

Olga Rytel

Silna marka - fundament wartości przedsiębiorstwa

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 557-565

2008

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.

Olga Rytel

SILNA MARKA – FUNDAMENT WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Od wielu lat toczy się dyskusja na temat nadrzędnego celu prowadzenia działalności gospodarczej. Już w 1932 roku, na łamach „Harvard Law Review”, A.A. Berle ogłosił tezę, iż przedsiębiorstwo istnieje tylko po to, aby powiększać bogactwo właścicieli. Z drugiej strony w tym samym mniej więcej okresie M. Dodd twierdził, że właściwym celem przedsiębiorstwa powinno być nie tylko powiększanie bogactwa właścicieli, ale również zwiększanie bezpieczeństwa pracy pracowników, poprawianie jakości produktów oferowanych klientom i troska o dobro całego społeczeństwa¹.

1. Istota koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa

Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa lub inaczej – zarządzania przez wartość (*Value Based Management* – VBM) próbuje pogodzić oczekiwania wszystkich podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Zakłada skupienie działań i procesów zarządczych na maksymalizowaniu wartości przedsiębiorstwa z punktu widzenia interesów właścicieli i zaangażowanych przez nich kapitałów, przyjmuje sterowanie działalnością operacyjną i inwestycyjną przedsiębiorstwa w celu podnoszenia jego wartości rynkowej. Równocześnie

¹ B. Brycz, *Planowanie strategiczne a wartość dla właścicieli*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pr. zbior. pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 406, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2005, s. 27.

opiera się także na założeniu, że zarządzający firmą, dążąc do zwiększania korzyści dla właścicieli, maksymalizują roszczenia i oczekiwania innych podmiotów związanych z przedsiębiorstwem, takich jak pracownicy, dostawcy i klienci. Innymi słowy wzrost wartości przedsiębiorstwa jest ważny nie tylko dla inwestorów. Warunkiem jego tworzenia jest nieustanne działanie na rzecz i korzyść klientów, utrzymywanie dobrych stosunków z dostawcami, zatrudnianie i odpowiednie motywowanie pracowników². Nie jest możliwe tworzenie wartości dla właścicieli bez utrzymywania dobrych relacji z podmiotami związanymi z przedsiębiorstwem, ale nie jest też możliwe całkowite zaspokojenie ich roszczeń, gdyż niejednokrotnie występuje konflikt pomiędzy grupami osób zainteresowanych funkcjonowaniem firmy³. Przykładowe cele właścicieli, pracowników, dostawców i klientów przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cele wybranych podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa

Grupa interesów	Cele grupy interesów
właściciele	wysokość rocznej dywidendy, wzrost wartości rynkowej inwestycji (wzrost wartości akcji), wzrost sprzedaży i rentowności firmy, utrzymanie możliwości wpływu na decyzje strategiczne podejmowane w firmie
pracownicy	poziom wynagrodzenia, poziom zadowolenia z pracy, pewność zatrudnienia, możliwość awansu, poziom świadczeń socjalnych, możliwość udziału reprezentacji załogi w zarządzaniu i obronie interesów pracowniczych
dostawcy	rosnąca skala sprzedaży, skłonność odbiorcy do współpracy, budowa lojalności nabywcy, terminowość zapłaty, składanie zamówień z odpowiednim wyprzedzeniem, dążenie do uzależnienia klienta
klienci	jakość (użyteczność) produktu, poziom cen, bogactwo asortymentu, innowacyjność dostawcy, elastyczność dostaw (reakcja na zmiany popytu), bezpieczeństwo zakupów (terminowość, zgodność z zamówieniem), zwiększenie skłonności dostawcy do współpracy z klientem, dążenie do uzależnienia dostawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 106.

² G. Gołębiowski, P. Szczepankowski, *Analiza wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007, s. 12.

³ P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 21.

2. Obszary decyzyjne w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa

Skoro głównym strategicznym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce rynkowej jest maksymalizacja jego wartości, oznacza to, iż każda decyzja podejmowana w przedsiębiorstwie powinna mieć na celu zwiększenie jego wartości. Dotyczy to także wszelkich decyzji mających swój wymiar finansowy, a zatem oddziałujących na sytuację ekonomiczną firmy. W tym zakresie można wyodrębnić trzy podstawowe obszary decyzyjne, których analiza pozwala ocenić efektywność funkcjonowania spółki⁴:

- a) decyzje operacyjne – powodujące utrzymanie i poprawę rentowności przedsiębiorstwa na skutek efektywnego wykorzystania zasobów i możliwości rynkowych, zachowanie płynności finansowej poprzez sprawne gospodarowanie kapitałem obrotowym netto i jego składnikami;
- b) decyzje inwestycyjne – związane z wyborem, realizacją oraz nadzorowaniem projektów i nowych przedsięwzięć o charakterze rozwojowym, co stanowi realizację strategii przedsiębiorstwa i określa jego płynność;
- c) decyzje finansowe – wiążące się z ustalaniem sposobów finansowania firmy, rozpoznania wewnętrznych i zewnętrznych źródeł kapitału oraz analizy jego kosztu.

Do podstawowych inwestycyjnych decyzji strategicznych – powodujących przyrost wartości firmy – związanych z jej niematerialnymi zasobami zalicza się kreowanie marki przedsiębiorstwa i jego produktów na rynku.

3. Znaczenie marki

Zdaniem Jerzego Altkorna „marka to nazwa, termin, symbol, napis, wzór albo ich kombinacja, kompozycja kolorystyczna, melodia lub zestawienie wszystkich tych elementów wykorzystywane w celu odróżnienia danego produktu od produktów konkurencyjnych”⁵. Markę można zdefiniować również jako „zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści, jakie stają się udziałem użytkownika produktu oznaczonego konkretną nazwą lub symbolem”⁶. Marka

⁴ G. Gołębiowski, P. Szczepankowski, op. cit., s. 15.

⁵ *Podstawy marketingu*, pr. zbior. pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 2001, s. 151-152.

⁶ G. Urbanek, *Na początku był znak*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 30 czerwca 2004, s. 22.

„stanowi składnik produktu, podobnie jak opakowanie, wzornictwo i usługi uzupełniające. Jest jednak elementem o tyle specyficznym, iż jak żaden z pozostałych odpowiada za psychologiczne zróżnicowanie produktu. Oznacza to, że nawet gdy produkty mają podobne cechy funkcjonalne, marka indywidualizuje produkt”⁷.

Funkcją marki nie jest jedynie odróżnienie produktu i identyfikacja źródeł jego pochodzenia. Marka ma również, o ile nie przede wszystkim, wywołać u klienta zaufanie do produktu. Sprawić, aby klient nie musiał zdobywać informacji o cechach danego wyrobu przed jego zakupem – wychodząc z założenia, że skoro produkt oznaczony jest godną zaufania marką, to znaczy, iż jest dobry i nie trzeba go sprawdzać. Marka produktu gwarantuje swoiste bezpieczeństwo – oszczędza bowiem zabieganemu społeczeństwu czas i pieniądze. N. FitzGerald, przewodniczący rady nadzorczej firmy Unilever, zauważył: „Marka to magazyn zaufania, który nabiera coraz większego znaczenia w miarę mnożenia możliwości dokonywania wyboru. Ludzie chcą upraszczać sobie życie”⁸. Dlatego też, zgodnie z definicją Polskiego Stowarzyszenia Wytwórców Produktów Markowych ProMarka, „marka to obietnica stabilności i jednolitości, gwarancja jakości oraz sposób zabezpieczenia interesów konsumenta”⁹. Często uznana marka umożliwi także zwiększenie sprzedaży, zatrudnienie pracowników o lepszych kwalifikacjach, zakup surowców po niższych cenach, czy wreszcie zmniejszenie wrażliwości na cykle koniunkturalne. Znana marka przynosi dodatkowe pieniądze. Jak mówią niektórzy klienci – celem nadawania marki jest uzyskanie za produkt większej sumy pieniędzy, niż jest on faktycznie wart¹⁰.

Marka sama w sobie stanowi wartość firmy, niejednokrotnie – w przypadku silnych marek – przewyższającą znacznie wartość aktywów materialnych. Przykładowo, gdy pod koniec 2004 roku giełdowa spółka Jutrzenka nabywała od Nestlé zakład w Poznaniu produkujący wyroby czekoladowe, prawo własności intelektualnej do marki Goplana wyceniono na około 40 milionów złotych. Pozostałe składniki majątku i prawo do wieczystego użytkowania gruntów oraz własność budynków – tylko na nieco ponad 26 milionów złotych¹¹. R. Goizueta, nieżyjący

⁷ T. Kramer, *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 107.

⁸ K. Mokrysz, A. Mokrysz, *Branding na dobre i na złe*, „Home & Market” 2005, nr 9, s. 50.

⁹ www.marka.pl (10.06.2008).

¹⁰ M. Ankiewicz, P. Kapłon, *Szansa dla firm*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 30 czerwca 2004, s. 6.

¹¹ T. Wiśniewski, *Cenny składnik majątku*, „Premium Brand 2006 – Ranking Reputacji Marek” – dodatek do miesięcznika „Forbes” 2006, nr 7, s. 16.

już dyrektor naczelny Coca-Coli, powiedział: „Wszystkie nasze fabryki i obiekty mogłyby się jutro spalić, ale praktycznie biorąc, nie wpłynęłoby to na wartość firmy; wynika ona w istocie z niematerialnej wartości udzielanych przez nas licencji na naszą markę i ze zbiorowej wiedzy w firmie”¹².

Dlatego marki coraz częściej stanowią ważny, jeśli nie najważniejszy, powód kupna wielu przedsiębiorstw. Wyjątkową pozycję marki wśród czynników niematerialnych zapewniają jej określone cechy. Mianowicie marka może samodzielnie tworzyć dodatkowe dochody dla firmy; może być wydzielona z majątku firmy i tym samym stanowić przedmiot wyceny; może być też sprzedana. Warto w tym miejscu podkreślić, iż wizerunek marki buduje się czasem przez wiele dziesięcioleci. Natomiast stracić na wartości marka może znacznie szybciej niż inne, bardziej tradycyjne składniki majątku.

4. Geneza zainteresowania wyceną marek

Jako ważne aktywa marki muszą podlegać i podlegają wycenie, podobnie jak i inne zasoby majątkowe przedsiębiorstwa. Szeroka dyskusja na temat wartości marek została zapoczątkowana w gronie finansistów i specjalistów od marketingu na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku w Wielkiej Brytanii. Wydarzeniem, które ją wywołało, było umieszczenie w bilansie firmy Ruperta Murdocha – News Corporation – wartości tytułów czasopism i programów telewizyjnych. Firma News Corporation uznała, że – w przeciwieństwie do innych aktywów niematerialnych – nazwy czasopism i programów telewizyjnych są aktywami identyfikowalnymi, zdolnymi do samodzielnego generowania przychodów. Dodatkowo można je – niezależnie od pozostałych aktywów firmy – sprzedać innym podmiotom. Przyczyną, dla której News Corporation zdecydowała się na ten krok, była chęć polepszenia struktury własnego bilansu nadszarpniętego zakupami licznych czasopism.

Kolejnym wydarzeniem, które wzmogło zainteresowanie finansistów wyceną marek, był dokonany przez Nestlé zakup firmy Rowntree Mackintosh (1988 rok). Nestlé zapłaciło za akwizycję około 4,5 miliarda dolarów (około ośmiokrotną wartość księgową), co spowodowało ogromny wzrost notowań giełdowych Rowntree. Niewątpliwie Nestlé wydało tak dużą kwotę za przeję-

¹² Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 79.

cie kontroli nad znanymi, ale do końca nie wykorzystanymi markami Rown-tree (Kit Kat, Rolo, Quality Street)¹³.

Dla szefów i dyrektorów finansowych przedsiębiorstw rankingi z wyceną marek to jeden z najbardziej istotnych punktów odniesienia w biznesie. Jeśli nawet znają oni obliczoną przez fachowców wartość własnego brandu, to ranking daje im unikatową okazję do porównań z innymi firmami.

5. Czynniki wpływające na wycenę marek

Proces wyceny marek nie jest zasadniczo różny od wyceny innych aktywów i polega na oszacowaniu zdyskontowanej wartości wszystkich przyszłych korzyści wynikających z posiadania praw do marki. Należy pamiętać, że do czynników, które mają wpływ na ostateczną cenę, należą¹⁴:

- a) liczba potencjalnych nabywców, ich determinacja, siła przetargowa i zdolności negocjacyjne oraz subiektywne przewidywane przyszłe korzyści z nabycia marki;
- b) asymetria informacji między sprzedającym a kupującym (zazwyczaj ten ostatni ma dostęp jedynie do ograniczonego zasobu informacji przed sfinalizowaniem transakcji);
- c) czynniki nieekonomiczne (w tym emocjonalne) mające często znaczny wpływ na wynik negocjacji związanych z zakupem marki;
- d) możliwość występowania okoliczności powodujących, że sprzedający i/lub kupujący działają pod przymusem;
- e) stosowane niekiedy formuły/rozwiązania cenowe inne niż te oparte na gotówce, na przykład udział w zyskach, płatności warunkowe rozłożone w czasie (sprawiają one, że trudno jest określić zapłaconą cenę).

6. Wartość marki a jej siła

Wartość marki jest pochodną jej siły. Nie oznacza to jednak, że zawsze silniejsza marka będzie więcej warta. O wartości marki decyduje również wielkość i rodzaj rynku, na którym funkcjonuje. Stąd słabsza marka na większym rynku

¹³ G. Urbanek, *Ważne są idee, a nie maszyny*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 30 czerwca 2004, s. 7.

¹⁴ T. Wiśniewski, op. cit., s. 17.

i rynku, gdzie marki mają duży wpływ na decyzje konsumentów, będzie warta więcej niż silna marka na rynku niszowym¹⁵.

P. Kotler wymienia pięć aspektów silnej marki¹⁶:

1. Silna marka powinna przywołać na myśl pewne cechy, takie jak na przykład właściwości produktu, jego styl.
2. Silna marka powinna wyraźnie sugerować jedną lub więcej kluczowych korzyści.
3. Gdyby uznać, że marka jest osobą, w przypadku silnej marki powinno być możliwe wyobrażenie sobie cech tej osoby.
4. Silna marka powinna sugerować coś na temat systemu wartości przedsiębiorstwa – czy jest ono innowacyjne, przyjazne klientowi lub uświadomione społecznie.
5. Silna marka podsuwa obraz jej użytkowników – czy są młodzi i pełni entuzjazmu, czy starsi i o ustalonej pozycji.

Można również powiedzieć, iż silna marka to taka, która¹⁷:

- jest szeroko znana,
- łatwo wywołuje zamiar zakupu,
- umożliwia stosowanie różnych cen w różnych punktach sprzedaży,
- wzbudza zaufanie, a także sympatię,
- jest chętnie polecana przez nabywców znajomym,
- cieszy się dużą lojalnością klientów.

Siłę marki można określić konfrontując jej pozycję z markami konkurencyjnymi, wykorzystując do tego jakościowe badania rynkowe. Metoda ta polega na analizie czynników istotnych z punktu widzenia pozycji marki, takich jak: reputacja, przywództwo, akceptacja międzynarodowa, stabilność (rozumiana jako okres występowania na rynku i lojalność konsumentów), perspektywy rynku, prowadzone promocje oraz ochrona.

W przygotowywanym corocznie (od 2004 roku) na zlecenie „Rzeczpospolitej” Rankingu Siły Marki wspomniane porównanie dotyczy czterech następujących obszarów¹⁸:

¹⁵ G. Urbanek, *Decydują klienci*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 8 czerwca 2005, s. 20.

¹⁶ Philip Kotler *odpowiada na pytania na temat marketingu*, Rebis, Poznań 2004, s. 79-80.

¹⁷ MF, *Rola marki we wzmożonej konkurencji*, „Zarządzanie na Świecie” 2006, nr 1, s. 16.

¹⁸ G. Urbanek, *Klient określa siłę*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 28 listopada 2006, s. 31.

- pozycja marki na rynku,
- relacje z klientami,
- postrzeganie marki,
- rodzaj rynku, na którym działa marka.

Pozycja na rynku ilustruje, jak mocno usadowiona jest na nim marka. Świadczą o tym trzy czynniki: wskaźnik preferencji konsumentów (będący dobrym przybliżeniem udziałów rynkowych), znajomość nazwy marki (czyli świadomość marki) i tak zwany priorytet w świadomości (czyli sytuacja, w której marka jest pamiętana jako pierwsza w danej kategorii produktów).

Relacje z klientami obrazują sposób, w jaki klienci zachowują się wobec marki, a zatem: jak bardzo są wobec niej lojalni, powtarzając jej zakup, i jak często są gotowi polecać markę jako dobry zakup swoim znajomym i rodzinie (tak zwana stopa referencji).

Postrzeganie marki pokazuje, jak klienci widzą markę w porównaniu z innymi, co sądzą o jej prestiżu, jakości i jak oceniają jej wartość, czyli to, co marka oferuje (jakość), do tego, co żąda w zamian (cena).

Ostatni czynnik określający siłę marki to rodzaj rynku, na którym ona działa. Marki mają większe znaczenie i większą siłę oddziaływania w takich kategoriach, jak dobra luksusowe czy dobra konsumpcyjne, a mniejsze znaczenie i mniejszą siłę oddziaływania w kategoriach takich, jak dobra zaopatrzeniowe, gospodarka komunalna. Decydując o kupnie soku, konsument w dużo większym stopniu kieruje się marką, niż wybierając nowe meble do kuchni. Jeszcze mniejsze znaczenie ma marka sklepu, w którym kupuje się żywność. Zatem sama przynależność od określonej kategorii produktu, do danej branży, w istotny sposób wpływa na siłę marki¹⁹.

Podsumowanie

Marka jest jednym z najskuteczniejszych sposobów zdobywania i utrwalania przewagi konkurencyjnej, polegającej na uzyskiwaniu wyższej niż konkurencji stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. To zaś prowadzi do realizacji podstawowego celu działalności przedsiębiorstwa – maksymalizowania wartości dla właścicieli.

Niezbędne jest stałe wyznaczanie wartości marki szczególnie w tych przedsiębiorstwach, które wdrożyły lub wdrażają system zarządzania przez wartość.

¹⁹ M. Anklewicz, P. Kapłon, *Jak zmieniła się moc marek*, „Marki Polskie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita” z 8 czerwca 2005, s. 14.

Wycena marki pozwala bowiem na stałą obserwację wzrostu lub spadku jej wartości, a to z kolei ułatwia podejmowanie właściwych decyzji strategicznych skierowanych na wzrost wartości całego przedsiębiorstwa. Jest to kwestia szczególnie ważna w branżach, gdzie o sukcesie – obok takich zasobów, jak kapitał ludzki, innowacyjność czy relacje z klientem – decyduje silna marka. Siła marki odzwierciedla bariery, jakie muszą pokonać konkurenci w celu zajęcia jej pozycji na rynku. Trzeba zatem stale monitorować, jak działania budujące pozycję marki przekładają się na zmianę jej wartości i napływ gotówki do firmy.

THE STRONG BRAND – THE FOUNDATION OF VALUE OF COMPANY

Summary

In the era of fierce competition and unification of products there are several weighty reasons that make branding worthwhile. A strong brand is becoming one of the most essential elements of competitive advantage in business, which determines a company's market position. It in present professional literature turns attention, that endeavour to maximization his market value is the superior strategic aim of activity of company. With financial point of view the brand should be therefore treated how every different component of balance and be subject to the same the rights of account of profitability. The building the position of brand is the investment it which was one should recalculate well. They would brand administer effectively, we should know to measure her value.

Translated by Olga Rytel