

Marzanna Witek-Hajduk

Cykl życia marki na rynku

International Journal of Management and Economics 27, 180-201

2010

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Cykl życia marki na rynku

Wprowadzenie

Po okresie, kiedy przewidywano spadek znaczenia marki¹, czego symbolem stał się tak zwany „piątek Malboro” (*Malboro Friday*) w kwietniu 1993 roku, kiedy to Philip Morris, z powodu silnej konkurencji ze strony wprowadzonych przez pośredników marek papierosów oraz produktów bez nazwy obniżył cenę paczki papierosów Malboro o 40 centów, nastąpił dynamiczny wzrost znaczenia marki jako narzędzia konkurowania przedsiębiorstwa na rynku. Można jednak zauważyć zmiany w podejściu do stosowania marek. Po pierwsze marka nie jest już traktowana jedynie jako jeden – obok cech materialnych, opakowania, usług przy- i posprzedajnych – z elementów tzw. rozszerzonego produktu, lecz jako czynnik przewagi konkurencyjnej, aktyw przedsiębiorstwa kreowany w długim okresie. Coraz częściej to właśnie kształtowaniu i wzmocnianiu marki służą podejmowane przez przedsiębiorstwo działania marketingowe.

Warto także zwrócić uwagę, że gestorami marek są coraz częściej także pośrednicy, którzy również zmieniają swoje podejście tak do kształtowania portfela marek, jak i strategii poszczególnych marek (odejście od tradycyjnego wizerunku „taniej” marki pośrednika kojarzonej wyłącznie z niską ceną w kierunku kształtowania marek pośredników, oferujących także korzyści emocjonalne, w tym także niekiedy marek prestiżowych).

Wzrostowi znaczenia marki w ostatnich latach sprzyjają także zmiany modeli biznesu przedsiębiorstw, w tym rosnąca liczba firm stosujących model biznesu Integrator, Gracz rynkowy czy Specjalista, w przypadku których marka jest istotnym zasobem, a także źródłem wartości dla klienta.

Atrybuty silnej marki

Jedna z najczęściej cytowanych w literaturze marketingu definicji marki, opracowana jeszcze w latach 60. ubiegłego wieku przez American Marketing Association wskazuje, że „[...] marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”². Podkreśla się w niej, tak jak w innych definicjach tego terminu, że podstawową funkcją marki jest wyróżnienie produktów oznaczonych daną marką spośród konku-

rencyjnych substytutów. Już sama ta funkcja sprawia, że marka może być traktowana jako potencjalna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. Aby jednak marka stała się rzeczywistą przewagą konkurencyjną, powinna być marką silną, wspartą długookresowymi działaniami marketingowymi służącymi jej wzmocnieniu i rozwojowi jej potencjału. Działania te powinny być ukierunkowane na kreowanie atrybutów marki determinujących jej kapitał oraz siłę, a w rezultacie – także jej wartość³.

W literaturze wymienia się zwykle następujące atrybuty silnej marki⁴:

- wizerunek marki
- postrzeganą przez nabywców jakość marki
- lojalność nabywców wobec marki
- znajomość (świadomość) marki
- inne aktywa związane z marką, w tym np. patenty, zarejestrowane znaki towarowe.

Wizerunek marki to subiektywny obraz marki w postrzeganiu nabywców lub innych adresatów marki. Zakres skojarzeń tworzących wizerunek marki może obejmować⁵: skojarzenia związane z produktem (zakres produktów, atrybuty produktu, jakość, wartość, zastosowanie, użyteczność, kraj pochodzenia), skojarzenia związane z organizacją nadawcą marki (atomybuty organizacji, zasięg działania: lokalny czy globalny), skojarzenia związane z nabywcą (osobowość, relacje znak–nabywca), skojarzenia związane z symbolem marki (wizualna postać marki, reputacja marki, metafora związana z marką). Tworzenie silnej marki wymaga kreowania szerokiego zakresu przypisywanych marce skojarzeń oraz określonego, unikatowego zestawu korzyści dostarczanych nabywcom przez markę, przy czym mogą to być bądź unikatowe korzyści o charakterze funkcjonalnym, bądź wyróżniające korzyści emocjonalne, w tym autoekspresyjne.

Postrzegana jakość marki jest definiowana jako poziom jakości przypisywany przez nabywców produktom oznaczonym daną marką i determinują ją dwie grupy czynników⁶: 1) wewnętrzne, w tym m.in.: funkcje, cechy użytkowe, wygląd, opakowanie, wykończenie, zgodność ze specyfikacjami, trwałość, serwis i gwarancja, oraz 2) zewnętrzne, takie jak: cena, reklama, pozostałe narzędzia promocji, nazwa marki oraz sposób pozycjonowania.

Istotnym atrybutem silnej marki jest także znajomość (świadomość) marki, która jest podstawą do pojawienia się w umyśle nabywcy skojarzeń związanych z marką, a skojarzenia te są istotnym czynnikiem wyboru marki⁷. Świadomość marki jest to bowiem umiejętność rzeczywistego lub potencjalnego nabywcy rozpoznawania lub przypomnienia sobie, że dana marka przyporządkowana jest określonej kategorii produktów, przy czym rozpoznawanie marki to znajomość marki, czego źródłem są przeszłe doświadczenia związane z marką, a przypomnianie marki oznacza, że nabywca jest w stanie przywołać w pamięci daną markę w odniesieniu do określonej kategorii produktów. Znajomość marki wiąże się z szerokim zakresem odczuć konsumentów – od nieświadomości lub braku pewności co do istnienia marki lub jej powiązań z określoną kategorią produktów aż po przekonanie o tym, że jest to jedyna marka w danej kategorii produktu, przy czym najczęściej wyróżnia się cztery poziomy znajomości marki: 1) nieznajomość marki, 2) wspomagana znajomość marki, 3) spontaniczna znajomość marki, 4) marka wskazywana jako pierwsza.

Wskazuje się także, że atrybutem silnej marki jest duży segment lojalnych nabywców. Lojalność nabywców wiązana jest najczęściej z częstotliwością, regularnością i ponawianiem zakupów produktów danej marki oraz wielkością zakupów produktów danej marki, a także stopniem preferencji wobec danej marki w porównaniu z innymi dostępnymi na rynku markami. Segment lojalnych nabywców wobec marki zapewnia przedsiębiorstwu popyt na produkty oznaczone daną marką. Lojalni wobec marki nabywcy nie tylko powtarzają zakupy, ale także przyciągają nowych klientów, rekomendując markę innym osobom, informując o istnieniu marki, co sprzyja też wzrostowi świadomości marki. Należy podkreślić, że lojalność nabywców sprzyja redukcji kosztów marketingowych, gdyż utrzymanie dotychczasowych nabywców wymaga zwykle mniejszych nakładów niż pozyskanie nowych nabywców.

Tworzenie silnej marki wymaga więc podejmowania działań służących kreowaniu wymienionych wyżej atrybutów na kolejnych etapach cyklu życia marki na rynku.

Etapy cyklu życia marki na rynku

Przy podejmowaniu decyzji dotyczących marki powinno się brać pod uwagę etap cyklu życia marki. Cykl życia marki można analizować, odwołując się m.in. do koncepcji cyklu życia produktu⁸, to jest przez pryzmat zmian wolumenu sprzedaży produktów oznaczonych daną marką, wyróżniając następujące etapy cyklu życia marki na rynku:

- faza wprowadzenia marki na rynek
- faza wzrostu sprzedaży produktów oznaczonych daną marką na rynku
- faza dojrzałości i nasycenia, to jest stabilizacji wolumenu sprzedaży produktów oznaczonych daną marką na rynku
- faza spadku sprzedaży produktów oznaczonych daną marką na rynku.

Należy zwrócić uwagę, że cykl życia marki jest zwykle znacznie dłuższy niż cykl życia określonego produktu oznaczonego tą marką, zwłaszcza że w trakcie życia danej marki na rynku wprowadzane są nowe produkty pod tą marką, a wycofywane są wcześniej sprzedawane. Celem przedsiębiorstwa gestora marki jest wydłużanie życia marki.

Warto zauważyć, że cykl życia niektórych marek jest bardzo długi, czego przykładem są marki Ivory, Wedel, Coca Cola, Disney czy Rosenthal. Marki stosowane do oznaczenia tylko jednego modelu produktu zwykle cechują się znacznie krótszym cyklem życia. Uważa się, że długość życia marki na rynku jest determinowana m.in. działaniami podejmowanymi przez gestora marki w kierunku zwiększenia jej kapitału, a tym samym siły oraz wartości rynkowej. Z drugiej jednak strony właściwe kształtowanie siły marki na poszczególnych, również początkowych etapach cyklu jej życia może sprawić, że relatywnie „młoda” markę cechować będzie znaczny kapitał, siła i także wartość.

Analizując dziesięć najwartościowszych według rankingu przygotowanego przez Interbrand marek świata, można zauważyć, że są wśród nich marki o długim cyklu

życia (np. Coca Cola, Disney, GE), ale też relatywnie „młode” marki, takie jak Intel czy Google (patrz tab. 1).

Tabela 1. Dziesięć marek o największej wartości w 2008 r. według rankingu Interbrand

Lp.	Marka	Wartość w mln USD	Rok powstania marki
1	Coca Cola	66	1886
2	IBM	59	1924
3	Microsoft	59	1975
4	GE	53	1892
5	Nokia	35	1865
6	Toyota	34	1934
7	Intel	31	1964
8	McDonald	31	1940
9	Disney	29	1924
10	Google	25	1996

Źródło: www.interbrand.com.

Także analizując rankingi polskich marek, można zauważyć, że na czołowych pozycjach są zarówno marki, których cykl życia jest bardzo długi (np. Tyskie czy PZU, PKO), jak i marki o bardzo krótkim cyklu życia (np. Era, Plus, TVN) – porównaj tabela 2.

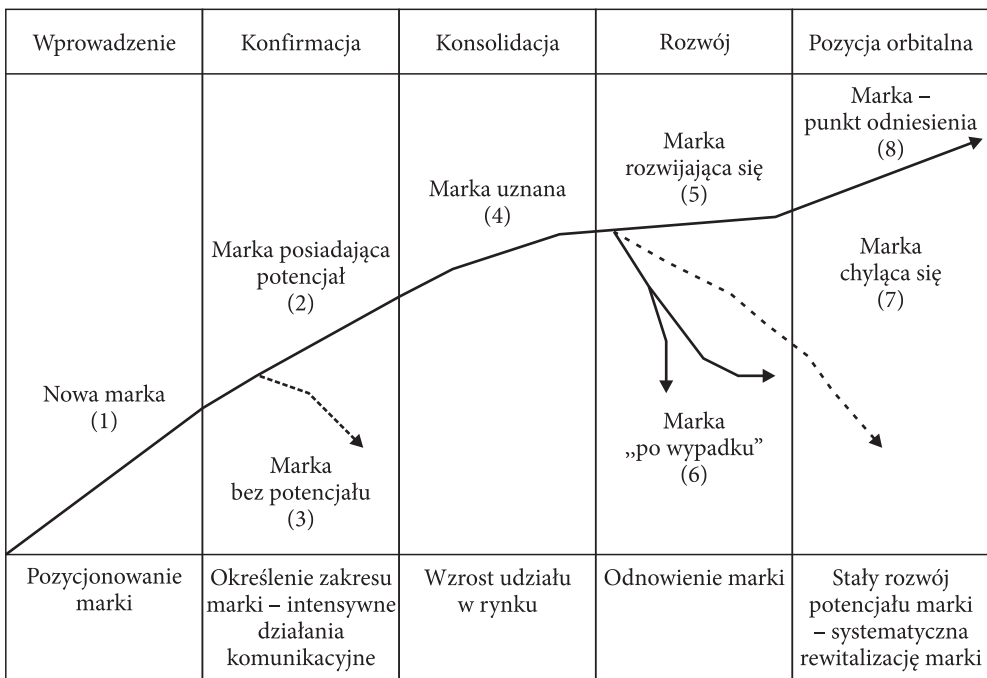
Tabela 2. Dziesięć marek o największej wartości na rynku polskim w 2008 r. według rankingu „Rzeczpospolitej”

Lp.	Marka	Wartość w mln zł	Rok powstania marki
1	Orlen	2869,1	2000
2	PKO Bank Polski	2272,1	1919
3	Telekomunikacja Polska	2218,4	1992
4	PZU	1882,9	1927
5	Bank Pekao	1836,0	1929
6	Era	1488,3	1996
7	TVN	1165,7	1997
8	Plus	1155,2	1996
9	Commercial Union	875,8	1861 (w Polsce od lat 90. XX w.)
10	Tyskie	767,2	1629

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.rankingmarek.pl

Badaniem cyklu życia marki w rozumieniu analizy zmian wolumenu sprzedaży produktów oznaczonych daną marką zajmowała się m.in. agencja Carr Noir. W wyniku badań strategii marketingowych tysiąca marek wyróżniono pięć faz cyklu życia marki na rynku (patrz rys. 1) oraz przedstawiono rekomendacje co do działań istotnych z punktu widzenia kształtowania siły marki na poszczególnych etapach cyklu życia. Wyróżniono następujące fazy cyklu życia marki na rynku⁹:

- faza wprowadzenia nowej marki na rynek
- faza akceptacji (konfirmacji) marki
- faza uznania marki (konsolidacji)
- faza ekspansji marki (rozwoju)
- faza pozycji orbitalnej marki.



Rysunek 1. Etapy cyklu życia marki wyróżnione na podstawie Carr Noir

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Caron, L'avenir des marques, „Problemes économiques” 1996, No. 2, s. 10.

Pierwszą fazą cyklu życia marki jest etap wprowadzenia marki na rynek, kiedy po raz pierwszy zostają wprowadzone na rynek produkty oznaczone daną marką. W wyniku badań stwierdzono, że kluczowe znaczenie ma na tym etapie właściwe pozycjonowanie marki w celu ukształtowania unikatowej tożsamości marki na rynku. Pozycjonowanie marki to określenie miejsca marki i produktów oznaczonych daną marką w świadomo-

ści docelowego segmentu nabywców, a także kształtowanie i utrwalanie planowanego wizerunku (tożsamości) marki. Celem pozycjonowania marki jest wskazanie i komunikowanie nabywcom cech odróżniających markę od marek konkurencyjnych¹⁰. Wskazuje się, że podejmując decyzje co do pozycjonowania marki, należy odpowiedzieć na następujące pytania¹¹:

1. Do jakiej grupy docelowej jest marka kierowana?
2. Jakie są wartości i korzyści oferowane nabywcom przez daną markę?
3. Jakie są okazje użycia produktów danej marki?
4. Jakie marki są identyfikowane jako konkurencyjne wobec danej marki?

Pozycjonując markę, należy mieć na uwadze, że decyzje zakupowe nabywców są podejmowane na podstawie porównania dostępnych produktów oznaczonych określonymi markami lub bez marki. Zadaniem pozycjonowania marki jest więc spowodowanie, by produkty danej marki były postrzegane przez konsumentów jako wyróżniające się i bardziej atrakcyjne (ze względu na istotne z punktu widzenia docelowego segmentu marki kryteria podejmowania decyzji zakupu) niż produkty marek konkurencyjnych.

Strategie pozycjonowania są ważnym narzędziem komunikującym wizerunek marki oraz odróżniającym ją na tle konkurencji¹². Pozycjonowanie marki jest też w perspektywie długookresowej strategicznym narzędziem służącym kształtowaniu siły marki oraz jej świadomości u docelowej grupy nabywców.

Stworzenie wyróżniającego pozycjonowania marki w stosunku do innych marek jest podstawowym zadaniem przedsiębiorstwa w momencie wprowadzenia marki na rynek, gdyż jest istotnym warunkiem zwrócenia uwagi nabywców na markę. Unikatowe pozycjonowanie marki oznacza bowiem, że w działaniach marketingowych, w tym promocyjnych, przedsiębiorstwo komunikuje nabywcom, że marka dostarcza im unikalnych w stosunku do konkurencyjnych marek korzyści, co budzi chęć zakupu produktów oznaczonych tą marką. Wskazać można szereg przykładów skutecznego unikatowego pozycjonowania nowo wprowadzanej na rynek marki, nawet w przypadku rynków takich produktów, gdzie jest bardzo duża konkurencja, a rynek jest rynkiem dojrzałym. Takim przypadkiem jest marka Dove. Pierwszym produktem oferowanym pod marką Dove było mydło w kostce określane w komunikatach promocyjnych jako „kostka myjąca”, a więc w sposób sugerujący odmiennność od oferowanych przez konkurentów mydeł. Marka Dove była od początku pozycjonowana w sposób unikatowy jako „kostka myjąca”, która zawiera krem, a więc nie tylko myje, ale pielęgnuje skórę. Do tej pory żadna marka mydła nie dostarczała nabywcom takiej korzyści. Innym przykładem z tej kategorii produktów jest marka mydła Protex, które było pozycjonowane jako mydło o silnych właściwościach deo (antybakteryjnych), podczas gdy w tym czasie inne marki mydła były plasowane jako oferujące unikatowe właściwości myjące lub wyróżniający zapach (np. zapach tradycyjny lub zapach świeżości). Wyróżniające, oryginalne pozycjonowanie marki jest koniecznym warunkiem jej rozwoju na rynku, zwłaszcza we współczesnym otoczeniu konkurencyjnym, gdy nabywcy mają zwykle do wyboru wiele marek, często oferujących zbliżony zestaw korzyści.

Alternatywną strategią pozycjonowania marki, którą może przyjąć przedsiębiorstwo na etapie wprowadzania marki na rynek, jest pozycjonowanie naśladowcze, polegające na plasowaniu marki w sposób zbliżony do silnej marki konkurencyjnej. Uważa się jednak, że ten sposób pozycjonowania daje mniejsze możliwości szybkiego wzrostu sprzedaży i zdobycia grupy lojalnych nabywców. Taki sposób pozycjonowania bywa w ostatnich latach szczególnie często stosowany m.in. przez pośredników w odniesieniu do ich marek.

Drugi etap cyklu życia marki na rynku nazywany jest **fazą confirmacji**. Następuje wtedy wzrost sprzedaży produktów oznaczonych daną marką. Aby jednak nastąpiło intensywne zwiększenie sprzedaży, niezbędne jest zdobycie akceptacji nabywców dla danej marki. Wzrostowi sprzedaży produktów oznaczonych marką sprzyjają m.in. intensywne działania promocyjne mające na celu poinformowanie jak największej grupy nabywców o oferowanych przez nią korzyściach oraz zorientowane na wzbudzenie potrzeby posiadania produktów tej marki. Oczywiście charakter tych działań zależy m.in. od specyfiki produktu, cech grupy docelowej i sytuacji konkurencyjnej na danym rynku, w tym strategii konkurencyjnych marek. W warunkach „szumu informacyjnego” i spadku skuteczności reklamy, zwłaszcza reklamy telewizyjnej, gestorzy marek wykorzystują różne alternatywne formy komunikowania się z nabywcami i docierania do nich z informacjami o marce. Są to zwłaszcza narzędzia określane mianem promocji typu BTL, w tym różnego rodzaju specjalne wydarzenia (*eventy*), promocja w Internecie, *product placement*, sponsoring i inne¹³. Przykładem niekonwencjonalnego podejścia do informowania nabywców o marce na etapie confirmacji były działania promujące markę Apart wykorzystujące w dużym stopniu *product placement*, w tym przede wszystkim lokowanie marki w serialach (np. „Twarzą w twarz”) i programach telewizyjnych (m.in. „Taniec z gwiazdami”) emitowanych przez stację TVN. Innym przykładem stosowania nietradycyjnych form promocji, zwłaszcza na etapie wprowadzenia marki na rynek, a potem w fazie confirmacji, jest marka Red Bull. W promocji tej marki wykorzystywano bowiem przede wszystkim nietradycyjne narzędzia promocji, w tym specjalne wydarzenia z dziedziny sportów ekstremalnych, ale też komunikację przez Internet. Jak przedstawiono na rysunku 1, wolumen sprzedaży produktów oznaczonych marką niezaakceptowaną przez nabywców może się zmniejszyć, co w konsekwencji prowadzić może do utraty przez markę jej siły, a niekiedy nawet do wycofania jej z rynku.

Kolejnym etapem cyklu życia marki na rynku jest **faza konsolidacji**, kiedy następuje spadek tempa wzrostu sprzedaży produktów oznaczonych daną marką. Na tym etapie działania gestora marki powinny być zorientowane na wzrost udziału produktów oznaczonych daną marką w rynku, np. przez rozbudowę sieci dystrybucji oraz podejmowanie działań służących wzbudzeniu szacunku do marki, to jest przekonaniu nabywców, że marka jest w stanie spełnić związane z nią obietnice. Szacunek do marki jest, według Young & Rubicam, kombinacją postrzeganej jakości produktów oznaczonych daną marką oraz znajomości marki, przy czym wpływ tych dwu czynników na powstanie szacunku do marki zależy w dużym stopniu od kategorii produktu i rynku, na który produkty oznaczone daną marką są wprowadzone¹⁴. Faza konsolidacji jest niezwykle ważnym, często

newralgicznym etapem w cyklu życia marki, gdyż z jednej strony marka ma już ustabilizowaną, często silną pozycję na rynku, a z drugiej strony – tempo wzrostu sprzedaży jest coraz mniejsze, a ponadto zwykle pojawiają się nowe konkurencyjne marki oferujące zbliżony zestaw korzyści. Silna pozycja marki może stworzyć u menedżerów marki przekonanie, że nie ma potrzeby ponoszenia w dalszym ciągu dużych nakładów na działania marketingowe marki, zwłaszcza istnieje pokusa ograniczenia działań promocyjnych. Może to skutkować, szczególnie wobec rozwoju konkurencji, osłabieniem marki i spadkiem jej sprzedaży. Przykładem takiej sytuacji może być cykl życia marki Harlekin na polskim rynku. Jest to marka powieści-romansów dla kobiet, która została wprowadzona na polski rynek na początku lat 90. Dzięki unikatowemu pozycjonowaniu, oryginalnemu produktowi i intensywnej kampanii promocyjnej (głównie reklama telewizyjna – była to jedna z pierwszych tak skutecznych kampanii reklamowych w telewizji w Polsce) oraz unikatowej koncepcji dystrybucji książek (w kioskach Ruchu) wolumen sprzedaży produktów marki Harlekin wzrastał bardzo szybko. Osiągnięto nie tylko bardzo wysoki udział w polskim rynku, ale też bardzo wysoki poziom znajomości marki. Niestety, na etapie cyklu życia określanym jako faza konsolidacji zaniechano kontynuowania działań promocyjnych (miały wtedy miejsce zmiany menedżerów kierujących marką na polskim rynku), co w warunkach pojawienia się konkurencyjnych produktów i marek doprowadziło do szybkiego spadku wolumenu sprzedaży i silnego osłabienia marki Harlekin.

Kolejnym etapem cyklu życia marki na rynku jest **faza rozwoju – ekspansji**, która trwać może nawet kilka dziesięcioleci. Następuje wtedy stabilizacja sprzedaży, co rodzi konieczność podjęcia, zgodnie ze zmianami w otoczeniu firmy (w tym popytu), działań służących wzmocnieniu potencjału marki, określanych dalej jako rewitalizacja (odnowienie) marki. Gdy jednak nie zostały podjęte działania służące rewitalizacji marki lub podjęto błędne decyzje, marka zwykle traci swoją pozycję na rynku i zmniejsza się wolumen sprzedaży produktów nią oznaczonych.

Piątą fazą cyklu życia marki jest **faza pozycji orbitalnej**, kiedy marka osiąga silną pozycję na danym rynku. Na tym etapie gestor marki powinien, systematycznie monitorując uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, kontynuować działania rewitalizacyjne mające na celu wzmocnienie marki. Wydłużanie cyklu życia marki wymaga systematycznych działań zorientowanych na wzmocnienie jej atrybutów, a więc działań określanych jako rewitalizacja marki. Autorka pragnie zwrócić uwagę, że rewitalizacja marki to nie tylko działania służące wzmocnieniu osłabionej marki, ale przede wszystkim działania służące wzmocnieniu silnej marki, po to by zapewnić jej dalszy rozwój na rynku.

Determinanty strategii rewitalizacji marki

Celem strategii rewitalizacji marki powinno być nie tylko utrzymanie poziomu sprzedaży na dotychczasowym poziomie lub nawet wzrost sprzedaży produktów oznaczonych daną marką, lecz przede wszystkim zwiększenie kapitału, siły i wartości marki.

Podkreśla się też, że rewitalizacja marki wiąże się zwykle z mniejszym ryzykiem i wymaga mniejszych nakładów niż wprowadzenie nowej marki.

Na proces rewitalizacji składają się następujące etapy:

1. Analiza sytuacji wyjściowej marki, to jest zarówno uwarunkowań wewnętrznych danej marki i jej gestora, jak i czynników w otoczeniu podmiotowym i przedmiotowym marki.
2. Określenie celów rewitalizacji marki, przy czym mogą to być cele o charakterze ilościowym (np. wzrost wartości/wolumenu sprzedaży produktów oznaczonych daną marką na danym rynku geograficznym w określonym czasie, wzrost udziału produktów oznaczonych marką w rynku do określonego poziomu) lub cele o charakterze jakościowym (np. zmiana wizerunku marki, wzrost wskaźnika lojalności nabywców, wzrost znajomości marki do danego poziomu w określonym czasie).
3. Opracowanie strategii rewitalizacji marki, w tym:
 - wybór narzędzi rewitalizacji marki
 - określenie intensywności działań służących rewitalizacji marki
 - opracowanie kreatywnych założeń programu rewitalizacji marki
 - określenie harmonogramu działań z zakresu rewitalizacji marki.
4. Wyznaczenie budżetu przeznaczanego na rewitalizację marki.
5. Wdrożenie strategii rewitalizacji marki.
6. Kontrola i weryfikacja podjętych działań.

Zwraca się uwagę na szereg różnic między rewitalizacją marki a wprowadzeniem nowej marki na rynek, w tym m.in. następujące¹⁵:

- rewitalizacja marki wymaga niekiedy zmiany sposobu postrzegania marki przez nabywców (wizerunku marki), podczas gdy w procesie kształtowania nowej marki należy skoncentrować się na kreowaniu skojarzeń związanych z marką
- odnowienie marki wymaga niekiedy zmiany dotychczasowego sposobu jej pozycjonowania, podczas gdy w procesie kształtowania nowej marki dopiero podejmuje się decyzje o pozycjonowaniu marki
- w przypadku rewitalizacji kształtowanie świadomości marki nie jest tak istotnym celem (marka jest już znana), jak w przypadku wprowadzania marki na rynek, kiedy dla dalszego rozwoju marki konieczne są działania marketingowe, w tym promocyjne, kreujące znajomość marki na rynku.

N.C. Berry przedstawił następujące rekomendacje dotyczące rewitalizacji marki¹⁶:

- Przedsiębiorstwo powinno deklarować poprawę jakości produktów oznaczonych rewitalizowaną marką.
- Przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę wszystkie czynniki determinujące postrzeganą przez nabywców jakość marki oraz inne czynniki warunkujące dobór narzędzi rewitalizacji.
- Przedsiębiorstwo powinno sprawnie zarządzać relacjami między nabywcami a marką.
- Kierownictwo firmy musi mieć świadomość wartości marki.

- Marka powinna się wyróżniać, oferować unikalne korzyści.
- Przedsiębiorstwo powinno sprawnie i rozważnie zarządzać programem rewitalizacji marki oraz zaplanować odpowiednie narzędzia rewitalizacji.

Na przebieg cyklu życia marki na rynku i jej aktualną pozycję na rynku oraz na kształt programu rewitalizacji marki ma wpływ szereg czynników¹⁷:

- postawy i zachowania konsumentów, w tym: lojalność nabywców wobec marki oraz lojalność nabywców w stosunku do marek konkurentów, skłonność nabywców do zmieniania marek czasowo albo trwale, zmiana gustów i nawyków konsumentów z grupy docelowej marki, dewaluacja skojarzeń związanych z marką
- zmiany sytuacji marki na rynku, w tym: spadek lub wzrost udziałów marki w rynku, zmiany wielkości sprzedaży albo zyskowności marki, dystrybucja marki na rynku oraz jej dostępność, kanibalizacja marki spowodowana wprowadzeniem innej marki na rynek, wizerunek marki nieadekwatny do sytuacji rynkowej i trendów rynkowych, postrzeganie marki przez nabywców jako marki przestarzałej, mało dynamicznej, utrata przez markę unikalnego charakteru, który zapewniał wcześniej wysoką sprzedaż oraz rosnące udziały rynkowe
- działania konkurentów, w tym wprowadzenie na rynek nowych marek, zmiany w działaniach marketingowych marek konkurencyjnych
- zmiany w przedsiębiorstwie i jego zasobach prowadzące np. do weryfikacji portfela marek i w efekcie – wycofania marek, które są nierentowne
- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa: w warunkach osłabienia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa może dojść do osłabienia nawet silnej marki
- działania marketingowe dotyczące danej marki, w tym promocja marki: niedostosowane do aktualnej sytuacji i trendów rynkowych działania promocyjne i inne działania marketingowe mogą powodować zmniejszenie udziału marki w rynku
- uwarunkowania polityczne: niestabilna sytuacja polityczna w kraju może powodować niestabilność ekonomiczną i w rezultacie mieć wpływ na pozycję marki
- uwarunkowania ekonomiczne: pogorszenie sytuacji ekonomicznej na danym rynku może skutkować pogorszeniem siły nabywczej konsumentów marki i w konsekwencji osłabieniem marki na rynku
- uwarunkowania prawne: zmiany regulacji prawnych mogą mieć wpływ na strategię marki, w tym na dopuszczalność stosowania niektórych działań marketingowych, np. promocji (wyroby tytoniowe, alkohol, farmaceutyki)
- uwarunkowania naturalne: zmiany w środowisku naturalnym, takie jak np. globalne ocieplenie mogą mieć szczególnie znaczenie dla niektórych nabywców, co wpływa na kreowanie marek „przyjaznych środowisku”
- zmiany technologiczne wpływające m.in. na żywotność marki oraz stosowane narzędzia marketingu (np. Internet).

Narzędzia rewitalizacji marki

Do działań służących rozwojowi i rewitalizacji marki zalicza się m.in.:

- zmianę grupy docelowej marki
- repozycjonowanie marki i związaną z tym zmianę jej wizerunku
- rozszerzanie marki na nowe produkty
- wycofanie wybranych produktów oznaczonych daną marką z rynku
- wprowadzenie marki na nowe rynki geograficzne
- wprowadzenie nowych wielkości produktu oznaczonego daną marką
- zmianę opakowań produktów danej marki
- modyfikację logo marki
- zmianę kanałów dystrybucji marki
- zmiany cen produktów oznaczonych daną marką
- zachęcanie nabywców do zwiększonego używania produktu danej marki, w tym: zwiększenie częstotliwości używania marki, określenie nowych zastosowań produktu oznaczonego daną marką, redukcja niepożądanych konsekwencji częstego używania marki lub zachęcanie do używania marki przy innych niż dotychczas okazjach
- programy lojalnościowe.

Zmiana grupy docelowej marki

Jednym ze sposobów rewitalizacji marki jest zmiana grupy docelowej, która polegać może na:

- zmianie grupy docelowej marki na inny niż dotychczasowy segment docelowy (przykładem może być zmiana grupy docelowej marki Kinder Bueno z dzieci na młodych dorosłych)
- rozszerzeniu grupy docelowej o nowy segment nabywców (np. rozszerzenie grupy docelowej marki Wedel o segment dzieci i młodzieży, rozszerzenie grupy docelowej marki Burberry o segment dziecięcy)
- zawężeniu grupy docelowej marki, co ma miejsce zwykle w przypadku, gdy marka była wprowadzona na rynek z zastosowaniem strategii marki masowej, co oznacza, że pierwotnie była kierowana do wszystkich potencjalnych nabywców produktów oznaczonych tą marką na rynku, przy czym po pewnym czasie nastąpiło zróżnicowanie nabywców na rynku i pojawiła się potrzeba segmentacji rynku oraz wyboru ściśle zdefiniowanej grupy docelowej marki.

Należy zauważyć, że zmianie grupy docelowej mogą, choć nie zawsze muszą, towarzyszyć inne działania służące rewitalizacji, w tym m.in. repozycjonowanie marki oraz

rozszerzenie marki na nowe produkty. Zauważa się w ostatnich latach silną tendencję do zmiany grupy docelowej marki, zwłaszcza w kierunku jej rozszerzenia.

Repozycjonowanie marki

Jednym z istotnych narzędzi rewitalizacji jest repozycjonowanie marki, to jest zmiana sposobu jej pozycjonowania.

Repozycjonowanie marki jest zwykle spowodowane:

- zmianami preferencji, w tym kryteriów podejmowania decyzji zakupu przez nabywców z docelowego segmentu danej marki
- decyzją gestora marki o zmianie docelowego segmentu nabywców marki i związaną z tym koniecznością dostosowania pozycjonowania do profilu grupy docelowej
- strategiami pozycjonowania marek konkurencyjnych, zwłaszcza jeśli pojawiają się na rynku marki imitujące strategię pozycjonowania danej marki.

Należy zauważyć, że repozycjonowanie, tak jak pozycjonowanie, powinno mieć na celu wyróżnienie marki w stosunku do marek konkurencyjnych.

Wprowadzenie marki na nowe rynki geograficzne

Wzmocnienie siły marki można również osiągnąć, wprowadzając markę na nowe rynki geograficzne, w tym na rynki zagraniczne, zwłaszcza że na nowych rynkach geograficznych można oferować produkty sprzedawane pod daną marką na dotychczasowych rynkach działania. Wprowadzenie marki na nowe rynki geograficzne sprzyja wzmocnieniu marki i wydłużeniu cyklu życia marki ponieważ m.in.:

- sprzyja wzrostowi znajomości marki
- daje możliwość powiększenia segmentu lojalnych nabywców marki
- sprzyja postrzeganiu marki jako międzynarodowej (w przypadku wprowadzenia marki na rynki zagraniczne)
- daje możliwość przedłużenia cyklu życia tych produktów oznaczonych marką, które są wycofywane lub już zostały wycofane z dotychczasowych rynków działania przedsiębiorstwa, a jest na nie popyt na innych rynkach zagranicznych
- umożliwia osiągnięcie korzyści skali.

W przypadku wielu marek wprowadzenie ich na rynki zagraniczne było jednym z istotnych narzędzi rewitalizacji. Przykładem może być marka Burberry – przez lata brytyjska, a w ostatnich latach wprowadzona na liczne rynki zagraniczne, w tym rynki europejskie oraz rynki zamorskie – np. rynki USA, Arabii Saudyjskiej, Chin, Rosji. Z polskich marek przykładem może być marka Reserved oferowana już na 10 rynkach, w tym na Ukrainie, w Rosji, Estonii, Czechach i na Słowacji.

Wycofanie z rynku produktu oznaczonego marką

Niekiedy niezbędnym działaniem w kierunku rewitalizacji marki jest wycofanie z rynku modelu produktu lub produktów, bądź niekiedy całej linii produktów oznaczonych daną marką. Można wskazać następujące przesłanki decyzji o rewitalizacji marki przez wycofanie produktu danej marki z rynku:

- w warunkach rozwijających się nowych technologii dany produkt lub linia produktowa oferuje nabywcom niekonkurencyjne wartości użytkowe
- wizerunek wycofywanego produktu nie przystaje do wizerunku marki, zwłaszcza gdy następuje repozycjonowanie marki, a co za tym idzie kształtowanie odświeżonego jej wizerunku
- segment nabywców wycofywanego produktu danej marki jest niewielki.

Podkreślić należy, że wycofaniu produktu lub linii produktów z asortymentu produktów oferowanych pod daną marką towarzyszy często jednoczesne rozszerzenie marki na nowe produkty. Przykładem wycofania produktów danej marki z rynku jako sposobu rewitalizacji marki były odtwarzacze kasetowe Sony Walkman, których wycofaniu towarzyszyło rozszerzenie marki na odtwarzacze CD, a później na odtwarzacze mp3 i mp4.

W warunkach szybkiego postępu technologicznego i związanego z tym skracania się cyklu życia technologii na rynku, wycofanie produktów reprezentujących „starą” technologię jest niezbędnym warunkiem postrzegania marki jako innowacyjnej, nowoczesnej, podążającej za modą.

Rozszerzanie marki

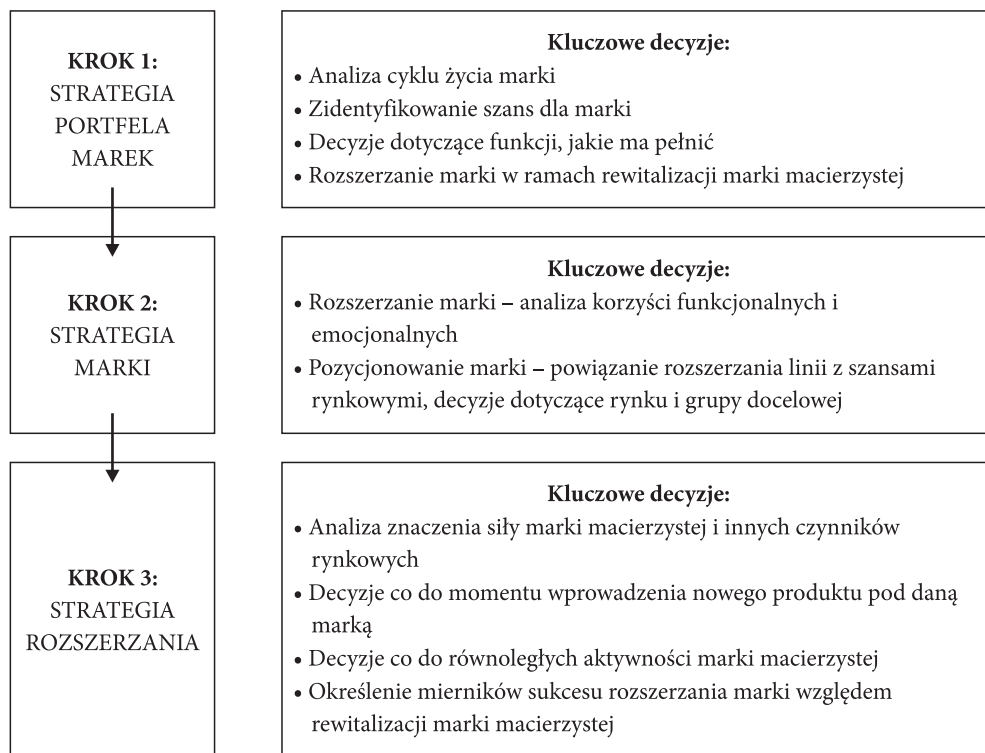
Istotne miejsce wśród wymienionych wyżej działań służących rewitalizacji marki zajmuje rozszerzanie marki, to jest wprowadzanie na rynek nowych produktów oznaczonych daną marką. Podstawowym celem rozszerzania marki jest jej wzmocnienie, co wynika m.in. ze zwiększenia zakresu skojarzeń przypisywanych danej marce o skojarzenia związane z nowymi produktami oznaczonymi tą marką, wzrostu znajomości marki na rynku (pojawia się świadomość marki u tych nabywców, którzy jej wcześniej nie znali, a teraz znają np. ze względu na nabywanie nowych produktów tej marki) i powiększenia segmentu lojalnych nabywców¹⁸.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że strategia rozszerzania marki jest kluczowym elementem strategii rewitalizacji marki. R. Abratt, S. Munthre i G. Bick przedstawili decyzje o rozszerzeniu marki jako element procesu rewitalizacji (patrz rys. 2).

Przedsiębiorstwa stosują różne sposoby rozszerzania marki. Po pierwsze, biorąc pod uwagę rozwój asortymentu produktów oznaczonych daną marką, można wyróżnić:

1. **Rozszerzanie marki w ramach danej linii**, to jest wprowadzenie nowych oznaczonych daną marką produktów w ramach linii produktów już oferowanych pod tą marką.

Rozszerzanie marki w ramach danej linii może polegać na poziomym rozszerzaniu marki (wprowadzenie pod daną marką nowych produktów różniących się np. smakiem, wielkością opakowań, kolorem, składnikami) lub rozszerzaniu pionowym w postaci rozciągania marki w dół lub rozciągania marki w górę, to jest wprowadzania produktów oznaczonych rozszerzaną marką, lecz różniących się poziomem jakości (wyższa jakość w przypadku rozciągania w górę, niższa zaś jakość przy rozciąganiu w dół).



Rysunek 2. Strategia rozszerzania marki jako element procesu rewitalizacji marki

Zródło: G. Bick, S. Munthre, R. Abratt, A framework for brand revitalization through an upscale line extension, „Journal of Product & Brand Management” 2006, Vol. 15, s. 6.

2. **Rozszerzanie marki na nowe linie produktów**, co oznacza wprowadzenie przez przedsiębiorstwo na rynek nowych linii produktów oznaczonych rozszerzaną marką. Rozszerzanie marki może też przyjąć postać:

- **bezpośredniego rozszerzania marki**, to jest wprowadzenia na rynek nowych produktów oznaczonych rozszerzaną marką w niezmienionej postaci
- **pośredniego rozszerzania marki**, to jest wprowadzenia na rynek nowych produktów oznaczonych marką, której elementem jest cała nazwa lub część nazwy rozszerzanej marki.

Stosowane są dwa warianty pośredniego rozszerzania marki¹⁹:

1. **Marka łączona**, która składa się z rozszerzanej marki wspólnej i dodanej do niej marki indywidualnej lub grupowej (Nivea Sun, Nivea Body, Nivea Face, Nivea Visage, Nivea for Men). Szczególnymi przypadkami pośredniego rozszerzania marki w formie marki łączonej są submarki (gdy ma miejsce rozszerzenie marki przez dodanie nowego elementu do hierarchii marek poniżej marki, która jest rozszerzana w celu wskazania nowego znaczenia marki, a często innego poziomu jakości nowego produktu, np. Johnie Walker – Johnie Walker Red Label, Johnie Walker Black Label, Johnie Walker Gold Label) oraz tzw. supermarki (gdy supermarka ma symbolizować wyższą jakość produktu w stosunku do rozszerzanej marki, np. Danio Intensio, Tymbark Premium).
2. **Marka rdzeniowa**, której nazwa zawiera element nazwy marki rozszerzanej (Danone – Danio, Danette, Danonki, Śniadania, oraz Nestlé – Nescafé).

Warto zwrócić uwagę, że sposób rozszerzania marki, zarówno przez rozwój asortymentu produktów oznaczonych daną marką, jak i rozszerzanie bezpośrednie vs. pośrednie ewoluują w cyklu życia marki na rynku i powiązane są ze stosowaniem innych narzędzi rewitalizacji:

1. Zwykle w pierwsze kolejności, a w ostatnich latach na coraz wcześniejszych etapach cyklu życia marki na rynku przedsiębiorstwa decydują się na rozszerzanie marki w ramach już oferowanej linii produktów, przy czym może to być zarówno rozszerzanie poziome (częste np. na rynku spożywczym), jak i pionowe (np. w branży AGD), przy czym ten sposób rozszerzania jest stosowany w całym cyklu życia marki, później także w odniesieniu do nowych kategorii produktów marką oznaczonych.
2. Na wczesnych etapach cyklu życia produktu gestorzy marek decydują się też na rozszerzanie marki na takie same produkty, lecz w innej postaci (kostka myjąca Dove, mydło w płynie Dove), choć ten sposób jest też wykorzystywany w odniesieniu do marek o długim cyklu życia (tak było np. w przypadku marki herbaty Lipton rozszerzonej na herbatę w płynie Lipton Ice Tea).
3. Niekiedy rozszerzanie marki polega na wprowadzaniu na rynek na kolejnych etapach cyklu życia marki nowych oznaczonych tą marką produktów mających wspólną wyróżniającą cechę, przy czym może to być komponent, składnik lub specyficzny smak (na przykład produkty oznaczone marką Mars: batonik Mars, lody Mars, krem do smarowania pieczywa Mars).
4. Często gestor, rozszerzając markę, koncentruje się na wprowadzaniu na rynek, na kolejnych etapach cyklu życia marki, produktów kierowanych do dotychczasowego docelowego segmentu nabywców marki (rozszerzenie marki Wittchen na obuwie i apaszki), przy czym często są to na produkty komplementarne (buty Gino Rossi, pasta do butów Gino Rossi).
5. Na późniejszych etapach cyklu życia marki dochodzi do rozszerzania marki na nowe linie produktów, przy czym często te nowe produkty wybrane są ze względu na postrzeganie rozszerzanej marki jako „eksperta” w danej dziedzinie (np. rozszerzenie

marki Saab – eksperta w dziedzinie silników lotniczych – na samochody), a niekiedy nawiązują do korzyści, atrybutów, cech oferowanych przez produkty danej marki (obuwie sportowe Adidas, odzież sportowa Adidas, sprzęt sportowy Adidas).

6. Coraz częściej dochodzi do rozszerzania marki na linie produktów bardzo odbiegające od pierwotnie oznaczonych marką, często z wykorzystaniem np. wyobrażenia o znanym projektancie (Dior – odzież, kosmetyki, akcesoria) lub prestiżu już znanej nabywcom marki (Burberry – odzież, torebki, obuwie, kosmetyki).
7. Ważnym sposobem rewitalizacji marki staje się jej rozszerzenie na nowe produkty przez udzielenie licencji innej firmie na wprowadzenie innych kategorii produktów oznaczonych daną marką, szczególnie w warunkach ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa-właściciela praw do znaku towarowego (np. marka Malboro).

Warto zwrócić uwagę na krytyczne opinie dotyczące nadeksploatacji marki przez jej nadmierne rozszerzanie, zwłaszcza gdy nie towarzyszy temu wycofywanie produktów oznaczonych tą marką z rynku²⁰. Według Association of National Advertisers 27% wdrożeń nowych produktów przez rozszerzanie marek kończy się niepowodzeniem²¹. Rozszerzanie marki może mieć pozytywne efekty, być sukcesem rynkowym i przynieść firmie dodatkowe zyski, ale jednocześnie może spowodować osłabienie rozszerzanej marki²².

Wzrost używania produktu danej marki

Narzędziami rewitalizacji marki są także działania mające na celu zachęcanie nabywców do zwiększonego zużycia produktów danej marki, do których zalicza się m.in.:

- zachęcanie do zwiększenia częstotliwości używania produktów danej marki
- określenie nowych zastosowań produktu oznaczonego marką
- redukcja niepożądanych konsekwencji używania produktów danej marki
- zachęcanie do używania marki przy innych niż dotychczas okazjach.

Zwiększenie używalności marki można osiągnąć m.in. przez dostarczenie nabywcy dodatkowej korzyści (np. przez dodanie do produktu oznaczonego daną marką elementu uzupełniającego go, stanowiącego tzw. gratis, bądź przez ulepszenie istniejącego produktu), przy czym takie działanie przynosi pożądane efekty tylko w przypadku, gdy dodana korzyść ma w postrzeganiu konsumenta wysoką wartość.

Przykładem zachęcania do zwiększonego użytkowania mogą być działania zachęcające do nabywania marki Cif przez dodanie ściereczek marki Vileda.

Innym sposobem zachęcania do zwiększonej konsumpcji produktów danej marki jest wskazywanie nowych zastosowań, czego przykładem są przepisy na różne potrawy umieszczane na wielu opakowaniach przypraw marki Kamis czy dodanie patyczków do serków marki Danonki ze wskazaniem, że z tych serków można przygotować „lody”.

Dostarczane jako dodatek do produktu określonej marki gratisy tworzą niekiedy całą kolekcję (kubki z autografami znanych postaci dodawane do herbaty marki Lipton lub

torebka dodana do czasopisma „Twój Styl”), przez co często kreują lojalność nabywców wobec marki. Niekiedy do produktu określonej marki dodawany jest element stanowiący istotną wartość dla nabywcy, ale nie jest on oferowany gratis, tylko po cenie znacznie niższej od ceny rynkowej substytutów (np. kolekcje książek, kolekcje płyt, kolekcje filmów dodawane do „Gazety Wyborczej”).

Sposobem zachęcenia nabywców do zwiększenia używalności danej marki jest też wprowadzenie innowacji do oznaczonego tą marką produktu, przy czym innowacja może polegać na wprowadzeniu nowych funkcji produktu (telefony komórkowe z nowymi funkcjami, takie jak aparat, odtwarzacz mp3) lub na łączeniu i oferowaniu kilku produktów w pakiecie (Neostrada z telewizją cyfrową, telefonem).

Wzrost używalności marki można osiągnąć, podejmując działania prowadzące do redukcji niepożądanych konsekwencji używania produktów danej marki. Przykładem są działania polegające na wprowadzeniu leku marki Aspiryn w osłonce, gdyż konsumenci często wstrzymywali się przed stosowaniem leku tej marki ze względu na przekonanie o szkodliwym oddziaływaniu leku bez osłonki na drogi pokarmowe. Towarzyszyła temu intensywne kampania promująca nową formę leku i komunikująca redukcję szkodliwego działania. Innym przykładem są działania gestorów marek produktów spożywczych polegające np. na obniżeniu kaloryczności lub eliminowaniu składników negatywnie postrzeganych przez konsumentów (np. cukier) z produktów danej marki.

Rewitalizacji marki sprzyjają też działania służące zachęcaniu do używania produktów danej marki przy innych niż dotychczas okazjach, czemu służy między innymi wprowadzenie nowych formatów opakowań (większe opakowania na potrzeby spotkań towarzyskich, małe opakowania do konsumpcji „w drodze”).

Zmiana logo marki

Jednym z narzędzi rewitalizacji marki, stosowanym zwłaszcza na późniejszych etapach cyklu życia marki na rynku jest zmiana logo marki. Zmiany logo mogą przyjmować różny zakres – od drobnych modyfikacji po opracowanie zupełnie nowego projektu. Modyfikacja logo może polegać np. na zmianie kolorów logo, zmianie rodzaju stosowanej czcionki lub jej wielkości, zmianie lub wprowadzeniu nowych znaków graficznych, nadaniu logo dynamicznego lub statycznego charakteru czy uproszczeniu znaku. Analizując zmiany logo wielu silnych globalnych marek (np. Coca Cola, 3M, Pepsi Cola) zauważa się tendencję do uproszczenia i unowocześnienia logo, a niekiedy do zmiany kolorystyki logo (Pepsi Cola, 3M).

Niekiedy zmiany logo mogą mieć związek ze zmianą grupy docelowej lub rozszerzeniem marki na nowe linie produktów. Tak było m.in. w przypadku zmiany logo marki Łowicz. Tradycyjne logo tej marki z trzema wisienkami było stosowane, z niewielkimi modyfikacjami, od 1992 do 2005 r., kiedy to dokonano modyfikacji polegającej m.in. na usunięciu wisienek, dodaniu czerwonego paska w dolnej części logotypu, zastosowaniu

ciemniejszego odcienia zieleni. Zmieniono też czcionkę nazwy i zdynamizowano ją, lekko pochylając, a w miejsce dwu listków wprowadzono w logo jeden większy listek. Celem tych zmian było nie tylko unowocześnienie logo, ale też dostosowanie do rozszerzonego portfela produktów marki Łowicz z głównie „słodkich” przetworów owocowo-warzywnych (tradycyjnie dżemy) na przetwory „słone” (w tym nowo wprowadzone wtedy sosy) oraz sugerowanie takich cech marki Łowicz, jak naturalność, wysoka jakość, nowoczesność i dynamizm²³.

Programy lojalnościowe

Istotne miejsce wśród narzędzi rewitalizacji marki zajmują programy lojalnościowe, to jest spójne programy działań marketingowych służących kształtowaniu i utrzymaniu lojalności nabywców. Na rynkach niektórych produktów programy lojalnościowe stały się powszechnym elementem strategii marki (np. programy lojalnościowe marek dystrybucji paliw, marek perfumerii, marek barów kawowych, marek odzieży).

Proces opracowywania programu lojalnościowego obejmuje następujące fazy:

- 1) określenie celów programu lojalnościowego, przy czym celem może być wzrost sprzedaży produktów oznaczonych daną marką, wzrost rentowności marki, wzrost udziału marki w rynku, ale też np. kreowanie określonego wizerunku marki i wzrost segmentu lojalnych nabywców marki,
- 2) zdefiniowanie grupy docelowej programu lojalnościowego, przy czym program lojalnościowy może być adresowany do wszystkich nabywców w grupie docelowej marki lub tylko do np. najbardziej wartościowych nabywców marki,
- 3) określenie zestawu świadczeń otrzymywanych przez objętych programem nabywców, przy czym mogą to być świadczenia finansowe (fundowanie nagród, skonta, rabaty, korzystna cena, bony, talony, prezenty, refundacja określonych kosztów), świadczenia społeczne (zindywidualizowanie obsługi klienta, członkostwo w klubie) lub świadczenia strukturalne (dostarczanie nabywcom specjalnego wyposażenia, połączenie z siecią komputerową wspomagającą proces zarządzania, dostarczanie specjalistycznego oprogramowania, system ratalny, karty kredytowe),
- 4) opracowanie strategii komunikowania się z adresatami programu lojalnościowego,
- 5) określenie budżetu i programu finansowania programu lojalnościowego,
- 6) opracowanie strategii wdrożenia programu lojalnościowego,
- 7) wdrożenie i realizacja programu lojalnościowego,
- 8) kontrola i weryfikacja funkcjonowania programu.

W praktyce przedsiębiorstw stosowane są bardzo różne rodzaje programów lojalnościowych: od prostych, oferujących ograniczony zestaw świadczeń (czasami tylko proste świadczenia finansowe, np., kawa gratis, czego przykładem jest program lojalnościowy marki barów kawowych Coffee Heaven), do bardzo rozbudowanych programów lojalnościowych o charakterze interaktywnym, oferujących złożony zestaw świadczeń tak

finansowych, jak i społecznych oraz strukturalnych (np. program lojalnościowy marki Sephora).

W ostatnich latach zauważa się tendencję do wdrażania partnerskich programów lojalnościowych, to znaczy takich, które mają na celu wsparcie kilku marek-sponsorów takiego programu, co ma z jednej strony służyć wzbogaceniu oferty programu lojalnościowego dla jego uczestnika, a z drugiej strony – ograniczyć koszty realizacji programu dla gestorów poszczególnych marek.

Uważa się, że program lojalnościowy, zwłaszcza w warunkach rosnącej liczby funkcjonujących programów lojalnościowych, powinien spełniać następujące warunki:

- wyraźnie zdefiniować grupę docelową programu
- mieć interaktywny charakter
- wykorzystywać narzędzia marketingu bezpośredniego
- odwoływać się do lojalności opartej na emocjach
- oferować adresatom unikatowe w stosunku do innych, konkurencyjnych programów świadczenia
- oferować w ramach programu świadczenia, które spełniają, a nawet przekraczają oczekiwania użytkowników.

Podsumowanie

Marka pozostaje istotnym narzędziem konkurowania i znajduje coraz częściej zastosowanie w działalności przedsiębiorstw, w tym także pośredników (zwłaszcza sieci detalicznych). Konkurowanie marką jako przewagą konkurencyjną wymaga podejmowania na kolejnych etapach cyklu życia marki na rynku działań służących tworzeniu i utrzymaniu atrybutów determinujących jej siłę. W okresie wprowadzania marki na rynek szczególnie istotne jest jej wyróżniające pozycjonowanie, na późniejszych zaś etapach życia marki na rynku – systematyczne podejmowanie działań służących jej rewitalizacji, takich jak np. zmiana grupy docelowej marki, repozycjonowanie marki i związana z tym zmiana jej wizerunku, rozszerzanie marki na nowe produkty, wycofywanie wybranych produktów oznaczonych daną marką z rynku, wprowadzanie produktów oznaczonych marką na nowe rynki geograficzne, wprowadzanie nowych wielkości produktu oznaczonego daną marką, zmiana opakowań produktów danej marki, modyfikacja logo, zmiana kanałów dystrybucji marki, zmiany cen produktów oznaczonych daną marką lub zachęcanie nabywców do zwiększonego używania produktu danej marki.

Przypisy

¹ Death of the brand manager, „The Economist” 09.04.1994.

² Ph. Kotler, Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 410.

³ Kapitał marki definiowany jest jako wartość dodana wynikająca tylko z faktu stosowania danej marki, z pominięciem atrybutów użytkowych produktu. Siła marki łączona jest z pozycją rynkową danej marki i definiowana jako siła popytu nabywców na daną markę w stosunku do marek konkurencyjnych. Wartość marki to rynkowa wartość marki jako niematerialnego aktywu przedsiębiorstwa, przy czym rynkowa wartość marki uzależniona jest od siły marki na rynku. Podaję za: D. Aaker, Building Strong Brands, The Free Press, New York 1996, s. 7; D. Haigh, Understanding the Financial Value of Brands, Brand Finance plc, 1999, June, s. 27; A. Biel, How Brand Image Drives Brand Equity, „Journal of Advertising Research” November 1992, Vol. 32, No. 6, s. RC-7.

⁴ D.A. Aaker, Managing Brand Equity, The Free Press, New York 1991, s. 15.

⁵ Ibidem, s. 15.

⁶ D.A. Aaker, Building Strong Brands, op.cit., s. 145.

⁷ M. Rydel, K. Kamiński, Wartość rynkowa marki produktu, „Marketing i Rynek” 1995, nr 10, s. 5.

⁸ Ph. Kotler, Marketing. Analiza..., op.cit., s. 328–347.

⁹ G. Caron, L'avenir des marques, „Problemes économiques” 1996, No. 2, s. 9–10.

¹⁰ J. N Kapferer, The new strategic brand management, London 2004, s. 99–105.

¹¹ Ibidem, s. 99–102.

¹² C.W. Park, B.J. Jaworski, D.J. MacInnis, Strategic brand concept-image management, „Journal of Marketing” October 1986, Vol. 50, s. 135–45.

¹³ E. Joachimsthaler, D. Aaker, Jak stworzyć markę bez wykorzystania środków masowego przekazu, w: Zarządzanie marką, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 7–28.

¹⁴ W modelu rozwoju marek na rynku opracowanym przez firmę Young & Rubicam wyróżnia się następujące etapy: 1) etap wyróżnienia marki, 2) etap budowania potrzeby marki, 3) etap tworzenia szacunku do marki, 4) etap powstawania znajomości marki – por.: A. Gryniewicz, Dynamika rozwoju marek, w: Rocznik 1996 Programu przywrócenia roli i znaczenia marek firmowych i handlowych w Polsce, Instytut Marki Polskiej KIG, Warszawa 1997.

¹⁵ M. Andrews, D. Kim, Revitalising suffering multinational brands: an empirical study, „International Marketing Review” 2007, Vol. 24, No. 3, s. 351.

¹⁶ N.C. Berry, Revitalising brand, „The Journal of Consumer Marketing” 1988, Vol. 5, No. 3, s. 15–20.

¹⁷ Brand survival. Do brands really last forever?, „Strategic Direction” 2007, Vol. 23, No. 3, s. 10–12 oraz G. Urbanek, Zarządzanie marką, PWE, Warszawa 2002, s. 191–192.

¹⁸ E.J. Nijssen, Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods, „European Journal of Marketing” 1999, Vol. 33, No. 5/6, s. 45 oraz G. Kermouch, T. Howard, Does beverage innovation mean Pepsi One, or Sobe and RC Edge?, „Brandweek” 1999, Vol. 40, No. 20.

¹⁹ M. Witek- Hajduk, Zarządzanie marką, Difin, Warszawa 2001, s. 180–181.

²⁰ J.A. Quelch, D. Kenny, Powiększaj zysk nie wydłużając linii produktów, w: Zarządzanie marką, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 119–144.

²¹ G. Bick, S. Munthre, R. Abratt, A framework for brand revitalization through an upscale line extension, „Journal of Product and Brand Management” 2006, Vol. 15, s. 157–167.

²² K.L. Keller, S. Sood, Brand equity dilution, „MIT Sloan Management Review” 2003, Vol. 45, No. 1, s. 12–15.

²³ www.agrosnova.pl.

Bibliografia

- Aaker D., Building Strong Brands, The Free Press, New York 1996
- Aaker D., Managing Brand Equity, The Free Press, New York 1991
- Andrews M., Kim D., Revitalising suffering multinational brands: an empirical study, „International Marketing Review” 2007, Vol. 24, No. 3
- Berry N.C., Revitalising brand, „The Journal of Consumer Marketing” 1988, Vol. 5, No. 3
- Bick G., Munthre S., Abratt R., A framework for brand revitalization through an upscale line extension, „Journal of Product and Brand Management” 2006, Vol. 15
- Biel A., How Brand Image Drives Brand Equity, „Journal of Advertising Research” Nov. 1992, Vol. 32, No. 6
- Brand survival. Do brands really last forever?, „Strategic Direction” 2007, Vol. 23, No. 3
- Caron G., L'avenir des marques, „Problemes économiques” 1996, No. 2
- Death of the brand manager, „The Economist” 09.04.1994
- Grynkiewicz A., Dynamika rozwoju marek, w: Rocznik 1996 Programu przywrócenia roli i znaczenia marek firmowych i handlowych w Polsce, Instytut Marki Polskiej KIG, Warszawa 1997
- Haigh D., Understanding the Financial Value of Brands, Brand Finance plc, June 1999
- Joachimsthaler E., Aaker D., Jak stworzyć markę bez wykorzystania środków masowego przekazu, w: Zarządzanie marką, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006
- Kapferer J.-N., The new strategic brand management, London 2004
- Keller K.L., Sood S., Brand equity dilution, „MIT Sloan Management Review” 2003, Vol. 45, No. 1
- Kermouch G., Howard T., Does beverage innovation mean Pepsi One, or Sobe and RC Edge?, „Brandweek” 1999, Vol. 40, No. 20
- Kotler Ph., Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Nijssen E.J., Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods, „European Journal of Marketing” 1999, Vol. 33, No. 5/6
- Park C.W., Jaworski B.J., MacInnis D.J., Strategic brand concept-image management, „Journal of Marketing” October 1986, Vol. 50
- Quelch J.A., Kenny D., Powiększaj zysk nie wydłużając linii produktów, w: Zarządzanie marką, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006
- Rydel M., Kamiński K., Wartość rynkowa marki produktu, „Marketing i Rynek” 1995, nr 10
- Urbanek G., Zarządzanie marką, PWE, Warszawa 2002
- Witek-Hajduk M., Zarządzanie marką, Difin, Warszawa 2001
- www.agrosnova.pl

The Brand Life Cycle in the Market

Summary

Branding has emerged as a management priority in the last decades. Brands are among the most valuable intangible corporate assets and a source of a competitive advantage for companies. The aim of this paper is to present the brand life cycle concept and identify marketing techniques that help building strong brands during the consecutive stages of the brand life cycle. The next objective is to present some brand reinforcing and revitalisation techniques such as brand positioning and repositioning, brand extension, brand launching in the new markets, logo revitalisation, ensuring innovation of product design, ensuring relevance in user and usage imagery, expanding the depth and/or breadth of brand awareness and improving the uniqueness of brand associations making up the brand image, etc.