

# Marcin Janowski

---

## Marka jako instrument przewagi konkurencyjnej na rynkach w dobie kryzysu

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 46, 123-130

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MARCIN JANOWSKI\*

## MARKA JAKO INSTRUMENT PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKACH W DOBIE KRYZYSU

### Kreacja marki a obecny kryzys gospodarczy

Kreowanie marki to kosztowny i długotrwały proces, ma jednak ogromne znaczenie dla firm i ich konkurencyjności na obecnych, zglobalizowanych rynkach zbytu. Czy jednak w okresach złej koniunktury gospodarczej kreowanie marki nie jest procesem zbyt kosztownym, a efekty kreacji mogą zapewnić odpowiednio silną pozycję na rynku produktom markowym? Autor uważa, że pomimo istniejącego kryzysu zdecydowanie warto inwestować w tworzenie silnych marek, jednak taka odpowiedź bez uzasadnienia byłaby zbyt prostym uproszczeniem. Produkt lub usługa, związane z silną marką, to nie tylko wartości materialne, takie jak odpowiednia jakość wykonania, relacja tej jakości do ceny itp., ale również wartości niematerialne: gwarancja bezpieczeństwa, satysfakcji, świadomość przynależności, a nawet prestiżu. Marka jest jak znak drogowy, który, postawiony w odpowiednim miejscu, zapewni informację, gwarantując wybór bezpiecznej „drogi” zakupu; który oszczędzi nam czas, pieniądze i zapewni poczucie bezpieczeństwa. Cechy te sprawiają, że w marce drzemie ogromny potencjał, który może się uaktywnić w czasie nienajlepszej koniunktury gospodarczej. Oczywiście, nie każdy sposób kreowania marki, stosowany w czasie wzrostu gospodarczego, jest dobrym wyjściem w czasie kryzysu.

Potwierdzeniem opinii o silnej pozycji produktów i usług firm markowych jest fakt, że pomimo przeciwności, z jakimi zmaga się globalny biznes, marki nie tracą swojej pozycji konkurencyjnej, a większość z nich wręcz odnotowała wzrost wartości na poziomie kilkunastu procent. Wynika to z faktu, że marki ustanawiają rodzaj emocjonalnej więzi z klientami i dlatego nie tracą na wartości.

---

\* Marcin Janowski – mgr, asystent, Katedra Ekonomii, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

Dowodem na taki stan rzeczy są wyniki corocznego raportu BrandZ TOP 100 firmy Millward Brown<sup>1</sup>, według którego sto największych „brandów” na świecie (wartych łącznie ponad dwa tryliony dolarów) zachowuje swoje niezachwiane pozycje. Pierwszą dziesiątkę najsilniejszych marek świata w 2008 r. przedstawia tabela, z której widać, że tylko jedna z nich zanotowała nieznaczny spadek, pozostałe zaś odnotowały wzrost wartości w przedziale od 15% do aż 123%<sup>2</sup>. To dość optymistyczne wiadomości w czasie recesji, potwierdzające silną pozycję marki.

Dziesięć najbardziej wartościowych marek świata 2008  
według Millward Brawn

Zajmowane miejsce	Nazwa marki	Wartość marki (mln USD)	Procentowa zmiana wartości w stosunku do roku ubiegłego (%)
1	GOOGLE	86 057	+30
2	GENERAL ELECTRIC	71 379	+15
3	MICROSOFT	70 887	+29
4	COCA-COLA	58 208	+17
5	CHINA-MOBILE	57 225	+39
6	IBM	55 335	+65
7	APPLE	55 206	+123
8	McDONALDS	49 499	+49
9	NOKIA	43.975	+39
10	MARLBORO	37 324	-5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Antoszewski, *Ranking BrandZ TOP 100*, <http://www.smgkrc.pl/hotnews4.html> (czerwiec 2009).

Obecny kryzys gospodarczy uświadomił nam, jak szybko klienci w poszukiwaniu oszczędności rezygnują z zakupu wielu dóbr, zwłaszcza tych, z którymi nie są związani emocjonalnie – i tu właśnie ujawnia się potencjał, jaki niesie współczesna marka, dzięki której firmy mogą skuteczniej budować swoją pozycję przewagi konkurencyjnej na rynku.

<sup>1</sup> Firma Millward Brown to jedna z czołowych firm zajmujących się badaniami marketingowymi. Jest uznanym na świecie liderem w badaniach nad reklamą, komunikacją marketingową, mediami i wartością marek.

<sup>2</sup> *Media na świecie: marki w czasach kryzysu*, „Marketing w Praktyce”, nr 06/2009, <http://marketing.org.pl/index.php> (czerwiec 2009).

## Istota marki

Słowo „marka” pochodzi z języka germańskiego i jest modyfikacją takich słów, jak *merka*, *gmerka*, które w XIII i XIV w. oznaczały znaki pozostawiane na narzędziach rybackich lub produktach bartniczych<sup>3</sup>. Odpowiednik angielskiego słowa oznaczającego markę (*brand*) pochodzi z języka norweskiego i oznaczał znak wypalany na skórze bydła. Badania archeologiczne dowodzą, że już w odległym V w. p.n.e. w Transylwanii znakowano naczynia ceramiczne znakami mającymi pierwotny charakter marki<sup>4</sup>. W Europie za początek „regularnego markowania” przyjmuje się rok 1723 – wtedy to skrót K.P.M. i dwa skrzyżowane miecze z herbu Saksonii stały się monogramem i znakiem towarowym Królewskiej Manufaktury Porcelany w Miśni<sup>5</sup>.

Podjęmowane w literaturze marketingowej definiowanie marki nie jest łatwe ze względu na jej wielowymiarowość i sposób postrzegania w kontekście różnych zjawisk, jakim podlega dany produkt, usługa lub firma. Termin „marka” nabiera różnego znaczenia – najsilniej jest on utożsamiany z wysoką jakością. Potencjalni klienci skłonni są zapłacić więcej za produkt markowy, czyli taki, który cechuje wysoka jakość.

Przedstawiając definicję marki, należy scharakteryzować dwa podejścia do niej: podejście w ujęciu wąskim i podejście w ujęciu szerokim. Takiego podziału definicji dokonał jeden z profesorów amerykańskich z dziedziny marketingu, David Aaker. W swojej książce *Managing Brand Equity* przedstawił definicję marki w dwóch fazach: „Marka (w ujęciu wąskim) – jest to określona nazwa i/lub symbol (znak towarowy, logo, opakowanie), których celem jest identyfikacja produktu lub usługi ze sprzedawcą lub grupą sprzedawców oraz wyróżnienie ich spośród produktów lub usług konkurencji. Marka (w ujęciu szerokim) – jest to zespół pozytywnych i negatywnych cech związanych z marką, jej nazwą i symbolem, które zwiększają lub zmniejszają wartość produktów i usług dla firmy i/lub jej klientów”<sup>6</sup>.

W marce należy wyróżnić dwa elementy: znak firmowy, zwany też logo firmy, jest symbolem mającym specjalny kształt, zawierającym określone barwy

---

<sup>3</sup> M. Janowski, *Historia i ewolucja procesu markowania*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marka – trendy i kierunki rozwoju*, red. G. Rosa, A. Smalec, Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 215.

<sup>4</sup> J. Murphy, *Branding: A Key Marketing Tool*, The Macmillan Press Ltd., London 1987, s. 60.

<sup>5</sup> J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 11.

<sup>6</sup> Cyt. za: J. Adamczyk, *E-branding*, zakładka: artykuły, badania i raporty, 2005, <http://www.e-marketing.pl> (czerwiec 2009).

itd. Za przykład niech posłuży znak firmowy marki Mercedes (koło z wąską trójramienną gwiazdą w środku, w kolorze srebrnym); nazwa firmowa to z kolei wyrażona słowami część marki, np. Wedel<sup>7</sup>. Najczęściej te dwa elementy przenikają się wzajemnie.

### **Istota przewagi konkurencyjnej**

W konkurencyjnym otoczeniu gospodarczym warunkiem prowadzenia działalności jest wypracowanie przewagi nad firmami działającymi na tym samym rynku. Wyjątkiem jest jedynie pozycja monopolistyczna, w której brakuje konkurencji. Dzisiejsze rynki charakteryzują się jednak postępującą deregulacją i coraz większym otwarciem. Znalezienie rynku, na którym firma może osiągnąć pozycję monopolisty, jest wyjątkowo trudne, niemal nieosiągalne. Firmy promujące swoje produkty muszą więc szukać innych sposobów wypracowania trwałej przewagi nad rywalami.

Przedstawiając, czym tak naprawdę jest przewaga nad konkurencją, należy określić, czym są, osobno, pojęcia konkurencji i przewagi. Konkurencję można zdefiniować jako rywalizację między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami<sup>8</sup>. Przewaga firmy pojawia się z kolei wtedy, gdy oferta danego przedsiębiorstwa jest odbierana przez klientów jako korzystniejsza od innych ofert. Finansowym efektem posiadania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo jest osiągnięcie zysków przewyższających średnią w branży. Wyższa od przeciętnej stopa zysku jest efektem wypracowania większej marży lub posiadania większego udziału w rynku.

Przewagę konkurencyjną można określić jako „zdolność przedsiębiorstwa do trwałego, lepszego niż konkurenci zaspokajania potrzeb klientów oraz uzyskiwania w efekcie ponadprzeciętnej rentowności”<sup>9</sup>. Definicja ta pokazuje, że przewaga musi być efektem trwałym i jest związana nie tylko z oferowanym produktem, lepszym niż konkurencyjny, ale również z osiągnięciem wyższych niż rywale przychodów. Zachowanie tych trzech elementów gwarantuje wypracowanie prawdziwej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Należy zdać sobie sprawę, że źródłem przewagi konkurencyjnej są spójne, wewnętrzne działania w firmie, zmierzające do rozwoju jej unikatowych umiejętności i kluczowych kompetencji.

<sup>7</sup> Zob. A. Wiśniewski, *Marketing*, WSiP, Warszawa 1997, s. 80.

<sup>8</sup> G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 70.

<sup>9</sup> Tamże, s. 71.

## **Wpływ marki na kształtowanie przewagi konkurencyjnej**

Źródłem przewagi konkurencyjnej może być tylko taka marka, która wykaże dodatni kapitał. Taką przewagę, związaną z posiadaniem kapitału marki, można osiągnąć przez kreację od podstaw nowej marki. Innym sposobem może być wzmocnienie marki, w której nie wykorzystano jej potencjału. Kolejnym sposobem jest aktywizacja marki, czyli zakup marki o ugruntowanej pozycji na rynku.

Proces tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu marki przebiega zawsze, niezależnie od wyboru strategii, w dwóch fazach. Pierwsza ma za zadanie stworzenie marki mającej wysoki kapitał i osiągnięcie tym samym przewagi konkurencyjnej. Druga faza polega na odpowiednim zarządzaniu już zdobytym w fazie pierwszej kapitałem marki. Celem jest utrwalenie przewagi i maksymalne jej wykorzystanie. Pierwsza faza charakteryzuje się różnymi sposobami podejścia, uzależnionymi od wyboru strategii dojścia do kapitału marki. Przebieg drugiej fazy jest podobny w każdej z proponowanych strategii.

Roli marki w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej nie sposób przecenić. Ma ona ogromne znaczenie, zwłaszcza na obecnych rynkach, nasyconych produktami/usługami i konkurencją. Dzięki stosowaniu marek klienci mają ułatwione zadanie interpretacji i przetwarzania dużych ilości informacji o produkcie, usłudze czy firmie. Marki mają również ogromne znaczenie, wpływając na poziom zaufania klientów w procesie wyboru konkretnego produktu. Postrzeganie jakości i skojarzenia związane z marką mogą zwiększyć zadowolenie z jej użytkowania. Wszystko to prowadzi do uzyskania przez firmę wyższych cen i marż na swoje produkty, a w konsekwencji – do uzyskania przewagi nad konkurencją.

## **Kreowanie marki za pomocą Internetu, czyli *e-branding***

W dobie ogólnoświatowego kryzysu poszukuje się sposobów obniżania kosztów promocji swoich produktów lub usług, czyli m.in. dąży się do obniżenia kosztów kreacji marki. Internet to świetne medium nadające się do tego rodzaju oszczędności, jest to bowiem nowa płaszczyzna rynku. Internet i dostęp do niego rozwijają się w sposób błyskawiczny. Prawo Metcalfe'a mówi, że znaczenie Internetu rośnie proporcjonalnie do liczby jego nowych użytkowników<sup>10</sup>. Łatwy dostęp do sieci, spadające ceny dostępu, zwiększenie szybkości działania to kata-

---

<sup>10</sup> A. Sznajder, *Marketing wirtualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 29.

lizatory rozwijające zainteresowanie nowoczesnego konsumenta siecią, zwłaszcza w okresie recesji.

W wyniku rozwoju globalnej sieci, jak często nazywa się Internet, zmieniają się warunki konkurowania na rynku. Powodów takiego stanu rzeczy jest kilka<sup>11</sup>:

- a) Internet zmienia sposoby promocji produktów i usług. W sieci są one prezentowane nie w sposób fizyczny, lecz za pomocą obrazu, dźwięku i tekstu;
- b) zacierają się wszelkie granice: geograficznego dostępu do produktu, granice gospodarcze między przedsiębiorstwami. Firmy mają możliwość wejścia na rynki najbardziej odległe geograficznie;
- c) poprzez łatwy kontakt z firmami nabywcy mają większy wpływ na kształtowanie produktów i marek;
- d) przedsiębiorstwa, poprzez wciągnięcie konsumentów do współpracy, zyskują bezcenne źródła informacji: jak zmieniać produkt, co poprawić i jakie są oczekiwania co do przyszłych produktów i marek;
- e) powstają nowe strategie zarządzania marką, łączące tradycyjne elementy promocji z wirtualnymi.

Internet otwiera ogromne możliwości, dostrzeżone przez specjalistów z dziedziny marketingu. Wydzielona została nawet część marketingu, która zajmuje się tą problematyką: *e-marketing*; jej częścią zajmującą się marką jest *e-branding*.

*E-branding* to kreowanie marki produktu i/lub firmy poprzez Internet. Jest to złożony i długofalowy proces. Czynnikiem determinującym to pojęcie jest czas. Markę kreuje się w długiej perspektywie czasu – *e-branding* pozwala ten czas ograniczyć i szybciej osiągnąć cel. Wszystkie działania towarzyszące kreowaniu marki przez Internet mają na celu pozyskanie i utrzymanie odbiorców strony internetowej danej marki<sup>12</sup>.

Kreowanie marki przez Internet przebiega w inny sposób niż na rynku tradycyjnym – cele są te same, ale należy stosować inne strategie. Aby uzyskać efekt synergii, adresy stron marki i akcji marketingowych w sieci umieszcza się na opakowaniach, billboardach i w reklamach.

Bardzo istotną cechą *e-brandingu* jest fakt, że niweluje on różnice między dużymi i małymi firmami. Oczywiście, firmy duże i znane łatwiej osiągają swoje cele, niemniej jednak szansę na zdobycie silnej marki mają też mniejsze przedsiębiorstwa. W dużej mierze zależy to od dostosowania się do kilku prawideł rządzących *e-brandingiem* i od pomysłowości, która w wymiarze Internetu jest ważna i praktycznie nieograniczona.

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 29–30.

<sup>12</sup> J. Adamczyk, *E-branding*..

Zasady, którymi warto się kierować, chcąc skutecznie kreować markę przez Internet, możemy określić następująco<sup>13</sup>:

- 1) określić grupę odbiorców – obszar targetowania,
- 2) zdobyć dobry adres domeny internetowej,
- 3) dbać o grafikę i architekturę strony,
- 4) strona musi być czytelna i szybko się otwierać,
- 5) częsta aktualizacja strony,
- 6) należy dbać o wysoką jakość produktów i usług,
- 7) należy prowadzić komunikację marketingową ze swoimi odbiorcami,
- 8) nie zapominać o sile reklamy w sieci,
- 9) używać marketingu wirusowego,
- 10) umacniać i pogłębiać lojalność swoich klientów,
- 11) słuchać i reagować na uwagi i opinie swoich klientów,
- 12) oferować wartość dodaną.

Kreować markę przez sieć WWW<sup>14</sup> można na niezliczoną ilość sposobów. To kolejny z atutów Internetu; upraszczając, najważniejszym ograniczeniem jest własna kreatywność<sup>15</sup>. Jedną z ciekawszych strategii kreacji jest tzw. marketing wirusowy. Polega on na wywieraniu wpływu na użytkownika sieci tak, aby sam promował dalej daną markę. Podstawą tej strategii jest satysfakcja klienta po zakupie. Zadowolony klient przekazuje pozytywne reakcje swoim znajomym czy partnerom w interesach<sup>16</sup>. Taka osoba opowiada o tym, że danemu produktowi można zaufać i poleca go innym. Należy pamiętać, iż nie ma lepszej rekomendacji niż ta od osoby, którą znamy i której ufamy. Z takiej właściwości korzysta właśnie marketing wirusowy, trafnie nazwany też przez Amerykanów *word of mouth*<sup>17</sup>. Stosując tę strategię, firma na swoich stronach internetowych sama często zamieszcza różnego rodzaju odnośniki typu „poleć ten produkt znajomemu”. Sam produkt lub usługa nie muszą być w tej strategii płatne. Ciekawym przykła-

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> WWW – *World Wide Web* – to pierwotnie system dostępu do danych, zbudowany na początku lat 90. XX w. przez Timą Bernera Lee; stał się ogólnosiwiatowym symbolem dostępu do stron internetowych, zob. [http://pl.wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web](http://pl.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web) (czerwiec 2009).

<sup>15</sup> J. Williams, *Image & Branding: The New Rules of E-Branding*, Entrepreneur.com, <http://www.entrepreneur.com/marketing/branding/imageandbrandingcolumnistjohnwilliams/article190868.html> (czerwiec 2009).

<sup>16</sup> B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona, *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004, s. 207.

<sup>17</sup> *Word of mouth* dosłownie można przetłumaczyć jako „słowo z ust”, a oznacza to w marketingu wirtualnym przekazanie informacji o produkcie bezpośrednio w relacji konsument – potencjalny klient.



dem takiego rodzaju marketingu wirusowego są różnego rodzaju komunikatory internetowe, takie jak ICQ, Tlen, GG czy Skype. Same produkty służą do komunikacji internetowej i są za darmo. Chcąc porozumieć się ze znajomymi, polecamy im taki produkt, a oni polecają go następnym znajomym. Użytkownik dostaje dobry produkt lub usługę za darmo, a firma promuje markę swojego komunikatora, umieszcza reklamy dodatkowych, płatnych opcji tego produktu (ze Skypem można się połączyć przez zwykłą linię telefoniczną za opłatą) lub najzwyczajniej pobiera opłaty za reklamy umieszczane na stronie komunikatora i na jego tzw. skórcie, czyli graficznej formie programu.

### **Podsumowanie**

Kreowanie marki w czasie kryzysu ekonomicznego to zadanie niełatwe, ale istnieje wiele możliwości pozwalających skutecznie budować pozycję konkurencyjną na obecnych rynkach. Warunkiem jest przemyślana i dobrze dobrana strategia, a głównym ograniczeniem – nasza kreatywność. Doskonały przykład to prezentowany wcześniej *e-branding*, który jest potężną bronią do dyspozycji firm chcących kreować swoje produkty i usługi, ale – jak każda broń – działa skutecznie tylko wtedy, gdy umiemy się nim dobrze posługiwać.

### **Streszczenie**

Kreowanie marki jest jednym z ważnych narzędzi kształtowania pozycji konkurencyjnej. Dlatego przewaga konkurencyjna firm na zglobalizowanych rynkach zależy w dużym stopniu od metod kreacji marki, zwłaszcza w czasie kryzysu. W dobie Internetu możliwości kreowania marki są znacznie większe i o wiele tańsze, co ma szczególne znaczenie w czasie kryzysu ekonomicznego, z jakim mamy do czynienia obecnie. Ważne jest, aby umiejętnie łączyć tradycyjne i wirtualne formy kreowania marki.

### **Summary**

#### **BRAND AS A FACTOR OF SHAPING COMPANY COMPETITIVE POSITION ON THE MARKETS IN TIME OF ECONOMIC CRISIS**

Brand creation is one of important competition tools. Therefore, competitive position of companies on the global markets depends on methods and efficiency of brand creation particularly in the crisis time. In the era of the Internet, possibilities of branding are much larger and cheaper – it is important in nowadays economic crisis. However, it is important to achieve synergy between traditional and virtual forms of branding.