

*Agnieszka Szymankowska*  
*Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie*

## **Specyfika zarządzania marką w aspekcie budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa**

### **THE SPECIFICITY OF BRAND MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF BUILDING A COMPANY'S COMPETITIVE POSITION**

*Celem niniejszego opracowania jest omówienie zasad wynikających z procesu zarządzania marką. Problematyka zarządzania marką została przeanalizowana w kontekście budowania pozycji konkurencyjnej firmy na rynku, na którym działa w oparciu o dostępną z tego zakresu literaturę przedmiotu. Rozważania dokonano analizując determinanty silnej marki oraz poszczególne działania marketingowe wynikające ze stosowanych przez przedsiębiorstwa elementów mieszanki marketingowej. Całość jest próbą ukazania roli poszczególnych działań składających się na proces zarządzania marką w zdobywaniu i umacnianiu przez przedsiębiorstwo pozycji na rynku, na którym działa i konkuruje z innymi podmiotami w zakresie zaspokajania potrzeb klientów, dążąc tym samym do pozyskania grupy osób lojalnych w stosunku do kreowanej marki.*

***Słowa kluczowe:** silna marka, zarządzanie, przedsiębiorstwo, pozycja konkurencyjna, klienci, rynek*

#### **Wprowadzenie**

Każde przedsiębiorstwo przy wykorzystaniu swoich produktów lub usług dąży do zaistnienia na konkurencyjnym rynku, a następnie budowania trwałej przewagi nad innymi podmiotami. Marka jest jednym z ważniejszych instrumentów marketingowych pozwalającym na skuteczne konkurowanie i sukcesywne zdobywanie rynku. Silna pozycja marki odgrywa znaczącą rolę w zakresie kształtowania produktu, ceny, dystrybucji i promocji, a odpowiednie działania w ramach procesu zarządzania marką mają istotny wpływ na zaistnienie marki w świadomości klientów. Marka, będąca efektem przemyślanego procesu zarządzania powinna oddziaływać na świadomość klientów, zachęcać ich do zakupu, a w rezultacie zwiększać poziom sprzedaży i przyczyniać się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

#### **Istota, pojęcie i funkcje marki**

Pojęcie marki jest opisywane szeroko w literaturze. Marka rozumiana jest najczęściej jako nazwa, termin, znak, symbol lub połączenie tych elementów, których celem jest rozpoznanie towarów lub usług sprzedawcy lub ich grupy i odróżnienie ich od

ofert konkurencji<sup>1</sup>. Warto podkreślić, że marka jest czymś więcej niż nazwą, logo, kolorami, sloganem czy symbolem. Marka stanowi obietnicę stałego dostarczania klientowi konkretnych cech produktu, korzyści oraz usług<sup>2</sup>. Marka jest więc, połączeniem produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny. Jest to kombinacja, która odróżnia ofertę nadawcy od ofert konkurencji, dostarcza klientowi korzyści, dzięki czemu tworzy się grupa lojalnych klientów i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku<sup>3</sup>.

Ponadto, marka to prawnie chroniony instrument odróżnienia się od konkurencji dzięki elementom budującym relacje z nabywcą za pomocą połączenia wartości funkcjonalnych i wartości dodanych. Wizerunek marki i doświadczenie wynikające z jej użytkowania stanowią podstawę rozpoznania marki przez konsumenta. Jednocześnie, nabywcy traktują markę, jako gwarancję stałej jakości i wykorzystują do sprawnego procesu podejmowania decyzji oraz wyrażania swoich opinii i postaw. Warto zaznaczyć, że najlepszym efektem relacji klientów z marką jest swoistego rodzaju lojalność wobec marki<sup>4</sup>. Jednocześnie, marka w wielu przypadkach jest utożsamiana ze znakiem towarowym, który jest tą częścią marki, która jest pod ochroną prawną i która należy wyłącznie do jednego przedsiębiorstwa<sup>5</sup>.

Warto podkreślić, że w sytuacji gdy produkty lub usługi mają te same cechy, funkcje, czy zastosowanie, to jedynie marka może te produkty od siebie odróżnić i nakłonić konsumenta do dokonania zakupu.

Analizując kreowanie marki w przestrzeni rynkowej należy zauważyć, że marka spełnia cztery kluczowe funkcje, do których można zaliczyć:

- 1) funkcję wyróżniającą,
- 2) funkcję gwarancyjną,
- 3) funkcję promocyjną,
- 4) funkcję symboliczną.

Pierwsza z funkcji - funkcja wyróżniająca należy do najważniejszych funkcji marek i wiąże się z odróżnieniem produktów danego producenta od towarów konkurencji. Dzięki marce odróżnia się również produkty nią oznaczone od towarów cechowanych innymi markami tego samego nadawcy znaku<sup>6</sup>. Funkcja ta jest realizowana poprzez nadanie marce nazwy, symboli oraz znaków typowych dla niej i prawnie zastrzeżonych<sup>7</sup>.

Funkcja gwarancyjna marki wiąże się ze swoistego rodzaju gwarancją pewnego poziomu jakości produktu zapewnianą konsumentowi. Jednocześnie, wymusza na

---

<sup>1</sup> K. L. Keller: Strategiczne zarządzanie marką. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 20

<sup>2</sup> Ph. Kotler: Marketing. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005, s. 423

<sup>3</sup> J. Kall: Silna marka. Istota i kreowanie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 12

<sup>4</sup> H. Szulce, K. Janiszewska: Zarządzanie marką. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 13

<sup>5</sup> J. Kall: Silna marka. Istota i kreowanie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 16

<sup>6</sup> M. K. Witek – Hajduk: Zarządzanie silną marką. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 33-34

<sup>7</sup> H. Szulce, K. Janiszewska: Zarządzanie marką. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 17

nadawcy marki utrzymanie tego samego poziomu jakości w dłuższym czasie<sup>8</sup>. Funkcja ta ma szczególne znaczenie w działalności usługowej, gdzie przede wszystkim ze względu na niematerialność usług marka wraz z gwarancją jakości, jest jednym z głównych czynników wpływających na podjęcie decyzji przez konsumenta<sup>9</sup>.

Kolejną funkcją jest promocyjna funkcja marki, nazywana również funkcją reklamową lub komunikacyjną i która oznacza, że marka może być wykorzystywana w procesie komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Dotyczy to przede wszystkim takich działań promocyjnych, jak: reklama, sprzedaż osobista, promocja uzupełniająca, public relations i sponsoring<sup>10</sup>. Realizacja tej funkcji może przyczynić się do wspierania i wprowadzania nowych produktów, a także do umacniania pozycji produktów markowych na rynku<sup>11</sup>.

Ostatnia z wymienionych funkcji to funkcja symboliczna, która oznacza, że marka jest symbolem wartości produktów nabywanych ze względu na możliwość przekazania pewnych treści konkretnym grupom odniesienia<sup>12</sup>.

Bardzo istotne w procesie zarządzania marką jest zapoznanie się z zasadami funkcjonowania marki na rynku oraz funkcjami, jakie może ona spełniać. Jednocześnie, kluczowe staje się wdrożenie działań mających na celu podkreślenie znaczenia marki, co w konsekwencji może przyczynić się do wzrostu znajomości marki i przywiązania klientów do niej. Wszystkie te elementy mogą pomóc przedsiębiorstwu wykreować silną markę pozwalającą przedsiębiorstwu konkurować nawet z najsilniejszymi konkurentami w branży.

### **Silna marka**

Kluczowym zadaniem każdego przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku w zakresie zarządzania jest zapewnienie odpowiedniego poziomu konkurencyjności. Silna marka jest ważnym elementem wpływającym na zwiększanie konkurencyjności produktów/usług oraz samego przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. Umożliwia ona bowiem, budowanie grupy lojalnych klientów, a tym samym prowadzi do zyskania stabilnej pozycji rynku<sup>14</sup>.

Dzięki silnej marce przedsiębiorstwa zwiększają wartość oferowanego produktu, a sama marka ułatwia klientom rozpoznanie i ocenę produktu. Warto podkreślić, że marka istnieje w świadomości konsumenta w postaci informacji, rozmaitych doświadczeń i przeżyć z nią związanych. Nadawanie produktom marek (branding)

---

<sup>8</sup> M. K. Witek – Hajduk: Zarządzanie silną marką. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 33-34

<sup>9</sup> H. Szulce, K. Janiszewska: Zarządzanie marką. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 18

<sup>10</sup> M. K. Witek – Hajduk: Zarządzanie silną marką. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 37

<sup>11</sup> H. Szulce, K. Janiszewska: Zarządzanie marką. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 18

<sup>12</sup> M. K. Witek – Hajduk: Zarządzanie silną marką. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 37

<sup>13</sup> M. J. Stankiewicz: Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 86.

<sup>14</sup> B. Pilarczyk, H. Mruk (red.): Kompendium wiedzy o marketingu. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 169

pomaga w wysokim stopniu pozyskiwać lojalność klientów i utrwalac osiągniętą przewagę konkurencyjną firmy. W związku z tym, marki są obiektem inwestycji i posiadają dużą wartość. Wprawdzie budowa marki wymaga ponoszenia wysokich kosztów i nakładu czasu, ale tym samym daje możliwość uzyskania silnej pozycji na rynku w długim okresie<sup>15</sup>.

Z pojęciem silnej marki wiążą się również pojęcia: kapitału marki i wartości marki. Kapitał marki wiąże się z tym, jakie znaczenie ma marka dla nabywców. Natomiast, wartość marki wiąże się z tym, co znaczy dana marka dla danej firmy, jako nadawcy marki<sup>16</sup>.

Silna marka przynosi wiele korzyści zarówno nabywcom, jak i właścicielom marki. Podstawowe korzyści z posiadania silnej marki zostały umieszczone w tabeli 1.

**Tabela 1. Korzyści silnej marki dla nabywców oraz dla przedsiębiorstw**

<b>Korzyści silnej marki względem nabywców</b>	<b>Korzyści silnej marki względem przedsiębiorstw</b>
1) pozwala na identyfikację produktu i jego korzyści,	1) odróżnia produkt od towarów konkurencji,
2) gwarantuje określony poziom jakości,	2) jest potencjalnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej,
3) wspomaga proces zbierania informacji o produkcie,	3) daje szanse budowania lojalności klienta,
4) ułatwia zakup niezależnie od miejsca dokonywania i wybór spośród różnorodnych marek na rynku,	4) ułatwia tworzenie oferty dla konkretnych grup klientów,
5) zmniejsza ryzyko związane z zakupem,	5) skojarzenia z marką utrwalają się w świadomości klientów,
6) zwiększa prestiż nabywcy w otoczeniu,	6) umożliwia pozycjonowanie produktu na rynku,
7) tworzy elitarne grupy społeczne,	7) sprzyja wzrostowi efektywności działań marketingowych, w tym promocyjnych,
8) zwiększa satysfakcję z posiadania produktu,	8) jest elementem ochrony prawnej produktu,
9) tworzy satysfakcję etyczną, związaną z odpowiedzialnym stosunkiem ich producentów do środowiska i społeczeństwa,	9) pozwala na ustalenie wyższych cen dla produktów,
10) jest nośnikiem skojarzeń nabywcy wynikających z jego doświadczeń z użytkowania i postrzegania marki	10) sprzyja umocnieniu pozycji przedsiębiorstwa w relacjach z pośrednikami,
	11) ułatwia wprowadzenie nowych produktów na rynek pod tą samą marką,
	12) daje przewagę nad konkurentami,
	13) wysoki popyt na produkty markowe pozwala wykorzystać efekty skali,
	14) pomaga budować wizerunek organizacji,
	15) umożliwia uzyskanie lepszych warunków w negocjacjach z innymi partnerami, w tym z dostawcami.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 25, H. Szulce, K. Janiszewska: Zarządzanie marką. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 19 oraz M. K. Witek – Hajduk: Zarządzanie silną marką. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 37-38.*

Silna marka umożliwia ponoszenie niższych nakładów na promocję oraz ułatwia wejście do kanałów dystrybucji. Jednocześnie, pozwala na ponoszenie niewielkich

<sup>15</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 14

<sup>16</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 33

kosztów przy wprowadzaniu produktu na rynek dzięki stosowaniu strategii rozszerzania marki na nowe produkty.

Każda marka jest traktowana jako element integrujący materialne i niematerialne cechy danego produktu. Ponadto, składa się ona z poniższych elementów<sup>17</sup>:

- 1) wizerunek marki – sposób, w jaki konsumenci postrzegają markę,
- 2) tożsamość marki – sposób, w jaki nadawca marki chce, aby była ona postrzegana przez klientów,
- 3) pozycjonowanie marki – miejsce marki na rynku w konkretnym czasie.

Na potrzeby niniejszego opracowania warto na tym etapie wymienić najważniejsze atrybuty silnej marki, do których należą<sup>18</sup>:

- 1) wizerunek marki,
- 2) postrzegana przez konsumentów jakość marki,
- 3) lojalność nabywców wobec marki,
- 4) znajomość (świadomość) marki,
- 5) inne aktywa marki (np. zarejestrowane znaki towarowe, patenty, wzory użytkowe, itd.).

Pierwszy z atrybutów to wizerunek marki. Jest to subiektywny pogląd na markę istniejący w świadomości konsumentów<sup>19</sup>, a więc wszelkie skojarzenia dotyczące marki mogą wpływać na kreowanie jej wizerunku<sup>20</sup>. Wizerunek marki tworzy się zatem, na podstawie doświadczeń i skojarzeń dotyczących konkretnej marki powstałych w podświadomości nabywców, a na tworzenie się tego obrazu wpływ mają informacje docierające do klienta na temat produktu lub samej firmy. Należy zaznaczyć, że pozytywny wizerunek wpływa w znaczącym stopniu na wzrost poziomu sprzedaży, a tym samym na zdobywanie i umacnianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w długim okresie<sup>21</sup>.

Ponadto, że wizerunek marki jest bezpośrednio związany z tożsamością marki wyrażającą się w skojarzeniach nabywcy z marką, które zgodnie z zamierzeniami nadawcy powinny być kształtowane i podtrzymywane w świadomości konsumenta<sup>22</sup>. Wizerunek marki oparty jest na zbudowanej przez jej właściciela tożsamości. Pomimo tego, że tożsamość marki przekazuje konsumentowi konkretne informacje, to jednak odbiór tych informacji przez potencjalnych klientów może być inny, gdyż mają oni odmienne predyspozycje intelektualne, zainteresowania i przekonania, ustalają własne wartości i preferencje zgodne z normami środowiska, w którym funkcjonują<sup>23</sup>.

W związku z powyższym należy zaznaczyć, że wizerunek marki odnosi się do konsumenta marki, a tożsamość marki łączy się z jej właścicielem<sup>24</sup>. Tożsamość marki

<sup>17</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 94

<sup>18</sup> M. K. Witek – Hajduk: Zarządzanie silną marką. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 39

<sup>19</sup> D.A. Aaker: Building strong brands. Simon & Schuster Ltd. 2002, ss. 68-105

<sup>20</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 38

<sup>21</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, ss. 93-94

<sup>22</sup> D.A. Aaker: Building strong brands. Simon & Schuster Ltd. 2002, ss. 68-105

<sup>23</sup> H. Szulce, K. Janiszewska: Zarządzanie marką. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 45

<sup>24</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 95

jest więc jej oczekiwanym przez nadawcę postrzeganiem, a wizerunek jej obrazem w świadomości adresatów<sup>25</sup>.

Kształtując wszystkie elementy marki, do których zalicza się cechy, osobowość, kulturę, relacje, odbicie oraz wizerunek własny przedsiębiorstwo wywiera wpływ na jej wizerunek i tworzy relacje między marką a konsumentem. Tym samym, wspomniane relacje mogą przełożyć się na funkcjonalne i emocjonalne korzyści dla konsumenta<sup>26</sup>.

Warto podkreślić, że przedsiębiorstwo może zarządzać kreowaniem tożsamości, a poprzez nią wykorzystując różne elementy oddziaływać na wizerunek marki, który jest efektem postrzegania tych środków<sup>27</sup>.

Kolejnym z atrybutów silnej marki jest postrzegana jakość marki, czyli subiektywna ocena poziomu jakości danych produktów opatrzonych konkretną marką przez konsumentów<sup>28</sup>. Jest to ocena jakości produktu, której dokonuje klient w zależności od osobistej opinii i która często nie jest oparta na rzeczywistej wiedzy<sup>29</sup>. Postrzegana jakość wpływa na decyzje zakupu i lojalność wobec marki, szczególnie gdy konsument nie jest zmotywowany lub nie zna korzyści wynikających z wyboru danego produktu. Jednocześnie, postrzegana jakość umożliwia ustalanie wyższej ceny, zachęca dostawców oraz pozwala na rozszerzanie marki na nowe produkty. Ma to przełożenie na udział w rynku, zmniejszenie kosztów utrzymania klientów, przy jednoczesnym obniżaniu presji wywieranej przez konkurencję<sup>30</sup>.

Z silną marką w sposób bezpośredni łączy się lojalność wobec marki rozumiana jako stopień, w jakim klient pozytywnie ocenia markę i chce kupować produkty danej marki pomimo występowania czynników ekonomicznych przemawiających za kupnem konkurencyjnej marki. Przejawem lojalności jest skłonność do ciągłego nabywania produktów danej marki<sup>31</sup>. Lojalność jest więc połączeniem postaw i zachowań wynikających z postrzegania i korzystania z produktów danej marki<sup>32</sup>.

Należy podkreślić, że przedsiębiorstwo uzyskuje wiele korzyści z posiadania grupy lojalnych nabywców. Najważniejszą z nich jest fakt generowania przez lojalnych konsumentów popytu na produkty określonej marki. Przyczyną tego jest chęć ciągłego powtarzania zakupu produktu oraz polecenie marki innym nabywcom, co wpływa na wzrost rozpoznawalności marki. Jednocześnie, lojalność pozwala na obniżenie kosztów działań marketingowych, które nie są już takie niezbędne w stosunku do stałych klientów cechujących się mniejszą wrażliwością na działania konkurencji. Tym samym, wysoki poziom lojalności tworzy bariery wejścia na rynek dla konkurentów oraz daje nadawcy więcej czasu na reakcję będącą odpowiedzią na działania marketingowe konkurencji. Ponadto, lojalność wobec marki może być pomocna w różnego typu

---

<sup>25</sup> Ph. Kotler: Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. Prentice Hall, NJ cop. 1997, s. 426

<sup>26</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 97

<sup>27</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 95

<sup>28</sup> M. K. Witek – Hajduk: Zarządzanie silną marką. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 49

<sup>29</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 39

<sup>30</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 39

<sup>31</sup> S. Smyczek: Lojalność konsumentów na rynku: wybrane zagadnienia. Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2001, s. 41

<sup>32</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 40

negocjacjach z innymi uczestnikami rynku. Warto podkreślić, że lojalny konsument jest skłonny ponieść wyższy koszt związany z zakupem produktu, do którego jest przywiązany<sup>33</sup>. Lojalność jest zatem, wynikiem nauczania się przez konsumenta, że konkretna marka realizuje jego potrzeby i przynosi mu określone korzyści<sup>34</sup>.

Ostatnim z atrybutów silnej marki, który warto przeanalizować jest jej znajomość. Jest to zdolność nabywcy do rozpoznawania marki lub skojarzenia marki z określoną kategorią produktów<sup>35</sup>. Rozpoznawanie marki to świadomość marki, która jest wynikiem wcześniejszych doświadczeń dotyczących marki i łączy się z umiejętnością rozpoznania jej wśród innych marek, jako marki powiązanej z daną kategorią produktów<sup>36</sup>.

Silna marka powinna być bezpośrednio związana z działaniami marketingowymi podejmowanymi w ramach zarządzania przedsiębiorstwem. Tym samym, wszystkie atrybuty silnej marki powinny być przedmiotem ciągłych rozważań przedsiębiorców dążących do osiągnięcia korzystniejszej pozycji na rynku w stosunku do konkurencji. Odpowiednio dobrane bowiem, działania realizowane w ramach kształtowania wizerunku marki, lojalności czy znajomości marki z dużym prawdopodobieństwem przelożą się na oczekiwane efekty w postaci zdobycia preferowanej pozycji na rynku i wzrostu sprzedaży firmy w długim okresie.

### **Zarządzanie marką w przedsiębiorstwie**

Marka skłania swojego nadawcę do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i zachęca do wyposażania produktów w nowe cechy i wartości, które mogą stać się na tyle atrakcyjne, że przyciągną nie tylko dotychczasowych, ale również potencjalnych nabywców<sup>37</sup>.

Właściwe zarządzanie marką może prowadzić do zwiększenia pozycji konkurencyjnej firmy na danym rynku. W procesie zarządzania marką warto wyróżnić trzy najważniejsze wymiary<sup>38</sup>:

- 1) stosunek do marki,
- 2) pomiar i obserwacja uwarunkowań dotyczących marki,
- 3) bieżące decyzje dotyczące kreowania marki.

Stosunek do marki wiąże się ze zrozumieniem istoty marki przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem. W wielu przypadkach, gdy pojawiają się problemy z pozycją marki przyczyna tkwi w niewłaściwych działaniach podejmowanych w ramach procesu zarządzania marką. O stosunku do marki świadczyć może postrzeganie roli marki na tle innych aktywów przedsiębiorstwa oraz specyfika konkretnych funkcji marki dla przedsiębiorstwa. Ponadto, nie bez znaczenia są zauważalne korzyści wynikające z posiadania silnej marki oraz to czy działania związane z zarządzaniem marką odbywają się zgodnie z wcześniej przygotowanym

<sup>33</sup> M. K. Witek – Hajduk: Zarządzanie silną marką. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 57

<sup>34</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 38

<sup>35</sup> D.A. Aaker: Building strong brands. Simon & Schuster Ltd. 2002, ss. 68-105

<sup>36</sup> M. K. Witek – Hajduk: Zarządzanie silną marką. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 50

<sup>37</sup> M. Dębski, Kreowanie silnej marki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 27

<sup>38</sup> M. Dębski, Kreowanie silnej marki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 55

planem. Analiza tych wszystkich powyższych aspektów pozwala na określenie stosunku do marki w przedsiębiorstwie<sup>39</sup>.

Drugi z wymiarów zarządzania marką to pomiar i obserwacji determinant marki, które wiążą się z kreowaniem marki według wcześniej przygotowanego planu i przeprowadzaniem badań marketingowych. Pozwala to zbierać i przetwarzać informacje dotyczące działalności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji podejmować decyzje o działaniach marketingowych, również tych dotyczących marki. Badania marketingowe odgrywają rolę na każdym etapie zarządzania marką, zaczynając od wprowadzenia marki na rynek oraz budowania jej kapitału, aż do okresu podtrzymywania i rozwijania kapitału marki<sup>40</sup>.

Ważnym elementem związanym z procesem zarządzania marką są bieżące decyzje dotyczące kreowania marki. Do etapów zarządzania marką, w zakresie których należy podjąć decyzje można zaliczyć:

- 1) wybór identyfikatorów,
- 2) opracowanie pożądanego przez przedsiębiorstwo tożsamości marki,
- 3) wybór architektury marki,
- 4) wybór właściwych instrumentów marketingu – mix<sup>41</sup>.

Pierwszym etapem budowania marki jest wybór identyfikatorów, do których nie należy wyłącznie nazwa marki, ale również: logo, symbol, hasło, kolor oraz system identyfikacji wizualnej. Te identyfikatory powinny być profesjonalnie opracowane i prawnie zabezpieczone.

Drugim etapem jest opracowanie przez przedsiębiorstwo oczekiwanej tożsamości marki, która powinna łączyć się klientom z wizerunkiem marki i korzyściami, jakie daje zakup marki. Do tych korzyści można zaliczyć korzyści funkcjonalne będące następstwem fizycznych cech produktu oraz korzyści emocjonalne będące efektem opinii nabywców na temat danego produktu. Należy podkreślić, że korzyści funkcjonalne są bardzo łatwe do powielenia i w przeciwieństwie do korzyści emocjonalnych nie przyczyniają się do budowania trwałej przewagi przedsiębiorstwa na rynku wynikającej z posiadania danej marki.

Kolejnym etapem zarządzania marką są decyzje dotyczące wyboru architektury marki. W tym etapie wyróżnić można wybór między: marką rodzinną, inaczej zbiorową i markami indywidualnymi. Wykorzystanie marki rodzinnej związane jest z posługiwaniem się przez przedsiębiorstwo jedną, określoną marką, natomiast marki indywidualne są tworzone dla poszczególnych produktów lub linii produktów.

Ostatnim elementem zarządzania marką jest wybór narzędzi wykorzystywanych w ramach marketingu - mix. Zgodnie z zasadą, że marka powinna łączyć ze sobą wszystkie elementy marketingu – mix dobór ten powinien być dokonany w bardzo przemyślany sposób, by prowadził do skutecznego kształtowania kapitału marki<sup>42</sup>.

W procesie zarządzania marką powinny zostać podjęte różnorodne decyzje, które zostały wyszczególnione w tabeli 2.

---

<sup>39</sup> M. Dębski, Kreowanie silnej marki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, ss. 55-56

<sup>40</sup> M. Dębski, Kreowanie silnej marki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 57

<sup>41</sup> M. Dębski, Kreowanie silnej marki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 57

<sup>42</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 57

Tabela 2. Obszary decyzyjne dotyczące marki w zakresie elementów marketingu-mix

Element marketing - mix	Obszary decyzyjne w zakresie marki
PRODUKT	Tworzenie asortymentu produktów z danej marki Kształtowanie cech produktu z określonej marki (korzyści funkcjonalne i emocjonalne) Wpływanie na jakość produktu Tworzenie opakowań produktów z danej marki Świadczenie usług powiązanych z produktem z danej marki Planowanie i wdrażanie zmian w zakresie produktu Analiza działań konkurencji w zakresie produktu
CENA	Monitorowanie cen Ustalanie polityki promocji cenowych Analiza poziomu cen konkurencji Opracowywanie strategii cen
DYSTRYBUCJA	Dbłość o wybór odpowiednich pośredników Kształtowanie długotrwałych relacji z pośrednikami Monitorowanie dostaw Zapewnienie dostępności produktu
PROMOCJA	Komunikowanie z rynkiem za pomocą różnorodnych narzędzi Wykorzystanie reklamy w budowaniu marki Przyciąganie uwagi nabywców za pomocą elementów promocji sprzedaży Komunikowanie w formie bezpośredniej za pomocą sprzedaży osobistej Kreowanie marki za pomocą public relations

*Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 60 oraz M. K. Witek – Hajduk: Zarządzanie silną marką. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 121 – 252.*

Podejmując działania w ramach procesu zarządzania marką należy pamiętać, że instrumenty promocji wymienione w tabeli 2 mogą mieć zróżnicowaną skuteczność w poszczególnych etapach cyklu życia marki i produktu. W przypadku wprowadzania marki na rynek największą skutecznością cechują się reklama i public relations, a w dalszej kolejności sprzedaż osobista, która wiąże się z tworzeniem zasięgu dystrybucji oraz promocja sprzedaży zachęcająca do wypróbowania produktu danej marki. Faza wzrostu marki wiąże się najczęściej ze wzajemnym przekazywaniem informacji przez konsumentów. Natomiast, faza dojrzałości wiąże się ze wzrostem znaczenia promocji sprzedaży, reklamy i sprzedaży osobistej. W fazie spadku zazwyczaj firmy zmniejszają budżet na reklamę i public relations, a promocja sprzedaży ma nadal duże znaczenie<sup>43</sup>.

W ramach zarządzania marką ważną rolę odgrywa zarządzanie tożsamością i wizerunkiem marki. Kreując tożsamość marki przedsiębiorstwo wysyła do konsumenta różnorodne sygnały wykorzystując tzw. wyróżniki tożsamości. Tożsamość marki będzie bardziej zauważalna i zrozumiała dla nabywcy, jeśli firma koncentruje się na pojedynczych dziedzinach i dąży w tym zakresie do wysokiej specjalizacji. W efekcie działań realizowanych w ramach zarządzania marką przedsiębiorstwo powinno stworzyć konkretną, zrozumiałą i interesującą dla klientów markę, akceptowaną przez pracowników i pozwalającą wykorzystać słabe strony konkurentów<sup>44</sup>. Tylko w taki

<sup>43</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 167

<sup>44</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 98

sposób działania realizowane w ramach zarządzania marką mogą przyczynić się do budowania pozycji przedsiębiorstwa na turbulentnym i konkurencyjnym rynku.

W procesie zarządzania marką istotne jest przeanalizowanie problemu zarządzania wizerunkiem marki. W tym aspekcie należy uwzględnić, że istnieje bezpośredni związek wizerunku marki z wizerunkiem własnym nabywcy. W wielu przypadkach konsumenci porównują produkty i wybierają te, które przyczyniają się do poprawy pożądanego przez nich własnego wizerunku. Ten wybór dotyczy również miejsca i warunków dokonywania zakupu. W takim wypadku, pożądaną przez nadawcę marki sytuacją byłaby zgodność między nadawanym przez przedsiębiorstwo przekazem, a obrazem marki w świadomości klientów<sup>45</sup>.

Niestety, warto sobie uświadomić, że w wielu przedsiębiorstwach wysiłki kadry kierowniczej koncentrują się na innych działaniach, niż zarządzanie marką. Najczęściej wynika to z faktu, że marka i jej znaczenie dla istnienia przedsiębiorstwa na rynku są niedoceniane, a przedsiębiorstwa oczekują zysku w krótkim czasie, którego nie mogą oczekiwać koncentrując się na budowaniu marki. Ponadto, duża uwaga w przedsiębiorstwach skupiona jest na aspektach graficznych przy jednoczesnym pomijaniu potrzeby analizowania badań marketingowych w procesie kreowania marki<sup>46</sup>.

Wprowadzenie marki na rynek oraz zarządzanie nią jest trudnym i długotrwałym procesem. Wiele działań uzależnionych jest od samej marki, pozycji jej na rynku, działań konkurencji, ustalonych celów oraz wybranej grupy docelowej<sup>47</sup>. W ramach całego procesu zarządzania marką konieczne staje się nieustanne badanie otoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem analizy potrzeb klientów i zachowań konkurencji. Może to stać się pomocne w podejmowaniu skutecznych działań. Działania te, chociaż czasochłonne i kapitałochłonne w ostatecznym rezultacie z pewnością przełożą się na oczekiwane efekty w postaci stworzenia lojalnej grupy nabywców oraz zwiększania poziomu sprzedaży, a tym samym zdobycia znaczącej pozycji na rynku, na którym działa przedsiębiorstwo i umacniania tej pozycji w długim okresie.

## **Zakończenie**

Rola marki nieustannie zyskuje na znaczeniu. Jest to spowodowane rosnącą konkurencją w zakresie produktów i informacji. Na rynku oferowane są bardzo podobne lub nawet identyczne produkty, które konsumenci rozróżniają jedynie dzięki marce. To marka ma pozwolić przedsiębiorstwom przetrwać trudne czasy, a także zapewnić rozwój i uzyskanie silnej, konkurencyjnej pozycji na rynku.

Marka nie tylko wpływa na postrzeganie produktów przez klienta. Jednocześnie, zwiększa ich wartość, kreuje opinie konsumenta na temat produktów danej firmy, a tym samym wpływa na osiągnięcia firmy na rynku i zdobycie pozycji konkurencyjnej ze względu na oferowanie atrakcyjniejszych i dających więcej satysfakcji produktów lub usług.

---

<sup>45</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, ss. 99-102

<sup>46</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 118

<sup>47</sup> M. Dębski: Kreowanie silnej marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 167

### **Bibliografia:**

1. Aaker D. A., Building strong brands, Simon & Schuster Ltd. 2002
2. Dębski M.: Kreowanie silnej marki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
3. Kall J.: Silna marka. Istota i kreowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
4. Keller K. L.: Strategiczne zarządzanie marką, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
5. Kotler Ph.: Marketing, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005
6. Kotler Ph.: Marketing management: analysis, planning, implementation, and control, Prentice Hall, NJ cop. 1997, s. 426
7. Pilarczyk B., Mruk H. (red.): Kompendium wiedzy o marketingu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
8. Smyczek S.: Lojalność konsumentów na rynku: wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2001
9. Stankiewicz M. J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom Organizatora, Toruń 2002
10. Szulce H., Janiszewska K.: Zarządzanie marką, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012
11. Witek – Hajduk M. K.: Zarządzanie silną marką, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011

### **Summary**

The purpose of this paper is to discuss the principles resulting from the process of brand management. The issue of brand management has been analyzed in the context of building a company's competitive position in the market in which it operates on the basis of the available literature in this area of the object. The considerations have been made by analyzing the determinants of a strong brand and individual marketing activities resulting from the companies use of marketing mix elements. The whole thing is an attempt to show the role of the various activities involved in the process of brand management in the acquisition and consolidation of the company position in the market in which it operates and competes with others to meet the needs of customers, aiming to raise the same group of people loyal to the one created brand.

**Keywords:** strong brand, management, company, competitive position, customers, market

### Informacje o autorze:

**dr Agnieszka Szymankowska**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

ul. Przyjaźni 1, 62 – 510 Konin

e-mail: a.szymankowska@pwsz.konin.edu.pl

tel. 509 066 121