

*Hanna Górska-Warsewicz  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*

## **Zarządzanie tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego**

### **BRAND IDENTITY MANAGEMENT IN FOOD COMPANIES**

*Zmienne warunki otoczenia rynkowego wymuszają konieczność odpowiednich decyzji w zakresie zarządzania tożsamością marek. Tożsamość marek definiowana jest jako wizja i sposób postrzegania marki przez konsumenta. Celem niniejszego opracowania było przedstawienie obligatoryjnych i fakultatywnych obszarów zarządzania tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego z uwzględnieniem szczegółowych płaszczyzn decyzyjnych. Zakresem pracy objęto zarządzanie architekturą marek, zarządzanie ich identyfikatorami, strategię rozwoju produktów i marek i/lub rozszerzenia marek, pozyskiwanie i alianse marek oraz ich wzbogacanie elementami niematerialnymi i symbolicznymi.*

***Słowa kluczowe:** marka, tożsamość marek, zarządzanie tożsamością marek, architektura marek, identyfikatory marek.*

#### **Wprowadzenie**

Funkcjonowanie w zmiennych warunkach otoczenia rynkowego wymusza konieczność właściwego zarządzania tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Proces ten determinowany jest specyfiką technologii żywności, ewolucją zachowań konsumenckich oraz zróżnicowaniem – pod względem ilościowym i jakościowym – oferty rynkowej. Właściwie zaplanowana tożsamość marki staje się warunkiem koniecznym dla przedsiębiorstw sektora żywnościowego oferujących produkty o coraz większym zróżnicowaniu technologicznym, kierowanych do różnych grup odbiorców oraz realizujących różne programy marketingowe.

#### **Cele i metody**

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie obligatoryjnych i fakultatywnych obszarów zarządzania tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego łącznie z wytypowaniem szczegółowych płaszczyzn decyzyjnych. Zakresem pracy objęto zarządzanie architekturą marek, zarządzaniem identyfikatorami marek, strategię rozwoju produktów i/lub rozszerzanie marek, pozyskiwanie i alianse marek oraz ich wzbogacanie marek elementami symbolicznymi.

Niniejsze opracowanie ma charakter koncepcyjny, zawiera skonstruowane – dla realizacji postawionego celu – spektrum zarządzania tożsamością marek w

przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Ujęto w nim m.in. uwarunkowania procesu zarządzania tożsamością marek oraz istotę zarządzania tożsamością marek w podziale na obszary obligatoryjne i fakultatywne.

### **Istota współczesnego zarządzania markami**

Istotę współczesnego zarządzania markami ilustruje dychotomiczne definiowanie pojęcia marki, jej elementów składowych oraz pełnionych funkcji. Dychotomię pojęcia „marka” odzwierciedla ujęcie węższe i szersze. Pierwsze wskazuje na dominację elementów materialnych, tj. nazwa, termin, symbol lub projekt graficzny, drugie plasuje markę w sferze niematerialnej związanej z odczuciami emocjonalnymi. Implikacją dychotomicznego rozumienia pojęcia „marka” jest dychotomiczna percepcja elementów składowych. Przy węższym ujęciu „marki” występuje przewaga elementów materialnych (nazwa, logo, slogan i opakowanie). Przewaga elementów niematerialnych (postrzegana jakość i skojarzenia) odnosi się do szerszego rozumienia pojęcia „marka”. Konsekwencją takiej percepcji jest hierarchiczny układ funkcji marki. Węższe rozumienie pojęcia „marka” implikuje przewagę elementów materialnych, w konsekwencji przewagę funkcji wyróżniającej, identyfikacyjnej, informacyjnej bezpośredniej oraz upraszczającej proces decyzyjny. Szersza percepcja pojęcia „marka” determinuje przewagę elementów niematerialnych, skutkując przewagą funkcji symbolicznej, informacyjnej pośredniej oraz redukującej ryzyko<sup>1</sup>.

Dychotomiczne postrzeganie marki wynika z ujęcia ewolucyjnego i wpisuje się w proces tworzenia wartości, co należy analizować z perspektywy ostatecznego odbiorcy i właścicieli przedsiębiorstwa. Należy przyjąć, zgodnie z założeniem łańcucha wartości marki (*Brand Value Chain*) K.L. Kellera i D.R. Lehmana<sup>2</sup>, że celem właściwego zarządzania marką jest maksymalizacja wartości lub kapitału marki z perspektywy przedsiębiorstwa. Jest to uzależnione od założeń programu marketingowego, uwzględnienia perspektywy konsumenckiej, warunków rynkowych i percepcji marki. Kreacja marki rozpoczyna się od inwestycji w program marketingowy, kierowany do potencjalnych i aktualnych konsumentów. Działalność marketingowa wpływa następnie na perspektywę konsumentów w zakresie ich wiedzy i odczuć związanych z marką. Inwestowanie w program marketingowy dotyczy każdego programu wpływającego na wzrost wartości marki<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> H. Górską-Warsewicz, *Znaczenie marki w innowacyjnej gospodarce*, Handel Wewnętrzny 2013, styczeń – luty, s. 168-178.

<sup>2</sup> K.L. Keller, D.R. Lehmann, *How do brands create value?* Marketing Management 2003, Vol. 12, No. 3, s. 27.

<sup>3</sup> Szerzej w: H. Górską-Warsewicz, *Konsumencki kapitał marek produktowych na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem (na przykładzie sektora mleczarskiego)*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.

## Zarządzanie tożsamością marek – wybrane aspekty teoretyczne

Jako odzwierciedlenie istoty współczesnego zarządzania markami opisanego w poprzednim podrozdziale przyjęto koncepcję przywództwa marki D.A. Aakera i E. Joachimsthalera<sup>4</sup>, definiującą tożsamość marki jako podstawę strategii. Założeniem koncepcji przywództwa marki (*Brand Leadership Model*) jest ewolucja myślenia poczynając od sprzedaży i udziałów rynkowych koncentrując się ostatecznie na tożsamości marki (ryc. 1). Tożsamość marki stała się głównym czynnikiem gwarantującym zbudowanie silnej marki<sup>5</sup>, definiowanym w kontekście wizji i sposobu postrzegania marki przez docelowego konsumenta<sup>6</sup>. W ujęciu bardziej szczegółowym, tożsamość określana jest przez konfigurację słów, obrazów, idei i skojarzeń, tworzących całkowity obraz marki u nabywcy na skutek pozycjonowania marki oraz strategicznej osobowości<sup>7</sup>. Podobny nurt rozważań zaproponowano wskazując na wizję potencjalnego odbioru marki przez konsumenta<sup>8</sup> oraz zbiór świadomie wybranych: misji, systemu wartości oraz identyfikatorów, mających za zadanie odróżnienie marki w atrakcyjny dla nabywcy i pożądanym dla właściciela sposób<sup>9</sup>.

W klasycznym modelu zarządzania marką jako cel przyjęto budowę wizerunku marki i realizację krótkoterminowych efektów finansowych. Podstawą strategii było zapewnienie odpowiedniego poziomu sprzedaży i udziału w rynku. Koncentrowano się na krótkoterminowych rezultatach finansowych osiągniętych przez pozycje asortymentowe oferowane pod poszczególnymi markami na wyodrębnionych rynkach. Zadaniem taktycznym była koordynacja odpowiedniej liczby opcji i wariantów produktów dostępnych pod pojedynczymi markami. Kluczowym elementem uczyniono dbałość o produkcję, dostawy surowców, zapewnienie jakości, sprzedaż itp. przy zapewnieniu koordynacji działu produkcji i sprzedaży dla rozwiązania problemów o charakterze operacyjnym.

Zaproponowana przez D.A. Aakera i E. Joachimsthalera koncepcja przywództwa marki zakłada zmianę sposobu myślenia w trzech płaszczyznach: od zarządzania taktycznego do strategicznego, od perspektywy ograniczonej do szerokiej oraz od sprzedaży do tożsamości jako podstawy strategii. Przyjęcie perspektywy strategicznej i wizjonerskiej, odnosi się do zdefiniowania celów w kategoriach globalnych i przyszłościowych. Zakres działalności obejmuje wiele produktów, wiele marek oferowanych na wielu rynkach. Wymaga to różnych opcji komunikacji i zaprojektowania złożonej architektury produktów i marek o właściwych

<sup>4</sup>D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, Simon & Schuster Australia, Sydney 2000, s. 7-25.

<sup>5</sup>Ibidem, s. 8.

<sup>6</sup>D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand ... op. cit.*, s. 27.

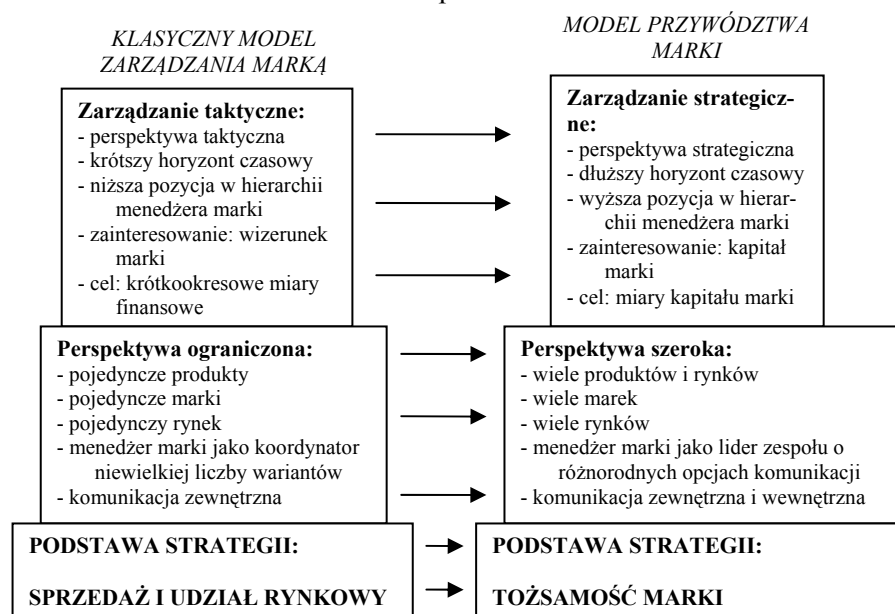
<sup>7</sup>L.B. Upshaw, *Building Brand Identity – A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, John Wiley & Sons, New York 1995, s. 17, 25.

<sup>8</sup>J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 39

<sup>9</sup>J. Kall, *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, Wyd. AE, Poznań 2005, s. 23

Rysunek 1. Przejście od klasycznego modelu zarządzania marką do modelu przywództwa marki

Figure 1. Transformation of classic Brand Management Model into Brand Leadership Model



Źródło: opracowanie na podstawie D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, Simon & Schuster Australia, Sydney 2000, s. 8.

wewnętrznych relacjach i wzajemnej zgodności. Menedżer marki jest usytuowany wyżej w hierarchii organizacji, cel komunikacji marketingowej został określony jako wewnętrzny i zewnętrzny. Budowa kapitału marki i rozwój jego miar jest celem przy założeniu zgodności struktury marek, a tożsamość marki i kreowanie jej wartości stały się czynnikami sprawczymi strategii.

Kontynuacją rozważań dotyczących budowy marki w oparciu o jej tożsamość jest model planowania tożsamości marki (*Brand Identity Planning Model*), składający się z trzech części: analizy strategicznej marki, systemu tożsamości marki oraz systemu implementacji tożsamości marki. Podstawę stanowi analiza strategiczna obejmująca analizę konsumentów, konkurentów oraz zasobów i możliwości funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tych aspektach analizowane są m.in.: trendy w zachowaniach konsumentów, potrzeby zaspokojone i niezaspokojone, segmentacja konsumentów, strategie i pozycjonowanie marek konkurencyjnych. Kluczowym elementem modelu jest system tożsamości marki, rozpatrywany w trzech płaszczyznach: esencji marki, tożsamości kluczowej i tożsamości rozszerzonej. Te płaszczyzny wzmacniane są przez działania producentów zmierzające do zaproponowania wiązki wartości w połączeniu z korzyściami

funkcjonalnymi i emocjonalnymi. Trzecią częścią modelu jest system implementacji tożsamości odnoszący się do zaproponowania pozycjonowania marek i programów marketingowych w kontekście przyjętych schematów monitorowania. Elementem tożsamości marki i propozycji wartości oferowanej konsumentom jest aktywne jej komunikowanie, co związane jest z przyjętymi strategiami, m.in. strategiami pozycjonowania<sup>10</sup>.

### **Zarządzanie tożsamością marki w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego**

Tożsamość marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego należy zdefiniować jako kombinację właściwości, wartości i korzyści, jakie posiada marka produktu żywnościowego łącznie z działaniami podejmowanymi w zakresie jej pozycjonowania. Dla produktów żywnościowych istotne są właściwości fizyczne produktów, wynikające z technologii produkcji, doboru składników, dodatków i substancji dodatkowych. Z marką produktu żywnościowego związane są wartości reprezentowane przez przedsiębiorstwo, m.in. jego kulturę organizacyjną<sup>11</sup>. Spektrum czynników determinujących tożsamość marek uzależniona jest od kategorii produktowej, specyfiki zachowań konsumenckich i obejmuje czynniki techniczne i technologiczne, kulturę organizacyjną, działania marketingowe, posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby ludzkie, materialne, finansowe, niematerialne oraz realizowane strategie m.in. w zakresie konkurowania i pozycjonowania marek.

Ze względu na znaczenie marki w procesie podejmowania decyzji zakupowej, dychotomiczne postrzeganie jej istoty, funkcji i elementów składowych należy przyjąć, że zarządzanie tożsamością marki obejmuje obszary obligatoryjne i fakultatywne (ryc. 2). Pierwszy z nich dotyczy trzech płaszczyzn decyzyjnych włączając zarządzanie architekturą marki, zarządzanie identyfikatorami marki oraz zarządzanie rozwojem nowych produktów. Wzajemne relacje między tymi płaszczyznami determinowane są rodzajem kategorii produktowych, stopniem rozwoju marek, specyfiką zachowań konsumenckich, wreszcie pozycją rynkową oraz przyjętą strategią konkurowania. W zaproponowanym spektrum należy przyjąć konieczność występowania wszystkich trzech płaszczyzn analitycznych, co dodatkowo potęgowane jest zmiennością otoczenia rynkowego, intensywnością działań konkurentów oraz perspektywami rozwoju danej kategorii produktowej i jej innowacyjnością.

Jako fakultatywne obszary zarządzania tożsamością marek przyjęto pozyskiwanie i aliance marek oraz wzbogacanie ich struktury tożsamościowej elemen-

---

<sup>10</sup> D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand... op. cit.*, s. 43-50.

<sup>11</sup> H. Górską-Warsewicz, *Kształtowanie architektury marek produktów żywnościowych*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 130.

tami niematerialnymi. Uwzględnienie tych płaszczyzn decyzyjnych odnosi się do możliwości rozwojowych marek i/lub wzmocnienie ich funkcji symbolicznej.

Postrzeganie marek przez konsumentów definiowane jest przez wizerunek marek, tworzony w umysłach konsumentów na podstawie sugestii właściciela marki, zawartych w nazwie, znaku graficznym, kolorystyce, opakowaniu, produktach, reklamie oraz w oparciu o doświadczenia własne i innych konsumentów<sup>12</sup>. Wizerunek marki określany jest także jako obraz jej tożsamości kształtujący się w świadomości konsumentów stanowiąc następstwo odbioru kompleksowego komunikatu dotyczącego marki, wysyłanego przez jej właściciela do potencjalnych odbiorców<sup>13</sup>. Należy również przyjąć wizerunek marki w kontekście holistycznego wrażenia odnoszącego się do pozycji marki w odniesieniu do jej przypuszczalnych konkurentów<sup>14</sup>.

Dla marki produktu żywnościowego należy przyjąć, że wizerunek marki jest całościowym obrazem będącym kompilacją obrazu produktu żywnościowego odzwierciedlającego cechy organoleptyczne produktu, związanego z percepcją fizycznych atrybutów oraz obrazu marki odzwierciedlanego przez percepcję atrybutów symbolicznych<sup>15</sup>. W zaproponowanym dla potrzeb niniejszego opracowania spektrum zarządzania tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego przyjęto występowanie czterech elementów składowych wpływających na wizerunek danej marki. Są to: wizerunek przedsiębiorstwa i marki korporacyjnej/firmowej, wizerunek kategorii produktowej, wizerunek marek konkurencyjnych wsparty działaniami marketingowymi konkurentów oraz charakterystyka konsumenta związana z tzw. samowizerunkiem konsumenta /klienta /użytkownika.

### **Obligatoryjne obszary zarządzania tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego**

Wśród obligatoryjnych obszarów zarządzania tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego wyróżniono:

1. zarządzanie architekturą marek,
2. zarządzanie identyfikatorami marek,
3. przyjęte rozwiązania w zakresie rozszerzania i/lub rozwoju nowych produktów.

**Ad. 1.** U podstaw zarządzania architekturą marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego leżą uwarunkowania rynkowe, wzrastająca specyfika technologii żywności oraz różnicowanie się potrzeb żywnościowych różnych grup

---

<sup>12</sup> J. Kall, *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, Wyd. AE, Poznań 2005, s. 24

<sup>13</sup> J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 38

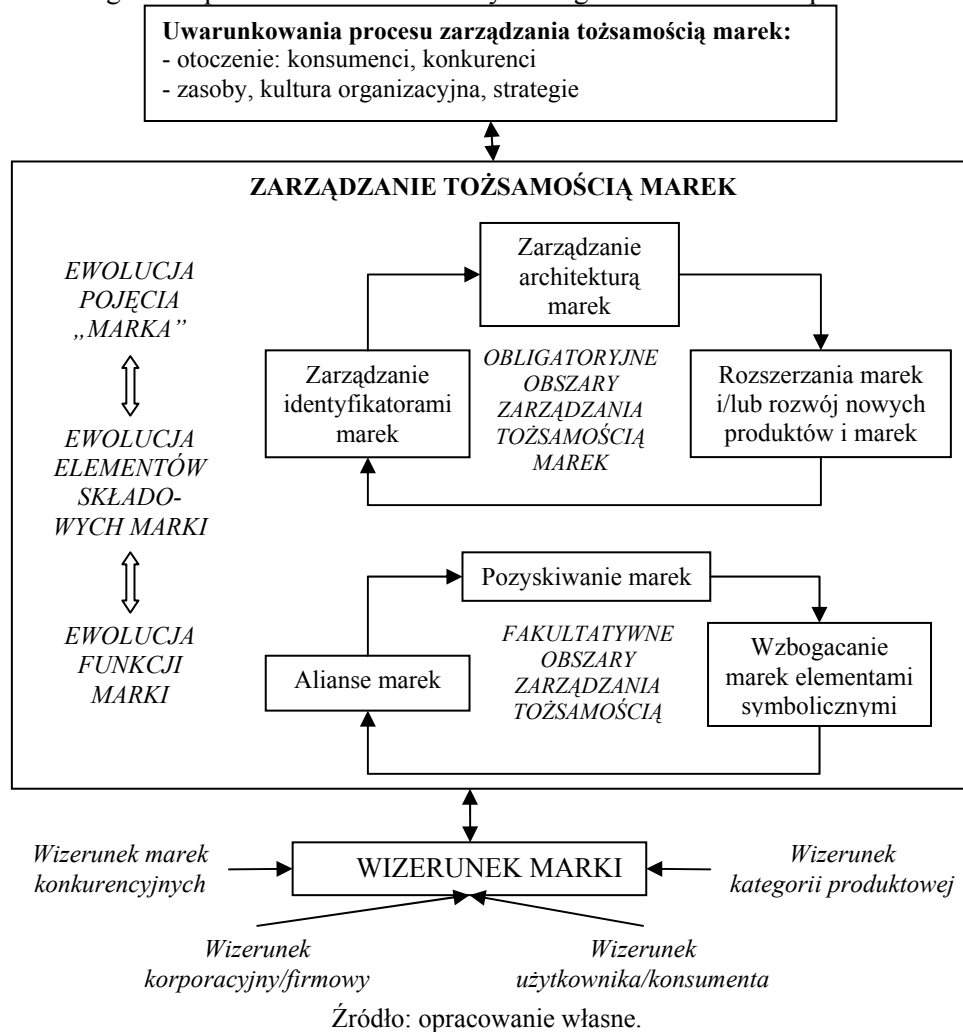
<sup>14</sup> L. deChernatony, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP Gdańsk 2003, s. 52

<sup>15</sup> H. Górską-Warsewicz, *Kształtowanie.... op. cit.*, s. 134.

konsumentów. Celem jest zapewnienie spójności ofert, co związane jest z relacjami między poszczególnymi produktami i markami.

Rysunek 2. Spektrum zarządzania tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego.

Figure 2. Spectrum of brand identity management in food companies.



W literaturze przedmiotu architektura marki (*brandarchitecture*) definiowana jest jako struktura portfela marek wskazująca na role poszczególnych marek i

ich wzajemne relacje<sup>16</sup>. Odzwierciedla to konieczność wprowadzenia uporządkowania pozwalającego na zarządzanie portfelem marek i produktów z punktu widzenia otoczenia konkurencyjnego<sup>17</sup>. Uporządkowanie architektury marek sprzyja wyjaśnieniu i komunikowaniu całościowej oferty asortymentowej przedsiębiorstwa<sup>18</sup>. Należy wskazać na możliwość osiągnięcia efektu synergii w kształtowaniu marek i projektowaniu programów marketingowych, co w szczególności jest istotne przy podejmowaniu decyzji o rozszerzeniu marki lub wprowadzeniu nowej pozycji asortymentowej<sup>19</sup>.

W odniesieniu do marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego architektura marek określa wzajemne powiązania produktów i marek w ramach oferty asortymentowej, uwzględniając istnienie źródła tożsamości korporacyjnej. Istotne w tym zakresie jest przyjęcie ważności poszczególnych produktów i marek na podstawie wskaźników rynkowych, finansowych i konsumenckich, co należy analizować z punktu widzenia aktualnego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz możliwości rozwoju<sup>20</sup>.

Spektrum architektury marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego obejmuje dwa główne rodzaje marek: marki indywidualne i zbiorowe oraz formy pośrednie<sup>21</sup>:

- wśród marek indywidualnych: (1) monomarka, wprowadzana dla oznakowania nowego, pojedynczego produktu, w miarę wprowadzania nowych wariantów produktu, monomarka przekształca się w markę linii produktowej; (2) marka linii produktowej, dla oznakowania produktów z tej samej kategorii różniących się parametrami technologicznymi lub funkcjonalnymi; (3) marka asortymentu, dla oznaczenia tą samą nazwą kilku linii produktowych;
- wśród marek zbiorowych: (1) marka zbiorowa parasolowa, włączająca wszystkie produkty oraz spełniająca rolę gwaranta jakości i określonego składu produktowego; (2) marka zbiorowa z opisowymi deskryptorami dla kategorii produktowych o znaczącej roli parametrów technologicznych, wynikających np. z zawartości cukru, tłuszczu itp.; (3) marka rdzeniowa, z powtórzonym rdzeniem marki np. w postaci jednej lub kilku sylab;
- wśród form pośrednich, czyli marek podwójnych (submarki): (1) marki podwójne z marką zbiorową (korporacyjną) jako marką wspierającą; (2) marki podwójne o takiej samej roli marki wspieranej i wspierającej; (3) marki po-

<sup>16</sup> J. Devlin, *Brand Architecture in Services: The Example of Retail Financial Services*, Journal of Marketing Management 2003, Vol. 19, No. 9-10, s. 1043-1056; D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand... op. cit.*, s. 8-23.

<sup>17</sup> D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand... op. cit.*, s. 8-23; Rajagopal R.S., *Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories*, Journal of Brand Management 2004, Vol. 11, No. 3, s. 233-247.

<sup>18</sup> J.N. Kapferer, *The new strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page 4<sup>th</sup> ed., London and Philadelphia 2009, s. 347-349

<sup>19</sup> D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand... op. cit.*, s. 8-28

<sup>20</sup> Górską-Warsewicz, 2011, *Kształtowanie ... op. cit.*, s. 42

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 97-104



dwójne, z marką wspieraną symbolicznie przez markę zbiorową (korporacyjną).

Zarządzanie architekturą marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego należy rozpatrywać w czterech płaszczyznach analitycznych:

- określenie głównych rodzajów marek;
- określenie marek podwójnych;
- zdefiniowanie wzajemnych relacji produktów i marek;
- zidentyfikowanie znaczenia poszczególnych marek.

Określenie głównych rodzajów marek dotyczy podjęcia decyzji, czy w przedsiębiorstwie wytwarzane będą produkty opatrzone marką indywidualną, czy występować będzie marka zbiorowa. Wybór marki zbiorowej determinowany jest zapewnieniem spójnej komunikacji dotyczącej wszystkich produktów, co należy rozpatrywać w kategoriach spełniania przez markę zbiorową funkcji parasola oraz gwaranta jakości. W przedsiębiorstwach sektora żywnościowego częstym zjawiskiem jest występowanie marki korporacyjnej w roli marki zbiorowej. Dotyczy to ponad 80% przedsiębiorstw posiadających marki zbiorowe z sektora mięsnego, mleczarskiego, słodczy, przetwórstwa owocowo-warzywnego oraz zbożowego. Dodatkową decyzją w tych przypadkach jest ewentualny wybór deskryptorów dla kategorii produktowych o znaczącej roli parametrów technologicznych, wynikających m.in. z zawartości tłuszczu, cukru, wariantów smakowych itp.

Występowanie obok głównych rodzajów marek form pośrednich, czyli marek podwójnych jest coraz częstszym zjawiskiem w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Jest to szczególnie istotne dla przedsiębiorstw wytwarzających produkty z różnych kategorii produktowych oraz przedsiębiorstw o rozbudowanej ofercie asortymentowej. Zastosowanie takiego rozwiązania zapewnia – z jednej strony – wsparcie marką zbiorową (korporacyjną), z drugiej zaś – indywidualizuje produkt pozwalając na jego odróżnienie w ofercie asortymentowej. Celem zarządzania architekturą marek w tym obszarze – w kontekście ich tożsamości – powinno być określenie optymalnej liczby marek podwójnych oraz sprecyzowanie właściwych nazw marek wspieranych. Pozwoli to na zapewnienie spójności i klarowności oferty asortymentowej, ułatwiając jednocześnie proces komunikacji z konsumentami.

Istotnym obszarem decyzyjnym w procesie zarządzania architekturą marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego jest zdefiniowanie wzajemnych relacji i znaczenia poszczególnych marek. Trudność wynika z wielości rozwiązań technologicznych, specyfiki produkcji żywności, dodatkowo konieczne jest zapewnienie spójności oferty asortymentowej. Ten obszar zarządzania architekturą marek dla zapewnienia właściwej ich tożsamości powinien być spójny z doborem liczby marek podwójnych oraz zdefiniowaniem głównych rodzajów marek i ich znaczenia. Konieczność przyjęcia hierarchicznej prezentacji wzajemnej rela-

cji produktów i marek jest wymogiem w przedsiębiorstwach oferujących produkty z różnych kategorii produktowych, zaspokajających różne potrzeby żywieniowe konsumentów oraz kierowanych do różnych grup odbiorców. Dodatkowym aspektem jest zjawisko różnej percepcji marek w kontekście kategorii o wysokim stopniu rozwoju marek w przeciwieństwie do kategorii produktowych rozpatrywanych w ujęciu generycznym.

**Ad. 2.** Zarządzanie identyfikatorami marek jest drugim obszarem obowiązkowym w procesie zarządzania tożsamością marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego.

Kształtowanie marek odbywa się przez zastosowanie jej identyfikatorów, przybierających nazwę instrumentów tworzenia tożsamości marki. Pełnią one funkcje wyróżniające przy wspieraniu procesu komunikowania określonych wartości, jakie niesie marka. Literatura przedmiotu wyróżnia: (1) identyfikatory obowiązkowe, niezbędne dla tworzenia tożsamości marki (nazwa marki i znak graficzny), (2) identyfikatory fakultatywne, obejmujące: symbol marki, opakowanie, kolor i slogan, (3) elementy wsparcia marki o mniej sprecyzowanej relacji z marką i jej atrybutami (wsparcie marki reputacją producenta, licencjonowanie marki, strategia co – branding, specjalne wydarzenia) oraz (4) uniwersalne elementy wsparcia marki nie mające bezpośredniego związku z daną marką (ambasador marki, wsparcie renomą kraju lub regionu pochodzenia, wsparcie udzielone przez członków kanału dystrybucji, użycie markowych składników, uzyskane nagrody i wyróżnienia)<sup>22</sup>.

Specyfika produkcji żywności i rozwoju marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego implikuje konieczność uwzględnienia wśród identyfikatorów: nazwy marki, znaku graficznego, sloganu, opakowania w kontekście znaczenia funkcjonalnego, wizualnego, marketingowego. Elementy wsparcia tożsamości marki obejmują z kolei: współpracę z kanałami dystrybucji, rodzaj użytych składników oraz uzyskane nagrody i wyróżnienia.

Znaczenie identyfikatorów marek produktów żywnościowych należy analizować z punktu widzenia właściwości produktów, cech prozdrowotnych i odżywczych oraz aspektów marketingowych i ekonomicznych. Właściwie zaprojektowana nazwa marki powinna zawierać informację bezpośrednią wskazującą na cechy produktu i/lub pośrednią odnoszącą się do generowania pozytywnych skojarzeń, budujących elementy niematerialne marki. Koniecznym warunkiem jest zapewnienie spójności nazwy danej marki z innymi nazwami marek pozostającymi w portfolio producenta przy zapewnieniu jej prostoty i łatwości zapamiętania.

Znak graficzny (logo) odzwierciedla graficzną prezentację nazwy marki, może występować w postaci sposobu zapisania nazwy marki z dodatkowymi oznaczeniami graficznymi. W przypadku przedsiębiorstw sektora

---

<sup>22</sup> J. Kall, *Tożsamość.... op. cit.*, s. 54-76.

żywnościowego, logo dotyczy najczęściej marek korporacyjnych spełniających funkcję marek zbiorowych parasolowych lub marki wspierającej w strukturze marek podwójnych.

Opakowanie – jako identyfikator marki – traktować należy w perspektywie wizualizacji marketingowej przy konieczności zapewnienia spójności komunikatów wysyłanych ostatecznym odbiorcom. Oprócz spełniania funkcji ochronnej, umożliwiającej przemieszczenie produktów, promocyjno-reklamowej, istotna jest funkcja informacyjna bezpośrednia i pośrednia związana z umieszczonym na opakowaniu systemem znaków. W takim rozumieniu opakowanie stanowi celowo zaprojektowany komunikat mający na celu generowanie pozytywnych skojarzeń, zachęcenie konsumenta do zakupu, wreszcie uczestnictwo w tworzeniu pozytywnego wizerunku marki.

**Ad. 3.** Trzecim obszarem fakultatywnym zarządzania tożsamością marek jest rozwój nowych produktów i marek w kontekście strategii rozszerzania marek. Wśród podstawowych kierunków rozwoju produktów w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego wyróżnić można wprowadzanie tzw. nowości absolutnych lub lateralnych pod markami indywidualnymi i modyfikacje produktów już istniejących przy zastosowaniu marki zbiorowej o charakterze parasola lub marek podwójnych. Pod względem ilościowym w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego dominują modyfikacje produktów już istniejących i wprowadzanie ich nowych wariantów zróżnicowanych w zakresie jednego z parametrów technologicznych. Towarzyszące temu procesowi rozszerzanie marek oznacza użycie istniejącej marki do oznaczenia nowych wariantów i modyfikacji produktowych. Wśród płaszczyzn rozszerzania marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego wyróżnić należy: rozszerzenie bezpośrednie o charakterze bliższym i dalszym, rozszerzenie pośrednie wyrwykowe i rdzeniowe oraz rozszerzenie pionowe w górę i w dół. Przykładowo rozszerzenie pośrednie realizowane jest przez wprowadzanie produktów o nowych wariantach smakowych, o nowych kombinacjach łączenia składników, o obniżonej zawartości tłuszczu lub cukru, wzbogaconych o dodatkową zawartość witamin, składników mineralnych i dodatki funkcjonalne, o zmienionej konsystencji i o innej formie sprzedaży<sup>23</sup>.

Wprowadzanie nowości absolutnej/lateralnej z całkowicie nową marką wymaga zaprojektowania jej właściwej tożsamości, co związane jest z wysokimi nakładami finansowymi i ryzykiem niepowodzenia rynkowego. W tym przypadku tożsamość nowej marki indywidualnej dotyczy wszelkich działań wchodzących w skład programów marketingowych oraz odnoszących się do głównych identyfikatorów marki. Konieczne jest zapewnienie spójności tożsamości nowo wprowadzanej marki produktu lateralnego z tożsamościami innych marek pozostających w portfolio danego przedsiębiorstwa.

---

<sup>23</sup> H. Górską-Warsewicz, *Kształtowanie... op. cit.*, s. 117-121.

## **Fakultatywne obszary zarządzania tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego**

Fakultatywne obszary zarządzania tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego dotyczą wzbogacania marek oraz odpowiadają za zakres i rodzaj ich rozwoju z pominięciem rozwoju organicznego ujętego w sferze obligatoryjnych obszarów decyzyjnych. Wśród nich uwzględnić należy:

1. pozyskanie marek,
2. alianse marek,
3. wzbogacanie marek elementami niematerialnymi.

**Ad. 1.** Wśród sposobów pozyskiwania marek wymienić należy nabycie praw do marki przez zakup praw do znaku towarowego lub zakup przedsiębiorstwa będącego właścicielem praw do pozyskiwanej marki oraz uzyskanie prawa do stosowania marki w ramach umowy licencyjnej lub franczyzowej. Pierwszy sposób wskazujący na nabycie praw do marki lub zakup przedsiębiorstwa dotyczy marek o zasięgu globalnym, regionalnym i lokalnym. Odnosi się do korzyści związanych z wejściem w posiadanie silnej marki, o wysokim poziomie lojalności, szybkiej penetracji rynku oraz wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa na danym rynku geograficznym. Dodatkowym aspektem jest możliwość rozszerzenia asortymentu produktowego oraz dywersyfikacja portfela marek<sup>24</sup>. W odniesieniu do polskiego sektora żywnościowego ten sposób pozyskiwania marek dotyczy najczęściej koncernów międzynarodowych, obserwowane jest także pozyskiwanie marek przez duże przedsiębiorstwa z kapitałem polskim. Tożsamość pozyskanej marki najczęściej nie ulega zasadniczej zmianie. Modyfikacji podlegać mogą wybrane elementy programów marketingowych. Podejmowane są również decyzje o restrukturyzacji portfela produktowego dostępnego pod przejmowaną marką w zakresie eliminacji niektórych pozycji asortymentowych i wprowadzania nowych, o większej wartości dodanej i cieszących się większym zainteresowaniem konsumentów.

Istotą licencjonowania marki jest umowa potwierdzająca własność praw do znaku towarowego i określająca warunki ograniczonego korzystania z nich przez licencjobiorcę. Ograniczenie praw dotyczy przeznaczenia produktów, czasu lub zasięgu geograficznego. Umowa licencyjna powinna także określać możliwości użycia znaku towarowego w określonej formie i wariantach oraz ewentualne modyfikacje produktów. Stosowanie licencji jest praktyką wszystkich przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość. Jako korzyści należy wskazać na relatywnie niskie i rozłożone w czasie koszty pozyskania marki, obniżone ryzyko wprowadzania produktów pod znaną marką oraz możliwość wprowadzania nowych lub aktualnych produktów pod znaną i silną marką licencjonowaną. Wska-

---

<sup>24</sup>M.K. Witek-Hajduk, *Charakterystyka podstawowych decyzji z zakresu zarządzania marką*, [w:] M.K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką*, Oficyna WoltersKluwer, Warszawa 2011, s. 95-97.

zać należy również na ograniczenia i bariery wynikające z osłabienia siły marki, jej wizerunku oraz braku możliwości przedłużenia umowy licencyjnej<sup>25</sup>.

W przedsiębiorstwach sektora żywnościowego licencjonowanie dotyczy głównie przedsiębiorstw, oferujących wyroby z kategorii produktowych o znaczącym stopniu rozwoju marek. Zastosowanie licencji jest wówczas dodatkowym aspektem różnicującym marki w danej kategorii produktowej, skutkującym również ich zróżnicowaniem przez przyjęcie różnych strategii pozycjonowania marek.

W umowie franczyzowej dotyczącej małych i średnich przedsiębiorstw podstawą jest długookresowe porozumienie, w którym franczyzodawca udziela pozwolenia franczyzobiorcy na działanie w sieci franczyzowej na określonych zasadach. Korzyścią jest możliwość stosowania silnej marki przez przedsiębiorstwo niedysponujące zasobami koniecznymi do budowy marki, niskie koszty pozyskania marki oraz niskie ryzyko prowadzenia działalności<sup>26</sup>. Uzyskanie prawa do stosowania marki w ramach umowy franczyzowej dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw z branży gastronomicznej, hotelarskiej i handlu detalicznego. Prowadzenie zakładów gastronomicznych, obiektów hotelarskich i placówek sprzedaży detalicznej pod znaną i cenioną marką jest – z jednej strony – sposobem na rozwój przedsiębiorstwa, wejście na nowe rynki geograficzne oraz ilościowy wzrost liczby podmiotów działających pod daną marką. Z innej perspektywy ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej z wykorzystaniem marki zbiorowej (korporacyjnej) o charakterze parasola. W tym przypadku konieczne jest zapewnienie stałości przyjętych rozwiązań w zakresie tożsamości marki, jakości produktów i usług. Dla klienta/konsumenta jest to oznaką gwarancji otrzymania produktu/usługi o takich samych parametrach jakościowych, co redukuje ryzyko związane z realizacją procesu zakupowego, także ryzyko finansowe i odnoszące się do bezpieczeństwa żywnościowego.

**Ad. 2.** Jednym z najczęściej stosowanych aliansów marek jest co-branding, odnoszący się do połączenia dwóch znanych marek lub znanej marki i znanego nazwiska, co stanowi dodatkowy efekt synergiczny. Obserwowana jest wówczas sytuacja, w której dwie marki są połączone w ten sam sposób jako część jednego produktu albo ten sam aspekt programu marketingowego<sup>27</sup>. Co-branding występuje na poziomie promocji, dodatków, produktu i organizacji<sup>28</sup>. Ten rodzaj alian-

---

<sup>25</sup> M.K. Witek-Hajduk, *Charakterystyka... op. cit.*, s. 98-99.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 99-100.

<sup>27</sup> A.R. Rao, *Strategic brand alliances*, *Journal of Brand Management* 1997, Vol. 5, No.2, s. 111-119; A.R. Rao, L. Qu, R.W. Ruekert, *Signaling unobservable product quality through a brand ally*, *Journal of Marketing Research* 1999, Vol. 36, No. 2, s. 258-268; A.D. Shocker, R.K. Srivastava, R.W. Ruekert, *Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue*, *Journal of Marketing Research* 1994, Vol. 31, No. 5, s. 149-158

<sup>28</sup> J. Washburn, B. Till, R. Priluck, *Co-branding: Brand equity and trial effects*, *Journal of Consumer Marketing* 2000, Vol. 17, No. 7, s. 591 – 604; O. Wright, L. Frazer, B. Merrilles, *McCafe: The McDonald, sco+branding experience*, *Journal of Brand Management* 2007, Vol. 14, No. 6, s. 444

sów marek należy rozpatrywać jako strategię typu wygrany/wygrany bez względu na różnicę kapitałów obydwu marek. W sytuacji nierównych kapitałów marek, marka o niższym kapitale zyskuje więcej, co osiągnięte jest przez przeniesienie pozytywnych skojarzeń z marki silniejszej na słabszą<sup>29</sup>. Osiągnięte jest w ten sposób znaczące odróżnienie się produktów konkurencji przez tworzenie nowej jakości, wykorzystywanie efektu synergii z mediami i działaniami promocyjnymi innych firm.

Biorąc pod uwagę cel stosowania co-brandingu, wyróżnić można co-branding służący wzmocnieniu świadomości marki w grupach docelowych, co-branding mający na celu poprawę percepcji marek, co-branding uzupełniających się kompetencji realizowany dla wzmocnienia wizerunku współpracujących firm o komplementarnych kompetencjach oraz co-branding komponentowy<sup>30</sup>. W przedsiębiorstwach sektora żywnościowego obserwować można działania w zakresie co-brandingu stosowanego dla poprawy percepcji marek i ich znajomości, co osiągnięte jest przez tworzenie produktów ze składników wytwarzanych przez przedsiębiorstwa o znanych markach lub produktów ze znaczącą wartością dodaną, wchodzących w skład żywności wygodnej lub funkcjonalnej.

**Ad. 3.** Wzbogacanie marek elementami niematerialnymi zostało umieszczone w obszarze fakultatywnych decyzji w zakresie zarządzania tożsamością marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego. Wynika to ze specyfiki technologii żywności i charakterystyki części kategorii produktowych, w których dominują strategie pozycjonowania marek odnoszące się do cech produktów, zawartości składników odżywczych, wybranych elementów procesu technologicznego itp. Jedynie w obrębie kategorii produktowych o największym stopniu rozwoju marek oraz w przedsiębiorstwach plasujących swoje marki w segmencie premium lub super premium, wykorzystujących pozycjonowanie niematerialne, obserwuje się działania mające na celu wzbogacanie marki elementami niematerialnymi i symbolicznymi.

W literaturze przedmiotu podział elementów tworzących markę odnaleźć można w koncepcjach H. Davidsona<sup>31</sup> i J.N. Kapferera<sup>32</sup>. W pierwszej koncepcji marka jako „pojęcie wielopłaszczyznowe” może być rozpatrywana przez współistnienie elementów niewidzialnych, związanych z kompetencjami, aktywami i możliwościami przedsiębiorstwa dotyczącymi tej marki (m.in.: wysoka jakość, wysoki poziom obsługi, sprawnie działający dział badań i rozwoju, efektywna sprzedaż, sprawnie działająca dystrybucja) oraz elementów widzialnych odzwierciedlających podjęte przez przedsiębiorstwa decyzje w zakresie działań marketingowych oraz związane z procesami inwestycyjnymi i alokacją środków

---

<sup>29</sup> J. Washburn, B. Till, R. Priluck, *Co-branding: ... op. cit.*, s. 591-604

<sup>30</sup> M.K. Witek-Hajduk, *Charakterystyka... op. cit.*, s. 100-101.

<sup>31</sup> H. Davidson, *Even More Offensive Marketing. An Exhilarating Action Guide to Winning in Business*, Penguin Books, England 1997, s. 376-377.

<sup>32</sup> J.N. Kapferer, *The new strategic... op. cit.*, s. 39-43.

finansowych. Wymienić tutaj należy nazwę i symbol marki, jej prezentację rynkową, cenę oraz podejmowane działania reklamowe<sup>33</sup>.

Koncepcja J.N. Kapferera identyfikuje relację między produktem i marką. Produkt odpowiada za atrybuty widzialne odnoszące się do parametrów fizykochemicznych. Marka natomiast reprezentuje elementy niematerialne/symboliczne związane z zapewnieniem gwarancji i stanowiące podstawę do kreowania skojarzeń wynikających z wizji marki, jej wartości, filozofii, charakterystyki typowego nabywcy, jego osobowości itp.<sup>34</sup>.

Dla marek produktów żywnościowych przyjąć należy trzyelementową klasyfikację elementów marki: elementy symboliczne, materialne pośrednie i bezpośrednie<sup>35</sup>. Elementy symboliczne odwołują się do reprezentowanych przez przedsiębiorstwo wartości, kultury organizacyjnej, przyjętej i realizowanej strategii, działań społecznych, tradycji, wizji i misji przedsiębiorstwa, a w odniesieniu do produktu, związane m.in. z wysoką postrzeganą jakością. Elementy materialne pośrednie dają możliwość powstania symbolicznych skojarzeń. Wśród nich występują nazwa i logo marki, grafika opakowania, określone właściwości produktu odwołujące się do innowacyjności i oryginalności produktu. Elementy materialne bezpośrednie odnoszą się do produktu i technologii produkcji tj. właściwości fizyczne i organoleptyczne, dobór surowców, dodatków substancji konserwujących, konsystencja, rodzaj opakowania i jego cechy funkcjonalne<sup>36</sup>.

Koegzystencja i wzajemne proporcje w/w elementów w odniesieniu do marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego uzależnione są od specyfiki kategorii produktowej wynikającej ze stopnia rozwoju marek, siły i znaczenia głównych graczy rynkowych przy jednoczesnym zróżnicowaniu produktowo-technologicznym, umożliwiającym rozwój produktów innowacyjnych. Dominacja elementów symbolicznych występuje w kategoriach z silnymi markami, o wysokich wskaźnikach znajomości i ocenianych pozytywnie pod względem postrzeganej jakości<sup>37</sup>. Wzbogacanie marek w elementy symboliczne dotyczy przedsiębiorstw oferujących produkty w kilku kategoriach produktowych, często również pozażywnościowych. Każda marka jest również analizowana z perspektywy możliwości osiągnięcia pozycji lidera rynkowego. Inną sytuacją wzbogacania marek elementami symbolicznymi jest oferowanie kilku marek w tej samej kategorii produktowej. Różnice technologiczne i odnoszące się do parametrów technicznych są wówczas wzmocniane elementami symbolicznymi, a stosowane strategie pozycjonowania odnoszą się do pozycjonowania ze względu na jakość produktu, pozycjonowania nienamacalnego oraz bazującego na wysokiej postrzeganej wartości.

---

<sup>33</sup> H. Davidson, *Even More... op. cit.*, s. 376-377.

<sup>34</sup> J.N. Kapferer, *The new strategic... op. cit.*, s. 39-43.

<sup>35</sup> H. Górska-Warsewicz, *Znaczenie... op. cit.*, s. 168-171.

<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 171-172.

<sup>37</sup> *Ibidem*, s. 171-172.

## Podsumowanie

Burzliwe zmiany otoczenia rynkowego przedsiębiorstw sektora żywnościowego wskazują na imperatyw właściwych decyzji zarządczych w zakresie tożsamości marki. Zaplanowanie odpowiednich działań kształtujących markę jest gwarantem jej sukcesu rynkowego rozpatrywanego w kategoriach ekonomicznych i marketingowych. Zarządzanie tożsamością marki należy analizować w obszarach obligatoryjnych i fakultatywnych. Wśród obligatoryjnych decyzji wskazać należy zarządzanie architekturą marek, jej identyfikatorami oraz przyjęte rozwiązania w zakresie rozwoju produktu i/lub rozszerzania marek. Występowaniu wszystkich wymienionych płaszczyzn decyzyjnych w obligatoryjnym obszarze zarządzania tożsamością marek jest w aktualnych warunkach rynkowych warunkiem koniecznym osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Fakultatywne obszary zarządzania tożsamością marek obejmują pozyskanie i aliance marek oraz ich wzbogacenie elementami niematerialnymi. Te płaszczyzny decyzyjne decydują o dodatkowych możliwościach rozwojowych, co potęguje szanse sukcesu rynkowego.

## Bibliografia

- Aaker D.A., Joachimsthaler E., *Brand Leadership*, Simon & Schuster Australia, Sydney 2000.
- Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
- Davidson H., *Even More Offensive Marketing. An Exhilarating Action Guide to Winning in Business*, Penguin Books, England 1997.
- de Chernatony L., *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP Gdańsk 2003.
- Devlin J., *Brand Architecture in Services: The Example of Retail Financial Services*, Journal of Marketing Management 2003, Vol. 19, No. 9-10, s. 1043-1056.
- Górską-Warsewicz H., *Konsumencki kapitał marek produktowych na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem (na przykładzie sektora mleczarskiego)*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
- Górską-Warsewicz H., *Kształtowanie architektury marek produktów żywnościowych*, Wyd. Difin, Warszawa 2011.
- Górską-Warsewicz H., *Znaczenie marki w innowacyjnej gospodarce*, Handel Wewnętrzny 2013, styczeń – luty, s. 168-178.
- Kall J., *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, Wyd. AE, Poznań 2005.
- Kapferer J.N., *The new strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page 4<sup>th</sup> ed., London and Philadelphia 2009.
- Keller K.L., Lehmann D.R., *How do brands create value?* Marketing Management 2003, Vol. 12, No. 3, s. 26-31.
- Rajagopal R.S., *Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories*, Journal of Brand Management 2004, Vol. 11, No. 3, s. 233-247.
- Rao A.R., Qu L., Ruekert R.W., *Signaling unobservable product quality through a brand ally*, Journal of Marketing Research 1999, Vol. 36, No. 2, s. 258-268;
- Rao A.R., *Strategic brand alliances*, Journal of Brand Management 1997, Vol. 5, No. 2, s. 111-119.
- Shocker A.D., Srivastava R.K., Ruekert R.W., *Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue*, Journal of Marketing Research 1994, Vol. 31, No. 5, s. 149-158
- Upshaw L.B., *Building Brand Identity – A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, John Wiley & Sons, New York 1995.
- Washburn J., Till B., Priluck R., *Co-branding: Brand equity and trial effects*, Journal of Consumer Marketing 2000, Vol. 17, No. 7, s. 591 – 604.



- Witek-Hajduk M.K., *Charakterystyka podstawowych decyzji z zakresu zarządzania marką*, [w:] M.K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką*, Oficyna WoltersKluwer, Warszawa 2011.
- Wright O., Frazer L., Merrilles B., *McCafe: The McDonald's branding experience*, *Journal of Brand Management* 2007, Vol. 14, No. 6, s. 444

### **Summary**

*Variable conditions of market surroundings extort the necessity of suitable decisions in the range of brand identity management. The identity of marks can be defined as vision and style of brand perception by consumer. The aim of present study was to present the obligatory and optional areas of brand identity management in food companies with the specification related detailed management decisions. The range of this study includes: brand architecture management, management of brand identifiers, strategies of products and brand development, brand gaining and alliances as well as brand enriching in immaterial and symbolic elements.*

**Key words:** brand, brand identity, management of brand identity, brand architecture, brand identifiers.

### Informacje o autorach:

#### **Dr hab. Hanna Górska-Warsewicz**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji

e-mail: hanna\_gorska\_warsewicz@sggw.pl