Paweł Bryła
Uniwersytet Łódzki

WYZWANIA ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM MARKAMI KOLEKTYWNYMI NA PRZYKŁADZIE CHRONIONEJ NAZWY POCHODZENIA[1]

Podstawę prawną ochrony marek kolektywnych zarejestrowanych w postaci chronionej nazwy pochodzenia (*Protected Designation of Origin* – PDO) w Unii Europejskiej stanowi obecnie Rozporządzenie Rady (WE) nr 510/2006 z dnia 20 marca 2006 roku w sprawie ochrony oznaczeń geograficznych i nazw pochodzenia produktów rolnych i środków spożywczych. Możliwość uzyskania statusu PDO obejmuje produkty rolne przeznaczone do spożycia przez ludzi, które zostały wymienione w załączniku I do Traktatu o WE (tj. objęte wspólną polityką rolną), oraz siano, olejki eteryczne, korek, koszenilę, kwiaty i rośliny ozdobne, wełnę, wiklinę i len międlony, a także następujące środki spożywcze: piwo, napoje z ekstraktów roślinnych, chleb, ciasto, ciastka, wyroby cukiernicze i inne wyroby piekarnicze, naturalne żele i żywice, musztardę i makarony. Rozporządzenia tego nie stosuje się jednak ani do napojów alkoholowych (poza piwem), ani do produktów winiarskich, z wyłączeniem octów winnych. Ochrona prawna marek kolektywnych w branży winiarskiej odbywa się na odrębnych zasadach.

Rozporządzenie nr 510/2006 zawiera definicję „nazwy pochodzenia". Nazwa pochodzenia oznacza nazwę regionu, określonego miejsca lub – w wyjątkowych przypadkach – kraju; służy do oznaczenia produktu rolnego lub środka spożywczego: 1) pochodzącego z tego regionu, określonego miejsca lub kraju, 2) którego jakość lub cechy charakterystyczne są w istotnej lub wyłącznej mierze zasługą środowiska geograficznego, na które składają się czynniki naturalne i ludzkie, oraz 3) którego produkcja, przetwarzanie i przygotowywanie mają miejsce na określonym obszarze geograficznym.

[1] Praca wykonana w ramach projektu badawczego MNiSW nr N N114 301938.

Zarejestrowane nazwy produktów lub środków spożywczych są chronione przed:

- wszelkim bezpośrednim lub pośrednim wykorzystaniem w celach komercyjnych zarejestrowanej nazwy dla produktów nieobjętych rejestracją, o ile produkty te są porównywalne z produktami zarejestrowanymi pod tą nazwą lub jeśli stosowanie nazwy pozwala na czerpanie korzyści z renomy nazwy chronionej,
- wszelkim nadużywaniem, imitacją lub przywoływaniem ich, nawet jeśli wskazane jest prawdziwe pochodzenie produktu lub jeśli chroniona nazwa została przetłumaczona, lub towarzyszy jej określenie takie, jak: „rodzaj", „typ", „metoda", „na sposób", „imitacja" lub inne podobne określenie,
- wszelkim innym nieprawdziwym lub wprowadzającym w błąd określeniem miejsca pochodzenia lub wytwarzania, właściwości lub podstawowych cech produktu, znajdującym się na opakowaniu zewnętrznym lub wewnętrznym, w materiale reklamowym lub w dokumentach odnoszących się do danego produktu, jak również stosowaniem opakowań mogących stworzyć fałszywe wrażenie co do jego pochodzenia,
- wszelkimi innymi praktykami, które mogłyby wprowadzać konsumenta w błąd co do rzeczywistego pochodzenia produktu.

W literaturze dotyczącej zarządzania marką obserwujemy coraz większe zainteresowanie relacyjnymi aspektami wymiany zamiast podejścia transakcyjnego. Dotychczasowe badania obejmują głównie zagadnienia związane ze wspólnotą marki (*brand community*), relacjami marki z konsumentem, aliansami marek i wspólną promocją marek (*co-branding*). Jednakże tematyka zarządzania markami kolektywnymi (*shared brands*) nie doczekała się jeszcze zbyt wielu opracowań naukowych.

Marki kolektywne charakteryzują się dwoma podstawowymi cechami. Jedna nazwa marki odgrywa rolę głównego lub jedynego źródła tożsamości produktów dwu lub więcej firm, które zgadzają się przestrzegać określonych zasad związanych z zarządzaniem tą marką. Ta cecha nie dotyczy wyłącznie marek kolektywnych, gdyż istnieją też inne formy współpracy marketingowej, na przykład franczyza, które spełniają to kryterium. To, co wyróżnia marki kolektywne, to połączenie powyższego kryterium z koniecznością wykształcenia struktury zarządzania, w której procesy zarządzania marką są kontrolowane przez jednostkę niezależną od jakiejkolwiek pojedynczej firmy. Marki kolektywne najczęściej występują w rolnictwie, przetwórstwie rolno-spożywczym i branżach związanych z wykorzystaniem zasobów naturalnych. Zazwyczaj opierają się na specyficznych metodach produkcji, pochodzeniu lub wartościach etycznych. W wielu sektorach istnieją w postaci systemów zapewniania jakości (*quality assurance schemes*), certyfikacji i akredytacji, gdzie nazwa bądź logo takiego systemu stanowią w dużej mierze o tożsamości produktu.

Wzrost znaczenia marek kolektywnych wynika z następujących trzech przesłanek:

- wobec procesów fragmentacji rynków i skracania się cykli życia produktów, marki kolektywne pozwalają na osiągnięcie silniejszej obecności marki (*brand presence*) od samego wejścia na rynek w porównaniu z sytuacją, gdy dana firma musiałaby samemu wykreować markę; jest to szczególnie istotne dla mikro- i małych przedsiębiorstw, które z reguły jeszcze nie zdołały wykreować silnej marki i nie mają do tego wystarczających zasobów,
- marki kolektywne mogą się przyczyniać do wzrostu wiarygodności oferty (*credibility of brand claims*) poprzez istnienie niezależnej instytucji zajmującej się weryfikacją zobowiązań uczestników marki kolektywnej; jest to szczególnie istotne, gdy konsumenci nie są w stanie samodzielnie zweryfikować obietnic złożonych przez producenta zarówno przed, jak i po dokonaniu zakupu,
- rozpowszechnienie marek kolektywnych jest często wspierane przez instytucje sektora publicznego, agencje rządowe, zrzeszenia firm i organizacje pozarządowe, aby stymulować podejmowanie wspólnych działań w obszarze marketingu, co przyczynia się do lokalnego rozwoju gospodarczego [Tregear i Gorton 2009, s. 826–842].

Na gruncie teorii ekonomii możemy stwierdzić, że marki kolektywne przyjmują cechy dóbr klubowych (*club goods*). Z jednej strony charakteryzują się wyłącznością (*excludability*), to znaczy są we władaniu konkretnej jednostki ekonomicznej, która może zabronić innym korzystania z tego dobra, podobnie jak w przypadku dóbr prywatnych. Z drugiej strony dobra klubowe mają charakter niekonkurencyjny (*non-rivalrous*), to znaczy wszyscy partnerzy mogą czerpać korzyści bez uszczerbku dla pozostałych. Jest to cecha charakterystyczna dla dóbr publicznych. Zatem dobra klubowe posiadają część cech typowych dla dóbr prywatnych i częściowo przypominają dobra publiczne.

Wyłączny charakter dóbr klubowych, w tym marek kolektywnych, rodzi szereg wyzwań związanych z zarządzaniem członkostwem. Komu można pozwolić na zostanie uczestnikiem marki kolektywnej i pod jakimi warunkami? W jaki sposób pozbywać się jednostek niebędących członkami lub niespełniających kryteriów? Te pytania są bardzo istotne z punktu widzenia zapewnienia jednolitej, wysokiej jakości, co jest nieodzowne z perspektywy tworzenia kapitału marki (ang. *brand equity*). Ponadto w przypadku uczestników marki kolektywnej istnieje zagrożenie zachowaniami oportunistycznymi. Nieprzestrzeganie wspólnie przyjętych standardów jakości i procedur z powodu wysokich kosztów lub ze względu na wygodę może mieć poważne konsekwencje dla reputacji marki kolektywnej. W przypadku marek prywatnych (producenta bądź dystrybutora) ryzyko wystąpienia takich zachowań jest mniejsze z powodu istnienia struktur

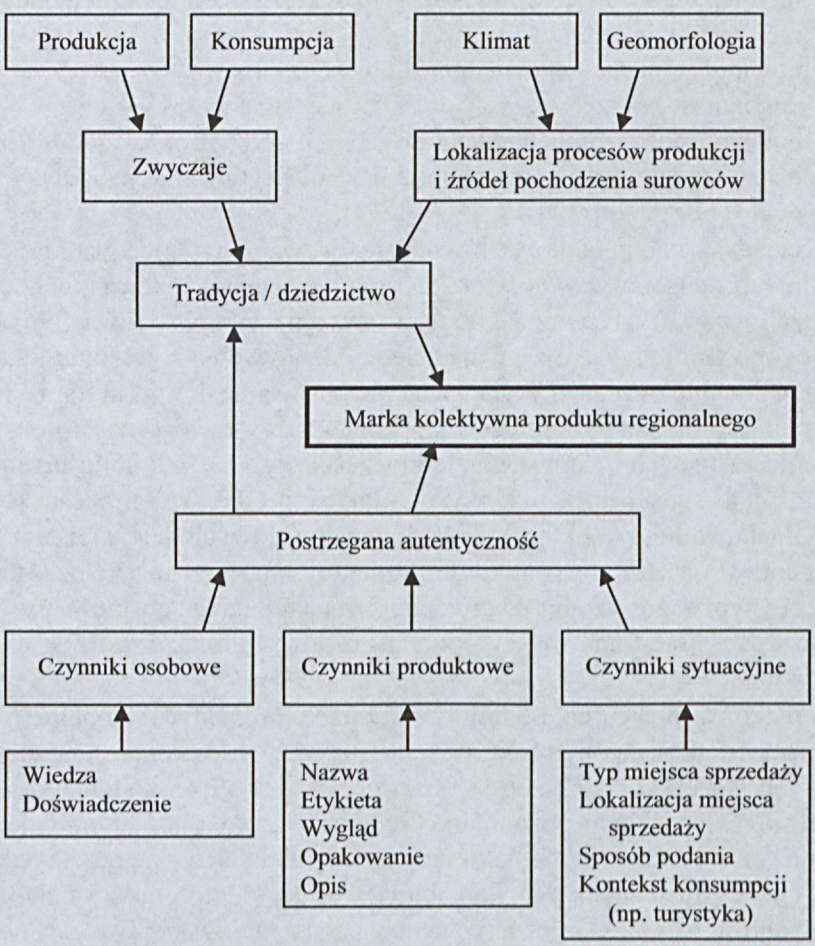
hierarchicznych i stosunkowo jasno wytyczonych linii odpowiedzialności. W jaki sposób jednak przekonać uczestników marki kolektywnej, aby nie podejmowali takich szkodliwych działań, jeśli są oni partnerami lub agentami, nie zaś pracownikami? Taki dylemat występuje w sieciach franczyzowych, jak również dotyczy marek kolektywnych. Wytwórcy produktów rolno-spożywczych oznaczonych chronioną nazwą pochodzenia posługują się tą marką kolektywną w sposób charakterystyczny dla dóbr klubowych. Wiążą się z tym wyżej wymienione wyzwania dotyczące zarządzania członkostwem marki i kontroli przestrzegania wspólnie przyjętych reguł. Dodatkowym wyzwaniem jest występowanie oddzielnej struktury zarządzania (*governance structure*) w przypadku marek kolektywnych. Funkcje komunikacji i kontroli są wówczas oddalone od poszczególnych wytwórców, co zwiększa ryzyko zakłóceń i zachowań oportunistycznych, których wynikiem może być zagrożenie dla reputacji marki kolektywnej.

Kluczowym wyzwaniem związanym z zarządzaniem markami kolektywnymi produktów regionalnych jest wykształcenie i utrzymanie wysokiego poziomu ich postrzeganej autentyczności. Zależy ona od czynników osobowych, produktowych i sytuacyjnych. Czynniki osobowe obejmują wiedzę i doświadczenie. Rozpoznawalność marki kolektywnej wynika ze znajomości danego produktu w kontekście jego obszaru pochodzenia i/lub osobistych doświadczeń związanych z jego konsumpcją. W badaniach Kuznesof, Fregeara i Moxeya [1997, s. 199–206] piwo oznaczone marką Newcastle Brown Ale było opisywane przez konsumentów jako symbol definiujący region Newcastle, będący nieodłączną częścią jego tradycji i kultury. Jednakże sama lokalizacja produkcji w określonym miejscu nie wystarcza, aby produkt był postrzegany jako autentyczny. Niezwykle duże znaczenie mają aspekty tradycji i dziedzictwa kulturowego danego regionu, w które produkt powinien się wpisywać.

Druga grupa czynników wpływających na postrzeganą autentyczność odnosi się do produktu – jego nazwy, opisu, wyglądu, opakowania i informacji o składnikach. Czynniki te w połączeniu z czynnikami osobowymi determinują w dużym stopniu akceptację lub odrzucenie autentyczności produktu przez konsumentów. Na przykład produkt promowany jako kiełbaska Cumberland nie spełnił większości oczekiwań w zakresie czynników stanowiących o jego charakterze regionalnym. Konsumenci stwierdzili, że ma nieprawidłową teksturę i kolor, zawiera zbyt wiele sztucznych dodatków i w dodatku nie jest wytwarzany w regionie Cumberland. Dlatego produkt ten został określony przez konsumentów, że jest w stylu Cumberland, ale nie jest autentyczny.

Ostatnią grupą czynników determinujących postrzeganą autentyczność marek kolektywnych, szczególnie odwołujących się do określonego obszaru pochodzenia, stanowią czynniki sytuacyjne. Miejsce i kontekst zakupu bądź konsumpcji wpływają na postrzeganą autentyczność produktów regionalnych. Na przykład

respondenci w cytowanym badaniu wskazywali, że ser kupowany w delikatesach lub małych sklepikach, gdzie znajduje się w formie bloku, wydaje im się bardziej „prawdziwy" od produktu dostępnego w supermarketach. W modelu Kuznesof, Fregeara i Moxeya marki regionalnych produktów żywnościowych są zbudowane na określonej tradycji, obejmującej zwyczaje produkcji i konsumpcji, a także opierają się na lokalizacji procesów produkcji i pochodzenia surowców (klimat i geomorfologia). Jednakże sukces rynkowy będzie możliwy dopiero wtedy, gdy czynnik tradycji i lokalizacji zostanie uwypuklony poprzez wypracowanie wysokiego poziomu postrzeganej autentyczności danej marki kolektywnej (por. rys.).



Czynniki determinujące sukces rynkowy marki kolektywnej produktu regionalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kuznesof, Fregear i Moxey 1997, s. 199–206

Osiągnięcie zadowalającego stopnia postrzeganej autentyczności marek kolektywnych produktów regionalnych wymaga zatem umiejętnego zarządzania zarówno w zakresie funkcji typowo technologicznych, jak i marketingowych (koncepcja opakowania i etykietowania produktów, wybór sposobu dystrybucji i miejsca sprzedaży, komunikacja marketingowa z klientami).

Innym strategicznym wyzwaniem dla producentów produktów regionalnych jest osiągnięcie odpowiedniego potencjału rynkowego, co będzie zależało w dużej mierze od ich umiejętności segmentacji rynku i pozycjonowania swojej oferty. Żeby rozwijać się dynamicznie i uzyskać akceptowalny poziom rentowności, poszczególni uczestnicy marek kolektywnych:

- powinni mieć odpowiednią wielkość produkcji i potencjał jej wzrostu;
- nie mogą ignorować segmentów rynku, które są mniej atrakcyjne dla ich głównych konkurentów,
- powinni posiadać odpowiednią zdolność zakupową,
- powinni się charakteryzować potrzebą specjalnego traktowania,
- powinni zdobyć zaufanie klientów do ich marki (*customer goodwill*), które będzie działać jak bariera wejścia dla potencjalnych konkurentów [Fotopoulos i Krystallis 2003, s. 1350–1374].

Można wskazać ponadto różne rodzaje wyzwań strategicznych, przed którymi stoją producenci żywności oznaczonej chronioną nazwą pochodzenia. Część tych wyzwań wiąże się z potrzebą rozwoju rynku. Producenci lokalnych specjałów powinni rozszerzyć swój zasięg oddziaływania z poziomu lokalnego na regionalny lub wyższy. Wymaga to dostosowania ich struktur i strategii zarządzania do oczekiwań innego typu klientów, w szczególności konsumentów zamieszkujących w miastach. Jednocześnie producenci stoją przed dylematem, w jaki sposób utrzymać wysoką jakość produktu w procesie rozwoju rynku. Zachowanie wysokich standardów jakościowych jest niezbędne, aby marże cenowe wyższe w stosunku do produktów masowych były uzasadnione. W przeciwnym razie istnieje zagrożenie utratą reputacji, co może prowadzić do znacznych strat finansowych i/lub usunięcia z grona uczestników marki kolektywnej.

Dodatkowa presja na podmioty oferujące produkty regionalne wynika z fragmentacji strony popytowej. Wymaga to od nich dostosowania zachowań rynkowych w postaci większej aktywności i orientacji na klienta. Konieczne wydaje się zastosowanie poza marketingiem szeptanym także umiarkowanie silnych technik promocyjnych, jak różne formy reklamy zewnętrznej, uczestnictwo w inicjatywach lokalnych (targach, festiwalach) oraz organizacja działań w sferze agroturystyki, które wpływają na wzrost generowanej wartości dodanej. Nie wystarczy tylko jednorazowe przyciągnięcie klienta spoza tradycyjnej sfery oddziaływania danego producenta. Ogromne znaczenie ma wykreowanie popytu restytucyjnego na produkty i usługi oferowane przez uczestników marki kolek-

tywnej. Istotnym krokiem w tym procesie rozwoju może być też uzyskanie dostępu do pośrednich kanałów dystrybucji.

Ważnym dylematem i wyzwaniem strategicznym jest również określenie stopnia centralizacji pewnych funkcji marketingowych i zarządczych w ramach struktur zarządzania marką kolektywną. Organizacja sprzedaży bezpośredniej może być realizowana bardziej efektywnie na poziomie stowarzyszeń producentów lub spółdzielni. Mogą one pełnić także funkcję doradczą i odpowiadać za model komunikacji marketingowej w danej grupie producenckiej.

Kolejnym wyzwaniem dla producentów żywności oznaczonej chronioną nazwą pochodzenia może być sezonowość produkcji. Podnosi ona koszty funkcjonowania biznesu. Jednakże z handlowego punktu widzenia może być akceptowalna, jeśli rzeczywiście oferowany produkt charakteryzuje się wysokim poziomem typowości, oryginalności i wyjątkowości. W przypadku niektórych rodzajów produktów regionalnych, na przykład jabłek, można częściowo poradzić sobie z problemem sezonowości poprzez oferowanie całej gamy produktów regionalnych zamiast pojedynczego gatunku. Nie tylko wpłynie to na poprawę płynności i rentowności, ale również zwiększy rozpoznawalność danego dostawcy na rynku i ułatwi realizację dążenia do wykreowania popytu restytucyjnego.

W opracowaniu Iversena i Hema [2008, s. 603–626] wskazano na rolę następujących cech skojarzeń dotyczących pochodzenia (*provenance associations*) w procesie kreowania i zarządzania markami kolektywnymi, które w cytowanym artykule są nazywane miejscowymi markami parasolowymi (*place umbrella brands*): siła, pozytywny charakter, wyjątkowość (autentyczność), odpowiedniość dla każdego partnera marki, wysoki poziom abstrakcji i uwypuklanie podobieństw między partnerami.

Poważnym wyzwaniem związanym z zarządzaniem markami kolektywnymi jest także osiągnięcie zadowalającego poziomu współpracy w kanale rynku. Obserwujemy generalnie rosnącą rolę sieci dystrybucji w kanale rynku. Coraz większe uzależnienie niewielkich producentów od dystrybutorów może generować rosnącą presję na dostawców i możliwości nadużywania pozycji dominującej przez wielkie sieci dystrybucji. Pozytywnym rozwiązaniem może być wzrost stopnia integracji pionowej umownej kanału rynku na zasadach partnerskich lub kapitałowa integracja pionowa skierowana w przód na bazie integracji poziomej (np. grupa producencka organizuje własny sklep firmowy).

Bibliografia

Fotopoulos C., Krystallis A., 2003, *Quality labels as a marketing advantage. The case of the "PDO Zagora" apples in the Greek market*, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 10.

Iversen N., Hem L., 2008, *Provenance associations as core values of place umbrella brands. A framework of characteristics*, European Journal of Marketing, Vol. 42, no. 5/6.

Kuznesof S., Tregear A., Moxey A., 1997, *Regional foods: a consumer perspective*, British Food Journal, Vol. 99, No. 6.

Rozporządzenie Rady (WE) nr 510/2006 z dnia 20 marca 2006 r. w sprawie ochrony oznaczeń geograficznych i nazw pochodzenia produktów rolnych i środków spożywczych, Dz. U. UE z dnia 31.3.2006 L 93/12–23 PL.

Tregear A., Gorton M., 2009, *The challenges of sharing: brands as club goods*, European Journal of Marketing, Vol. 43, No. 5/6.

CHALLENGES OF MANAGING COLLECTIVE BRANDS – AN EXAMPLE OF THE PROTECTED DESIGNATION OF ORIGIN

Summary

The paper departs from a presentation of legal regulations concerning the protection of shared brands registered by the European Commission as Protected Designations of Origin. In marketing literature shared brands are defined on the basis of two criteria: performing the role of the single or principal source of identity for products delivered by more than one enterprise and the existence of a governance structure that is independent of any single firm. Shared brands display features of club goods, which raises multiple questions related to brand membership management and the risk of opportunistic behaviours. Key challenges for the management of the shared brands of regional products include: ensuring a high level of their perceived authenticity, reaching a relevant market potential, skilful use of marketing communication instruments, generating repeated demand, overcoming negative consequences of the seasonal character of certain products, and achieving a satisfactory level of cooperation in the market channel.