowego, jak i zaspokajanie istniejącego popytu
Wybranie strategii dyferencjacji **lub** przywództwa kosztowego	Tworzenie wartości	Opracowanie strategii o wyniszczającym efekcie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andersen i Poulfelt 2006, s. 32.

Realizacja strategii dyskontowej może przybierać różne formy, ale opiera się na czterech filarach. Jednym z nich jest marka, pozostałe trzy to: dyskontowy produkt, profil nabywcy oraz wydajna technologia. Dyskontowa wizja niskich cen w relacji do wysokiej jakości jest punktem wyjścia procesu budowania marki. Nie ma potrzeby angażowania ogromnych nakładów dla kreowania marki dyskontowej ani też inwestowania w konwencjonalne programy społecznej odpowiedzialności firm. „Tanie" pozycjonowanie jest działaniem zamierzonym, a oferowanie produktów o korzystnej relacji cenowo-jakościowej samo w sobie usprawiedliwia postępowanie firm niskokosztowych.

Marka jako instrument konkurowania firm niskokosztowych

Przy budowaniu przewagi konkurencyjnej oferenci dyskontowi mogą stosować przynajmniej jedną z trzech dostępnych strategii konkurowania, mianowicie strategie: przywództwa w zakresie kosztów, dyferencjacji lub koncentracji. Z każdą z wymienionych opcji strategicznych wiążą się odmienne konsekwencje dla strategii marki [Patkowski 2010, s. 78]. W odniesieniu do firm niskokosztowych wydaje się dość oczywiste przyporządkowanie ich do strategii przywództwa kosztowego. Jednakże coraz trudniej wskazać przedsiębiorstwa, które stosują „czyste" strategie. Na wielu rynkach przywództwo cenowe jest raczej traktowane jako forma dyferencjacji firmy i jej oferty na rynku. Coraz częściej mamy do czynienia ze strategią mieszaną (hybrydową, zintegrowaną), wskazywaną jako kolejna opcja strategii konkurowania. Niskokosztowi oferenci realizują zatem strategię przywództwa w zakresie kosztów (np. Lidl, Aldi, Ryanair), strategię koncentracji o dominującej pozycji kosztowej w obrębie danego segmentu rynku (np. easyHotel, Peneneys) lub strategię hybrydową (np. IKEA, Southwest Airlines).

Lidl i Ryanair realizują strategię przywództwa kosztowego, w której zakłada się minimalizowanie kosztów całkowitych i uzyskanie znaczącej przewagi udziału w rynku. Proces tworzenia marki jest podporządkowany minimalizacji kosztów, w tym ich ograniczaniu w zakresie upowszechniania marki. Ważniejszą rolę niż intensywna reklama odgrywa zapewnienie marce szerokiej dostępności. Strategia ta opiera się na komunikowaniu korzyści, jakie daje marka, po przystępnej cenie, lub wartości oferowanej po niższej cenie niż konkurencja. Marki firm niskokosztowych pozycjonowane są na rynku jako gwarantujące atrakcyjną relację ceny do wartości.

W przypadku marki easyHotel, ale i Penneys/Primark, bardziej odpowiednia wydaje się strategia koncentracji polegająca na zdobyciu dominującej pozycji w zakresie kosztów w obrębie danego segmentu rynku. Rolą marki jest podkreślenie identyfikacji i tożsamości w kontekście relacji z wybranym segmentem,

co przejawia się budowaniem na przykład więzi emocjonalnej z nabywcami. Niemniej należy pamiętać, że często utrzymanie przewagi kosztowej wiąże się z koniecznością rozszerzenia skali działania i wyjścia poza wąsko zdefiniowany segment docelowych odbiorców.

„Ikona" niskokosztowej koncepcji w sektorze usług lotniczych – Southwest Airlines – realizuje obecnie strategię hybrydową. Ewoluując, wprowadza do modelu nowe usługi, na przykład przywilej wejścia na pokład samolotu, bezpłatne poczęstunki oraz punkty w programach lojalnościowych dla klientów biznesowych. Działania te mają na celu zwiększenie udziału w rynku poprzez pozyskiwanie nowych grup pasażerów, niekoniecznie o wysokiej wrażliwości na cenę. Linie Southwest zapewniają nie tylko tanie bilety, ale również wyjątkową atmosferę relaksu i zabawy podczas lotu. Personel pokładowy ubrany w koszulki i szorty, które zastąpiły tradycyjne uniformy, dba o dobre samopoczucie każdego pasażera. Właściciel, Herb Kelleher, od początki istnienia linii zdawał sobie sprawę, że różnicowanie na bazie ceny jest niewystarczające. Utożsamiając się z jedną z głównych zasad firmy, to jest *FUN LUVing attitude*, pojawiał się wielokrotnie przy odprawie na przykład przebrany za Elvisa Presleya czy zajączka wielkanocnego i osobiście witał lub obdarowywał pasażerów drobnymi upominkami. Strategię hybrydową stosuje także IKEA. Oprócz mebli w niskich cenach oferuje między innymi unikatową atmosferę zakupów.

Pozycjonowanie firm niskokosztowych i ich ofert

Kilka lat temu słowa „dyskont" czy „tani produkt" wywoływały negatywne skojarzenia. Produkty (usługi) dyskontowe były postrzegane jako „niskiej jakości w niskiej cenie". Klienci niechętnie przyznawali się do zakupów w sklepach dyskontowych czy korzystania z usług tanich operatorów z różnych powodów. Obecnie uległo zmianie nastawienie do tanich ofert, gdyż zapewniają one im nabywcom:

- osiągalność („jeżeli chcę czegoś, to mogę to mieć"),
- dostępność ekonomiczną („nie muszę być milionerem, aby zdobyć ważną dla mnie wartość", „jeżeli chcę czegoś, to mogę to mieć w przystępnej cenie"),
- udogodnienia („nawet tani produkt musi oferować wartości, które są dla mnie ważne i odpowiadają moim indywidualnym potrzebom") [Bosshart 2006, s. 7].

Firmy niskokosztowe pozycjonują ofertę na rynku, przeciwstawiając ją propozycjom tradycyjnych (flagowych, konwencjonalnych) firm. CBB Mobil, wchodząc na duński rynek, ostro krytykował krajowych operatorów telekomunikacyjnych, zarzucając im między innymi niską jakość świadczonych usług. Po-

dobnie Lidl, wchodząc na nowe rynki, wyrzucał lokalnym detalistom zbyt wysokie ceny i zbyt niski poziom satysfakcji klientów.

Firmy niskokosztowe rywalizują na rynku za pomocą marek innowacyjnych w sferze wartości [Kumar i Steenkamp 2010, s. 67]. Produkty opatrzone tym rodzajem marki uznaje się za dobre, często nawet za bardzo dobre, oferowane w niskich lub bardzo niskich cenach. Niższe koszty prowadzenia działalności pozwalają firmom dyskontowym oferować korzystny stosunek ceny do jakości bez szkody dla własnej rentowności. W tabeli 2 zaprezentowano cechy innowacyjnych marek detalistów w sferze wartości.

Tabela 2. Handlowe marki innowacyjne w sferze wartości

Kryteria	Cechy
Strategia	Najlepszy stosunek wydajności do ceny
Cele	Korzystne transakcje Budowanie lojalności klientów wobec sklepów Kreowanie reklamy szeptanej (z ust do ust)
Branding	Własne etykiety bez znaczenia, by pokazać różnorodność
Wycena	Duża zniżka, 20–50% ceny marki wiodącej
Zasięg pod względem kategorii	Wszystkie kategorie
Jakość w stosunku do marki wiodącej	Porównywalna, lecz produkt pozbawiony jest cech nietworzących wartości dodanej
Rozwój produktu	Znaczny wysiłek i innowacyjność pod względem analizy kosztów i zysków
Opakowanie	Wyjątkowe, lecz oszczędne
Rozmieszczenie na półkach	Na terenie całego sklepu
Reklama/promocja	Reklama sklepu, nie marki, normalny system promocji
Oferta dla klientów	Sprzedawane jako produkty o najkorzystniejszej cenie przy tej jakości (cena produktów rodzajowych, jakość taka sama jak wiodących marek)

Źródło: opracowano na podstawie: Kumar i Steenkamp 2010, s. 38–39.

Wyzwaniem dla firm niskokosztowych jest właściwe pozycjonowanie marki. Początkowo uwaga innowatorów w sferze innowacji koncentruje się na jednym rynku docelowym. Jednakże z czasem obszar ich działania ulega rozszerzeniu poprzez wejście na nowe segmenty lub rynki geograficzne. Konsumenci również właściwe postrzegają firmy niskokosztowe, które proponują minimalistyczną ofertę. Na przykład klienci sklepów dyskontowych ponoszą znaczne koszty związane z zakupami. Kupujący w sieci Aldi, ze względu na ograniczony asortyment, muszą odwiedzać również inne sklepy, by nabyć na przykład świeże ryby. Klienci IKEA we własnym zakresie dowożą zakupione meble do domu, a następnie samodzielnie je składają.

Marka dyskontowa przyjmuje pozycjonowanie wartości odpowiedniej dla segmentu docelowego. Głównie jest to pozycjonowanie [Kotler 1999, s. 89–90]:

- *mniej za znacznie mniej* (np. Aldi, hotel F1, Ryanair),
- *tyle samo za mniej* (np. Southwest, Wal Mart, IKEA).

Niskokosztowe firmy starają się pomnożyć wartość marki, oferując „codziennie niskie ceny" i sugerując w sloganach reklamowych („Lidl jest tani") lub nazwie firmy (np. easyMoney, Netto) zasadnicze korzyści oferty. Zbudowanie, a następnie rozwijanie marki dyskontowej nie powinno się wiązać z nadmiernymi wydatkami na reklamę, szczególnie w mass mediach. O ile tradycyjne linie lotnicze, na przykład British Airlines, wydają dużo na reklamę czy sponsoring, o tyle niskokosztowi przewoźnicy, na przykład Ryanair, wykorzystują raczej reklamę szeptaną. Głównym źródłem informacji o aktualnej ofercie są strony internetowe operatora lub rekomendacje innych. Nabywcom wrażliwym na ceny trudno byłoby uwierzyć, że nakłady na kosztowną promocję nie zostały „ukryte" w cenie produktu (usługi).

Strategie marek firm niskokosztowych na przykładzie sektora usług lotniczych

W procesie kreowania marki określa się zakres architektury marek, czyli struktury portfela marek, wskazując na role oraz naturę związków między potencjalnymi markami [Patkowski 2010, s. 91–92]. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na omówieniu struktury portfela marek firm oferujących tanie usługi lotnicze oraz typu realizowanej przez nich strategii marek.

Kształtowanie wizerunku marki części niskosztowych operatorów związane jest z kreowaniem image'u firmy, a nie oferty. Sytuacja ta ma miejsce w przypadku tanich linii lotniczych Ryanair. Obsesyjna polityka obniżania kosztów i poszukiwania oszczędności skutkuje powstaniem negatywnego wizerunku operatora wśród obecnych i potencjalnych klientów. Ryanair zasłynął jako przewoźnik niedbający o relacje z klientem, o czym świadczyły następujące zdarzenia: pobranie wysokiej dopłaty od pasażera korzystającego z wózka inwalidzkiego, zawyżanie opłat ubezpieczeniowych czy brak troski o pasażera w przypadku odwołania lub przesunięcia godziny wylotu. Jednak negatywna opinia o operatorze w żaden sposób nie spowodowała spadku liczby pasażerów linii Ryanair, a nawet obserwuje się wzrost zainteresowania zakupem biletów irlandzkiego operatora.

W przypadku branży lotniczej część przewoźników posiada w swoim portfelu kilka marek, w tym marki dyskontowe, co pozwala na obsługę różnych segmentów. Strategię wprowadzenia na rynek własnej oferty niskokosztowej równolegle z ofertą tradycyjną realizują między innymi linie Delta z niskokosz-

tową marką Song, SAS – z Snowflake, bmi – z bmibaby, Qantas – z Jetstar, Singapore – z Tiger. Grupa Singapore Airlines jest obecna we wszystkich segmentach cenowych, mianowicie: w górnym – z Singapore Airlines, w średnim – z Silk Air oraz w dolnym – z Tiger Airways. Stosowanie w ramach grupy różnych modeli biznesowych może prowadzić do problemów związanych z zarządzaniem marką, w tym możliwości kanibalizacji i podwyższenia kosztów działalności. Istnieje wiele przykładów potwierdzających, że „strategia dwutorowa" nie zawsze kończy się sukcesem. Przykładem nieudanej próby prowadzenie równolegle tradycyjnej i taniej marki na polskim rynku usług lotniczych są Polskie Linie Lotnicze LOT i ich niskokosztowa marka Centralwings.

Interesującym przykładem wykorzystania rozpoznawalnej marki do firmowania nowych ofert jest easyGroup. Koncepcja „easy" marek pojawiała się w 1995 roku wraz z dyskontowym przewoźnikiem easyJet. Założyciel linii, grecki przedsiębiorca Stelios Haji-Ioannou, wzorując się na Southwest Airlines, zaoferował tanie bilety lotnicze „w cenie dżinsów". Grupa konsekwentnie realizuje strategię rozciągania marki na odmienne kategorie produktów/usług, tzw. *cross branding*. Obecnie oferuje kilkanaście marek tanich usług, na przykład finansowych (easyMoney), wynajmu samochodów (easyCar), telefonii (easyMobile), ale i produktów, jak zegarki (easyWatch) konkurujące z marką Swatch, kosmetyki dla mężczyzn (easy4Men). Korporacja skutecznie chroni markę, zapewniając sobie wyłączność na wykorzystanie członu „easy". Przekonały się o tym między innymi brytyjskie firmy Easy Drink i E-Easy, którym zarzucono wprowadzanie w błąd klientów mogących łączyć obie firmy z easyGroup.

Wszystkie marki „easy" są postrzegane jako wystarczająco dobre produkty/usługi w przystępnych cenach i ten element wyróżnia je na rynku. Można mówić o osiąganiu efektu synergii „easy" marek. Konsumenci, którzy już przyzwyczaili się do pewnych cech marki, są przekonani, że kolejne „tanie" marki dostarczą tych samych funkcjonalnych i emocjonalnych wartości. Niezaprzeczalnym atutem stosowania tej strategii jest wspólna promocja, ze znacznym wykorzystaniem w niej osoby właściciela „easy" marek. Niestety, nie wszystkie próby rozciągnięcia marki na inne produkty (usługi) są w pełni udane. Na przykład easyCinema, które w zamierzeniu miało być siecią kin, obecnie tworzy jedno kino i sieć wypożyczalni DVD. Także easyMobile nie spełniła oczekiwań założyciela i stała się przede wszystkim serwisem porównującym ceny usług telekomunikacyjnych.

Podsumowując, skuteczną strategią sterowania image'em cenowym tanich oferentów jest strategia generalnie korzystnych cen, co sprawia, że ich marka kojarzona jest z cenami trwale niskimi. Dla firm niskokosztowych odpowiednimi propozycjami wartości są oferty typu *mniej za znacznie mniej* lub *tyle samo za mniej*. Plasowanie taniej oferty na tle marek konkurencyjnych polega na

kształtowaniu w warstwie symbolicznej tych jej cech, które podkreślają „taniość", ale też cechy ważne z punktu widzenia danej branży

Bibliografia

Andersen M.M., Poulfelt F., 2006, *Discount Business Strategy. How the New Market Leaders are Redefining Business Strategy*, John Wiley&Sons, ISBN 978-4-470-03353-1.

Bosshart D., 2006, *Cheap? The Real Cost of Living in a Low Price, Low Wage Word*, Kogan Page, ISBN 978-0-7494-4993-3.

Flatters P., Willmott M., 2009, *Profil konsumenta po kryzysie*, Harvard Business Review Polska, nr 12.2009 – 01.2010.

Kotler Ph., 1999, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanować rynki*?, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, ISBN 83-7230-029-1.

Kumar N., Steenkamp J.B., 2010, *Strategia marek własnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ISBN 978-83-7526-723-5.

Mierzejewski W., Przybył R., 2005, *Minimalistyczna oferta – nadchodzi rewolucja*, Harvard Business Review, nr 31.

Patkowski P., 2010, *Potencjał konkurencyjny marki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, ISBN 978-83-7561-061-1.

BRAND STRATEGY OF LOW-COST FIRMS ON SELECTED EXAMPLES

Summary

Low cost firms achieve competitive advantage by selling products (services) without additional attributes. It doesn't mean that the importance of brand for "no frills" products is reduced. The aim of this paper is to discuss the importance of brand for discount products (services) in the process of building a competitive advantage and to identify their brand strategies.