Tomasz ŻYMINKOWSKI

WIZERUNEK FIRMY I MARKI JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Konkurencja między przedsiębiorstwami stanowi nieodłączny element współczesnego rynku. Poprzez przyjęcie i realizację wybranej strategii konkurowania firmy chcą osiągnąć i utrzymać trwałą przewagę nad konkurentami, pozwalającą na efektywniejszą realizację zasadniczych celów przedsiębiorstwa. Celem niniejszych rozważań jest ukazanie roli i znaczenia wizerunku przedsiębiorstwa i wizerunku marki w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej.

Istniejące definicje przewagi konkurencyjnej opierają się na różnych podejściach. Pierwsze z nich polega na szukaniu źródeł przewagi konkurencyjnej na zewnątrz przedsiębiorstwa, w charakterze konkurencji w danym sektorze lub czynnikach związanych z makrootoczeniem. Drugie podejście koncentruje się na źródłach wewnętrznych, czyli zasobach przedsiębiorstwa. Ostatnia koncepcja jest połączeniem obydwu poprzednich. Przyjmuje się w niej, że źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. W najnowszych opracowaniach przebija się właśnie ten ostatni pogląd, przyjęty również w niniejszych rozważaniach.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa to zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, które umożliwia na tyle efektywne generowanie oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej[1]. Budowa przewagi konkurencyjnej jest procesem tworzenia wartości dla klienta, opartej na wyróżniających przedsiębiorstwo zasobach i kompetencjach technologicznych i produkcyjnych[2]. Kluczową rolę w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej przypisuje się specyficznym aktywom przedsiębiorstwa, umożliwiającym jego sprawne funkcjonowanie i konkuro-

---

[1] M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Badanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s.172.

[2] M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość dla klienta*, w: *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002, s. 54.

wanie. Wśród niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa, obok zasobów wiedzy, kwalifikacji i motywacji pracowników, kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, wymienia się również wizerunek firmy[3].

Bazą dla tworzenia przewagi konkurencyjnej jest prowadzona przez przedsiębiorstwo strategia konkurencji. Według M. Portera można wyróżnić trzy podstawowe strategie: zróżnicowania, wiodącej pozycji kosztowej i koncentracji. Spośród tych strategii na szczególną uwagę – w kontekście roli wizerunku jako źródła przewagi konkurencyjnej – zasługuje strategia zróżnicowania. Jej celem jest bowiem wykreowanie produktu o wyjątkowych cechach, czyli stworzenie tzw. unikatowej propozycji sprzedaży. To wyróżnienie może być realizowane m.in. poprzez opracowanie specyficznego produktu, technologii czy usług przed- i posprzedażowych. Wśród korzyści, jakie odnosi firma realizująca strategię zróżnicowania, wymienia się większą lojalność nabywców wobec marki i wynikającą z tego mniejszą wrażliwość na cenę. Daje to możliwość zwiększenia zysków i uniknięcia konieczności zajmowania pozycji niskiego kosztu[4]. Większa lojalność klientów stwarza dla konkurentów istotną barierę wejścia do danego sektora. Wyższe zyski firmy pozwalają przedsiębiorstwu opierać się presji wzrostu kosztów ze strony silnych dostawców. Ponadto zróżnicowanie, prowadzące do większej lojalności nabywców, pozwala zająć lepszą pozycję wobec produktów substytucyjnych.

Droga do pozyskania lojalności klientów prowadzi przez ukształtowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Definiuje się go jako sumę wiedzy, przekonań, ocen, emocji i skłonności nabywcy do określonego zachowania. Posiadanie lepszego wizerunku, a tym samym przewagi nad konkurentami, oznacza dla firmy nie tylko możliwość uzyskiwania wyższej ceny za sprzedawane produkty, a tym samym zysków. Pozytywne oceny klientów uodparniają ich w pewnym stopniu na podwyżki cen, a przedsiębiorstwu dają możliwość ich podnoszenia bez groźby spadku przychodów. Pozytywny wizerunek wśród nabywców uodpornia przedsiębiorstwo na ryzyko związane z prowadzoną działalnością[5], zapewnia bowiem względną stabilność, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych. Firmy o ugruntowanej pozycji i pozytywnym wizerunku o wiele łatwiej znoszą wstrząsy związane z różnego rodzaju kryzysami wewnętrznymi i zewnętrznymi, a także słabszą koniunkturą na rynku.

Nie mniej istotną cechą i jednocześnie warunkiem stworzenia przewagi konkurencyjnej jest oryginalność wizerunku. Stanowiąc odbicie w świadomości nabywców przedsiębiorstwa czy marki, jest on bowiem specyficznym zestawem cech,

---

[3] T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne – planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 189.

[4] M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 53.

[5] J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 16.

skojarzeń czy emocji łączonych z danym obiektem. W tym sensie jest on zatem tym specyficznym zasobem przedsiębiorstwa, na którym może oprzeć swoją strategię konkurowania. Warunkiem skuteczności tej strategii jest przy tym właśnie oryginalność wizerunku, czyli wyraźne odróżnienie się od konkurencji. Należy tu zaznaczyć, że owo odróżnienie nie zawsze jest korzystne dla przedsiębiorstwa. Może się zdarzyć, że dane przedsiębiorstwo jest postrzegane jako znacząco odmienne od pozostałych, lecz ta inność nie jest szczególnie ceniona przez nabywców. Przykładowo, jak wynika z badań, takie cechy w wizerunku banku, jak: młodzieńczość czy wesołość, nie są szczególnie pożądane wśród nabywców. Lepsze byłoby postrzeganie banku jako bezpieczny, godny zaufania, elastyczny, mało sformalizowany czy szybki w obsłudze klientów. Prowadzone rozważania pozwalają więc na wysunięcie wniosku, że należy zająć nie tylko wyróżniające się, ale i cenione miejsce w świadomości nabywców.

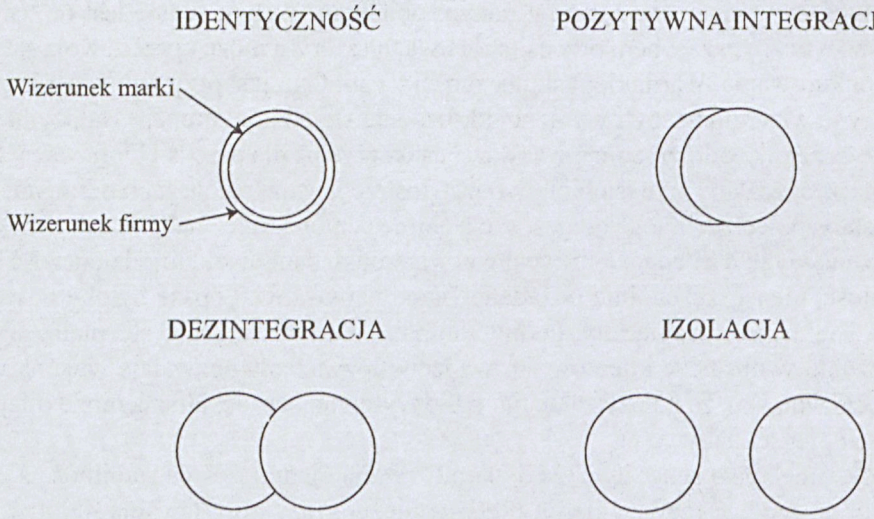
Wizerunek odznacza się także dynamicznością i jednocześnie stabilnością. Polega to na tym, że rozwija się on od dynamicznej fazy powstawania do utrwalenia się stabilnego obrazu na zasadzie stereotypu. Szczególnie ta ostatnia cecha ma istotne znaczenie dla osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zakładając, że przedsiębiorstwu udało się wykształcić w świadomości nabywców silny, wyróżniający go od konkurencji, pozytywny obraz, można mówić wtedy o powstaniu względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Względna trwałość tej przewagi oznacza, że raz ukształtowany wizerunek przedsiębiorstwa czy marki trudno jest zmienić w krótkim czasie. Zmiana jest jednak możliwa w dłuższej perspektywie, a często konieczna ze względu na zmieniające się otoczenie rynkowe, w tym zwłaszcza preferencje klientów. Łączy się to ze zjawiskiem swoistej erozji wizerunku. Oznacza to, że przewaga konkurencyjna zbudowana na pozytywnym wizerunku przedsiębiorstwa lub marki ulega z czasem osłabieniu wskutek jego „starzenia się". Można to odnieść do koncepcji rynkowego cyklu życia produktu i nazwać cyklem życia wizerunku[6].

Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być zarówno wizerunek firmy, jak i wizerunek marki. Mogą być one użyte łącznie lub rozdzielnie. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo buduje przewagę nad konkurentami, opierając się na wizerunku firmy i marki lub kilku marek, w drugim natomiast wykorzystuje jeden z wizerunków. Zależy to oczywiście od prowadzonej przez przedsiębiorstwo strategii marki.

Pomiędzy wizerunkiem firmy a wizerunkami poszczególnych marek mogą zachodzić różne relacje (rys. 1).

Z identycznością mamy do czynienia wtedy, gdy pomiędzy wizerunkami (marki i przedsiębiorstwa) nie ma istotnych różnic, tzn. są one postrzegane w zakresie tych samych cech. Pozytywna integracja z kolei to sytuacja, w której oba wizerunki, choć podobne, odznaczają się pewną indywidualnością postrzegania. Dezinte-

[6] Ibidem, s. 50.



Rys. 1. Zależności pomiędzy wizerunkiem marki a wizerunkiem przedsiębiorstwa
Źródło: Opracowanie własne

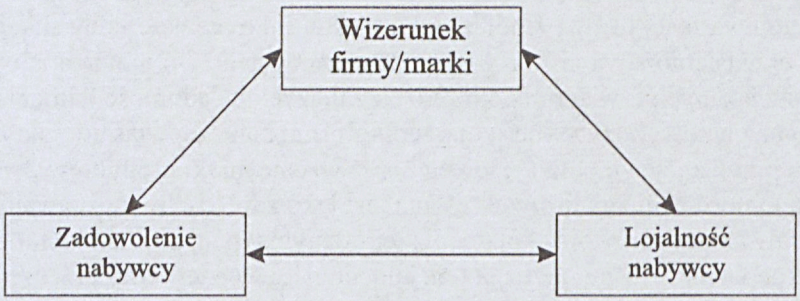
gracja oznacza, że wizerunki są styczne jedynie w kilku zasadniczych cechach, a izolacja – że postrzegane są jako odmienne.

Przedstawione zależności są wynikiem prowadzonej strategii marki. Identyczność wizerunków może być efektem strategii marki indywidualnej, wspartej marką producenta. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa, które posiadają jedną silną markę, której nazwa (marka) jest też nazwą przedsiębiorstwa, np. firma Nikon i aparaty fotograficzne Nikon. Identyczność może być także skutkiem prowadzenia strategii, polegającej na pozycjonowaniu jedynie marki przedsiębiorstwa, bez używania marki produktu. Charakterystyczne jest to dla strategii przedsiębiorstw działających na rynkach przemysłowych i na niektórych rynkach usługowych. Przy tak realizowanej strategii marki przy tworzeniu przewagi konkurencyjnej wykorzystuje się wizerunek firmy lub sztandarowej marki.

Pozostałe relacje pomiędzy wizerunkiem marki a wizerunkiem firmy są wynikiem prowadzenia strategii wielomarkowej, marki rodzinnej i kombinowanej. Strategie te z zasady prowadzą do pewnej niezgodności pomiędzy ukształtowanymi wizerunkami poszczególnych marek a wizerunkiem firmy. W tych przypadkach należy tworzyć przewagę konkurencyjną opartą na wizerunku marki bądź marek.

Znaczenie wizerunku w procesach podejmowania decyzji przez nabywców polega m.in. na upraszczaniu procesów percepcji. Wyraża się to w zjawiskach selektywnej uwagi, zapamiętywania i zniekształcania. Informacje, jakie dochodzą do nabywcy, są przez niego selektywnie odbierane, oceniane, porządkowane i zapamiętywane. Wszystko to sprawia, że pozytywny wizerunek firmy lub marki uła-

twia podejmowanie decyzji, minimalizując w ocenie nabywcy ryzyko zakupowe. Posiadanie pozytywnego wizerunku marki lub firmy może również przyczyniać się do stałego powtarzania zakupu danego produktu, opartego na zadowoleniu i kształtującego lojalność nabywcy wobec marki lub firmy. Związek pomiędzy pozytywnym wizerunkiem, zadowoleniem i lojalnością nabywców polega na wielopłaszczyznowych sprzężeniach zwrotnych pomiędzy tymi zjawiskami (rys. 2).



Rys. 2. Związek pomiędzy wizerunkiem, zadowoleniem a lojalnością nabywcy
Źródło: Opracowanie własne

Zadowolenie można określić jako zgodność otrzymanej wartości z oczekiwaniami nabywcy. Występuje ono wtedy, gdy klient oceni dostarczoną mu wartość w postaci użyteczności produktu przynajmniej jako zgodną z jego oczekiwaniami przed zakupem. Im wartość otrzymana jest wyższa od wartości oczekiwanej, tym większa jest satysfakcja z dokonanego zakupu. Analizując zależność pomiędzy wizerunkiem a zadowoleniem, należy stwierdzić, że relacja ta polega na obustronnym oddziaływaniu. Z jednej strony pozytywny wizerunek sprzyja powstawaniu zjawiska satysfakcji, z drugiej zaś strony zadowolenie klienta z nabytego produktu wpływa pozytywnie na wizerunek.

Podobne zjawisko zachodzi pomiędzy lojalnością a wizerunkiem. Lojalność zdefiniować można jako skłonność do stałego korzystania z oferty firmy. Należy przy tym podkreślić, iż tzw. prawdziwa lojalność nabywcy nie polega na nawyku czy rutynie. Jest ona raczej psychiczną predyspozycją, polegającą na przedkładaniu danej marki nad inną. Pozytywny wizerunek nie tylko jest wynikiem lojalności nabywcy, który, gromadząc doświadczenia z kolejnych zakupów, utwierdza się w przekonaniu o wyższości danej firmy czy marki nad innymi, ale jest również przyczyną budowania lojalności. Nie oznacza to jednak, że każdy nabywca posiadający pozytywne wyobrażenie o firmie jest klientem lojalnym. Tak samo można stwierdzić, że nie każdy zadowolony klient zachowuje się lojalnie wobec danej firmy czy marki. Wynika to z faktu, że zadowolenie nie oznacza powtarzania zakupu, a jedynie mu sprzyja.

Lojalność nabywców, będąca wynikiem pozytywnego wizerunku firmy lub marki, jest zjawiskiem niezwykle pożądanym dla przedsiębiorstwa. Powszechnie przyjmuje się bowiem twierdzenie, że taniej i łatwiej jest utrzymać stałego,

lojalnego klienta, niż pozyskać nowego i dopiero kształtować jego wierność wobec danej marki czy firmy. Poza tym zgodnie z zasadą 20/80, wynikającą z prawa Pareto, jedynie 20% klientów generuje aż 80% przychodów firmy. Świadczy to o tym, że posiadanie pozytywnego wizerunku wśród nabywców i grona lojalnych klientów zapewnia długookresowy rozwój przedsiębiorstwa i stanowi niezwykle ważny element jego wartości.

Pozytywny, ceniony przez nabywców wizerunek firmy jest bardzo ważnym elementem wartości firmy i źródłem jej wzrostu. Jako niematerialny składnik aktywów przedsiębiorstwa jest on trudny do oszacowania. Do niematerialnych aktywów związanych z wizerunkiem można zaliczyć: świadomość istnienia firmy, postrzeganą jakość, pozytywne skojarzenia z firmą i inne jej właściwe aktywa, jak ochrona prawna jej symbolu firmowego oraz własne marki produktów[7].

Świadomość istnienia firmy określana jest jako zdolność rozpoznawania przez nabywców nazwy firmy oraz kojarzenia jej z danym typem produktów lub działalności. Rozpoznanie firmy przez potencjalnego nabywcę jest warunkiem niezbędnym do dokonania zakupu, zwłaszcza w sytuacji, gdy nabywca działa pod presją czasu i nie może długo poszukiwać informacji o dostępnej na rynku ofercie. Wysoka świadomość istnienia firmy daje także możliwość stosunkowo łatwego dotarcia do świadomości nabywców z komunikatami o charakterze reklamowym, promocji sprzedaży czy public relations.

Wartość wizerunku uzależniona jest też od wartości postrzeganej jakości, oferowanej przez firmę, rozumianej jako jakość produktów, obsługi klienta, stylu i wiarygodności[8]. Klient, który potrafi zaklasyfikować firmę lub markę do określonej grupy jakościowej, jest niewątpliwie bardziej „cenny" dla przedsiębiorstwa niż osoba, która jest jedynie świadoma jej istnienia.

Kolejnym czynnikiem, wpływającym na wartość wizerunku, są pozytywne skojarzenia z daną marką lub firmą. Można je utożsamić z postrzeganymi subiektywnie przez nabywcę cechami marki lub firmy. Im lepsze oceny tych cech, tym wyższa wartość wizerunku firmy. Wartość wizerunku firmy podlegać może wycenie. Metody pomiaru wartości wizerunku oparte są na metodach wyceny wartości marki. Wśród nich wyróżnić można: wycenę na podstawie premii cenowej, wycenę na podstawie kosztu zastąpienia istniejącej marki (produktu lub firmy) nową, wycenę na podstawie kosztów historycznych, wycenę na podstawie prestiżu marki, wycenę na podstawie wartości rynkowej oraz wycenę na podstawie potencjalnych korzyści ekonomicznych[9].

Wycena na podstawie premii cenowej polega na porównaniu przychodów uzyskiwanych przez firmę o uznanej wśród nabywców marce z przychodami uzyski-

---

[7] W. Budzyński, *Wizerunek firmy – kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 35.

[8] Ibidem, s. 37.

[9] J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 312.

wanymi przez przeciętne przedsiębiorstwo w danej branży. Metoda na podstawie kosztu zastąpienia starej marki przez nową opiera się z kolei na szacowaniu kosztów wykreowania od podstaw nowej marki. Warunkiem ograniczającym stosowanie tej metody jest wymagana stabilność branży, sytuacji konkurencyjnej, długa tradycja i rozbudowana statystyka[10]. Na podobnym mechanizmie opiera się następna z metod wyceny wizerunku firmy – na podstawie kosztów historycznych. Polega ona na obliczeniu wszystkich kosztów, jakie poniosła firma na wykreowanie swojego wizerunku wśród nabywców. Wadą tej metody jest trudność oszacowania, które z kosztów przedsiębiorstwa to koszty kreacji wizerunku. Zwykle wlicza się do nich koszty działań marketingowych, a także inne koszty niezwiązane bezpośrednio z marketingiem, lecz pośrednio przynoszące korzyści wizerunkowi firmy.

Wycena na podstawie prestiżu marki może polegać na porównaniu preferencji nabywców wobec kilku marek w testach ślepych i jawnych. Jest to tzw. test preferencji. Różnice w ocenie produktu pomiędzy osobami uczestniczącymi w teście ślepym i jawnym można uznać za wartość wizerunku danej marki. Słabą stroną tej metody jest ograniczenie jej do określenia jedynie wartości wizerunku marki, a nie firmy.

W wycenie opartej na wartości rynkowej chodzi z kolei o oszacowanie wartości wizerunku na podstawie notowań giełdowych w obrocie publicznym. Różnica pomiędzy wartością księgową firmy a wartością notowanych na giełdzie akcji może być traktowana jako wartość wizerunku firmy. U podstaw tej metody leży założenie, że przy wolnej grze sił rynkowych nadwyżka wartości wynika z ocen inwestorów co do perspektyw rozwoju danej firmy.

Kolejną metodą wyceny wartości wizerunku jest wycena na podstawie potencjalnych korzyści ekonomicznych. Może ona polegać na szacowaniu hipotetycznych tantiem za możliwość licencjonowania marki (produktu lub firmy) innym przedsiębiorstwom[11].

Przewagę konkurencyjną opartą na wizerunku przedsiębiorstwa lub wizerunku poszczególnych marek budować należy nie tylko wśród obecnych i potencjalnych klientów, ale także wśród pozostałych grup wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia firmy. Szczególną rolę przypisuje się zwłaszcza wewnętrznemu wizerunkowi wśród pracowników. Pozytywny wizerunek wśród pracowników jest nie tylko czynnikiem wpływającym na kształtowanie się zadowolenia, motywację i w rezultacie na efektywność pracy, ale także jest czynnikiem determinującym w dużym stopniu wizerunek wśród nabywców. Ten tor oddziaływania polega zarówno na formalnym (w czasie np. obsługi klienta), jak i nieformalnym komunikowaniu pozytywnego wizerunku wśród klientów.

Do zewnętrznych grup adresatów wizerunku firmy o szczególnym znaczeniu dla ich oddziaływania na potencjalnych klientów można z kolei zaliczyć dostaw-

[10] Ibidem, s. 314.

[11] Ibidem, s. 317.

ców i pośredników, różnego rodzaju podmioty opiniotwórcze (dziennikarze, eksperci) oraz banki i inne instytucje finansowe. Pozytywne wyobrażenie, jakie mają oni o danej firmie, jest nie tylko istotne w kontekście ich oddziaływania na nabywców, ale również dla stworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej.

Specyfika poszczególnych grup adresatów kształtowania wizerunku musi uwzględniać ich odmienne oczekiwania wobec firmy. Oznacza to, że firma nie może kreować takiego samego wizerunku wśród wszystkich grup adresatów. Z drugiej jednak strony nie można kreować wizerunku całkowicie odmiennego wśród poszczególnych grup adresatów, lecz przynajmniej w zakresie wybranych cech wizerunku utrzymywać spójny przekaz komunikacyjny. Wymaga to koordynacji w ramach jednej strategii kształtowania wizerunku i powiązania jej ze strategią przedsiębiorstwa, zwłaszcza strategią marketingową i konkurencji.

Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że wizerunek jako źródło przewagi konkurencyjnej ma szczególne znaczenie na rynkach, na których produkty są wysoce homogeniczne, tzn. są względnie identyczne pod względem przeznaczenia, ceny i jakości. W takiej sytuacji jednym z podstawowych wyróżników produktu i przedsiębiorstwa może być właśnie ich odmienne postrzeganie przez nabywców. Konkurencja oparta na produktach heterogenicznych, różniących się od siebie wieloma cechami, nie wyklucza budowania przewagi konkurencyjnej opartej na pozytywnym wizerunku firmy bądź marki. Jest on wtedy jednym z kilku źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W każdej bowiem sytuacji posiadanie pozytywnego wizerunku wśród obecnych i potencjalnych klientów daje przedsiębiorstwu względnie trwałą przewagę konkurencyjną.