Karolina Janiszewska

MOŻLIWOŚCI BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA PODSTAWIE MARKI

Przewaga konkurencyjna jest jednym z kluczowych czynników determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Zatem od umiejętności menedżerów w zakresie kreowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku może zależeć sukces przedsiębiorstwa.

W opracowaniu skoncentrowano się jedynie na jednym z aspektów kreowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, jakim są możliwości wykorzystania w tym zakresie siły marki oraz postrzeganej jakości marki. Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania przewagi konkurencyjnej na podstawie marki w wyborze strategii konkurowania[1].

Poddając analizie możliwości budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie marki przyjęto, iż przewaga konkurencyjna będzie rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystania swego potencjału konkurencyjnego w celu utworzenia atrakcyjnej oferty rynkowej oraz skutecznych instrumentów konkurowania, co w efekcie prowadzi do wytworzenia wartości dodanej[2]. W przytoczonej definicji potencjał konkurencyjny stanowi ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa niezbędnych do funkcjonowania w ramach otoczenia konkurencyjnego w ujęciu teorii marketingu[3]. Przyjęta definicja przewagi konkurencyjnej podkreśla znaczenie wartości dodanej jako efektu działań konkurencyjnych. Owa wartość dodana stanowi o postrzeganej, unikatowej pozycji przedsiębiorstwa lub marki w świadomości obecnych i potencjalnych klientów.

W definicji marki także akcentuje się znaczenie wartości dodanych, które wraz z wartościami funkcjonalnymi stanowią podstawę unikatowej osobowości marki. Marka posiadająca wyróżniającą się i unikatową osobowość jest nie tylko prawnie chronionym instrumentem odróżnienia się od konkurencji poprzez system iden-

---

[1] Rozważania mają charakter teoretyczny i w przyszłości należałoby przeprowadzić weryfikację empiryczną stawianych tez. Dotychczas prowadzone przez autorkę badania empiryczne koncentrowały się przede wszystkim na aspekcie kreowania lojalności konsumentów wobec marki i dotyczyły głównie zachowań konsumentów na rynku. Nowo projektowane badania powinny uwzględniać spojrzenia na problematykę zarządzania marką z punktu widzenia przedsiębiorstw.

[2] M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizator, Toruń 2002, s. 172.

[3] Ibidem, op.cit., s. 89.

tyfikacji, ale przede wszystkim posiada zdolność do budowania i utrzymywania relacji i związków z klientami[4]. Najbardziej pożądanym efektem wytworzonych związków konsumentów z marką jest lojalność wobec marki[5].

1. Marka jako źródło przewagi konkurencyjnej

Podstawowym założeniem rozważań jest przyjęcie tezy, że marka pełni nadrzędną rolę w stosunku do produktu. Tym samym marka zawiera w sobie wszystkie elementy charakteryzujące produkt oraz dodatkowe komponenty definiujące markę: symbole identyfikowane z marką, związki i relacje, jakie marka buduje ze swoimi klientami oraz otoczeniem, wyobrażenia o użytkowniku marki, kraj pochodzenia marki, który może dostarczać dodatkowych argumentów tworzących jego wizerunek, unikalną osobowość marki oraz skojarzenia dotyczące organizacji, z której pochodzi marka. Podczas gdy produkt dostarcza nabywcy korzyści funkcjonalnych, marka dodatkowo jest nośnikiem korzyści emocjonalnych, wynikających z konsumowania lub użytkowania marki[6]. Tym samym potwierdza się zdolność marki do kreowania wartości dodanej dla konsumenta, podczas gdy funkcja produktu jest bardziej ograniczona. Wartość dodana wytworzona przez markę ma kluczowe znaczenie w kontekście globalizacji, dostępności technologii i agresywnej walki konkurencyjnej. We współczesnej rzeczywistości gospodarczej trudno się bowiem wyróżnić na podstawie funkcjonalnych cech produktu. Dostępność technologii w połączeniu z globalizacją sprawia, że nowe rozwiązania w zakresie funkcjonowania produktu nie stanowią już o długotrwałej przewadze konkurencyjnej. Natomiast silna marka, o unikatowej osobowości z rozpoznawalnym i pozytywnie kojarzonym wizerunkiem, może przyczynić się do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Ograniczenia w tym zakresie dotyczyć mogą przede wszystkim zdolności menedżerów w zakresie budowania i utrzymywania marek w długim okresie oraz umiejętnego zarządzania nimi. Wykorzystanie marki jako źródła przewagi konkurencyjnej wymaga także od menedżerów cierpliwości i konsekwencji w działaniu, ponieważ efekty działań związanych z kreowaniem i umacnianiem siły marki dostrzec można jedynie z dłuższej perspektywy, niejed-

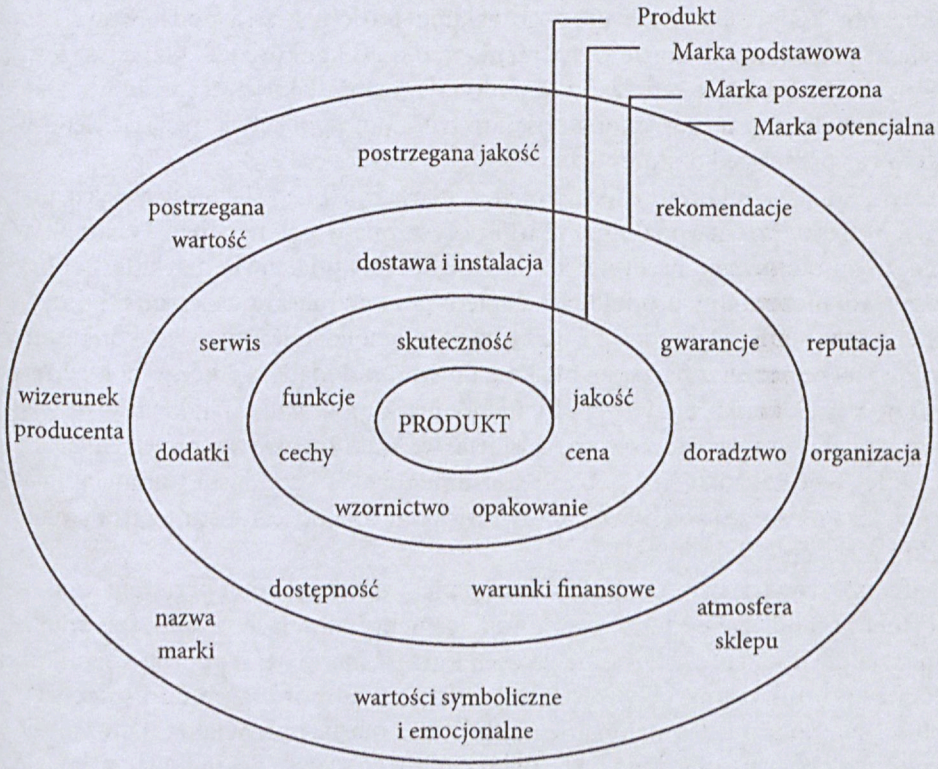
[4] Koncepcja wartości dodanej stała się podstawą klasycznego modelu wartości dodanych i w teorii zarządzania marką upowszechniła się w latach 80. XX wieku. Paradygmat marki bazujący na doświadczeniach i zachowaniach klientów wskazuje na istotne znaczenie wartości psychologicznych i społecznych związanych z marką i będących jednocześnie podstawą określenia wartości dodanych. Wartość dodana jest często nieostro określana jako mająca istotne znaczenie dla konsumenta różnica pomiędzy produktem markowym i produktem nieposiadającym marki (za T. Ambler, *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 337–338).

[5] H. Szulce, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 13–14.

[6] D. A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, The Free Press, New York 2000, s. 51–54.

nokrotnie kilkuletniej. Tymczasem większość kadry zarządzającej jest nastawiona na realizacje krótkookresowych celów, w kontekście których trudno rozpatrywać markę. Należy podkreślić, iż wykreowanie silnej marki to proces długotrwały i kosztowny, wymagający doświadczenia i umiejętności. Stąd marka nie jest często wykorzystywanym przez menedżerów źródłem budowania przewagi konkurencyjnej, pomimo ogromnego potencjału.

Analizując związki pomiędzy produktem a marką, należy odwołać się do koncepcji poziomów produktu[7], która stała się podstawą wyróżnienia czterech poziomów marki wyznaczających zakres działania przedsiębiorstwa w ramach strategii zarządzania marką (rysunek 1).



Rysunek 1. Poziomy marki

Źródło: L. de Chernatony, M. McDonald, *Creating Powerful Brands*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1994, s. 5; P. Doyle, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, London 1998, s. 177

W koncepcji poziomów marki głównym jej elementem jest produkt, który odpowiada za podstawowe wartości funkcjonalne marki[8]. Produkt stanowi o przy-

[7] P. Kotler, *Marketing*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1994, s. 400–401.
[8] J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 17.

należności marki do określonej kategorii produktu. Poziom marki podstawowej obejmuje: podstawowe cechy marki, jakość, cenę, funkcje, skuteczność działania, opakowanie i wzornictwo marki[9]. Jeśli konsumenci nie będą akceptować podstawowych cech produktu markowego we wskazanych obszarach, nie dokonają zakupu i nie staną się lojalni[10]. Można zatem stwierdzić, że pozytywna weryfikacja elementów znajdujących się na poziomie marki podstawowej stanowi warunek konieczny, ale niewystarczający do wykorzystania marki w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Dlatego też większość marek funkcjonujących na konkurencyjnych rynkach zapewnia swoim konsumentom satysfakcję na poziomie marki podstawowej, wypełniając tym samym warunek sine quo non w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, że w szczególności na rynku dóbr konsumpcyjnych częstego zakupu poziom marki podstawowej ma niewielki potencjał w zakresie wyróżnienia marki od konkurencji. Oznacza to, że jeśli produkty markowe reprezentują podobny poziom jakości, wzornictwa, skuteczności w działaniu i funkcjonalności, to trudno na podstawie tych elementów wykreować przewagę konkurencyjną.

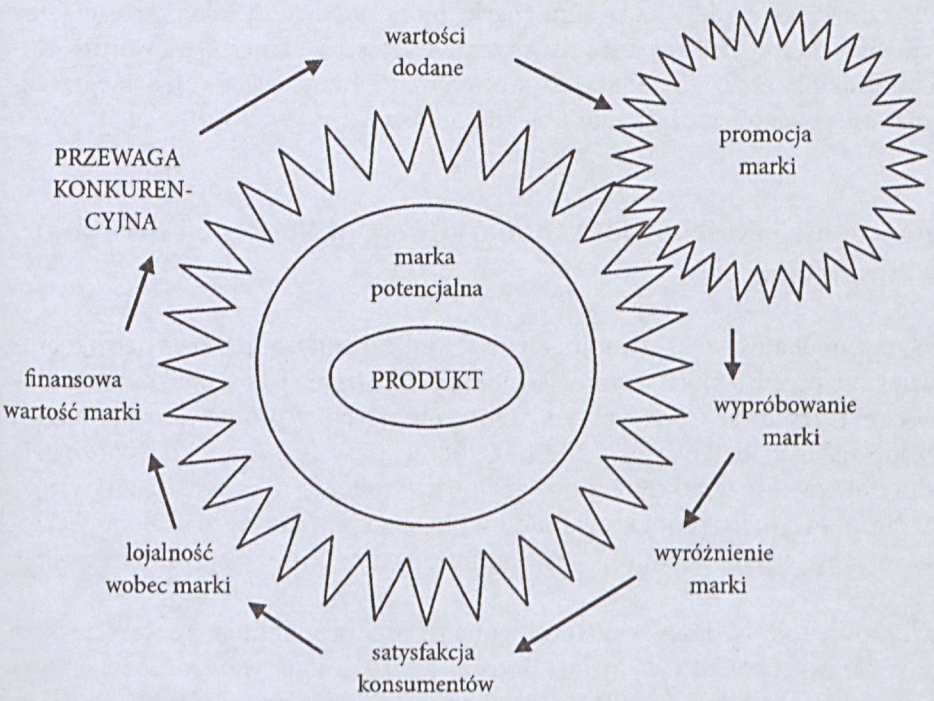
Zatem walka konkurencyjna pomiędzy markami toczy się na wyższych poziomach marki, tzn. na poziomie marki poszerzonej i potencjalnej. Warunkiem koniecznym budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie marki jest dobry jakościowo, niezawodny produkt, ale dopiero poziom marki poszerzonej i potencjalnej jest w stanie wykreować i utrzymać względnie stałą przewagę konkurencyjną[11]. Marka poszerzona zapewnia konsumentom dodatkowe korzyści i wyróżnia ją od marek konkurencyjnych. Elementy marki poszerzonej, takie jak: serwis, gwarancja, dostępność, doradztwo, dostawa, warunki finansowe, przyczyniają się do pełniejszego zaspokojenia potrzeb konsumentów[12]. Natomiast gwarancja stałej jakości, jaką niesie ze sobą marka, może zwiększać lojalność konsumentów wobec marki i wzmacniać jej siłę[13].

Jednakże największy potencjał do kreowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na podstawie marki gwarantują elementy budujące tzw. markę potencjalną. Należą do nich: postrzegana jakość i wartość marki, jej reputacja, rekomendacja użytkowników marki, wizerunek producenta, atmosfera punktu sprzedaży, wartości symboliczne i emocjonalne marki[14]. Jeśli marka potencjalna reprezentuje wysoki poziom wartości dodanych, należy oczekiwać, że konsument nie będzie akceptował substytutów marki, a także marek konkurencyjnych. Elementy marki potencjalnej, ze względu na swój symboliczny i subiektywny charakter, są trudne

[9] J. Kall, *Silna marka*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.
[10] J. Marconi, *Brand Marketing Book*, NTC Business Books, Chicago 2000, s. 61.
[11] P. Doyle, *Marketing*, op.cit., s. 175.
[12] J. Altkorn, *Strategia*, op.cit., s. 19.
[13] J. Marconi, *Brand*, op.cit., s. 68.
[14] P. Doyle, *Marketing*, op.cit., s. 176

do skopiowania przez konkurentów i tym samym mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Zatem im większe znaczenie wartości dodanych w marce, tym szansa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na podstawie marki większa.

Podejmując próbę określenia znaczenia produktu w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej na podstawie marki, wskazuje się na jego kluczowe znaczenie w zakresie tworzenia podstawowych wartości funkcjonalnych marki (rysunek 2). Bez owych wartości nie można by było mówić o zaspokojeniu potrzeb i oczekiwań nabywców.



Rysunek 2. Znaczenie produktu dla kreowania przewagi konkurencyjnej na podstawie marki

Źródło: P. Doyle, *Marketing*, op.cit., s. 178

Efektywne działania promocyjne marki skłaniają konsumentów do jej wypróbowania. Jeśli doświadczenia konsumpcyjne lub użytkowe są zweryfikowane przez konsumenta pozytywnie, to na podstawie tych doświadczeń w świadomości konsumenta tworzy się obraz marki, który wyróżnia ją od produktów konkurencji. Owo pozytywne doświadczenie jest możliwe jedynie przy założeniu prawidłowego funkcjonowania produktu markowego. Jednocześnie w wyniku tychże pozytyw-

nych doświadczeń możemy mówić o satysfakcji konsumentów. Poziom satysfakcji z marki jest funkcją zbieżności miedzy oczekiwaniami konsumenta a faktycznymi korzyściami, których dostarczyła marka podczas konsumpcji czy użytkowania. Jeśli marka sprosta oczekiwaniom konsumenta, to konsument będzie zadowolony. Jeśli marka przewyższy oczekiwania konsumenta, będzie on zachwycony. Natomiast jeśli marka zawiedzie oczekiwania konsumenta, będzie on zawiedziony i prawdopodobnie nie ponowi zakupu[15]. Najbardziej pożądanym efektem satysfakcji konsumentów jest zjawisko lojalności wobec marki. Zadowoleni konsumenci są w większym stopniu skłonni do ponowienia zakupu i rekomendacji marki. Takie zachowania przekładają się bezpośrednio na wartość finansową marki, która może stanowić o jej sile. Z kolei silna marka może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, której efektem jest wytworzenie wartości dodanej. Owa wartość dodana charakterystyczna dla marki często wykorzystywana jest w ramach sprzężenia zwrotnego jako wyróżnik marki w komunikacji.

2. Znaczenie jakości produktu markowego w koncepcji przewagi konkurencyjnej

Wyrazem dbałości o kreowanie wartości funkcjonalnych marki są permanentne działania przedsiębiorstw zmierzające do podnoszenia jakości. Jakość produktu jest reprezentowana przez rodzaj i ilość zawartych w produkcie składników, cech lub usług dodatkowych[16]. Nie bez znaczenia w tym kontekście pozostaje również aktywność w zakresie innowacyjności produktu[17]. Zasadę dbałości o jakość i innowacyjność produktów markowych stosuje w praktyce wiele przedsiębiorstw, które będąc liderami, wprowadzają na rynek unowocześnione wersje produktu[18].

Kluczową rolę w omówieniu problemu jakości produktu w kontekście kreowania przewagi konkurencyjnej na podstawie marki odgrywa koncepcja jakości postrzeganej[19]. Postrzegana jakość jest definiowana jako percepcja ogólnej jako-

---

[15] Ch. Pinson, A. Jolibert, *Zachowanie konsumenta – przegląd aktualnych koncepcji i zagadnień*, w: *Zachowanie konsumenta. Koncepcje i badania europejskie*, PWE, Warszawa 2001, s. 181–184.

[16] G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 45–46.

[17] J. F. Engel, R.D. Blackwell, P.W. Miniard, *Consumer Behaviour*, The Dryden Press, Orlando 1993, s. 45

[18] Przykład stanowi tu marka Gillette, która wprowadziła na rynek nową maszynkę do golenia o trzech ostrzach „mach 3", podważając tym samym kompetencje swoich poprzednich produktów o dwóch ostrzach. Innym przykładem na rynku dóbr konsumpcyjnych częstego zakupu jest marka Danone, która poprzez ciągłe innowacje i wprowadzanie nowych wersji produktu uatrakcyjnia swoją ofertę i skutecznie utrzymuje swoją przewagę konkurencyjną.

[19] Obok koncepcji jakości produktu i jakości postrzeganej w literaturze przedmiotu wymienia się także: jakość rzeczywistą i jakość produkcji. Jakość rzeczywista, zwana także jakością obiektyw-

ści i wyższości marki w relacji do innych możliwości wyboru. Z założenia postrzegana jakość jest subiektywna, gdyż opiera się przede wszystkim na percepcji marki przez konsumentów. Z tego punktu widzenia niejednokrotnie uzyskanie odpowiedniego poziomu postrzeganej jakości jest o wiele trudniejsze niż modyfikowanie i poprawa faktycznej jakości produktu[20].

Postrzegana jakość może różnić się od jakości produktu, gdyż zależy w dużej mierze od indywidualnych ocen konsumenta. W związku z tym istotne staje się zrozumienie, w jaki sposób konsumenci formułują swoją opinię na temat jakości marki. Specyficzne atrybuty i korzyści wpływające na percepcję jakości produktu są uwarunkowane kategorią produktu. Wyróżnia się siedem głównych czynników kształtujących jakość produktu. Należą do nich: (1) parametry użytkowe określające poziom, na jakim realizowane są podstawowe funkcje marki, (2) cechy marki, (3) rzeczywista jakość marki odnosząca się do stopnia, w jakim marka spełnia swoje podstawowe funkcje, (4) wiarygodność marki rozumiana jako niezmienność parametrów użytkowych, (5) trwałość marki definiowana jako oczekiwana ekonomiczna długość życia marki, (6) dostępność serwisu oraz (7) styl i wzornictwo sugerujące jakość marki[21]. Przedstawione czynniki stanowią podstawę formułowania postrzeganej jakości marki, na bazie której tworzone są postawy i zachowania wobec marki oraz możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej na podstawie marki. Postrzegana jakość marki jest nie tylko zależna od cech produktu, ale także od czynników odnoszących się do symbolicznych wartości marki, związanych z wizerunkiem, prestiżem, statusem i osobowością.

Postrzegana jakość ma szczególne znaczenie na rynkach dóbr konsumpcyjnych częstego zakupu, gdzie rzeczywista jakość różnych marek jest zbliżona do siebie. Produkty nie są zróżnicowane technologicznie, a technologia produkcji jest ogólnie dostępna. Niejednokrotnie badania marketingowe zwane „ślepymi testami" wykazują, iż marki oceniane są przez konsumentów nie na podstawie ich rzeczywistej jakości, ale właśnie na podstawie jakości postrzeganej.

Postrzegana jakość może stanowić źródło wartości dla marki. Wysoka postrzegana jakość marki sprawia, iż jest ona częściej brana pod uwagę w procesie zakupu. Może także przyczyniać się do zwiększenia efektywności działań marketingowych związanych z marką, w szczególności tych związanych z promocją. Wysoka postrzegana jakość jest także przesłanką do ustalenia wyższej ceny za produkt i uzyskania wyższej rentowności. Jednocześnie poziom cen utrwala wysoką postrze-

---

ną, odnosi się do rzeczywistych cech marki, które są w stanie spełnić oczekiwania konsumentów. Natomiast jakość produkcji to zgodność produktu z założonymi specyfikacjami (za G. Urbanek, *Zarządzanie*, op.cit., s. 45–46).

[20] K. L. Keller, *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, New Jersey 1998, s. 176.

[21] Ibidem, s. 177.

ganą jakość marki zgodnie z zasadą, iż droższa marka oznacza wyższą jakość[22]. Bardzo często jakość jest jednym z głównych kryteriów pozycjonowania marki. Dodatkowo wysoka postrzegana jakość produktu zwiększa zainteresowanie marką wśród pośredników handlowych[23]. Postrzegana jakość może także w sposób pośredni oddziaływać na tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na podstawie marki (rysunek 3).



Rysunek 3. Model wpływu postrzeganej jakości na budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na podstawie marki

Źródło: na podstawie G. Urbanek, *Zarządzanie*, op.cit., s. 49

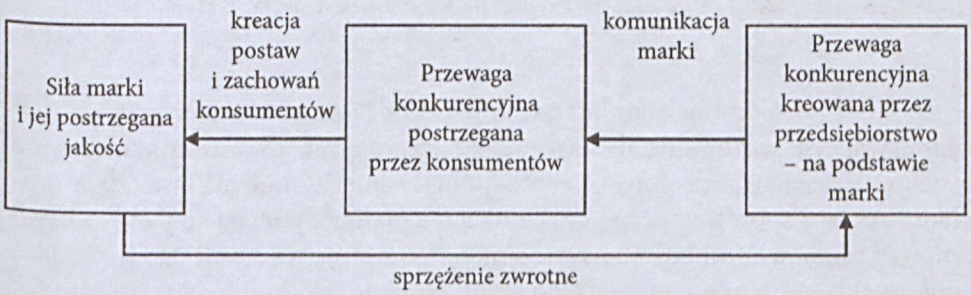
Postrzegana jakość wpływa na wizerunek marki w sposób bezpośredni i pośredni poprzez stosunek do marki oraz postrzeganą wartość. Stosunek do marki, który zawiera w sobie elementy racjonalne i emocjonalne, jest pojęciem bardziej złożonym niż postrzegana jakość[24]. Natomiast postrzegana wartość jest definiowana jako ogólna ocena użyteczności produktu w stosunku do kosztu, jaki konsument musi ponieść, aby nabyć produkt[25]. Pozytywny wizerunek marki w świadomości konsumentów przyczynia się do tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na wielość elementów determinujących postrzeganą jakość produktu markowego, wśród których jakość rzeczywista jest tylko jednym z nich. Oznacza to, że zmiana postrzeganej jakości produktu niekoniecznie musi być związana ze zmianami w zakresie jakości rzeczywistej. Menedżerowie marki mają tu do dyspozycji wiele innych narzędzi, wśród których na szczególną uwagę zasługują: cena, usługi dodatkowe, poziom obsługi, opakowanie czy nazwa marki sugerująca wyższą jakość.

---

[22] G. Urbanek, *Zarządzanie*, op.cit., s. 47.
[23] J. Kall, *Silna marka*, op.cit., s. 125.
[24] G. Urbanek, *Zarządzanie*, op.cit., s. 50.
[25] K.L. Keller, *Strategic Brand Management*, op.cit., s. 178.

3. Marka jako przesłanka decyzji dotyczących wyboru strategii konkurowania

Marka i jej postrzegana jakość mają duże znaczenie w kontekście budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Z jednej strony zwraca się szczególną uwagę na postrzeganie przewagi konkurencyjnej na podstawie marki przez nabywców, co stanowi podstawę rozwoju zachowań i postaw konsumentów względem marki. Jeśli konsumenci dostrzegają i zapamiętują unikatowe cechy funkcjonalne lub emocjonalne marki bedące jednocześnie wyraźnym wyróżnikiem wobec produktów konkurencji, to w ich świadomości tworzy się charakterystyczny, trudny do podważenia wizerunek marki. Ów unikatowy wizerunek marki stanowi podstawę umacniania pozycji marki na rynku. Z drugiej strony akcentuje się rolę silnej marki i wysokiej postrzeganej jakości marki jako źródła kreowania przewagi konkurencyjnej. Takie ujęcie pozwala na zdefiniowanie dwukierunkowych zależności pomiędzy przewagą konkurencyjną a marką i jej postrzeganą jakością (rysunek 4). Zatem silna marka ma wiekszy potencjał potrzebny do kreowania wysokiej postrzeganej jakości. Siła marki decyduje także o jej zdolności do budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na podstawie marki. Im pozycja marki na rynku jest silniejsza i bardziej stabilna, tym utrzymanie przewagi konkurencyjnej w zdefiniowanym obszarze będzie łatwiejsze i bardziej wiarygodne.



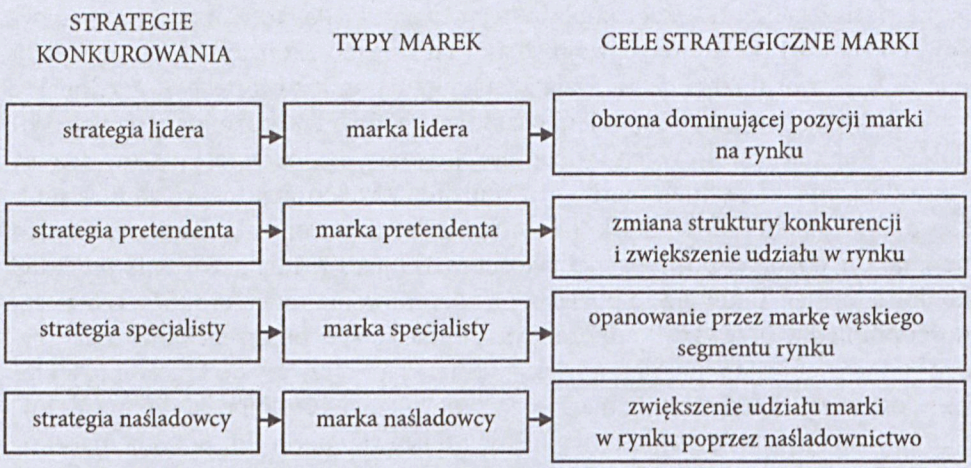
Rysunek 4. Zależności pomiędzy przewagą konkurencyjną a marką i jej jakością

Źródło: Opracowanie własne

Zdefiniowanie źródła przewagi konkurencyjnej stanowi przesłankę decyzji dotyczących wyboru strategii konkurowania przedsiębiorstwa na rynku. Kryterium wyróżnienia strategii konkurencji jest udział w rynku i role, jakie pełnią przedsiębiorstwa na rynku. Na podstawie powyższych kryteriów wyróżnia się cztery podstawowe strategie konkurencyjne: lidera rynku, pretendenta rynkowego, naśladowcy oraz specjalisty[26]. Analogicznie powyższą klasyfikację można odnieść do

[26] P. Kotler, *Marketing*, op.cit., s. 566.

typów marek, jeśli źródła przewagi konkurencyjnej upatruje się w silnej i wyróżniającej się marce. Na podstawie strategii konkurowania oraz typów marek można sformułować ogólne cele strategiczne marki, które powinny być realizowane w procesie zarządzania (rysunek 5).



Rysunek 5. Typy marek na podstawie strategii konkurowania na rynku w zależności od pozycji zajmowanej na rynku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie*, op.cit., s. 47–49

Marki, sklasyfikowane jako liderzy, są przywódcami na danym rynku i posiadają największe w nim udziały. Jako takie narzucają zachowania konkurencyjne w zakresie działań marketingowych obejmujące między innymi innowacje produktu, zakres i sposób współpracy w ramach kanałów dystrybucji, przywództwo cenowe i promocyjne. Marki liderzy, zajmując dominującą pozycje na rynku, dążą poprzez aktywność marketingową do jej utrzymania. Marki liderzy mają tym samym największą zdolność do budowania przewagi konkurencyjnej.

Obok marek liderów na wielu rynkach istnieje zwykle grupa marek pretendentów, inaczej zwanych markami rzucającymi wyzwanie. Marki pretendenci dążą do zmiany struktury konkurencji na rynku, chcąc zwiększyć w nim swój udział. Najczęstszą formą aktywności tych marek jest atak na marki liderów lub marki naśladowców. Warunkiem koniecznym podjęcia skutecznego ataku jest posiadanie przez markę pretendenta trwałej przewagi konkurencyjnej nad marką liderem. W tym kontekście marki pretendenci, aby podjąć skuteczną walkę z konkurentami, powinny cechować się wysokim poziomem wartości dodanych, które mogą być podstawą do budowania i utrzymania względnie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Marki specjaliści koncentrują się w ramach swojej aktywności marketingowej na wybranych segmentach rynku. Marki te starają się w jak najlepszy sposób odpowiedzieć na specyficzne potrzeby nabywców. Wypracowane w ten sposób umiejętności i zdobyte doświadczenie pozwalają na osiągnięcie przez marki przewagi konkurencyjnej i unikalnej pozycji na rynku[27].

Kolejna grupa konkurujących ze sobą marek to marki naśladowcy. Podobnie jak marki pretendenci, podstawowym celem marek naśladowców jest zwiększenie swoich udziałów w rynku. Odbywa się to jednak nie na podstawie wypracowanej przewagi konkurencyjnej, ale poprzez naśladowanie działań innych marek. Sukces marek naśladowców na rynku w dużej mierze zdeterminowany jest przez zakres i istotność korzyści emocjonalnych marek liderów, pretendentów i specjalistów. Silne marki będą stanowić skuteczną barierę wejścia dla marek naśladowców. Powodem przewagi konkurencyjnej na podstawie marki jest między innymi jej unikalny charakter. Trudno więc kreować przewagę konkurencyjną w stosunku do marki realizującej strategię naśladowcy[28].

Literatura

Aaker D. A., Joachimsthaler E., *Brand Leadership*, The Free Press, New York 2000.

Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.

Ambler T., *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.

de Chernatony L., McDonald M., *Creating Powerful Brands*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1994.

Doyle P., *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, London 1998.

Engel J. F., Blackwell R. D., Miniard P. W., *Consumer Behaviour*, The Dryden Press, Orlando 1993.

Kall J., *Silna marka*, PWE, Warszawa 2001.

Keller K. L., *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, New Jersey 1998.

Kotler P., *Marketing*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1994.

Marconi J., *Brand Marketing Book*, NTC Business Books, Chicago 2000.

Pinson Ch., Jolibert A., *Zachowanie konsumenta – przegląd aktualnych koncepcji i zagadnień*, w: *Zachowanie konsumenta. Koncepcje i badania europejskie*, PWE, Warszawa 2001.

Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizator, Toruń 2002.

Szulce H., Janiszewska K., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.

[27] M. K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie*, op.cit., s. 47–49.

[28] D. A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, The Frez Press, New York 2000, s. 263.

Possibilities of development of competitive advantage on brand basis

Summary

Competitive advantage is one of the key determinants of a company's competitive position on the market. Therefore, success of the company may depend on the managers' skills in the area of creating and maintaining competitive advantage on the market. In the contemporary economic reality it is very difficult for a company to stand out on the basis of functional features of its product. Due to availability of technologies combined with globalization, new solutions for products are not long lasting competitive advantages any more. However, a strong brand, positively perceived by customers, with unique personality and recognizable image, may gain a permanent, competitive advantage.