

# Grażyna Rosa

---

## Kreowanie silnej marki produktu jako źródła przewagi konkurencyjnej

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 20, 183-191

---

2012

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.

GRAŻYNA ROSA

Uniwersytet Szczeciński

## KREOWANIE SILNEJ MARKI PRODUKTU JAKO ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

### Wprowadzenie

W artykule omówiono zagadnienie marki w aspekcie źródła przewagi konkurencyjnej. Poddano analizie jedną z kategorii charakteryzujących markę – siłę marki.

Celem rozważań jest analiza zagadnień związanych z marką jako źródłem przewagi konkurencyjnej i przeobrażeń rynku polskich marek, ocena przyczyn zmian na tym rynku oraz analiza czynników decydujących o sile marek polskich i sposobów powstawania rankingów. Zastosowano głównie metodę analizy i wnioskowania. Wyniki analizowanych badań pochodzą z *Rankingu najcenniejszych polskich marek*<sup>1</sup>. Podstawowym kryterium doboru marek do rankingu jest miejsce ich narodzin – polskość.

### Marka jako źródło przewagi konkurencyjnej

Podstawowe znaczenie dla zapewnienia satysfakcji nabywcom mają badania marketingowe w celu ustalenia ich potrzeb i oczekiwań oraz konstrukcja marketingu-mix. Zadowolenie nabywcy jest stanem psychicznym odczuwanym przez nabywcę w czasie konsumowania i użytkowania nabytego produktu czy

---

<sup>1</sup> *Ranking najcenniejszych polskich marek*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Marki Polskie” 2.12.2010.

korzystania z usługi. Wynika ze stopnia zgodności oczekiwań dotyczących cech i walorów – ogólnie korzyści produktu – z faktycznymi jego wartościami<sup>2</sup>. Jest to więc stan odczuwany przez nabywcę związany z porównaniem postrzeganych cech produktu i oczekiwań jego zdolności do zaspokajania odczuwanej potrzeby. Najwyższy stopień zadowolenia wywołują zakupy przekraczające oczekiwania, co jest główną przyczyną wytwarzania się lojalności nabywcy wobec produktów i firmy. Zapewnienie klientowi zadowolenia z kupna, konsumowania i użytkowania produktów jest stałym celem działalności marketingowej przedsiębiorstwa i jego pracowników<sup>3</sup>. Duże znaczenie w tym procesie odgrywa marka.

Przewaga konkurencyjna organizacji jest postrzegana poprzez takie wykonywanie poszczególnych zadań lub wytwarzanie takich produktów, które stawiają daną organizację w lepszej pozycji niż konkurencję. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest uwarunkowane posiadaniem atutów cenionych przez rynek. „Do podstawowych źródeł wpływających na przewagę konkurencyjną organizacji mogą należeć: produkt (wyraźne funkcje i unikatowe cechy użytkowe), personel (umiejętności i wykształcenie), organizacja (określone funkcje/operacje, technologia), programy/plany (szybkość i dokładność dostaw) oraz procesy (określone sposoby organizacji pracy)”<sup>4</sup>, tworzące silną, wyraźną i konkurencyjną markę.

Marka to nazwa, termin, znak, symbol, rysunek lub kombinacja tych elementów stworzona bądź opracowana w celu oznaczenia produktu (lub usługi) oraz jego odróżnienia od oferty konkurentów. Do głównych funkcji, jakie pełni marka, można zaliczyć:

- identyfikowanie oferty jednej firmy;
- odróżnianie oferty od ofert konkurencyjnych;
- segmentowanie rynku (nie ma przeciętnego nabywcy);
- dostarczenie różnym segmentom różnych ofert (marek) w optymalny sposób, dostosowanych do ich specyficznych potrzeb;
- ochronę innowacyjnego producenta przed naśladowcami (koszty naśladowców są o około 1/3 niższe niż pioniera) (instrument ochrony prawnej przed naśladowcami). Marka tworzy „patent w świadomości nabywcy”;
- marka to żyjąca pamięć – stanowi kotwicę w pamięci konsumenta;

<sup>2</sup> *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 281 i 342.

<sup>3</sup> Por. W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1994; *Encyklopedia marketingu*, *op.cit.*, s. 281.

<sup>4</sup> A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie, produkcja i usługi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 157.

- tłumaczenie sensu i istotę oferty;
- rodzaj kontraktu – gwarancja autentyczności, element upraszczający proces decyzyjny;
- redukcja ryzyka: finansowego, funkcjonalnego, fizycznego, społecznego, psychologicznego, straty czasu;
- transformację przeżyć związanych z konsumpcją – kiedy konsumenci wiedzą, co piją, jedzą, gdzie przebywają itp., 1/4 wrażeń wynika z postrzegania marki;
- funkcję symboliczną: podkreślenie odrębności i miejsca w społeczeństwie;
- funkcję strategiczną.

### **Satysfakcja konsumenta jako efekt oddziaływania marki**

Kreowanie silnej marki wiąże się z satysfakcją konsumenta z nabytej marki. Satysfakcja nabywcy jest to subiektywne odczucie zadowolenia, odniesionych korzyści i spełnionych oczekiwań z nabycia, konsumpcji i użytkowania produktu bądź usługi, wynikające z zaspokojenia potrzeby lub rozwiązania występującego problemu.

Satysfakcja nabywcy jest kluczowym zadaniem strategicznym przedsiębiorstwa. Menedżer marketingu winien ustalić rodzaje oraz hierarchie czynników satysfakcji, których przestrzeganie powinno stać się szczególnie kontrolowanym obowiązkiem wszystkich działów i pracowników przedsiębiorstwa.

Można wyróżnić dwa rodzaje satysfakcji:

- a) transakcyjna – krótkotrwałe doświadczenia konsumenta z marką, wynikające z oceny konkretnej transakcji; daje możliwość porównań poziomu satysfakcji między markami, ma znaczenie zwłaszcza w przypadku nowości;
- b) skumulowaną – skumulowane doświadczenia konsumenta dotyczące marki, całkowita ocena konsumpcji w określonym czasie; ten rodzaj satysfakcji wpływa na lojalność konsumenta wobec marki.

Szczególne znaczenie dla sukcesu marki ma oferowanie ponadstandardowej użyteczności – odmienności. Odmienność ta jest określana wartością dodaną i musi być: rozpoznawalna i zauważalna, pożądana przez konsumentów, korzystniejsza, kontrastowa, bezpieczna (trudna do skopiowania), potwierdzona działaniem produktu, przystępna, zakomunikowana, zyskowna. Wartości dodane mogą być czerpane z doświadczenia konsumenta, z grupy odniesienia, z prestiżu marki.

Konsument odpowiednio poinformowany, zachęcony zaczyna postrzegać wyjątkowość produktu, czerpie satysfakcję z nabytego produktu, staje się lojalnym nabywcą.

Do głównych korzyści wynikających z posiadania silnej marki należą więc: gwarancja wyższej zyskowności sprzedaży (wysoki udział w rynku), obniżenie (w porównaniu z konkurentami) elastyczności cenowej popytu, ochrona producenta przed akcjami promocyjnymi konkurentów, ułatwienie negocjowania warunków sprzedaży, nieporównanie dłuższy cykl życia.

### **Analiza siły marki**

Siłę marki można określić poprzez porównanie jej pozycji z markami konkurencyjnymi, wykorzystując do tego celu badania marketingowe. W cytowanym rankingu „Rzeczpospolitej” badanie zostało przeprowadzone metodą bezpośrednich indywidualnych wywiadów na próbie losowej 1200 respondentów powyżej 15. roku życia z miast powyżej 20 tys. mieszkańców. Pytania kierowane do respondentów obejmowały: znajomość marek, zakup i polecenie marek, ocenę marek w różnych wymiarach<sup>5</sup>.

Na podstawie wyników badań dokonano oceny pozycji marek w następujących obszarach: pozycji rynkowej, zachowania klientów wobec marki, jej postrzegania oraz rodzaju rynku, na którym marka działa<sup>6</sup>.

Pozycja na rynku wskazuje, jak mocno na rynku usadowiona jest marka. Świadczą o niej trzy czynniki: wskaźnik preferencji konsumentów (udziały rynkowe), znajomość nazwy marki i priorytet w świadomości (marka pamiętana jako pierwsza).

Relacje z klientami pokazują sposób, w jaki klienci zachowują się wobec marki, jak bardzo są lojalni – powtarzając zakup lub polecając markę jako dobry zakup rodzinie i znajomym.

Postrzeganie marki odzwierciedla, jak klienci widzą jedną markę w porównaniu z innymi.

Rodzaj rynku jest istotnym czynnikiem określającym siłę marki. Marki mają większe znaczenie i większą siłę oddziaływania w takich kategoriach, jak dobra luksusowe czy konsumpcyjne, znacznie mniejsze w przypadku dóbr zaopatrze-

---

<sup>5</sup> G. Urbanek, *Obliczyć siłę marki, Ranking najcenniejszych polskich marek*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Marki Polskie”, 2.12.2010, s. 27.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

niowych. Już sama przynależność do określonej kategorii produktu w istotny sposób wpływa na siłę marki.

Tabela 1

## Czynniki decydujące o sile marki

Czynniki siły marki	Waga	Wskaźniki	Wagi wskaźników
Pozycja rynkowa	21	Preferencje konsumentów	0–15
		Świadomość marki	0–3
		Priorytet w świadomości	0–3
Relacje z klientami	24	Lojalność klientów	0–16
		Stopa referencji	0–8
Postrzeganie marki	45	Prestiż	0–20
		Postrzegana jakość	0–20
		Postrzegana wartość	0–5
Rynek	10	Rodzaj rynku	0–10
Suma	100	Suma	0–100

Źródło: G. Urbanek, *Obliczyć siłę marki, Ranking najcenniejszych polskich marek*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Marki Polskie”, 2.12.2010, s. 27.

W dalszej części artykułu zostaną omówione wskaźniki wykorzystywane do analizy czynników siły marki.

Wskaźnik preferencji konsumentów daje wyobrażenie o pozycji firmy w branży wśród marek krajowych. Uzyskany na podstawie preferencji zakupowych konsumentów umożliwia w przybliżeniu określenie relatywnego udziału w rynku. Jest liczony oddzielnie dla każdej kategorii produktu.

Świadomość marki oznacza jej znajomość. W badaniu wykorzystuje się dwie miary: pamięć wspomaganą i pamięć spontaniczną. Świadomość marki zwiększa prawdopodobieństwo, że marka będzie brana pod uwagę przy zakupie wyrobu.

Priorytet w świadomości oznacza, że marka jest wymieniana jako pierwsza przez respondenta w teście na pamięć marki. Jest to źródło silnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wskaźnik lojalności pokazuje, w jakim stopniu użytkownicy będą brali markę pod uwagę przy okazji następnego zakupu produktu z danej kategorii. Lojalność wobec marki można określić:

- a) miarami behawioralnymi (rejestrują faktyczne zachowania nabywcy):
  - wskaźnik powtarzalności zakupu,
  - procentowy udział marki w zakupach produktu (ile opakowań spośród ostatnio kupionych 10 proszków do prania stanowił ten X?),
  - liczba kupowanych marek (na przykład jaki odsetek kupuje tylko tę jedną markę, jaki dwie marki, jaki trzy itp.?).
- b) pomiarem satysfakcji klienta (a raczej jego niezadowolenia) – bada się, jaki jest poziom lojalności nabywców, ustalając: jakie problemy mają klienci, co ich irytuje, dlaczego niektórzy rezygnują z danej marki. Prowadzi się systematyczne, reprezentatywne i „wrażliwe” badania konsumentów;
- c) pomiarem lubienia marki, który określa:
  - gotowość zapłacenia za nią dodatkowej opłaty,
  - odczucia lubienia, szacunku, przyjaźni, zaufania;
- d) analizą oddania/poświęcenia marce za pomocą wskaźników: liczby interakcji i liczby komunikacji (czy jest częstym tematem rozmów ze znajomymi, czy mówią, dlaczego należy ją kupić).

Lojalność klientów jest jednym z głównych wyznaczników przewagi konkurencyjnej marki.

Wskaźnik referencji określa odsetek klientów – użytkowników marki gotowych polecić ją innym. Którą z danych marek poleciliby swoim znajomym lub bliskim? Klienci referencyjni dokonują zakupu pod wpływem sugestii rodziny, znajomych itp. Rozwój Internetu znacznie wpłynął na stosowanie referencji.

Prestiz – wskaźnik ten pokazuje relatywne oceny użytkowników prestiżu marek w danej kategorii. Oceniają oni, jakim prestiżem cieszy się dana marka na tle innych marek tego typu, dostępnych na rynku.

Postrzegana jakość odzwierciedla relatywne oceny użytkowników postrzeganej jakości marek, która jest osądem konsumentów na temat ogólnej doskonałości i wyższości marki. Nie zawsze jest to ocena obiektywna, zależy ona od osobistych odczuć konsumenta. Często różni się od jakości rzeczywistej. Klienci oceniają produkt na podstawie subiektywnych odczuć, sygnałów, symboli. Jeśli trudno jest ocenić jakość z braku odpowiednich kryteriów, głównym sygnałem jakości może być cena dobra.

Wskaźnik „postrzegana wartość” został skonstruowany jako iloraz postrzeganej jakości marki i postrzeganej ceny. Jest to ogólna ocena użyteczności produktu dokonana przez konsumenta. Zawiera wybór pomiędzy „dostawać” i „dawać” (pieniądze, stracony czas w zamian za korzyści, cechy). Im wyższa

wartość wskaźnika, tym wyższa ocena przez konsumentów wartości, której dostarcza marka, w stosunku do ceny.

W tabeli 2 przedstawiono ranking najsilniejszych marek w Polsce w 2010 roku.

Tabela 2

## Najsilniejsze marki w 2010 roku

Pozycja	Marka	Siła marki	Zmiana w stosunku do 2009 roku
1	Wedel	81	1
2	Winiary	78	3
3	Lubella	75	0
4	TVN	75	0
5	Pudliszki	75	0
6	Apart	73	3
7	Żywiec Zdrój	72	-1
8	Tymbark	72	3
9	Sokołów	71	-2
10	Saga	70	0
11	Olej Kujawski	70	0
12	Hortex (soki)	70	0
13	Koral (lody)	69	-2
14	Hortex (mrożonki)	69	-4
15	Biedronka	69	1
16	Łowicz (żywność)	69	-1
17	Kamis	69	0
18	RMF FM	69	0
19	Bakoma	68	-2
20	Ludwik	68	0

Źródło: G. Urbanek, *Słodki sukces czekoladowej legendy, Ranking najcenniejszych polskich marek*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Marki Polskie”, 2.12.2010, s. 26.

Po raz kolejny w rankingu marek zwyciężył Wedel, którego siła została oceniona na 81 pkt. Niewielka grupa najsilniejszych marek utrzymała wysoką ocenę u konsumentów, natomiast percepcja większości marek uległa istotnemu pogor-



szeniu. Prawdopodobnie tę można odnieść do reguły Pareto, w której około 20% najlepszych marek zyskało w 2010 roku, a aż 80% straciło w oczach nabywców. W tabeli 3 przedstawiono wiodące marki w różnych kategoriach produktów.

Tabela 3

Wiodące marki (liderzy) w poszczególnych kategoriach produktów

Lp.	Nazwa marki	Moc marki 2010	Moc marki 2009	Siła marki (0–100)	Postrzegana wartość (0–100)	Prestizż (0–100)	Postrzegana jakość (0–100)	Świadomość marki (0–100)
1	Wedel	855	846	81	62	94	93	88
2	Pudliszki	683	682	75	62	87	87	84
3	Tyskie	624	630	65	67	83	81	82
4	Żywiec Zdrój	726	728	72	63	88	87	84
5	Reserved	546	574	60	54	77	77	40
6	Luksja	557	562	57	73	72	74	54
7	Allegro.pl	508	504	67	95	87	84	81
8	Nasza-Klasa.pl	468	–	61	84	80	76	82
9	PKO Bank Polski	514	524	57	57	77	71	80

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ranking najcenniejszych polskich marek*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Marki Polskie”, 2.12.2010.

Biorąc pod uwagę wyniki uzyskane w różnych kategoriach, należy stwierdzić, że liderem pozostaje Wedel, dominujący pod względem większości analizowanych czynników. Ponieważ ujęte produkty są liderami w swoich kategoriach, można ustalić, na jakim poziomie mocy, postrzeganej wartości, jakości, prestiżu i świadomości kształtują się ich wyniki, co daje porównanie pomiędzy rynkami, na jakich występują dane dobra.

Do najczęściej wybieranych marek należą: Biedronka, TVN, Wedel, Winiary, Orlen.

Największą lojalnością klientów cieszą się: TVN, Wedel, Winiary, Pudliszki, Lubella.

Najwyższą stopę referencji osiągnęły: J.W. Construction, Benefis, Toya, Dom Development, Apart.

Największy prestiż osiągnęły: Wedel, Apart, Kler, Gerda, Hortex, PWN, W. Kruk, Empik.

Najwyższą postrzeganą jakością osiągnęły: Wedel, Apart, Kler, Gerda, Winiary, TVN, Libella.

Największą świadomość marki odnotowały: Orlen, Biedronka, Polsat, TVN, TVN 1, TVN 2.

Najwyższy priorytet w świadomości osiągnęły: Biedronka, Orlen, Bebiko, Dębica, PZU, Wedel, PWN.

Najwyższą postrzeganą wartość osiągnęły: TVN, Biedronka, Allegro.pl, RMF FM, Onet.pl.

### **Podsumowanie**

Siła marki jest wyznacznikiem pozycji produktu na tle konkurentów, wpływa na wielkość sprzedaży i rynku konsumentów. O sile marki decyduje szereg czynników, które można pogrupować na: tworzące pozycję rynkową, relacje z klientami, postrzeganie marki i rodzaj rynku. Przeprowadzona analiza wykazała, że liderami na polskim rynku są głównie marki z tradycją, które dbają o stałe kształtowanie swojego wizerunku, przywiązują wagę do działań promocyjnych. Do najlepszych polskich marek należą: Wedel, Winiary, Lubella, TVN, Pudliszki, Apart. Najsilniejszą marką pozostaje Wedel, choć oceny niektórych czynników wskazują na konieczność poprawy działań.

## **CREATING A STRONG BRAND PRODUCT AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE**

### **Summary**

The article discusses the issue of the brand in terms of sources of competitive advantage. Analyzed were selected categories connected with the strength of the brand. The aim of the paper is an analysis of the market transformation of Polish brands, the analysis of rankings in various categories, evaluating the causes of changes in the market. The results of the studies come from the ranking of the most valuable Polish brands.

*Translated by Joanna Rosa*