Bogdan Nogalski
Agnieszka Szpitter
Uniwersytet Gdański

MARKA JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM W WARUNKACH KONKUROWANIA

Wprowadzenie

Dlaczego inwestorzy wolą przedsiębiorstwa posiadające silne marki? Odpowiedź jest prosta: ponieważ silna marka zmniejsza ryzyko niepowodzenia. Silna marka ma dla przedsiębiorstwa wymierną wartość, która stanowi zabezpieczenie jego przyszłych przychodów. Z tego względu marki stały się poważną alternatywą w stosunku do inwestycji rzeczowych i finansowych. Są zdolne do generowania wysokiego zwrotu z zainwestowanego kapitału.

Budowę silnej marki można i należy traktować podobnie jak długoterminową inwestycję pieniężną. Zarządzanie markami bezpośrednio przekłada się na wyniki finansowe, wartość przedsiębiorstwa, zaś menedżerowie powinni traktować marki jako zasób generujący dodatkowe dochody dla przedsiębiorstwa.

Lata 1980–1990 to dekada fuzji i przejęć na dużą skalę przedsiębiorstw posiadających silne marki, m.in. przez takie koncerny jak Nestlé, Procter, Lever. Wartość tych transakcji przekraczała 20–25-krotnie wartość księgową przejmowanych przedsiębiorstw. Przed rokiem 1980 przedsiębiorstwa kupowały fabrykę czekolady, a po roku 1980 kupowano markę KitKat. Różnica polegała na tym, że w pierwszym przypadku nabywano zdolność produkcyjną, w drugim „część umysłu"[1] konsumentów. Uświadomiono sobie, że prawdziwym kapitałem przedsiębiorstwa jest niematerialny, nienamacalny potencjał tkwiący w marce, np.: aktywa niematerialne stanowią 61% wartości Kellogg's.

---

[1] Ang. *share of mind.*

Od 1991 roku karierę zrobiło pojęcie kapitału marki, które w świecie ekonomicznym nadaje szersze znaczenie marce i nie sprowadza marki tylko do wypełniania przez nią funkcji gwarancyjnej i wyróżniającej. Marka pozostaje w pamięci konsumentów z pewną przechowywaną obietnicą. Jak pisze A.D. Aaker „[...] walka na rynku będzie rywalizacją marek, walką konkurencyjną o dominację marki"[2]. Niewątpliwie należy przyznać mu rację. Równocześnie stwierdzenie to potwierdza aktualność, wagę oraz potrzebę prowadzenia tego typu badań naukowych i zajmowania się tą problematyką w praktyce gospodarczej[3].

Wiedza odgrywa kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej opartej na marce. Poniesienie wysokich nakładów w długim okresie na budowę marki nie jest gwarantem sukcesu. Bowiem proces budowy aktywów marki, zarazem elementów ją identyfikujących, jak i działań marketingowych wspierających jej poszczególne aktywa musi być prowadzony w sposób spójny w zgodzie z poszczególnymi elementami procesu.

Celem opracowania jest wskazanie, w jakim zakresie marka (zarządzanie marką) we współczesnym przedsiębiorstwie stanowi ważne narzędzie, zarządzania nim, narzędzie dzięki któremu może ono osiągać sukcesy w długim czasie uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Swoje dociekania przedstawiamy na przykładzie polskiego sektora browarniczego. Jest on nie tylko jednym z najbardziej dynamicznie (w minionym dziesięcioleciu) rozwijających się sektorów w Polsce, ale także sektorem wprowadzającym istotne innowacje rynkowe.

Jak dzięki marce przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną?

Jest to kluczowe pytanie, na które przedsiębiorstwa od wielu lat poszukują satysfakcjonującej odpowiedzi. Analiza procesu zdobywania przewagi konkurencyjnej opartej na marce winna być powiązana z modelem konkurencyjności, tj. z potencjałem konkurencyjności (rozumianym jako

---

[2] D.A. Aaker, *Managing brand equity*, The Free Press, New York 1991, s. 25.

[3] Warto w tym miejscu zauważyć, że dotychczasowe podstawy przewagi konkurencyjnej oparte na niskich kosztach, efektach skali i doświadczenia, tracą znaczenie ze względu na ich podatność na naśladownictwo. Rośnie natomiast ranga tak zwanych miękkich umiejętności i atrybutów, jak: wiedza marketingowa, dostęp do kanałów dystrybucji oraz marki.

unikatowa kombinacja zasobów materialnych i niematerialnych) oraz umiejętnym wykorzystaniem instrumentów konkurowania[4]. Oba te elementy rozpatrywane równolegle, a nie sekwencyjnie, stanowią źródła przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna jest podstawowym pojęciem w teorii konkurencyjności i znajduje swoje odzwierciedlenie w pozycji konkurencyjnej na rynku. Oznacza to, że miernikiem przewagi jest właśnie pozycja konkurencyjna na rynku.

Zbudowanie silnej marki prowadzącej do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest jednym z podstawowych warunków służących do zapewnienia długookresowego powodzenia przedsiębiorstwa. Najważniejszą rolę w budowie przewagi konkurencyjnej opartej na marce odgrywa wiedza marketingowa. Nawet zaangażowanie dużych środków w długim okresie w budowę marki nie zapewni powodzenia, jeżeli proces budowy marki, począwszy od wyboru jej identyfikatorów, a skończywszy na programie marketingowym wspierającym poszczególne aktywa marki, będzie prowadzony w sposób przypadkowy, bez zachowania spójności i zgodności poszczególnych elementów procesu i przemyślanej strategii przedsiębiorstwa.

W opracowaniu przyjęto założenie, że konkurencyjność rozpatrywana będzie w konwencji systemu złożonego z czterech powiązanych ze sobą podsystemów, tj.: potencjału konkurencyjności[5], instrumentów

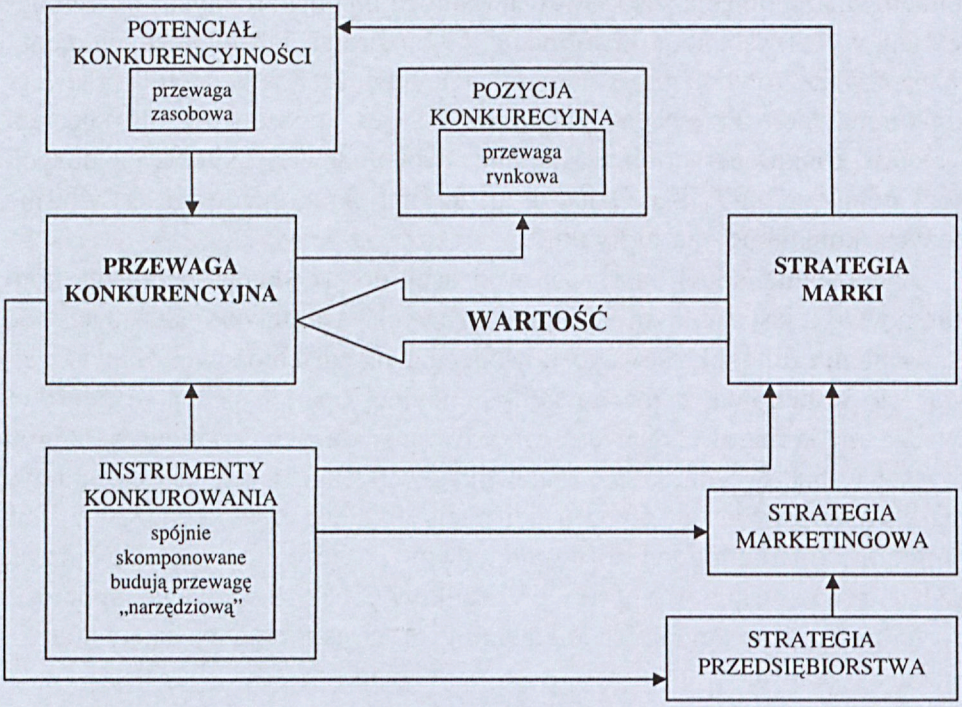
---

[4] Konkurencja stanowi kluczowy przedmiot zainteresowania teorii i praktyki również nauk o zarządzaniu. Dąży się do poznania prawidłowości, jakim podlegają procesy konkurowania, aby posiąść informację i wiedzę jak działać w warunkach konkurencji. Głównym celem jest poszukiwanie odpowiedzi na wiele istotnych pytań (niekoniecznie w podanej kolejności), określających między innymi: jak działać, aby stawać się i być konkurencyjnym? czym jest konkurencyjność? co zrobić aby ją osiągnąć? na czym skupić swoje działania?; jak tworzyć możliwości do bycia konkurencyjnym?

Stan badań podejmowanych w teorii zarządzania w zakresie rozwoju problematyki konkurowania (jak i szczególnie stawiane pytania o skuteczne sposoby przeobrażania kapitału niematerialnego w materialne identyfikatory sukcesu przedsiębiorstwa) uzasadnia celowość i praktyczną konieczność prac badawczych w celu wyjaśniania oddziaływania czynników rozwoju, jakie tworzy kapitał niematerialny przedsiębiorstwa (jego przejawy stanowi między innymi marka).

Praktyka zarządzania udziela wielu wskazówek dotyczących tego zagadnienia. Obserwujemy coraz powszechniej rozwijane w przedsiębiorstwach zorganizowane formy tych procesów, jako nowe zorganizowane działania menedżerskie i funkcje zarządzania. Dla przykładu ilustrują to m.in. zachowania rynkowe przedsiębiorstw w sektorze browarniczym oraz procesy tworzenia przez nie strategii marki i zarządzania nią.

[5] Nawiązuje do szkoły zasobowej zarządzania strategicznego i teorii przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Model zależności przyczynowo-skutkowych wpływających na strategię marki

Źródło: Opracowanie własne

konkurowania[6], przewagi konkurencyjnej[7], pozycji konkurencyjnej[8] (por. rys. 1).

Przedsiębiorstwa[9] sektora browarniczego przejawiają silną orientację marketingową. Formułując cele strategiczne, planują swoją przyszłą pozycję konkurencyjną. Oprócz określenia domeny działania, planują także, służące realizacji założonych celów, instrumenty konkurowania. Specyfika tego sektora wymusza stosowanie bardzo zaawansowanych instrumentów konkurowania, które umożliwiają zwiększanie konkurencyjności przedsiębior-

---

[6] W sektorze browarniczym budują przewagę narzędziową.

[7] Stanowi skutek posiadania przez przedsiębiorstwo jednej z przewag, tj. zasobowej, pozycyjnej i narzędziowej lub ich kombinacji.

[8] Nawiązuje do szkoły pozycyjnej zarządzania strategicznego i teorii przedsiębiorstwa.

[9] Są to głównie: Kompania Piwowarska (37,1%), Grupa Żywiec (33,3%), Calsberg Polska (14,1%), Browar Belgia (4,5%). Razem przedsiębiorstwa te posiadają ok. 90%. Por. Źródło: *Dane w procentach za rok 2005*, Calsberg Polska i Kompania Piwowarska.

stwa. Źródeł przewagi konkurencyjnej upatruje się w potencjale konkurencyjności i instrumentach konkurowania. Posiadany i budowany potencjał oraz posiadane i budowane instrumenty są wewnętrznym źródłem uzyskania określonej przewagi konkurencyjnej.

Spójnie skomponowane instrumenty konkurowania są zoperacjonalizowane w funkcjonalnej strategii marketingowej i uszczegółowione w strategii marki, zaś po ocenie przez konkurencję instrumentów konkurowania tworzą przewagę „narzędziową". Polega ona na lepszym od konkurencji skonfigurowaniu narzędzi budujących siłę marki. Bowiem walka konkurencyjna polega na budowaniu i umacnianiu kapitału marki, który generuje wartość dla przedsiębiorstwa.

Wartość marki wzmacnia potencjał konkurencyjności, a kapitał marki, pozycję konkurencyjną. Skuteczne realizowanie wytycznych sformułowanych w strategii pozwala osiągnąć określoną pozycję konkurencyjną. Zatem zarówno potencjał, jak i instrumenty budują przewagę i stają się fundamentem strategii. Unikatowa strategia marki tworzy wartość i staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, bowiem oddziałując na zachowania konsumentów, przyczynia się do osiągnięcia sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo. Sukces ten mierzony jest pozycją konkurencyjną. „Posiadanie bowiem przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej warunkuje jego zdolność do konkurowania, która jest istotą powodzenia lub porażki przedsiębiorstw"[10].

Reasumując, odnosząca sukces strategia marki polega na lepszym od konkurentów wykorzystaniu instrumentów konkurowania i spójnym ich skomponowaniu. Można powiedzieć, że buduje ona przewagę „narzędziową". Skuteczność strategii marki zależy także od umiejętności i zasobów, dzięki którym możliwe jest tworzenie instrumentów konkurowania. Posiadanie przewagi opartej na potencjale konkurencyjności skutkuje przewagą „zasobową". Natomiast wartość generowana dla konsumentów poprzez strategię marki pozawala osiągnąć przewagę „rynkową".

Zgodnie z modelem przedstawionym na rysunku 1 przewagę konkurencyjną tworzą dwa główne składniki: przewaga zasobowa, czyli przewaga konkurencyjna oparta na wewnętrznych zasobach i umiejętnościach, oraz przewaga rynkowa, oznaczająca przewagę konkurencyjną osiąganą na

---

[10] M.E. Porter, *Competitive strategy*, w: *Strategy synthesis. Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*, red. B. de Wit, R. Meyer, International Business Press, London 1999, s. 205.

rynku, która posiada zewnętrzny wymiar odzwierciedlający pozycję rynkową zwaną przewagą pozycyjną lub rynkową[11].

Dwa wymienione komponenty w przedsiębiorstwach cieszących się względnie trwałymi przewagami konkurencyjnymi nie istnieją niezależnie. Odstępstwem od tej reguły może być sytuacja, w której przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę zasobową, ale nie jest w stanie jej przeformułować poprzez narzędzia w przewagę rynkową, oraz przypadek, w którym przedsiębiorstwo nieposiadające przewagi zasobowej osiąga krótkotrwałą przewagę rynkową za pomocą, dostępnych również dla konkurentów doraźnych, intuicyjnych i przypadkowych zabiegów. Sytuacje i przypadki takie zdarzają się dość często na współczesnych rynkach i mają zazwyczaj charakter przejściowy w danym przedsiębiorstwie, ponieważ albo przeradzają się w jego realną przewagę konkurencyjną, albo są zwiastunem jego niepowodzenia. Stąd też można założyć, że uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej zależy od posiadania przewagi zasobowej i zdolności wygenerowania przewagi narzędziowej w celu osiągnięcia przewagi rynkowej. Łącznikiem między tymi dwoma głównymi składnikami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest strategia marki, która jest zoperacjonalizowana w zestawie instrumentów konkurowania. Jej wyjątkowość determinuje posiadana przewaga zasobowa, natomiast od jej skuteczności zależy osiągnięta przewaga rynkowa, dzięki posiadaniu przewagi narzędziowej.

Wnioski z badań

Przeprowadzone badania[12] pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków.

Strategia marki w badanych browarach pełni bardzo istotną rolę. Wynika to z wpływu, jaki wywiera ona na budowanie wizerunku marki. A zatem strategia marki jest narzędziem, którego zadaniem jest kształtowanie wizerunku marki tak, by była ona przyswajalna i identyfikowana przez rynki docelowe. Reklama, sponsoring medialny, product placement piwa, są

---

[11] Por. G.S. Day, *Maintaining the competitive edge: creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments*, w: *Wharton on dynamic competitive strategy*, red. G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther, John Wiley & Sons, Inc., New York 1997, s. 53.

[12] W ich trakcie poszukiwano odpowiedzi m.in. na następujące pytania: w jaki sposób browary budują strategię marki? jakich mechanizmów używają do kreowania strategii marki? jakimi wyróżnikami cechują się owe strategie? jak na stosowane strategie marek, reagują i zachowują się konsumenci?

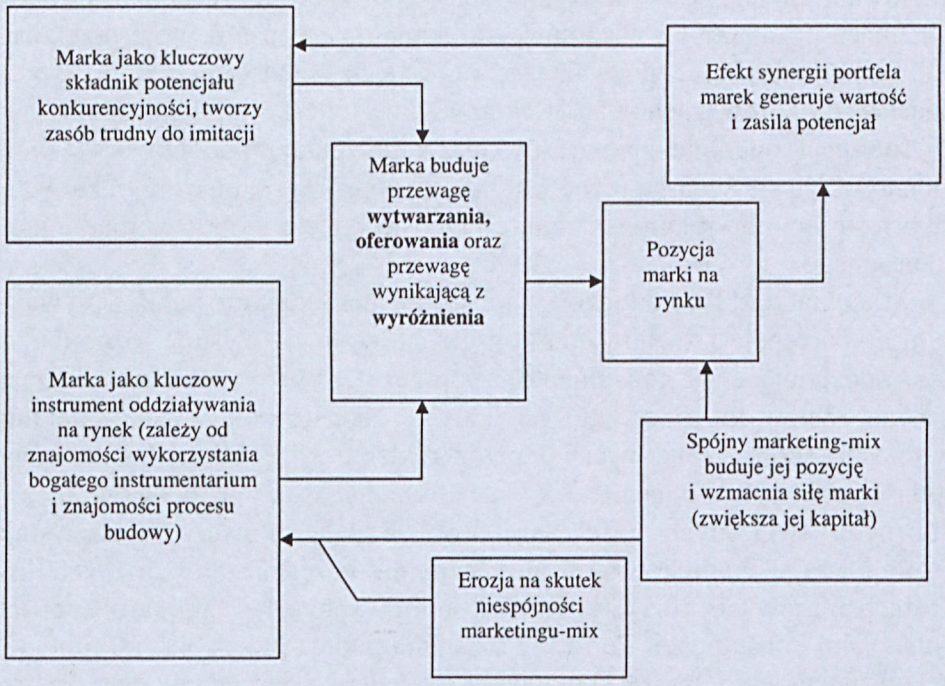
traktowane przede wszystkim jako narzędzia budujące świadomość marki i kreujące pożądany jej wizerunek. Reklama daje konsumentom przekonanie, że marka jest silna, pozwala utożsamiać się z bohaterami reklam, tworzy podstawy wzorów zachowań. Reklama piwa tworzy typy konsumentów, którzy mają podobne zainteresowania, reprezentują podobny styl życia i identyfikują się z marką piwa. Natomiast sponsoring społeczny traktowany jako forma public relations wspiera przedsięwzięcia z obszaru marketingu społecznego.

Strategia marki jest kluczowym instrumentem konkurowania wpływającym na percepcję i zachowania konsumentów. Wykorzystuje różne narzędzia oddziałujące na konsumentów poprzez zarówno media masowe, jak i akcje „below the line", których główne zadanie polega na wspieraniu w sposób spójny zbudowanego przez reklamę wizerunku. Zastosowanie sponsoringu spełnia właśnie taką ważną funkcję, która wynika z ograniczeń prawnych związanych z reklamą piwa. Badane browary wykorzystują współpracę z obiektami gastronomicznymi, uczestniczą w różnych imprezach masowych, rozrywkowych i sportowych, gdyż tam są obecni ich potencjalni konsumenci. Te formy działania budują przede wszystkim więź z konsumentami i budzą skojarzenia związane z łączeniem danej marki z określonym charakterem imprezy. Są one tańsze w stosunku do reklamy i skuteczniejsze w budowaniu relacji z docelowym rynkiem, bowiem bazują na doświadczaniu marki. Konsumenci mają okazję wypróbowania marki. Pozwala to na dotarcie z określoną marką do grupy docelowej, daje możliwość kształtowania odpowiedniego wizerunku i buduje więź z konsumentami.

Strategia marki skupia się na dwóch fundamentalnych formach działania, tj. na działaniu sprzedażowym i komunikacyjnym. Sposób doboru narzędzi marketingu-mix i zintegrowanie działań pozwalają stworzyć jednolity wizerunek odbierany przez rynek i mieć przełożenie na efekty sprzedażowe. Strategie marki są dostosowane do potrzeb konsumentów, a marki pojawiają się tam, gdzie konsument może zgłosić zapotrzebowanie na nie (spędzanie wolnego czasu, uczestniczenie w imprezie rozrywkowej, sportowej etc.).

Zmiana zachowań konsumenckich jest procesem długotrwałym, bowiem obejmuje ona zmiany w ich postawach. Procesowi temu w sposób ciągły towarzyszy strategia marki (por. rys. 2).

W poszukiwaniu zasobowych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw istotne miejsce zajmuje strategia marki. Marka jako zasób niematerialny budowana jest za pomocą narzędzi marketingowych. Marka



Rys. 2. Źródła przewagi konkurencyjnej marki – umacnianie marki
Źródło: Opracowanie własne

w rozumieniu holistycznym cechuje się tożsamością budowaną za pomocą siły skojarzeń, posiadaniem określonej osobowości, atrybutów i dostarczanych korzyści funkcjonalnych i emocjonalnych. Strategia marki powstaje poprzez właściwie skonfigurowane instrumenty i dzięki potencjałowi nie tylko dotyczącemu know-how marketingowego, ale także innych sfer, które są dostatecznie silnie rozwinięte w przedsiębiorstwach.

Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły, że strategia marki należy do zbioru strategicznie istotnych zasobów w badanych przedsiębiorstwach sektora browarniczego. Strategia marki jest źródłem osiąganej przez browary przewagi konkurencyjnej, i to zarówno w zakresie realnie osiąganych efektów rynkowych, wartości tworzonej dla akcjonariuszy/udziałowców i całkowitej efektywności działania przedsiębiorstw badanego sektora. Wartość dodana, jaką dostarcza strategia marki, zależy od stopnia zaawansowania w stosowaniu nowoczesnych instrumentów konkurowania i wysoko zaawansowanych narzędzi badań marketingowych.

Renta ekonomiczna, jaką uzyskują badane grupy browarnicze dzięki posiadaniu skutecznych strategii marki i kompleksowego nią zarządzania, wynika przede wszystkim z faktu, że kompleksowe zarządzanie marką (budowa, monitorowanie i ocena marki) jako strategiczny zasób jest przyszłym strategicznym czynnikiem sektorowym. Oznacza to, że strategia marki jest i będzie w sektorze browarniczym najważniejszym instrumentem konkurowania i podstawowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw tego sektora w XXI wieku.

Silna konkurencja i globalizacja wymuszają budowanie i wzmacnianie potencjału konkurencyjności, zwłaszcza jeśli celem jest ambitny rozwój przedsiębiorstwa, a nie tylko przetrwanie. Strategia marki staje się warunkiem sine qua non przyszłej egzystencji i rozwoju przedsiębiorstw tego sektora. Z uzyskanych w trakcie procesu badawczego wyników można wnioskować, że menedżerowie badanych browarów są tego świadomi, bowiem uznali sferę zarządzania marką i sferę marketingu za bardzo ważne źródło kreowania instrumentów konkurowania w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. W obliczu rosnącej rywalizacji na rynku zdecydowanie odczuwają oni potrzebę budowania strategii marki, strategii charakteryzującej się atrybutem kompleksowego zarządzania nią.

Przeprowadzone badania empiryczne dowiodły ponadto, że w budowaniu marki kluczowe znaczenie mają następujące składniki potencjału konkurencyjności: znajomość potrzeb, preferencji i zachowań konsumentów, zdolność przewidywania potrzeb, preferencji i zachowań konsumentów, zdolność do zintegrowanego stosowania instrumentów marketingu-mix. Ponadto elementami silnie determinującymi osiągnięcie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej są: skumulowana wiedza, zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, renoma przedsiębiorstwa, zdolności w zakresie formułowania strategii, posiadana strategia, zdolności w zakresie wdrażania strategii, znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników, poziom wykształcenia pracowników, potencjał finansowy przedsiębiorstwa, zdolności w zakresie planowania przychodów i kosztów, poziom jednostkowych kosztów całkowitych, skala optymalizacji dostaw, znajomość sytuacji na rynkach zaopatrzenia, nowoczesność stosowanych technologii, elastyczność parku maszynowego, stosowane systemy doskonalenia jakości procesów/produktów, posiadane systemy zapewnienia jakości, zdolność do przewidywania zmian techniki i technologii, zdolność do modernizowania i kreowania nowych produktów.

Zakończenie

Powyższe kluczowe składniki potencjału zostały wykorzystane w projekcji procesu umacniania marki jako źródła przewagi konkurencyjnej (por. rys. 2).

Podsystemy modelu, odpowiednio spójnie skonfigurowane, budują siłę marki, tzn. jej kapitał (w wymiarze funkcjonalnym i emocjonalnym). Nieodpowiednie użycie instrumentu lub zastosowanie go w nieodpowiednim momencie doprowadza niejednokrotnie do niszczenia wizerunku marki, deprecjonowania marki w oczach konsumentów. Dobór instrumentów musi odpowiadać celom, jakie przedsiębiorstwo chce osiągnąć. Z tego punktu widzenia musi być optymalizowany. Dla przykładu jedno z przedsiębiorstw browarniczych zainwestowało w kosztowną telewizyjną kampanię reklamową piwa, po której okazało się, że konsumenci wprawdzie rozpoznają markę, ale jej nie kupują. Po tej nauczce browar dobrał inne instrumenty konkurowania (między innymi degustacje), by sprowokować konsumentów do spróbowania i przyzwyczajenia ich do nowej marki. Patrzenie na konkurencyjność z takiej perspektywy umożliwia większą konkretyzację rozważań i operowanie pojęciami mającymi w miarę czytelne desygnaty w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa. Aby racjonalnie budować konkurencyjność, trzeba zawsze zidentyfikować, ustalić i ocenić, od czego ona zależy oraz kontrolować czynniki ją warunkujące. Wyniki takiego postępowania oceny stanowią informacyjną bazę do decyzji uruchamiających działania ukierunkowane na budowę i umocnienie konkurencyjności.