

**Hanna Górska-Warsewicz**

*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*

## **ZARZĄDZANIE MARKAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA ŻYWNOŚCIOWEGO W PERSPEKTYWIE DŁUGOTERMINOWEJ**

### *LONG-TERM BRAND MANAGEMENT IN FOOD COMPANIES*

**Słowa kluczowe:** marka, zarządzanie marką, tożsamość i wizerunek marki, architektura marki

*Key words:* brand, brand management, brand identity & image, brand architecture

**Abstrakt.** Celem pracy było przedstawienie wybranych zagadnień procesu zarządzania markami w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego w perspektywie długoterminowej. Praca ma charakter koncepcyjny, ujmuje identyfikację trzech etapów decyzyjnych procesu zarządzania markami, w tym etapu podstawowego, właściwego i wynikowego. W etapie pierwszym zaproponowano identyfikację założeń tożsamości, docelowego wizerunku marki oraz podstaw do kreowania relacji marka – konsument. Drugi etap odnosi się do przyjęcia właściwych strategii względem marek, w tym architektury marek, ich pozycjonowania i rozszerzania. Etap ostatni zawiera zaproponowane spektrum wskaźników pomiaru efektów o charakterze finansowym, konsumenckim i rynkowym.

### **Wstęp**

Burzliwe zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw sektora żywnościowego implikują konieczność planowania procesu zarządzania markami w perspektywie długoterminowej. Uwzględnienie docelowego wizerunku marki w kontekście płaszczyzny konsumenckiej należy uznać za imperatyw w procesie planowania architektury produktów i marek oraz ich pozycjonowania.

Celem pracowania była identyfikacja etapów zarządzania markami w perspektywie długoterminowej w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Szczególną uwagę zwrócono na wytypowanie trzech etapów decyzyjnych, odnoszących się do identyfikacji założeń tożsamości i docelowego wizerunku marki, przyjęcia właściwych strategii wobec marek oraz zaproponowania spektrum wskaźników pomiaru efektów o charakterze finansowym, konsumenckim i rynkowym.

### **Materiał i metodyka badań**

Artykuł ma wymiar koncepcji zaproponowanej dla przedsiębiorstw sektora żywnościowego i ujmuje identyfikację trzech etapów decyzyjnych procesu zarządzania markami, włączając zdefiniowanie założeń tożsamości marki, jej wizerunku i strategii.

Zaproponowane etapy procesu zarządzania markami w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego uwzględniające perspektywę długoterminową, opierają się na dokonanej kwerendzie literatury w zakresie przestrzeni definicyjnej procesu zarządzania markami, koncepcji S.M. Davisa dotyczącej tradycyjnego ujęcia zarządzania markami i strategii zarządzania marką traktowaną jako składnik aktywów przedsiębiorstwa.

### **Zarządzanie marką – ujęcie definicyjne**

Obszar percepcji procesu zarządzania marką wynika z jej roli w kreowaniu wartości dla konsumenta i przedsiębiorstwa [Górska-Warsewicz 2011 a,b, Górska-Warsewicz i in. 2013]. Z jednej strony, istotne jest przesunięcie uwagi z produktu na markę w kształtowaniu relacji produkt – marka, w której marka nie jest suplementem do produktu, ale produkt stał się elementem marki. Z drugiej, marka traktowana jest jak inwestycja analizowana przez pryzmat wskaźników efektywności i zwrotu nakładów [Stankovic, Djukic 2006].

W literaturze przedmiotu identyfikuje się zarządzanie marką w kontekście jej kapitału, na który według Aakera [1991] składa się lojalność konsumentów, postrzegana jakość, świadomość, skojarzenia. W tym aspekcie posiadanie silnej marki z dużym kapitałem oznacza korzyści dla przedsiębiorstwa, tj. wyższe marże, możliwości rozszerzania marki oraz większą efektywność działań marketingowych [Keller 2001, Keller, Lehman 2003]. W ten nurt wpisują się rozważania, że kapitał marki jako strategiczny aspekt zarządzania marketingowego może być kreowany i intensyfikowany w odpowiedniej perspektywie czasowej [Leuthesser 1988, Farquhar 1989, Villarejo-Ramos, Sanchez-Franco 2005, Aaker 1991, Low, Fullerton 1994, Park, Srinivasan 1994].

Ewolucję poglądów dotyczących zarządzania marką przedstawia koncepcja Zimmermanna i współautorów [2001] ukazująca klasyczne i nowe zasady zarządzania marką. Ujęcie klasyczne analizuje zarządzanie marką przez pryzmat produktu opatrzonego określoną nazwą i logo. Nowe ujęcie uwzględnia wartość marki dla firmy i konsumenta, determinując proces jej budowy w kontekście tożsamości, osobowości i wizerunku.

Dla potrzeb opracowania należy przyjąć zarządzanie marką jako proces decyzyjny o charakterze strategicznym analizowanym w perspektywie długoterminowej, dotyczący marki jako składnika aktywów przedsiębiorstwa, będącego kompilacją elementów o charakterze materialnym i niematerialnym, proces, którego celem jest osiągnięcie satysfakcjonujących rezultatów finansowych, wskaźników rynkowych oraz parametrów odnoszących się do konsumenckiej percepcji marki.

### Zarządzanie marką jako aktywem przedsiębiorstwa według S.M. Davisa

Zarządzanie marką według Davisa [2002] koncentruje się na marce w kategorii aktywów przedsiębiorstwa, co implikuje kompleksowe podejście do procesu jej budowy. Marka traktowana jako składnik aktywów podlega decyzjom zarządczym i inwestycyjnym, odnoszącym się do realizacji celów w postaci zwiększenia zyskowności, wartości i zwrotu z inwestycji. Determinuje to przekształcenie tradycyjnego modelu zarządzania marką w model nowoczesny traktujący markę jako składnik aktywów przedsiębiorstwa (ang. *Brand Asset Management*). Nowoczesne ujęcie zakłada dłuższy horyzont czasowy i uwzględnia budowę trwałych relacji z konsumentami.

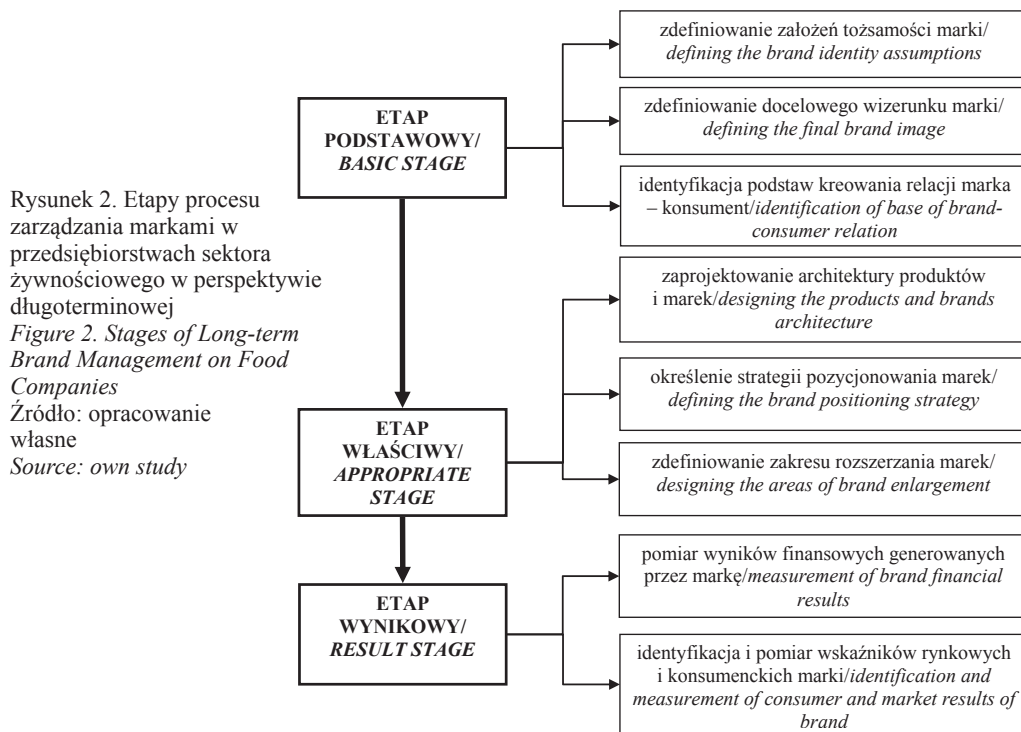
Tradycyjne zarządzanie marką/ <i>Traditional Brand Management</i>	→	Strategia zarządzania marką jako składnikiem aktywów przedsiębiorstwa/ <i>Brand Asset Management Strategy</i>
Zarządzanie marką/ <i>Brand management</i>	→	Strategia zarządzania aktywami marki/ <i>Brand asset management strategy</i>
Menedżerowie marki/ <i>Brand managers</i>	→	Ambasadorzy i liderzy marki/ <i>Brand champions and ambassadors</i>
Retencja (powtórny zakup)/ <i>Retention</i>	→	Głęboka lojalność/ <i>Deep loyalty</i>
Transakcje jednorazowe/ <i>One-time transactions</i>	→	Relacje długoterminowe/ <i>Lifetime relationships</i>
Satysfakcja konsumenta/ <i>Customer satisfaction</i>	→	Zaangażowanie konsumenta/ <i>Customer commitment</i>
Dochody generowane przez produkt/ <i>Product-driven revenues</i>	→	Dochody generowane przez markę/ <i>Brand-driven revenues</i>
Perspektywa trzech miesięcy/ <i>Three-month focus</i>	→	Perspektywa trzech lat/ <i>Three-year focus</i>
Zwiększenie udziałów rynkowych/ <i>Market share gains</i>	→	Wzrost cen akcji/ <i>Stock price gains</i>
Marketingowe zarządzanie marką/ <i>Marketing managers the brand</i>	→	Kompleksowe zarządzanie marką/ <i>All functional areas manage the brand</i>
Wskaźniki znajomości i przypomnienia marki/ <i>Awareness and recall metrics</i>	→	Specyficzne / indywidualne wskaźniki marki/ <i>Sophisticated brand metrics</i>
Marka ukierunkowana przez czynniki wewnętrzne/ <i>Internally driven brand</i>	→	Marka ukierunkowana przez czynniki zewnętrzne/ <i>Externally driven brand</i>

Rysunek 1. Porównanie tradycyjnej i nowoczesnej koncepcji zarządzania marką  
*Figure 1. Comparison of Traditional and Modern Concept of Brand Management*  
 Źródło/Source: [Davis 2002]

## Zarządzanie marką w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego w perspektywie długoterminowej

Możliwości implementacji modelu zarządzania marką Davisa dla przedsiębiorstw sektora żywnościowego wynikają ze współlistnienia w perspektywie długoterminowej płaszczyzny uwzględniającej percepcję przedsiębiorstwa, rynku i konsumenta. Jako etap bazowy procesu zarządzania marką w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego należy przyjąć definiowanie założeń tożsamości marki, jej docelowego wizerunku oraz identyfikację podstaw do kreowania relacji marka – konsument. Etap właściwy implikuje konieczność uwzględnienia architektury marek, jej pozycjonowania i rozszerzania. Ten etap jest szczególnie istotny dla przedsiębiorstw sektora żywnościowego oferujących rozbudowane portfolio produktów i marek. Wzrost liczby pozycji asortymentowych determinuje w perspektywie długoterminowej konieczność zaplanowania architektury marek, obrazującej relacje produktów i marek, łącznie z strategiami ich rozszerzania i pozycjonowania.

Ostatni efekt zakłada weryfikację podjętych działań przez pomiar wyników finansowych i rynkowych generowanych przez markę. Pozwala to określić znaczenie poszczególnych marek w portfolio przedsiębiorstwa w kontekście generowania przychodów ze sprzedaży oraz perspektyw rozwoju.



### Etap podstawowy

Etap podstawowy procesu zarządzania markami w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego zakłada identyfikację głównych założeń budowy marki i podjęcie decyzji w zakresie jej identyfikatorów. Dotyczy w pierwszej kolejności określenia założeń tożsamości marki, definiowanej jako „konfiguracja słów, obrazów, idei i skojarzeń, które tworzą całkowity obraz marki u nabywcy”, czyli zestawienie tworzone przez pozycjonowanie marki oraz jej strategiczną osobowość [Upshaw 1995]. Należy wskazać na wizję potencjalnego odbioru marki przez konsumenta [Altcorn 1999] oraz zbiór świadomie wybranych: misji, systemu wartości oraz identyfikatorów, mających za zadanie odróżnienie marki w atrakcyjny dla nabywcy i pożądany dla właściciela sposób [Kall 2005].

Z punktu widzenia procesu zarządzania marką traktowaną jako istotny zasób przedsiębiorstw sektora żywnościowego należy dokonać wyboru elementów wyróżniających markę spośród marek firm konkurencyjnych. Składa się to na określenie nazwy, loga, strategii przedsiębiorstwa wobec marki i grupy docelowej w perspektywie długoterminowej. Spójność przyjętych założeń tożsamości marki przedsiębiorstw sektora żywnościowego jest istotna w perspektywie długoterminowej ze względu na percepcję marki przez konsumentów. W tym aspekcie należy wziąć pod uwagę pożądany, docelowy jej wizerunek, definiowany jako opinia lub przekonanie o marce, subiektywna o niej wiedza lub następstwo odbioru kompleksowego komunikatu dotyczącego marki [Altkorn 1999].

W odniesieniu do marki produktu żywnościowego wizerunek należy zdefiniować jako całościowy obraz będący kompilacją obrazu produktu żywnościowego odzwierciedlającego cechy organoleptyczne produktu, związanego z percepcją fizycznych atrybutów oraz obrazu marki odzwierciedlanego przez percepcję atrybutów symbolicznych [Górska-Warsewicz 2011a].

Zdefiniowanie założeń tożsamości marki i określenie jej docelowego wizerunku jest istotne dla identyfikacji podstaw do kreowania relacji marka – konsument. Proces budowy rentownych relacji z klientami przez kreowanie wartości jest procesem złożonym, determinującym przyszłą pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Istotne jest zrozumienie potrzeb i wymagań konsumentów oraz pozyskiwanie informacji rynkowej.

### Etap właściwy

Etap właściwy procesu zarządzania marką dotyczy przekształcenia założeń tożsamości, docelowego wizerunku na decyzje w zakresie oferty asortymentowej. Znajduje to odzwierciedlenie w architekturze produktów i marek, decyzjach o ich rozszerzeniu, pozycjonowaniu i komunikowaniu zmian. Architektura marki (ang. *brand architecture*) definiowana jest jako struktura portfela marek określająca role poszczególnych marek i ich wzajemne relacje [Devlin 2003, Aaker, Joachimsthaler 2000]. Przez ustanowienie związków między markami w otoczeniu konkurencyjnym wpływa na realizację zintegrowanego procesu budowy marek [Rajagopal, Sanchez 2004] określając sposób wzajemnego układu produktów i marek przedsiębiorstwa przez nazwanie i pozycjonowanie produktów ze wskazaniem na relacje hierarchiczne [Harish 2009]. Dla potrzeb pracy przyjęto, że architekturę marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego stanowią wzajemne powiązania produktów i marek w ramach oferty asortymentowej przedsiębiorstwa, uwzględniając istnienie źródła tożsamości korporacyjnej. Spektrum architektury marek dla przedsiębiorstw sektora żywnościowego obejmuje dwa główne rodzaje marek: pojedyncze i zbiorowe. Formy pośrednie zakładają uwzględnienie marek podwójnych, czyli submarek [Górska-Warsewicz 2011a].

Marki pojedyncze w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego występują jako marki indywidualne, marki linii produktowych oraz marki asortymentu. Istnienie marek indywidualnych dotyczy wprowadzania innowacji, a następnie ich przekształcenie w marki linii produktowych oraz marki asortymentowe. Marka linii produktowych obejmuje występowanie produktów z tej samej kategorii produktowych, ale różniących się parametrami technologicznymi lub funkcjonalnymi. Natomiast marka asortymentowa odpowiada za oznaczenie tą samą nazwą kilku linii produktowych.

Architektura marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego uwzględnia marki podwójne zakładające oznaczenie produktu podwójną nazwą. Uzyskany efekt występuje w różnym natężeniu w zależności od wzajemnych relacji marka wspierająca – marka wspierana. Z jednej strony dotyczy indywidualizowania produktu przez markę indywidualną, markę linii produktowych lub markę asortymentu, z drugiej zaś, odnosi się do wsparcia silną marką zbiorową lub marką korporacyjną. Zróżnicowanie marki zbiorowej (korporacyjnej) zakłada m.in. jej wykorzystanie jako marki o charakterze parasola, spełniające rolę gwaranta jakości i określonego składu produktowego lub dodatkowe umieszczenie opisowych deskryptorów dla kategorii produktowych o znaczącej roli parametrów technologicznych.

Uwzględniając specyfikę przedsiębiorstw sektora żywnościowego należy wskazać na występowanie wszystkich rodzajów marek. W perspektywie długoterminowej obserwowany jest wzrost udziału marek podwójnych będących następstwem urozmaicenia asortymentu produktowego, wprowadzania

produktów z nowych kategorii produktowych oraz kierowanych do innych niż dotychczas grup odbiorców. Jednoczesne ograniczenie występowania marek indywidualnych należy tłumaczyć wysokimi kosztami rozwoju i wprowadzania na rynek nowych produktów [Górska-Warsewicz 2011a].

W procesie długoterminowego zarządzania marką istotną decyzją dotyczy wprowadzania nowych produktów. Może to nastąpić w oparciu o nowo zaprojektowaną markę lub z wykorzystaniem marki już istniejącej. W tym celu stosowane rozszerzenie marki jest definiowane jako użycie istniejącej nazwy marki do wejścia w nową kategorię produktową [Urbanek 2001, Witek-Hajduk 2002, Aaker, Keller 1990]. Obejmuje ono przeniesienie marki na inną kategorię lub wprowadzenie pod daną marką dodatkowych produktów w obrębie tej samej kategorii. Powody stosowania strategii rozszerzania marki to znaczące wydatki na rozwój nowej marki, ryzyko związane z brakiem akceptacji nowej marki oraz rozległość w czasie budowy nowej marki. Wymienić należy łatwiejsze wejście na rynek przez korzystanie z prestiżu „dobrej marki” na zasadzie parasola ochronnego, umacnianie istniejącego wizerunku marki i jej wartości oraz lepsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa [Urbanek 2001, Altkorn 1999].

### **Etap wynikowy**

Długoterminowe zarządzanie marką w końcowym etapie odnosi się do oceny osiągniętych wyników. Jest to istotne dla przedsiębiorstw oferujących produkty pod marką zbiorową (korporacyjną) o charakterze parasolowym, jak również w przypadku przedsiębiorstw posiadających rozbudowane portfolio marek. Ocena wyników osiągniętych przez markę jest związana z zaproponowaniem zestawu wskaźników wykorzystywanych w sposób ciągły dla oceny zmian oraz wprowadzenia działań korygujących. Dla potrzeb analizy wyników osiągniętych przez marki produktów żywnościowych przyjęto miary rynkowe, konsumenckie oraz finansowe, wśród których wyróżnić należy:

- udział rynkowy ilościowy i wartościowy, udział relatywny w relacji do marki – lidera, wskaźnik dystrybucji numerycznej i ważonej – w grupie miar rynkowych;
- wielkość grupy lojalnych konsumentów, wskaźniki częstotliwości zakupów, wskaźniki spontanicznej i wspomagananej znajomości marek – w grupie miar konsumenckich;
- wielkość sprzedaży w ujęciu ilościowym i wartościowym, wskaźnik rentowności marki, wskaźnik zwrotu z inwestycji – w grupie miar finansowych.

Znaczenie marki dla przedsiębiorstw sektora żywnościowego w kontekście wyników finansowych może być rozpatrywane bezpośrednio lub pośrednio. Bezpośrednia analiza odnosi się do osiągnięcia przychodów ze sprzedaży produktów oferowanych pod daną marką, wielkości sprzedaży w ujęciu ilościowym oraz rentowności danej marki. Istotna jest ważność danej marki w portfolio producenta wynikająca z udziału przychodów ze sprzedaży produktów opatrzonych tą marką w przychodach ogółem. Pośrednia analiza powinna dotyczyć określenia grupy lojalnych konsumentów, ich preferencji oraz zachowań zakupowych.

### **Podsumowanie**

Zarządzanie marką w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego w perspektywie długoterminowej następuje w kilku etapach: podstawowym, właściwym i wynikowym. Pierwszy jest związany z tworzeniem założeń tożsamości marki, jej docelowego wizerunku i określeniem podstaw budowy relacji konsument – marka w kontekście m.in. ustalania identyfikatorów marki. Kolejny etap zakłada zaprojektowanie właściwej architektury marek, obrazującej wzajemne relacje produkt – marka, a także strategię pozycjonowania i rozszerzania marek. Determinuje to osiągnięte przez markę wyniki, włączając wyniki konsumenckie, rynkowe i finansowe.

Przyjęcie perspektywy długoterminowej w procesie zarządzania markami należy uznać za warunek konieczny funkcjonowania przedsiębiorstw sektora żywnościowego w coraz bardziej zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Wytypowanie trzech etapów decyzyjnych należy uznać za imperatyw rozwoju przedsiębiorstwa i budowy przewagi konkurencyjnej w oparciu o markę. Pozwoli to dokonać przeglądu podejmowanych decyzji, wyeliminować działania niepożądane i skupić się na najefektywniejszych obszarach działalności maksymalizujących wyniki finansowe, rynkowe i konsumenckie w perspektywie długoterminowej.

### Literatura

- Aaker D.A., Joachimsthaler E.A. 2000: *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, California Manag. Rev., 4(42), 8-23
- Aaker D.A., Keller K.L. 1990: *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, J. Market. Res., 1(54), 27-41
- Aaker D.A. 1991: *Managing brand equity: Capitalizing on the Value one Brand Name*, Free Press, New York.
- Altkorn J. 1999: *Strategia marki*, PWE, Warszawa.
- Davis S.M. 2002: *Brand Asset Management. Driving Profitable Growth through your Brands*, San Francisco, Jossey Bass.
- Devlin J. 2003: *Brand Architecture in Services: The Example of Retail Financial Services*, J. Mark. Manag., 9-10(19), 1043-1056.
- Farquhar P.H. 1989: *Managing Brand Equity*, Marketing Research, 1(3), 24-33.
- Górska-Warsewicz H. 2011a: *Kształtowanie architektury marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Górska-Warsewicz H. 2011b: *Konsumencki kapitał marek produktów na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem (na przykładzie sektora mleczarskiego)*, Wyd. Nauk. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Górska-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K. 2013: *Marketing żywności*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Harish R. 2009: *The concept and origin of brand architecture: a comprehensive literature survey*, The Icfai University, J. Brand Manag., 4(5), 51-62.
- Kall J. 2005: *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań, 23.
- Keller K.L. 2001: *Building customer-based brand equity; creating brand resonance requires carefully sequenced brand-building efforts*, Mark. Manag., 10(2), 15-19.
- Keller K.L., Lehmann D.R. 2003: *How do brands create value?* Mark. Manag., 12(3), 26-33.
- Leuthesser L. 1988: *Defining, Measuring and Managing Brand Equity: a Conference Summary*, Report Marketing Science Institute L., Cambridge.
- Low G.S., Fullerton R.A. 1994: *Brands, Brand Management and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation*, J. Market. Res., 2(31), 173-190.
- Park C.W., Srinivasan V. 1994: *A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its expendability*, J. Market. Res., 5(31), 271-288.
- Rajagopal R. 2004: *Sanchez, Conceptual Analysis of Brand Architecture and Relationships within Product Categories*, Brand Manag., no. 3
- Stankovic L., Djukic S. 2006, *Strategic brand management in global environment*, Facta Universitatis, series Economics and Organization, 3(2), 127.
- Upshaw L.B. 1995: *Building Brand Identity – A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, John Wiley & Sons, New York.
- Urbanek G. 2002: *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa.
- Villarejo-Ramos A.F., Sanchez-Franco M.J. 2005: *The Effects of Marketing Communications on Brand Equity. A Look into the Market of Lasting Goods*, University of Seville, Spain.
- Witek-Hajduk M. 2001: *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa.
- Zimmermann R., Klein-Börling U., Dander B., Murad-Aga T. 2001: *Brand Equity Review*, BBDO.

### Summary

*The aim of this study was to present selected aspects of long-term brand management in food companies. This concept consists of three stages of brand management process, including the basic stage, main stage and result stage. In first stage the assumption of identity and image as well as the bases of creation of brand – consumer relation. The second stage includes the adequate strategies towards brands, including brand architecture, their positioning and extension. The last stage is related to spectrum of finance, consumer and market indices*

Adres do korespondencji  
 dr hab. Hanna Górska-Warsewicz  
 Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
 Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji  
 Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji  
 ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
 tel. (22) 593 71 39, e-mail: hanna\_gorska\_warsewicz@sggw.pl