Karolina Janiszewska

DETERMINANTY WYBORU STRATEGII BUDOWANIA LUB NABYWANIA MARKI

Marka we współczesnej strategii działania przedsiębiorstwa odgrywa coraz istotniejszą rolę. Wzrost znaczenia marki obserwuje się nie tylko wśród przedsiębiorstw działających na rynku dóbr konsumpcyjnych. Również producenci dóbr przemysłowych przywiązują do procesów kreowania i kształtowania wizerunku marki coraz większą rolę. Wzrost znaczenia marki postępuje nieprzerwanie od początku lat sześćdziesiątych.[1] Zjawisko to pierwotnie charakterystyczne dla artykułów pierwszej potrzeby, szybko przeniosło się na rynki producentów środków produkcji. Współczesny rynek dóbr konsumpcyjnych i przemysłowych jest zdominowany przez produkty markowe, zaś te kategorie produktów, które do tej pory nie poddały się ekspansji marek, prawdopodobnie w ciągu najbliższych lat zostaną wprowadzone do grupy wyrobów markowych. Można zidentyfikować kilka kluczowych zjawisk decydujących o tak ogromnym znaczeniu marki we współczesnej gospodarce. Należą do nich: dynamiczny rozwój technologii, szybkie starzenie się i zużycie moralne produktów, globalizacja oraz spadek lojalności klientów wobec produktów.

Rozwój technologii w drugiej połowie XX wieku następuje w niespotykanym dotąd tempie. Technologie produkcji większości wyrobów przestały być wartością trudno dostępną dla potencjalnych konkurentów. Jedynie nieliczne sektory gospodarki chronione są dziś przed konkurencją wysokimi barierami wejścia związanymi z posiadaniem technologii. Nawet w tak młodych dziedzinach gospodarki, jak produkcja komputerów, biotechnologia, telefonia komórkowa, technologia produkcji staje się wartością łatwo dostępną i powtarzalną.

Różnorodne formy licencji, dzierżawy, franchisingu ułatwiają przepływ technologii i przyczyniają się do upowszechniania metod produkcji. Powszechność technologii prowadzi w efekcie do unifikacji oferowanych produktów. Technolo-

---

[1] G. Randall, *Marketing to the Retail Trade*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1991, s. 74.

gia produkcji, najczęściej tożsama z technologią konkurenta, przestaje być wartością wyróżniającą ofertę przedsiębiorstwa na rynku. Jeśli dla wielu produktów w ramach jednej kategorii parametry jakościowe i technologiczne są bardzo podobne, szansą na wyróżnienie produktu staje się silna marka. Problem dyferencjacji dotyczy szczególnie rynku dóbr konsumpcyjnych. Współczesne supermarkety wypełnione są podobnymi proszkami do prania, sokami, mydłami, margarynami. Dopiero nadanie marki pozwala scharakteryzować produkt w kontekście potrzeb konsumenta. Niejednokrotnie właśnie marka, a nie technologia, decyduje dziś o wartości i cenie danego produktu. Umiejętne zarządzanie marką prowadzić może do sytuacji, w której produkt, tożsamy technologicznie z wyrobem konkurencyjnym, jest postrzegany przez klienta jako atrakcyjniejszy i bardziej wartościowy.

Innym czynnikiem stymulującym wzrost znaczenia marki jest skracanie się cyklu życia produktu. Zjawisko starzenia się produktów wynika, upraszczając, z dwóch zasadniczych przyczyn: „dezaktualizacji" technologii oraz presji ze strony konkurencji. Współczesne wyroby coraz szybciej poddają się moralnemu zużyciu, jedne z nich wycofywane są z rynku, inne poddawane są tzw. „liftingowi" – modyfikacji[2]. W tych warunkach marka staje się wartością szczególnie cenną ze względu na swą „długowieczność". Marka nie poddaje się bowiem czynnikom decydującym o starzeniu się produktów – staje się tym samym elementem budującym długofalową więź z klientem. Wiele ze współczesnych marek jest obecnych na rynku od kilkudziesięciu lat. Produkty, które się pod nimi kryją, przechodziły w tym czasie wielokrotne modyfikacje, niektóre zmieniły się nie do poznania[3], marka jednak pozostała niezmienna.

Marka nabiera większego znaczenia również w kontekście gospodarki globalnej, albowiem coraz trudniej określić „narodowość" marki, miejsce jej powstania. Marka staje się skutecznym orężem walki konkurencyjnej. Marki, które zaistniały i ugruntowały swoją pozycję na danym rynku, dają się łatwiej adaptować na nowych rynkach geograficznych. Niezwykle pomocne w ekspansji marek globalnych stają się media elektroniczne – funkcjonujące współcześnie w wymiarze ogólnoświatowym. Dzięki rozwojowi mediów, których zasięg nie sposób dziś ograniczyć do jednego kraju czy kontynentu, do społeczeństw różnych narodowości docierają informacje dotyczące marek danych produktów, zanim jeszcze te pojawią się na rynku. Media kształtują również potrzeby i oczekiwania nabywców wobec wyrobów, torując tym samym drogę firmom realizującym strategię marek globalnych.

Silne i atrakcyjne dla konsumenta marki globalne zwiększają swoje udziały kosztem marek lokalnych. Dysponujące dużymi budżetami marketingowymi marki ogólnoświatowe kreują potrzeby nabywców i określają standardy zachowań na rynku. Podjęcie walki konkurencyjnej z międzynarodowymi rywalami wymaga tworzenia silnych, o wyróżniającej się osobowości marek lokalnych. Presja ze strony

---

[2] Na przykład w firmie Wella Polska Sp. z o.o. średni żywot produktu na rynku jest krótszy niż 5 lat. Modyfikacji produktu dokonuje się co 2 – 3 lata. (D. Harenda, *W świecie włosów*, „Marketing Polska" 1998 nr 12).

[3] Wystarczy porównać współczesne wyroby IBM-a z pierwszymi wyrobami tej firmy.

marek globalnych wymusza zatem działania związane z kreowaniem i budowaniem wartości marki, a co za tym idzie, zwiększa jej znaczenie.

Jednym z istotniejszych czynników wpływających na wzrost znaczenia marki jest spadek lojalności klientów wobec narastającej liczby oferowanych na rynku produktów. Konsumenci, spośród wyrobów o podobnych cechach i zbliżonej jakości, poszukują tych, które najpełniej zaspokoją ich potrzeby. W takich warunkach trudno mówić o lojalności wobec określonego produktu. Na podwyższenie poziomu lojalności wobec produktu może jednak wpływać silna marka, która jest w stanie stworzyć emocjonalną więź z konsumentem i wyróżnić się od produktów konkurencji.

Należy jednocześnie stwierdzić, że to właśnie wzrost znaczenia marki przyczynił się do osłabienia lojalności konsumentów. Pojawianie się nowych marek i towarzysząca temu intensywna promocja osłabiają lojalność konsumenta i skłaniają do wypróbowania nowego wyrobu. Producenci artykułów konsumpcyjnych znają zjawisko „kanibalizacji"[4] marek, kiedy to lojalni konsumenci danej marki porzucają ją na rzecz nowej marki tego samego producenta.

W obliczu dynamicznych zmian otoczenia, presji rynku firmy zmuszone są do podejmowania strategicznych decyzji poprzez pryzmat posiadanego portfela marek. Wzrastające znaczenie marki w działalności przedsiębiorstwa zostało ukonstytuowane w drugiej połowie lat osiemdziesiątych, kiedy to pojawiły się próby szacowania wartości marki i umieszczania jej w zestawieniach finansowych firm.[5] Marka jest postrzegana jako instrument zdobywania udziałów w rynku i poprawy swojej pozycji.

Zbudowanie marki produktu i odpowiednie pozycjonowanie jej w świadomości konsumentów jest procesem długotrwałym, skomplikowanym, wymagającym od menedżera dużego doświadczenia. Firmy, chcąc zdobywać nowe rynki, stoją przed trudną decyzją marketingową dotyczącą ekspansji poprzez budowanie lub nabywanie marek. Poprzez budowanie marek rozumie się tworzenie nowej marki w ramach własnej organizacji lub rozszerzanie marki już istniejącej na inne produkty firmy, natomiast nabywanie marek to zasilanie portfela markami nie należącymi do organizacji, funkcjonującymi na rynku, posiadającymi określoną pozycję i wartość.

Budowanie marek jest współcześnie procesem kosztownym, długotrwałym i często ryzykownym.[6] Mimo to można wskazać na polskim rynku przykłady marek, które zostały wykreowane w ostatnich latach i szybko zdobyły znaczące udziały na swoich rynkach. Do nowych marek, które odniosły sukces, zaliczyć można, np. napoje owocowe dla młodzieży Frugo, środki czystości Dosia, jogurty Bacoma, piwo 10,5. Do sukcesów należy zaliczyć także działania rodzimych firm, które skutecznie przeniosły posiadaną markę na inne kategorie swoich wyrobów. Pod marką Amica sprzedawane są dzisiaj z powodzeniem lodówki, pralki, zmywarki

---

[4] D. Mercer, *Marketing*, Blackwell Publishers, Oxford, 1992, s. 277.

[5] L. Mazur, A. Hogg, , *Addison-Wesley Publishing Company*, New York, 1994, s. 122.

[6] L. D. Dahringer, H. Muhlbecher, *International Marketing*, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1991, s. 357.

do naczyń, choć jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych marka ta kojarzyła się wyłącznie z kuchenkami gazowymi. Budowanie marek wydaje się być naturalnym procesem rozwoju strategicznego firmy, wybór tej drogi wiąże się jednak z istotnymi zagrożeniami.

Wprowadzenie nowej marki na rynek implikuje ponoszenie znacznych kosztów, często przekraczających wydatki związane z samym tylko uruchomieniem produkcji. Koszty te są trudne do oszacowania w fazie podejmowania decyzji o wprowadzeniu nowej marki na rynek. Niełatwo jest oszacować bowiem, ile kosztować będzie firmę zbudowanie świadomości marki na pożądanym poziomie, jakie wydatki pociągnie za sobą wykształcenie odpowiedniego wizerunku. Firmy decydujące się na kupienie marki nie mają tego problemu – nabywają określony wizerunek oraz zbadaną świadomość marki za konkretną cenę.

Budowanie nowej marki wiąże się z ryzykiem, że nie przyjmie się ona na rynku.[7] Uplasowanie nowej marki to proces wieloetapowy, na każdym z etapów można popełnić błąd. Porażka nowej marki na rynku może wiązać się z niewłaściwą nazwą, nieodpowiednim opakowaniem, błędną polityką cenową, niewłaściwym pozycjonowaniem, nieodpowiednim doborem instrumentów promocji czy środków przekazu reklamowego i wieloma innymi czynnikami. Trudno jest jednoznacznie wskazać, jakie są przyczyny niepowodzenia nowej marki na rynku.

Wysokie ryzyko związane z budowaniem nowych marek implikuje konieczność posiadania wysokich umiejętności w tym zakresie. Rzadko zdarza się, aby menedżerowie zarządzający markami znajdującymi się w portfelu firmy posiadali kwalifikacje niezbędne do zbudowania nowej marki.

Budowanie nowej marki to proces długotrwały. Trudno jest określić konkretnie termin, w którym marka zacznie realizować wyznaczone wcześniej cele. Budowanie nowej marki nie jest tym samym strategią, dzięki której realizować można krótkoterminowe cele organizacji. W czasie, który potrzebny jest, aby nowa marka „dojrzała" na rynku, mogą dokonać się zmiany makroekonomiczne czy wynikające z otoczenia konkurencyjnego, które zniweczą pierwotne plany.

W związku z licznymi zagrożeniami związanymi z wprowadzaniem własnych marek na rynek oraz z dynamicznie rosnącymi kosztami reklamy i agresywną polityką marketingową konkurencji menedżerowie coraz częściej decydują się na kupowanie „gotowych" marek innych firm niż na budowanie własnych. Kupowanie marek wydaje się szybszą, łatwiejszą i skuteczniejszą drogą zdobywania udziałów w rynku. Dzięki strategii nabywania marek wiele firm międzynarodowych[8] zdobyło wiodącą pozycję na światowych rynkach.[9]

Proces kupowania marek prześledzić można, analizując rodzimy rynek dóbr konsumpcyjnych. W okresie gospodarki centralnie zarządzanej na rynku dominowały marki generyczne – produkty nie posiadające marki. System ten wykształcił nie-

---

[7] O tym, że budowanie nowych marek wiąże się z poważnym ryzykiem, świadczą niepowodzenia na tym polu takich gigantów, jak Ford czy Coca-Cola.

[8] Na przykład Unilever.

[9] P. Fifield, K. Lewis, *International Marketing Strategy 1996-97*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1996, s. 13.

wiele marek o unikatowej osobowości, które przetrwały w gospodarce rynkowej np.: płyn do mycia naczyń Ludwik; papierosy Popularne; proszek do prania E; maszynki do golenia Polsilver. W latach dziewięćdziesiątych wiele polskich marek zostało wykupionych przez globalne przedsiębiorstwa, stosujące strategię nabywania marek w celu geograficznej ekspansji. W efekcie większość znanych i rozpoznawalnych polskich marek jest dziś w rękach zachodnich inwestorów (tabela 1).

Tabela 1. Zaangażowanie zachodnich inwestorów w wybrane polskie marki do stycznia 2000 roku

Marka	*Zachodni inwestor*
Popularne	*Philip Morris*
Mocne	*Reemtsma*
Klubowe	*Seita*
E.Wedel	*PepsiCo.*
Żywiec	*Heineken*
Lech	*SAB*
Proszek E	*Cussons*
Amino	*Bestfood*
San	*United Biscuit*
Vibovit	*Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości*
Polsilver	*Gilette*
Goplana	*Nestle*
Proszek Pollena	*Unilever*
Lek Rutinoscorbin	*Glaxo Wellcome*

Źródło: opracowanie własne.

Inwestorzy traktują często zakup polskich marek jako możliwość bezpiecznego wejścia na lokalny rynek. Po nabyciu lokalnej firmy najczęściej podejmują decyzje o wprowadzeniu na rynek swoich własnych marek, korzystając z sieci dystrybucji i możliwości produkcyjnych polskich zakładów. Niejednokrotnie zdarza się, że główne działania marketingowe koncentrują się na zachodnich markach kosztem kupionych wcześniej marek rodzimych. Jednocześnie regułą staje się, że polskie marki wykupione przez inwestorów pozycjonowane są niżej niż marki zachodnie znajdujące się w portfelu organizacji. Polskie marki funkcjonują więc głównie w segmentach rynku nastawionych na niższą cenę.

Istotnym czynnikiem skłaniającym menedżerów do nabywania marek są względy rachunkowe. Wydatki na rozwój i budowanie własnych marek traktowane są jako koszt umniejszający rentowność firmy. Podczas gdy wydatki na zakup marek zapisywane są bezpośrednio w bilansie przedsiębiorstwa, co wydaje się zwiększać fundusze akcjonariuszy.

Pomimo atrakcyjności nabywania marek istnieje wiele argumentów świadczących za tym, iż w długim okresie ta droga zdobywania udziałów w rynku jest niekorzystna dla portfela marek firmy i dla jej akcjonariuszy.

Wiele firm dokonuje zakupu marek ze środków uzyskanych z kredytu. Jeżeli prognozy przychodów związane z nowo zakupioną marką są zbyt optymistyczne,

firma może utracić zdolność do spłacenia odsetek i samego kredytu. W efekcie zakupienie marki zamiast spodziewanych korzyści finansowych przynosi straty. Ponadto intensywny zakup marek może naruszyć spójność strategii wobec poszczególnych marek, znajdujących się w portfelu firmy. Zakup marek to nie tylko przejęcie nazwy i znaku produktu, ale także nabycie wizerunku i pozycji danej marki na rynku. Należy zwrócić uwagę na to, aby zakup nowej marki dawał efekt synergii z dotychczasowym portfelem produktów firmy, a nie pozostawał w konflikcie.[10] Nabycie marki, która jest odległa od dotychczas prowadzonej działalności jest w dużej mierze ryzykowne, wymaga zdobycia nowych doświadczeń i umiejętności.

Trudno z góry ocenić rzeczywistą wartość danej marki, szczególnie jeśli dokonuje się zakupu marki, która nie jest związana z dotychczasową działalnością przedsiębiorstwa. Metody szacowania wartości marki stosuje się w praktyce marketingowej stosunkowo niedawno, bo od lat osiemdziesiątych, i wciąż jeszcze nie są zbyt precyzyjne.[11] Brak wiedzy i zdolności do oceny rzeczywistej wartości marki prowadzi z reguły do skalkulowania ceny zakupu marki na wyższym poziomie. Dodatkowo kupując markę, nabywca często płaci o 30 – 50% powyżej szacunkowej wartości marki, chcąc uzyskać w ten sposób aprobatę akcjonariuszy firmy, która jest obecnym właścicielem marki.[12] Ponoszenie tak wysokich kosztów związanych z zakupem nowej marki może być tylko usprawiedliwione dobrym efektem synergii, jakie daje połączenie istniejącego już portfela marek i nowo zakupionej marki.

Pomimo opisanych zagrożeń związanych z nabywaniem marek ta droga zdobywania udziałów w rynku, w ostatnich latach, stała się dla wielu przedsiębiorstw bardzo atrakcyjna. Jednakże decyzja dotycząca nabywania lub budowania marek w wielu wypadkach nie jest jednoznaczna. W tabeli 2. przedstawiono pięć podstawowych obszarów, które należy poddać analizie przed podjęciem właściwych decyzji dotyczących marki.[13] Należą do nich: atrakcyjność rynku, koszt przejęcia marki, potencjalny efekt synergii, jaki uzyska firma, przejmując markę, szansa zaistnienia nowej marki na rynku oraz sytuacja firmy.

Podstawowym czynnikiem determinującym wybór właściwej strategii wobec marki jest atrakcyjność rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Pod pojęciem atrakcyjności rynku rozumie się możliwości rozwoju rynku, siłę konkurencji oraz siłę przetargową detalistów. Jeśli w długim okresie istnieją duże szanse rozwoju rynku, to korzystniejsze dla przedsiębiorstwa jest budowanie własnych nowych marek. Silna konkurencja oraz silni detaliści są przesłanką do tego, aby nabyć już istniejącą markę o ugruntowanej pozycji na rynku. Tworzenie nowych marek w tej sytuacji byłoby obarczone dodatkowym ryzykiem i kosztami związanymi z konfrontacją z wysoką siłą przetargową detalisty oraz z agresywną konkurencją.

---

[10] L. De Chernatony, M. H.B. Mc Donald, *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997, s. 268.

[11] P. Doyle, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, New York, 1994, s. 183.

[12] C. F. Hales, *Kreować czy kupować*, „Businessman Magazine" 1994 nr 12, s. 79.

[13] L. Mazur, A. Hogg, *Marketing Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1994, s. 122.

Tabela 2. Czynniki wpływające na decyzje dotyczącą budowania lub nabywania marek

	Budować markę	*Kupować markę*
Atrakcyjność rynku		
Rozwój rynku	*duży*	*mały*
Siła konkurencji	*mała*	*duża*
Siła detalistów	*mała*	*duża*
Względny koszt akwizycji (przejęcia)		
Atrakcyjność branży	*duża*	*mała*
Postrzegana wartość firmy	*pełna*	*niedowartościowana*
Potencjał restrukturyzacji	*mały*	*duży*
Potencjał marki	*wykorzystany*	*niewykorzystany*
Potencjalna synergia akwizycji (przejęcia)		
Potencjał obniżenia kosztów	*mały*	*duży*
Kompetencja marketingowa	*niezmienna*	*większa*
Wzajemne uzupełnianie się	*małe*	*duże*
Odpowiednia wiedza o zarządzaniu	*mała*	*zmienia się*
Strategiczna szansa marki		
Koncepcja produktu	*przełomowa*	*„my też"*
Koncepcja pozycjonowania	*nowa*	*dojrzała*
Szansa rynkowa	*duża*	*mała*
Sytuacja firmy		
Potencjał rozwoju	*duży*	*mały*
Sytuacja gotówkowa	*przeciętna*	*bardzo dobra*
Zdolność marketingowa/badań i rozwoju	*duża*	*mała*

Źródło: L. Mazur, A. Hogg, Marketing Challenge, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1994, s. 122.

W przypadku dóbr konsumpcyjnych częstego zakupu coraz większe znaczenie odgrywają detaliści, którzy narzucają swoim dostawcom wysokie wymagania dotyczące zarówno samego produktu, jak i zasad finansowej współpracy. Marki obecne na rynku i zaakceptowane przez wielkie sieci detaliczne, szybko rotujące na półce sklepowej zdobyły już swoją pozycję. Przy wprowadzaniu na rynek nowej marki menedżerowie nie tylko muszą koncentrować się na budowaniu wizerunku marki w świadomości ostatecznych konsumentów, ale zmuszeni są inwestować również w zdobycie odpowiedniej pozycji w stosunku do detalistów. Oczywiste jest, że detaliści chętniej podejmą współpracę w zakresie dystrybucji marek znanych i wcześniej już kupowanych, niż zdecydują się na podjęcie ryzyka związanego z wprowadzaniem nowej marki. W Polsce problem siły przetargowej detalistów zaistniał wraz z pojawieniem się na rynku zachodnich sieci detalicznych, takich jak „Makro Cash & Carry" czy „Selgros" i wielu innych, które narzuciły przedsiębiorstwom wymagania funkcjonujące na rynkach Europy Zachodniej. W porównaniu do krajów Europy Zachodniej znaczenie detalistów w Polsce jest jeszcze stosunkowo niewielkie. W najbliższych latach należy się spodziewać wzrostu znaczenia i siły detalistów w Polsce, co wpłynie na zmniejszenie się atrakcyjności wielu rynków

dóbr konsumpcyjnych częstego zakupu, także w kontekście wprowadzania nowych marek.

Istotnym czynnikiem wpływającym na decyzję o kupnie marki są koszty związane z jej przejęciem. Względne koszty przejęcia zależą zarówno od atrakcyjności branży, w której funkcjonuje marka, jak i postrzeganej wartości firmy, która chce sprzedać swoją markę. Na koszty te wpływa także potencjał restrukturyzacji oraz stopień obecnego wykorzystania potencjału marki.

Im branża mniej atrakcyjna tym bardziej należy skłaniać decyzje strategiczne w kierunku zakupu marki o określonej i ustabilizowanej pozycji. Jeśli firma oferująca swoją markę do sprzedaży jest niedowartościowana, to rosną szanse na zakup marki po stosunkowo atrakcyjnej cenie i można się spodziewać szybkiego zwrotu inwestycji poniesionej na zakup marki. W branżach nieatrakcyjnych budowanie własnej marki jest zbyt kosztowne i obarczone większym ryzykiem. Atrakcyjne branże, znajdujące się w fazie rozwoju stwarzają dogodniejsze warunki do budowania własnych marek.

Niewielkie możliwości restrukturyzacji przedsiębiorstwa posiadającego markę stanowią wyraźne zagrożenie dla strategii opartej na nabywaniu marek. W takiej sytuacji lepiej jest skoncentrować wysiłki na budowaniu swoich własnych niezależnych marek. Marka o niewielkich możliwościach rozwoju, z wykorzystanym potencjałem, nie dająca możliwości rozszerzenia jej na inne produkty będzie dla firmy noszącej się z zamiarem jej nabycia mniej atrakcyjna od takiej, która posiada duży potencjał rozwoju.

Efekt synergii jest jednym z najistotniejszych czynników, jaki należy wziąć pod uwagę, racjonalizując proces podejmowania decyzji związanych z nabyciem lub budowaniem marki. Jeżeli w tym obszarze dominują wskazówki przemawiające na korzyść strategii nabywania, to istnieje duże prawdopodobieństwo, iż jest ona najbardziej efektywną formą zdobywania udziałów w rynku. Równocześnie zakup marek pozbawiony jakichkolwiek powiązań z dotychczasową działalnością, owocujący jedynie minimalnym efektem synergii jest wysoce ryzykowny i narażony w długim okresie na niepowodzenie. Aby ocenić potencjał efektu synergii wynikający z przejęcia marki, należy oszacować możliwości wynikające z obniżenia kosztów, określić stopień wzajemnego uzupełniania się marek, ocenić kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa oraz stan wiedzy i doświadczenia związanego z zarządzaniem.

Jeśli zakup marki stwarza możliwości zmniejszenia kosztów działalności, jest to istotny argument za podjęciem takiej właśnie decyzji. Jeśli natomiast zakup marki generował będzie dodatkowe koszty związane z jej wprowadzeniem i pozycjonowaniem na rynku, należy rozważyć wariant budowania marki od podstaw.

Wyższy stopień wzajemnego uzupełniania się marek stanowi istotną przesłankę do podjęcia decyzji o zakupie marki. Zakup marki dodatkowo może wpłynąć na możliwość zwiększenia kompetencji marketingowych firmy. Jeżeli w wyniku nabycia marki kompetencje marketingowe nie będą się rozwijać, pozostaną niezmienne, wtedy lepiej jest budować własne marki. Budowanie marek jest wskazane również w przypadku niedostatecznych umiejętności związanych z zarządzaniem. Zakup marki stwarza dodatkowe trudności dla procesów związanych z zarządzaniem w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa. Umiejętne rozdzielenie kompe-

tencji i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem nawet z dużych odległości jest dla wielu firm zadaniem niezwykle trudnym. Jeżeli wiedza i doświadczenie firmy w zakresie zarządzania jest niewielkie, to przedsiębiorstwo powinno się raczej skoncentrować na budowaniu własnych marek.

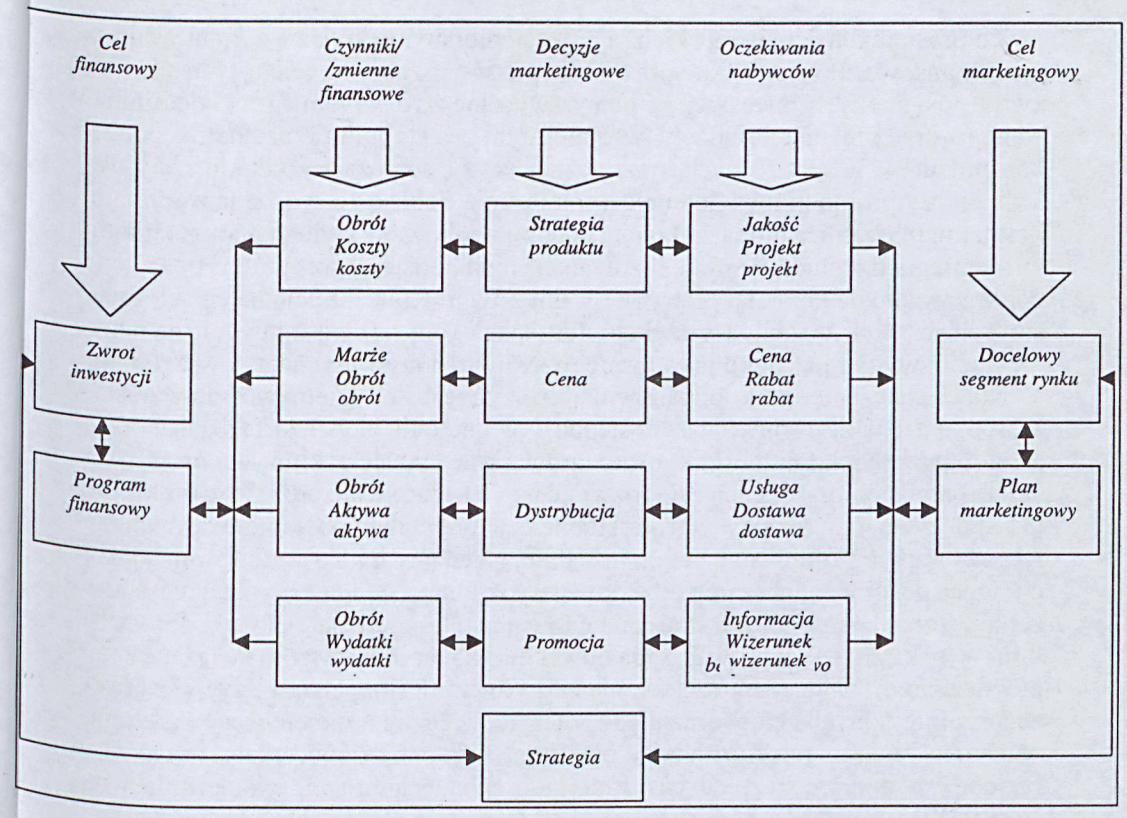
Decyzje dotyczące rozwijania portfela marek powinny również uwzględniać potencjalne szanse zaistnienia nowej marki na rynku. Jeśli koncepcja produktu, który zamierzamy wprowadzić na rynek ma charakter innowacyjny, przełomowy – warto rozważyć strategie budowania własnej marki, jeśli wprowadzany produkt naśladuje działania konkurentów – lepiej kupić znaną i dobrze kojarzoną markę. O sukcesie nowej marki decydować może również koncepcja pozycjonowania produktu. Jeśli firma potrafi w sposób nowy i wyraźny określić swój produkt w kontekście działań konkurentów i wyróżnić go ze względu na specyficzną tożsamość – lepiej działania te realizować nowo zbudowaną marką. Przykładem takiej strategii było wprowadzanie na rynek marki Frugo. Produkt pozycjonowany w nowy sposób z sukcesem zaistniał za pomocą nowej marki. Tam, gdzie o nową formułę pozycjonowania trudno, lepiej oprzeć się na kupionej marce.

Sytuacja firmy w dużej mierze determinuje wybór strategii ekspansji. Firmy z dużym potencjałem rozwoju posiadają lepsze warunki na czasochłonne budowanie nowej marki, tam gdzie potencjał niewielki racjonalniejszym rozwiązaniem wydaje się zakup.

Decyzje związane z marką powinny uwzględniać także sytuację gotówkową przedsiębiorstwa. Zakup marki wiąże się bowiem ze znacznym jednorazowym wydatkiem. Nie bez znaczenia pozostają także umiejętności i doświadczenie firmy w zakresie marketingu oraz badań i rozwoju. Im większe zdolności organizacji w tych obszarach, tym korzystniejsze wydaje się być budowanie własnych marek.

Często nie tylko analiza omówionych obszarów będzie rozstrzygać o podjęciu konkretnej decyzji – budować czy kupować marki. Proces decyzyjny jest bardzo skomplikowany i niejednoznaczny, szczególnie w zróżnicowanej sytuacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Może zdarzyć się tak, iż liczba zaleceń dotyczących kupna marki równoważyć będzie liczbę wskazań dotyczących budowania własnej marki. W tej sytuacji podjęcie właściwej decyzji jest niezwykle trudne. Odniesienie się do zagadnień zawartych w tabeli 2. może jedynie ułatwić, ukierunkować decyzję lub wpłynąć na minimalizację ryzyka związanego z jej podjęciem.

Obok opisanych powyżej pięciu kluczowych czynników mających wpływ na decyzje związane z wyborem strategii rozwoju marki istotne znaczenie mają priorytetowe cele przedsiębiorstwa. Powyższe kryterium rozróżnia dwa podstawowe typy przedsiębiorstw potocznie zwane „prawo-" i „leworęcznymi" (right-, left-hand). Zasady funkcjonowania obu typów przedsiębiorstw przedstawia schemat 1. Firmy „praworęczne" koncentrują się przede wszystkim na celach marketingowych, związanych z udziałem w rynku, i wybierają drogę budowania marek. Przedsiębiorstwa „leworęczne" dążą w pierwszej kolejności do realizacji celów finansowych i do jak najszybszego zwrotu inwestycji. Dla nich atrakcyjniejsza okazuje się droga zakupu marek. Firmy praworęczne podejmują decyzje marketingowe związane ze strategią produktu, ceny, dystrybucji i promocji, analizując oczekiwania nabywców dotyczące jakości, wzornictwa, wartości produktu, usług towarzyszą-



Schemat 1. Wpływ marketingowych i finansowych celów firmy na jej strategie działania
Źródło: M. J. Baker, The Marketing Book, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1992, s. 343.

cych zakupowi (takich jak kredyt czy dostawa towaru), komunikacji. Na podstawie zdefiniowanych potrzeb formułuje się strategię działania za pomocą planu marketingowego dla określonego, docelowego segmentu rynku. Typowym przykładem firm zorientowanych na cele marketingowe są przedsiębiorstwa japońskie, dla których podstawowym celem działalności gospodarczej jest zdobycie satysfakcjonującego udziału w rynku. Menedżerowie firm japońskich wierzą, że najlepszą drogą do uzyskania znaczących udziałów w rynku jest budowanie własnych silnych marek, które oferują konsumentom wymierne i wyróżniające się od konkurencji korzyści.

Japończycy zaadaptowali klasyczne marketingowe podejście, gdzie najważniejszą wartością są oczekiwania konsumenta, które należy rozpoznać i jak najpełniej zaspokoić. W tym kontekście nie jest zaskoczeniem stwierdzenie, że większość nowych globalnych marek, takich jak: Sony, Toyota, National Panasonic, Honda, Canon czy Casio, należy do Japończyków.[14]

[14] M. J. Baker, *The Marketing Book*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1992, s. 343.

Kontrastem dla firm japońskich są przedsiębiorstwa brytyjskie zorientowane na cele finansowe. Presja rynku sprawia, że pierwszorzędnym celem tych firm jest zwrot poniesionych inwestycji, a plany związane z rozwojem firmy zdeterminowane są przez bilanse i budżety, w mniejszym zaś stopniu przez analizę potrzeb konsumentów. W tych firmach strategiczne decyzje dotyczące produktu, ceny, dystrybucji czy promocji uwzględniają ograniczenia finansowe związane z obrotami, kosztami, marżami, a nie są całkowicie podporządkowane wymaganiom marketingu. Strategia działania firmy realizowana jest na podstawie programu finansowego, który zakłada jak najszybszy zwrot inwestycji. Koncentracja na celach finansowych sprawia, że menedżerowie preferują krótkookresowe spojrzenie na markę – częściej wybierają zakup jako formę rozwoju i zdobywania udziałów w rynku.

Rola i znaczenie marki będzie w najbliższym czasie systematycznie wzrastać. Warunkują to takie czynniki, jak: dostępność technologii, globalizacja działań przedsiębiorstw, spadek lojalności konsumentów, skracanie się cyklu życia produktów. Wiele przedsiębiorstw, chcąc się rozwijać i zwiększać swoje udziały w rynku, stoi przed decyzją, czy realizować zamierzone cele poprzez budowanie własnych marek, czy poprzez kupowanie marek już istniejących na rynku o ugruntowanej pozycji. Oba sposoby zwiększania udziałów w rynku mają swoje wady i zalety. Zagrożenia wynikające z podjęcia strategii budowania własnych marek to przede wszystkim: wysokie koszty wprowadzenia nowej marki na rynek, ryzyko związane z niepowodzeniem, długi czas oczekiwania na zwrot poniesionych inwestycji i na realizację zamierzonych celów oraz niedostateczna wiedza i umiejętności marketingowe. Kupowanie marek choć bardzo popularne w latach dziewięćdziesiątych niesie ze sobą nie mniej niebezpieczeństw, do których należą: brak doświadczenia związanego z właściwą oceną wartości marki, które prowadzi często do jej przeszacowania, ryzyko związane z możliwością spłacenia kredytów zaciągniętych na zakup marki, brak spójności i efektu synergii pomiędzy portfelem marek firmy a zakupioną marką.

Nie ma gotowego rozwiązania dylematu: czy kupować, czy też budować marki, choć istnieją metody ułatwiające podjęcie właściwej decyzji. W literaturze marketingowej wskazuje się na pięć kluczowych obszarów, które należy poddać analizie, rozważając powyższy dylemat. Należą do nich: atrakcyjność rynku, koszty związane z przejęciem marki, efekt synergii wynikający z połączenia zakupionej marki z markami pozostającymi w portfelu firmy, szansa rozwoju nowej marki na rynku oraz sytuacja przedsiębiorstwa, które chce realizować strategię kupowania marek. Decyzje związane ze strategią marki pozostają w ścisłej korelacji z priorytetowymi celami przedsiębiorstwa. Firmy „praworęczne" skoncentrowane na celach marketingowych będą raczej budowały własne marki. Organizacje „leworęczne", dla których najważniejsze cele związane są z finansami, chętniej dokonywać będą zakupu marek i w ten sposób zwiększać swoje udziały w rynku.