

Barbara Józefowicz

Strategia budowania marki w małym przedsiębiorstwie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 325-332

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BARBARA JÓZEFOWICZ

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

STRATEGIA BUDOWANIA MARKI W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Znaczenie marki w małym przedsiębiorstwie

Małemu przedsiębiorstwu, nie mniej niż dużemu powinno zależeć na dobrej opinii która w przyszłości zaprocentuje w postaci korzyści finansowych. Niejednokrotnie „dobre imię” jest najcenniejszym aktywem małego przedsiębiorstwa i dlatego nie powinno się lekceważyć możliwości świadomego zarządzania tym wartościowym składnikiem potencjału konkurencyjnego. Jedną z najskuteczniejszych strategii konkurowania na współczesnym rynku jest właśnie wyróżnienie poprzez budowanie własnej marki, którą należy rozumieć szeroko, jako wszystkie cechy łącznie charakteryzujące firmę lub produkt, które wywołują określone skojarzenia odbiorców¹. Należy przy tym uświadomić sobie, że „w istocie rzeczy marki powstają w umysłach konsumentów i poza nimi nie istnieją”². Idąc dalej tym tokiem rozumowania, warto zauważyć, że budowanie silnej marki nie jest równoznaczne z ogromnymi wydatkami na kampanie promocyjne w mediach. Oznacza natomiast tworzenie trwałych relacji skojarzeniowych, gwarantujących spełnianie obietnicy. Nie wystarczy zatem reklama, ale odpowiednie zapewnienie oferowanych korzyści dla klienta. Jest to równie istotne w dużej, jak i małej czy mikrofirmie. Dlatego rozważania w tym artykule dotyczyć będą wskazania znaczenia i sposobów budowania marki w małym przedsiębiorstwie.

W literaturze marketingowej dużo uwagi poświęca się zarządzaniu marką w dużych korporacjach, których działalność często ogranicza się już tylko do działań koordynacyjnych i marketingowych. Niewiele natomiast mówi się o budowaniu marki w małych przedsiębiorstwach, które z reguły nie dysponują dużymi budżetami promocyjnymi. Nie oznacza to jednak, że tworzenie własnej marki jest nieosiągalne dla przeciętnej, zwłaszcza początkującej firmy. Z pewnością posiadanie dużych środków finansowych ułatwia ten proces, ponieważ rozszerza możliwości reklamowe i umożliwia prowadzenie intensywnych kampanii. Ale nie zawsze wyższe wydatki poniesione na cele marketingowe przekładają się

¹ Głównym nośnikiem cech marki, wywołującym u odbiorcy konkretne skojarzenia jest nazwa.

² J. Kall, *Jak zbudować silną markę od podstaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 13.

na wzrost sprzedaży. Większe znaczenie ma tutaj przemyślana i odpowiednio dopasowana strategia marki, którą powinno się stworzyć na etapie powstawania koncepcji biznesu.

W czasach ciągłych zmian i rosnącej niepewności, trudno wyobrazić sobie skuteczne oddziaływanie przedsiębiorstw na klientów bez stosowania marek. Często samo posiadanie marki i świadome jej wykorzystywanie staje się synonimem powagi i prestiżu firmy, która sprawia wrażenie profesjonalnej. Od dalszych działań organizacji zależy, czy to wrażenie zostanie podtrzymane. Marka ma więc znaczenie wyróżniające spośród konkurencji i jednocześnie informujące klientów o pochodzeniu i oferowanych zaletach. Nawet, gdy produkty wykazują podobne cechy funkcjonalne, marka indywidualizuje produkt³. Dzięki marce możliwe jest wyróżnienie tego, co nierozróżnialne dla klienta. To właśnie daje ogromne możliwości marketingowe i komunikacyjne, pozwala na budowanie wzajemnych relacji konsumentów z markami, gdyż odpowiada za psychologiczne zróżnicowanie produktu. Stanowi to automatycznie ochronę przed konkurencją ze względu na lojalność klientów wobec marki i wynikającą z niej mniejszą wrażliwość na cenę⁴. Marka tłumaczy sens i istotę oferty, wyjaśnia znaczenie, które nadawane jest dzięki wieloletniej konsekwencji, przy okazji wytycza też granice wiarygodności firmy wskazując, w jakich obszarach cechy wyróżniające markę brzmią prawdziwie, a w jakich nadużywają zaufania nabywcy⁵.

Najpełniej oryginalność oferty i unikatowość produktu można wyrazić poprzez markę. To co firma robi, jest łatwo imitowalne, znacznie trudniej jest powtórzyć to, czym firma jest. Właściwe zasoby i umiejętności prowadzą nie tylko do długookresowych zysków, ale mogą być orężem strategicznym, który pomoże oprzeć się nagłemu naporowi konkurencji i przetrwać zagrożenia⁶. Marka należy do tych zasobów, które w wyniku wykorzystywania nie tylko nie zużywają się, ale wręcz odwrotnie – rozwijają się poprzez działania, dlatego nakłady na jej budowanie charakteryzują się rosnącą stopą zwrotu⁷. Dla małego przedsiębiorstwa, chcącego się rozwijać jest to szczególnie istotne.

Poza wieloma różnymi korzyściami wynikającymi z posiadania marek ważne jest głównie to, że marka ma znaczenie symbolu, w którym skondensowane jest wszystko to, co firma sobą reprezentuje. Sformułowanie takiego przekazu ułatwia nie tylko komunikowanie informacji o firmie na zewnątrz, ale jednocześnie ułatwia i integruje pracę wszystkich pracowników, którzy dzięki marce wiedzą do czego dążą. Dzięki temu klienci za każdym razem otrzymują produkt zgodny z obietnicą marki i widzą spójny obraz całej firmy. Jest to podstawa do powstania lojalności wśród klientów, która jest istotnym źródłem korzyści

³ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 13.

⁴ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 54.

⁵ Zob. J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 16.

⁶ M.A. Boruc, *Raport o Marce*, Polskie Stowarzyszenie Wytwórców Produktów Markowych PRO-MARKA, Warszawa 1999, s. 37.

⁷ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 115–116.

finansowych dla przedsiębiorstwa. Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt, iż najczęściej przyczyny silnej lojalności klientów nie są racjonalne lecz emocjonalne⁸. Dlatego warto jak najszybciej rozpocząć inwestycje w budowanie własnej marki.

Budowanie marki w małym przedsiębiorstwie

Generalnie prace dotyczące marki powinny być realizowane w tzw. zespole marki, kierowanym przez przedstawiciela naczelnego kierownictwa. W małym przedsiębiorstwie proces tworzenia i doskonalenia marki może obejmować wszystkich, łatwiej wówczas uniknąć nieporozumień związanych z różną interpretacją marki. Dodatkowo takie zaangażowanie pracowników działa motywująco i zachęca do podejmowania inicjatywy, co zwiększa efektywność funkcjonowania całej organizacji.

Przystępując do tworzenia marki w każdej firmie istnieje możliwość stosowania marki firmowej oraz indywidualnych marek produktów. Pierwsze rozwiązanie wydaje się bardziej odpowiednie dla małego przedsiębiorstwa, gdyż daje możliwość odzwierciedlenia w jednej marce idei, wizji i wartości wyznawanych przez firmę, przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów promocji. W przypadku jednak, gdy przedsiębiorstwo prowadzi działalność w różnych obszarach warto rozważyć nadanie im różnych marek, wyrażających odmienne przekazy dla klientów. Decyzje dotyczące nadawania marek powinny być zawsze uzasadnione potrzebą uzyskania odpowiednich skojarzeń.

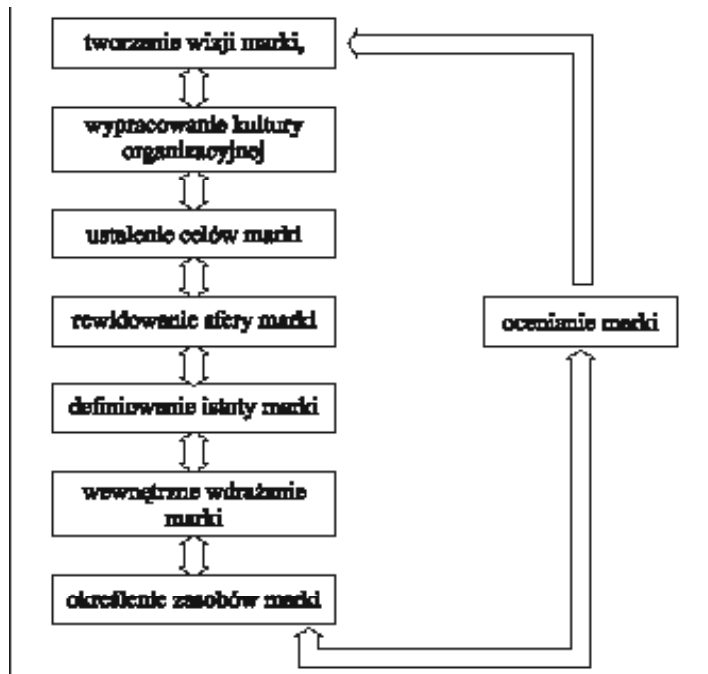
Proces budowania marki jest złożony i wielopłaszczyznowy. Nie należy traktować go jako funkcji marketingu, ale jako system obejmujący wszystkie aspekty działalności firmy. Strategia marki musi być długoterminowa i spójna ze strategią firmy, gdyż obie wzajemnie się przenikają. Zasadniczym kwestią jest zarządzanie każdym kontaktem nabywcy z marką. Ponieważ wszyscy pracownicy firmy, dystrybutorzy i dealerzy mogą wpłynąć na postrzeganie marki, konieczne jest podnoszenie jakości wszystkich kontaktów na linii marka – konsument. Najbardziej wymownie ujął to D.F. D'Alessandro pisząc, że: „marka to wszystko – i to, co chcesz przekazać konsumentom, i to, co przekazujesz im niezależnie od swoich intencji (...) marka oznacza wszystko, co myśli klient, kiedy słyszy nazwę firmy. Dzięki rewolucji informatycznej „wszystko” obejmuje teraz relacje między pracodawcą a pracownikami, kontrolę jakości, ochronę środowiska, obsługę klienta oraz każdą plotkę rozsiewaną w internecie.” , „...wszystko, co robi firma odbija się na jej wizerunku, zarówno pozytywnie jak i negatywnie, każda podejmowana decyzja – czy to dotycząca oszczędności na obsłudze klienta, czy też ekspansji na nowe rynki, czy wreszcie podkreślenie usportowionego wizerunku prezesa, poprzez sponsorowanie drużyny sportowej – winna być postrzegana przez pryzmat marki”⁹. Dlatego właśnie niezbędne jest zapewnienie marce

⁸ Zob. wyniki badań London Business School, Warwick Business School i Leicester University z 2004 r. w H. Edwards, D. Day, *Kreowania marek z pasją*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 61–62.

⁹ D.F. D'Alessandro, *Kreowanie marki*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001, s. XIV.

spójności, aby klient w każdym momencie styczności z marką otrzymywał ten sam spójny komunikat.

Odwołując się do sprawdzonych metod warto wykorzystać model strategicznego procesu budowania marek zintegrowanych L. de Chernatony¹⁰, zilustrowany na poniższym rysunku.



Rys. 1. Proces budowania i utrzymywania marki

Źródło: L. De Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 81.

Przede wszystkim należy uświadomić sobie, że podejmowanie prawidłowych decyzji brandingowych musi być zawsze poprzedzone wykonaniem czynności myślowych, aby móc wpływać na umysły potencjalnych klientów. Nie można upraszczać procesów, myśląc od razu w kategoriach rynku, gdyż „rynek powstaje tam, gdzie prowadzi umysł”¹⁰. Takie myślenie, często występujące w dużych przedsiębiorstwach, może być źródłem wielu kosztownych niepowodzeń. Napędza też agencje reklamowe do wykorzystywania swej kreatywności w celu wyszukiwania różnych przemysłnych wizualizacji. Jednak reklama

¹⁰ A. Ries, L. Ries, *Pochodzenie marek. Odkryj naturalne prawa innowacyjności produktów i przetrwania w biznesie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 30.

jest tylko środkiem do realizacji celu, a celem jest zawiądnienie umysłami ludzi, aby opanowywać rynki. Dlatego proces kreowania marki powinien rozpocząć się od stworzenia wizji marki i wynikającej z niej misji (przesłania lub wiary marki). Zatem najważniejszym zadaniem kreatora marki jest wymyślenie, czym powinna być w przypadku nowej marki oraz wnikliwa analiza, czym jest i dokąd powinna zmierzać, jeśli już istnieje na rynku.

Wizja marki, rozumiana jako unikatowe dla niej widzenie siebie samej i otaczającej rzeczywistości w perspektywie kilku najbliższych lat, powinna mieć charakter wyzwania, pokonywać przeszkody¹¹. Jest skierowana do wewnątrz przedsiębiorstwa i obejmuje pożądaną obraz marki w przyszłości. Misja natomiast bardziej dotyczy zewnętrznych celów marki, wyjaśnia sens jej istnienia, pokazuje w jaki sposób dzięki niej można uczynić świat lepszym. Niezależnie od nazewnictwa ideologia ta ma decydujące znaczenie dla każdej marki, ponieważ nadaje marce wyraźny kierunek i jest pomocna w długoterminowym zarządzaniu, determinując kolejne decyzje¹². Sprecyzowanie tych kwestii jest podstawą do zaistnienia marki w świadomości nie tylko konsumentów, gdyż umożliwia lepsze zrozumienie obietnicy jaką marka składa, ale także pracowników. Dążąc do realizacji misji marki należy wybrać kilka kluczowych wartości zharmonizowanych z wartościami cenionymi przez pracowników. Zwiększa to prawdopodobieństwo osiągnięcia przez markę sukcesu, gdyż pomaga ludziom zrozumieć ich rolę w budowaniu marki, nabrać większego entuzjazmu do pracy oraz uzmysłowić sobie, na czym polega unikalność marki.

Dlatego w kolejnym kroku trzeba wziąć pod uwagę kulturę organizacyjną, która może pomóc lub zaszkodzić rozwojowi marki¹³. Odpowiednia kultura organizacyjna może spowodować uzyskanie przez markę przewagi konkurencyjnej nad innymi markami, przede wszystkim dlatego, że bezpośrednio dotyczy nie tyle tego, co klient otrzymuje, ale jak to otrzymuje. Z kolei rozbieżność między wizją a kulturą organizacyjną negatywnie wpływa na wizerunek marki. Silna kultura organizacyjna motywuje pracowników, zapewnia spójność ich zachowań, przez co wzmacnia spójność marki. Wszystko to oddziałuje na wzrost zaufania interesariuszy do marki i podnosi poziom jej wyników. Należy zapewnić więc kompatybilność wszystkich aspektów kultury z wizją marki, i tak ją kształtować by oddziaływała wspierająco.

Następnie trzeba przełożyć wizję marki na elastyczne, ale realistyczne cele w taki sposób, aby zespół marki mógł przetransformować pożądaną rzeczywistość w fakt. Pomocne przy tym jest określenie celu długofalowego, ambitnego, ale zrozumiałego, wytyczającego kierunek działań, działającego motywująco na realizację celów krótkookresowych. Warto

¹¹ J. Kall, *Tożsamość marki we wprowadzaniu marki na rynek*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 10.

¹² S.M. Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands*, Jossey Bass, San Francisco 2002, s. 42–49.

¹³ M.J. Hatch, M. Schultz, *Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?*, „Harvard Business Review” 2001, nr 2, s. 131.

tu wypracować mechanizmy katalityczne, które ułatwią koncentrację wysiłków pracowników na najważniejszym celu, aby w czasie codziennych zadań nie zapomnieli o nim.

Kolejnym etapem jest tzw. audyt marki, czyli rewidowanie sfery marki, oznaczające analizę otoczenia i wnętrza organizacji w celu określenia krytycznych sił mogących ułatwić marce pokonanie drogi w kierunku jej wizji oraz wykrycie najważniejszych wyzwań. Podstawą do dokonywania systematycznej analizy czynników mających wpływ na sukces marki jest pięć podstawowych sił: nasze przedsiębiorstwo, dystrybutorzy, klienci, konkurenci i makrośrodowisko. Uzyskane w ten sposób informacje powinny posłużyć do pełnego wykorzystania pojawiających się możliwości lub do ochrony marki przed przyszłymi zagrożeniami. Wyniki takiego audytu mogą zachęcić także do ponownego rozpatrzenia wizji i celów marki oraz ich zrewidowania w przypadku przyjęcia zbyt optymistycznych koncepcji.

Wówczas zaczynają się pojawiać koncepcje określające istotę marki i stwierdzenia podsumowujące ją. W literaturze spotyka się różne koncepcje związane z tym, co jest sednem marki. Mówi się o istocie, esencji, rdzeniu, duszy marki itp., która zawsze jest w centrum tożsamości marki. Należy więc wyraźnie zdefiniować kwintesencję marki, określającą jej naturę, umożliwiającą prezentację jej wyjątkowego charakteru wszystkim zainteresowanym.

Następnym etapem jest wewnętrzne wdrożenie marki, rozumiane jako wprowadzenie procesów wewnętrznych zmierzających do realizacji konkretnej formy, jaką przybierze marka. Należy tu odpowiedzieć sobie na pytanie, jak powinna się kształtować struktura organizacji, aby umożliwić spełnienie obietnicy zawartej w istocie marki. Wyzwaniem dla zespołu marki jest opracowanie wewnętrznych procesów realizacji marki, które równolegle wpływają na wartości emocjonalne oraz funkcjonalne. Te ostatnie zależą od działań o charakterze mechanistycznym, w których szczególnie znaczenie mają: łańcuch wartości, podstawowe kompetencje, outsourcing oraz – w przypadku marek usługowych – schematy usług i technika istotnych wydarzeń. Natomiast wartości emocjonalnych dotyczy element humanistyczny, na który wpływ wywiera zwiększanie samodzielności pracowników oraz możliwości budowania związków przez osoby zatrudnione wewnątrz organizacji.

Teraz dopiero dochodzi do wprowadzenia w życie istoty marki, czyli przekształcenia jej w dobrze wyposażoną ostateczną formę marki. Wymaga to określenia odpowiedniej kombinacji zasobów marki, czyli wyboru jej identyfikatorów, sposobów przekazywania komunikatów oraz jakości marki. Tak powstaje całkowita tożsamość marki, która jest propozycją wartości dla klienta, więc musi być starannie opracowana. Wszystkie jej elementy mają potencjalną możliwość wytwarzania wśród klientów różnorodnych przeżyć natury estetycznej, bez względu na to, czy klientami tymi są zwykli konsumenci, czy firmy¹⁴.

¹⁴ Zob. B. Schmitt, A. Simonson, *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 94.

Dlatego powinny być świadomie zaprojektowane w taki sposób, aby planowane rodzaje ekspresji wywoływały pożądane efekty u odbiorców.

Dlatego też np. nazwy marki się nie wymyśla, tylko dobiera, tzn.: poszukuje bądź konstruuje, a następnie żmudnie weryfikuje¹⁵. Nazwa marki musi być wybrana tak, aby mogła pełnić wiele funkcji komunikacyjnych oraz prawnych. Należy pamiętać, że to zwłaszcza ona wpływa na przychyłność konsumentów, na siłę i unikalność związanych z nią skojarzeń¹⁶. Poza charakterystyczną nazwą określa się inne cechy wyróżniające takie, jak logo, kolory, określenie jakości, element usługowy (serwis), czynnik ograniczający ryzyko, element ochrony prawnej itp. Wszystkie te elementy muszą wzmacniać się nawzajem i tworzyć spójną całość. Należy dobierać je w relacji do istniejących marek konkurencyjnych, pojawiających się nowych możliwości oraz z uwzględnieniem perspektywy klienta.

Uwzględnianie osobowościowych sylwetek klientów jest bardzo istotnym elementem kreowania marki, ponieważ od tego zależy, czy określony wizerunek marki będzie najbardziej odpowiadał danej charakterystyce konsumentów. Żeby wiedzieć, jak trafić do określonej grupy konsumentów, trzeba znać związek między charakterystyką osobowościową a preferencjami zakupowymi. Sposobami trafienia do odpowiedniej grupy konsumentów mogą być umieszczanie reklam w branżowych czasopismach czy specjalistycznych punktach usługowych, które są szczególnie preferowane przez osoby o danej charakterystyce. Jednak o wiele skuteczniejsze jest wykorzystanie w strategii marketingowej takiego wizerunku marki, który jest najbardziej zbliżony do osobowościowej charakterystyki konsumentów. Przydatny jest tu sposób tworzenia relacji między konsumentem a sprzedawcą zwany „dotrzymywaniem kroku”. Polega on na jak najbliższym upodabnianiu się do nastroju, osobowości, werbalnego i niewerbalnego zachowania się klienta. Wiąże się to z zasadą przyciągania się i atrakcyjności podobieństw, osoby podobne mają skłonność zgadzać się ze sobą, łatwiej się porozumiewają. W „dotrzymywaniu kroku” mamy więc do czynienia z pewnym rodzajem odbicia u marketera tego, co dzieje się u klienta. Ma to prowadzić do sugestii „możesz mi wierzyć, jestem po twojej stronie, jestem taki jak ty”. O skuteczności tworzenia marki zgodnej z osobowością klienta świadczy to, że mechanizm „dotrzymywania kroku” jest czymś wrodzonym, wyzwala się instynktownie. Taka specyficzna komunikacja konsumenta i marki buduje związek analogiczny do relacji międzyludzkich. W tym sensie wizerunek marki stanowi jej osobowość. Warto uwzględnić też to, że o atrakcyjności marki w oczach konsumenta decyduje nie tylko jej podobieństwo, ale także to, co konsument wysoko sobie ceni, co mu imponuje, jakie ma aspiracje. Ważne jest również to, jak konsument wyobraża sobie stosunek marki do niego samego (co powiedziałyby mu marka, gdyby umiała mówić). Bez względu jednak czy w strategii marketingowej zamierza się wykorzystać zasadę „dotrzymywania kroku”, czy też różnice w obrazach marki i konsumenta, należy dobrze zidentyfikować segment psychograficzny, do którego dana marka ma trafić.

¹⁵ Zob. M. Zboralski, *Nazwy firm i produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 178.

¹⁶ Zob. G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 103.

Ostatni etap w zamkniętym cyklu tworzenia i doskonalenia marki to wielowymiarowa ocena marki. Sama marka jest przedmiotem złożonym, dlatego do jej pomiaru wykorzystuje się wiele kryteriów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Po wprowadzeniu nowej marki na rynek lub dokonaniu zmian w marce istniejącej, z upływem czasu reakcje klientów i innych interesariuszy dowiodą czy została ona zaakceptowana. Najbardziej podstawowym pomiarem jest obserwacja sprzedaży i rentowności marki. Istnieje wiele różnych metod oceny kondycji marki, jednak nie ma jednej uniwersalnej, powszechnie przyjętej metody co utrudnia kwestie porównawcze¹⁷. Dlatego efekty marki należy mierzyć używając kombinacji różnych miar.

Podsumowując, można jednoznacznie stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo, w tym także małe powinno budować własną markę, aby po prostu sprostać współczesnym wymaganiom rynku. Proces budowania marki jest cykliczny i powinien być powtarzany w celu odświeżania marki i dostosowywania jej do zmieniających się warunków otoczenia.

BRAND BUILDING STRATEGY IN SMALL BUSINESS

Summary

Small companies can and even should build their own brands. Creating a powerful brand image will lead to businesses gaining a strong competitive position by attracting new customers and retaining them. The brand is an asset which does not depreciate if managed in the correct way, bringing long term advantage and added value. Brands are natural needs of customers and they become a communication tool between a company and its customers. The brand expresses everything about the company and what it can offer. Successful brand building does not require big expenses but does need a correctly matched brand strategy. The article describes eight steps of cyclic brand building and sustainable process which can be applied to small businesses.

¹⁷ Szerzej na ten temat w B. Józefowicz, *Aktualne problemy pomiaru wartości marki*, [w:] *Dylematy teorii ekonomii w rzeczywistości XXI wieku*, A.P. Balcerzak, D. Górecka (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.