

ARCHITEKTURA MARKI ZNACZĄCYM ELEMENTEM W PROCESIE BUDOWANIA MAREK PRODUKTOWYCH

Streszczenie: Posiadanie w swoim portfolio silnej marki oraz skuteczne nią zarządzanie dostarcza przedsiębiorstwom silnego instrumentu konkurowania. W uznanej marce klienci zauważają istotne korzyści emocjonalne, co ma bezpośredni wpływ na wzrost wartości produktu dla klienta. Jednym z kluczowych elementów budowania marki jest ustalenie architektury marki, usytuowanie jej w obrębie portfolio przedsiębiorstwa. W artykule autorka analizuje, jak dobrze ukształtowana architektura marki, w zależności od przyjętego modelu, może ułatwiać wprowadzanie nowych produktów na rynek, minimalizować koszty związane z budowaniem i promowaniem marek lub zwiększać udziały firmy w rynku.

Słowa kluczowe: architektura marki, portfolio, budowanie marki, marka, silna marka, konkurencyjność, strategia konkurencji, instrumenty konkurowania.

1. WSTĘP

Silna marka jest wiodącym elementem w procesie zakupowym konsumentów przez co również najwyższą wartością dla jej posiadacza. Skuteczne zarządzanie wykreowaną marką dostarcza przedsiębiorstwom silnego instrumentu konkurowania. Stosowanie marek, ułatwia klientom podejmowanie decyzji o zakupie, upraszcza zbieranie informacji o wyrobach a tym samym upraszcza moment decyzyjny. Subiektywnie postrzegana jakość i wartość marki zwiększa zadowolenie z produktu, co pozwala firmie na stosowanie wyższych cen i marż, prowadząc w konsekwencji do przewagi konkurencyjnej.

Mając do wyboru produkt bezmarkowy i markowy klienci najczęściej wybierają produkt markowy, postrzegając w nim wyższą jakość za którą skłonni są więcej zapłacić. Obserwując konsumentów mających do wyboru dwa produkty o jednakowych cechach użytkowych, z których pierwszy sprzedawany jest pod słabą, nieznaną marką, a drugi to marka uznana na rynku, wybierają najczęściej

ten drugi. W rezultacie to przedsiębiorstwa, którym udaje się wypromować silne, akceptowane przez klientów marki, zdobywają wiodące pozycje konkurencyjne na rynku, a ich wartość rynkowa rośnie dzięki wycenieniu tych marek jako zasobów niematerialnych przedsiębiorstw.¹

Wartość marki jest z punktu widzenia zarówno producenta jak i konsumenta, funkcją własnych korzyści wynikających z kontynuowania relacji oraz nakładów związanych z jej trwaniem. Przychody ze sprzedaży, zysk, satysfakcja konsumenta są korzyściami dla przedsiębiorstwa, nakłady natomiast to koszty zaangażowanych zasobów.²

Przedsiębiorstwo chcąc osiągać wszystkie te korzyści powinno budować silne marki produktowe, które zapewnią grupę lojalnych konsumentów, możliwość wysokiego marżowania a tym samym satysfakcjonujące zyski.

2. PROCES BUDOWANIA MAREK PRODUKTOWYCH

Lynn Upshaw określa silną markę, jako jeden z najważniejszych zasobów, jaki posiada przedsiębiorstwo. Twierdzi, że kapitał marki jest łączną skumulowaną wartością marki, zbiorem wszystkich materialnych i niematerialnych aktywów, które przynoszą korzyści rynkowe właścicielowi marki.³

„Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku jest najczęściej skutkiem wykreowania i skutecznego wprowadzenia na rynek nowych produktów, postrzeganych przez klientów jako lepiej satysfakcjonujące ich specyficzne potrzeby niż produkty konkurentów. Akceptowane przez rynek produkty wiążą przedsiębiorstwo z jego klientami, dostawcami, pośrednikami, pracownikami, właścicielami, instytucjami państwowymi, a więc wszystkimi, którzy są zainteresowani wynikami działalności tego przedsiębiorstwa.”⁴ Jednym z głównych sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej jest budowanie silnych marek.

David Aaker przez tworzenie marki rozumie budowanie jej kapitału, na który składają się: lojalność nabywców, znajomość marki, postrzegana przez konsumentów jakość, skojarzenia związane z marką i inne walory marki⁵

Ze względu na ryzyko związane z tworzeniem zupełnie nowej marki oraz bardzo wysokie koszty, stosunkowo rzadko na rynku możemy spotkać się z tym zjawiskiem. Badania rynkowe wykazują, że tylko 5% produktów zostaje na rynek

¹ J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2004, s. 197.

² J.L. Heskett, W.E. Sasser, L.A. Schlesinger, *Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York 1997, s. 142.

³ L.B. Upshaw, *Building Brand Identity*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1995, s. 15–16.

⁴ J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 185.

⁵ D.A. Aaker, *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996, s. 9.

wprowadzonych z zastosowaniem zupełnie nowej marki, natomiast 89% przypadków stanowią nowe wersje dotychczasowych produktów, będące realizacją strategii rozciągania linii, a 6% – nowe linie produktów, w ramach strategii rozszerzania marki.

Podstawowe kroki tworzenia nowej marki:

- szczegółowa analiza rynku,
- zdefiniowanie docelowego segmentu rynku,
- zdefiniowanie docelowej grupy konsumentów,
- nazwa marki,
- wyraźny i zdecydowany wizerunek marki,
- rozpoznawalne, funkcjonalne opakowanie,
- pozycjonowanie cenowe,
- pozycjonowanie marki w portfolio – architektura marki,
- ustalenie strategii marketingowych.⁶

3. ARCHITEKTURA MARKI

Menedżerowie marek na co dzień spotykają się ze zmianami środowiska biznesowego, dynamicznymi zmianami kanałów i globalizacją rynków, które drastycznie wpływają na sposoby działania i konkurowania. W celu sprostania tym wyzwaniom zarządzający markami stosują politykę kompleksowego, agresywnego, strukturalnego zarządzania markami i portfelami marek. Aby skutecznie wykorzystać potencjał inwestycji w marketing, pozycję i reputację firmy, można mówić o nowej dyscyplinie – architekturze marek.⁷ Spójna polityka wobec posiadanych marek wpływać może na wzrost sukcesów firmy, podnoszenie jakości prezentowania oferty, skuteczność jej wykorzystania, wzmocnienie pozycji wobec konkurentów.

Architektura marki to pojęcie stworzone przez wybitnego specjalistę w tej dziedzinie – Davida Aakera, od wielu lat zajmującego się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem marką. Architektura w słowniku języka polskiego zdefiniowana jako „kompozycja, układ, konstrukcja, sztuka kształtowania przestrzeni”,⁸ w zarządzaniu portfolio przedsiębiorstwa kształtuje i przedstawia relacje między markami, jednocześnie pomagając w realizacji przyjętej strategii marketingowej.⁹ Określa relacje między marką główną a pozostałymi produktami w jej

⁶ D.A.Aaker, *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, 1991, s. 208.

⁷ B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem*, praca zbiorowa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 73.

⁸ *Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 71; <http://sjp.pwn.pl/>

⁹ D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *The BrandRelationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review”, 2000, No. 4.

portfelu. Innymi słowy pokazuje, jakie korzyści niesie marka główna, jakie specyficzne korzyści niosą jej produkty, jak współgra z pozostałymi markami, jak są pozycjonowane i określone dla celów komunikacyjnych.¹⁰ Organizuje portfolio marek w struktury, gdzie poszczególne marki mają swoje role i określone są relacje między nimi.

Zarządzanie architekturą marki jest niezwykle ważne w strategii przedsiębiorstwa, gdyż większość producentów nie ogranicza swojej oferty tylko do jednego produktu. Cały wachlarz produktów należy posegregować i uszeregować, każda musi znaleźć swoje miejsce w portfolio, współgrać z pozostałymi jak również ze strategią całego przedsiębiorstwa. Dobrze ukształtowana architektura marki, w zależności od przyjętego modelu, może ułatwiać wprowadzanie nowych produktów na rynek, minimalizować koszty związane z budowaniem i promowaniem marek lub zwiększać udziały firmy w rynku.

P. Doyle stwierdza, iż sposób formułowania architektury marki zależy od dwóch wymiarów:¹¹

- różnicowania docelowego segmentu nabywców,
- różnicowania unikatowych korzyści.

Wybór strategii w zakresie architektury marki zależy od wielu czynników, do których w głównej mierze należą: filozofia firmy, pozycja rynkowa, obecni i przyszli klienci, oferowany asortyment produktów lub usług, oczekiwane trendy rynkowe. Decydując się na stosowanie marki, przedsiębiorstwo może wybrać jedną ze strategii. W wielu dostępnych w tym temacie pozycjach literatury spotkać można różnie sformułowane struktury architektury marki, jak również w różny sposób posegregowane oraz nazwane strategie zarządzania nią. Znaczący temat podają od 4 do 7 strategii zarządzania portfelem marek. Autorka pracy najbliższa jest poniższemu zestawieniu: portfel marek (marka indywidualna), parasol marki, marka linii produktów, marka asortymentu produktów, marki źródła, marki wspierającej.

3.1. PORTFEL MAREK

Portfel marek¹² składa się z niezależnych, samodzielnych marek, każdej z nich jest przypisana wyłączna dla niej nazwa oraz pozycjonowanie. Każda z nich stara się maksymalizować swój wpływ na rynek lub kategorię w której działa. Relacje występujące pomiędzy markami są nikłe, w wielkich korporacjach występują wręcz marki konkurencyjne. Firma wspiera wszystkie marki. Stosowanie tego modelu zakłada wprowadzanie na rynek wielu nie powiązanych ze

¹⁰ A. Węglarz, *Architektura marki*, www.epv.pl.

¹¹ P. Doyle, *Building Brands: The Strategic Options*, „Journal of Consumer Marketing”, 2/1990.

¹² Opracowano na podstawie: J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa, 2001, s. 172–175; H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa, 2001, s. 72, G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa, 2002, s. 26–29.

sobą marek, komunikowanych jako zupełnie odrębne byty. Strategia portfela marek pozwala właścicielowi zająć kilka segmentów rynku, każda z indywidualnych marek ma precyzyjnie określone pozycjonowanie i trafia do odrębnej grupy klientów, dzięki czemu unika się wzajemnego konkurowania przez marki należące do tej samej firmy. Znanymi przykładami międzynarodowych firm stosujących ten typ architektury marki są Procter & Gamble, który posiada w swym portfelu marki takie jak Shantou, Pantene Pro-Vi, Herbal Essences, Head & Shoulders, Ariel, Bold, Bonux, Vizir oraz koncern L’Oreal, do którego należą marki kosmetyczne Biotherm, Giorgio Armani, Helena Rubinstein, Garnier, Lancome, Cacharel, Vichy. Na powyższych przykładach widać, że produkty kosmetyczne w ramach jednego przedsiębiorstwa uszeregowane są tak, by każdy zajął swoje precyzyjnie wyznaczone miejsce na rynku, by nie wchłaniał pozostałych. Marka indywidualna, jest nadawana produktowi bez wskazywania na jego producenta. Ze względu na potężne nakłady promocyjno-marketingowe mogą sobie na nią pozwolić jedynie bogate korporacje. Naszym rodzimym przykładem może być firma Maspex oferująca soki Kubuś, Tymbark, Zielony Ogród.

3.2. PARASOL MARKI

W strategii parasola marki (strategia jednego znaku firmowego) firma inwestuje w jedną markę dla wszystkich swoich produktów, funkcjonujących często na odmiennych rynkach. Model ten dotyczy tych produktów i usług, które posiadają tę samą nazwę marki, pomimo funkcjonowania nawet na różnych, odmiennych rynkach. Wybierając model marki parasolowej, firma decyduje się na wprowadzenie jednej silnej marki, która będzie stosowana zarówno jako marka korporacyjna, jak i produktowa. Jeżeli oferta firm jest szeroka dla rozróżnienia poszczególnych produktów stosuje się nazwy opisowe. Parasol marki koncentruje reputację i zaufanie nabywcy wytworzone przez firmę we wszystkich jej produktach. Taki model struktury marek ma niewątpliwe zalety. Pozwala na ograniczenie kosztów związanych z budowaniem, promocją i ochroną marki. Koncentrując się na jednej marce, znacznie łatwiej uzyskać świadomość i znajomość marki. Powszechna znajomość marki może doprowadzić do niemal natychmiastowego zaakceptowania oferty firmy przez detalistów i konsumentów.¹³ Model ten ma również wady, główną z nich jest to, iż firma stawia wszystko na jedną kartę, przez co każde negatywne doświadczenie związane z jednym produktem przenosi się na całą markę. Jedno niepowodzenie może zachwiać pozycję firmy, pogorszyć wizerunek pozostałych produktów. Marka parasol jest chętnie stosowana przez znane przedsiębiorstwa o dobrym wizerunku. Marka Canon to nie tylko kserokopiarki, ale również aparaty fotograficzne, kamery, drukarki, również Philips czy Sony oferują swoje wyroby tylko pod swoją nazwą.

¹³ J. Kall, *Silna marka...*, dz.cyt., s. 183.

3.3. MARKA LINII PRODUKTÓW

Marką linii produktów stanowią produkty podobne, o komplementarnych cechach¹⁴, które należą do linii produktów i są sprzedawane pod wspólną marką. Zazwyczaj rozpoczyna się od jednego po czym jest poszerzana o produkty uzupełniające, np.: kosmetyki do włosów Wella, produkty Gillette czy Nivea. Zaletą tej strategii jest promowanie jednym produktem marki całej linii, co jest dużo tańsze niż zastosowanie strategii marek indywidualnych. Linia produktów ogranicza koszty promocji, zwiększa siłę sprzedażową marki i stwarza wizerunek spójności.¹⁵

3.4. MARKA ASORTYMENTU PRODUKTÓW

Marka asortymentu produktów występuje, gdy wspólną marką objęte są wszystkie produkty a marce towarzyszy wspólne pozycjonowanie. Cała komunikacja koncentruje się na jednej nazwie, przez co buduje świadomość marki wspólnej dla wielu produktów. Sposobem na uszeregowanie marki asortymentu produktów jest wprowadzenie linii produktów poprzez dodanie dodatkowej nazwy lub wprowadzenie odmiennych kolorów. Tego typu strategię stosują producenci kosmetyków, np. szampony i odżywki do włosów Sunsilk, gdzie do każdego rodzaju włosów jest linia produktów wyróżniona odrębnym kolorem, czy znakiem.

3.5. MARKA ŹRÓDŁA

Marka źródła to z reguły występowanie pod własną marką wspieraną w mniejszym lub większym stopniu marką producenta, połączenie marki – matki oraz marki indywidualnej. Przykładowo marka Toyota Carina wskazuje na producenta i typ samochodu. Samo opatrzenie samochodu nazwą Carina spowodowałoby niewielką znajomość marki a co za tym idzie zaufanie i popularność. Dodanie do tego marki Toyota wzbudza zaufanie, bezpieczeństwo, reputację. Podstawową korzyścią ze stosowania tej strategii jest możliwość narzucenia marce indywidualnej poczucia odmienności i wyjątkowości przy jednoczesnym promowaniu i korzystaniu z siły marki – matki.¹⁶

¹⁴ J.N. Kapferer, *Strategic Brand Management – New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995, s. 111, [cyt. za:] J. Kall, dz.cyt., s. 179.

¹⁵ S. Kaczmarczyk, R. Pałgan, *Marketing w przedsiębiorstwie*, ODIDK, Gdańsk 2005, s. 160–163.

¹⁶ Opracowano na podstawie J.N. Kapferer, dz.cyt., s. 117–118; J. Diefenbach, *The Corporate Identity as the Brand*, [w:] J.M. Murphy, *Branding – A Key Marketing Tool*, Macmillan, Houndmills 1993, s. 156–164; J. Murphy, *Brand Strategy*, Director Books, Cambridge 1990, s. 46–54; S. Mottram, *Branding the Corporation*, [w:] *Brands – The New Wealth Creators*, (red.) S. Hart, J. Murphy, Macmillan Business, Houndmills 1998, s. 65–66, [cyt. za:] J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, dz.cyt., s. 186.

Bardzo często strategia marki źródła stosowana jest przez producentów, którzy rozciągają markę w niższe segmenty cenowe, jednak nie chcą psuć swojego wizerunku i zmieniać segmentu konsumentów na bardziej wrażliwy na cenę. W tej sytuacji doskonale sprawdza się używanie marki indywidualnej, co pozwala zachować ekskluzywny, prestiżowy wizerunek marki – matki. Za przykład posłuży marka Versace. Znani kreatorzy mody unikają wchodzenia w tańsze segmenty rynku pod swoją marką. Versace oferuje swe produkty pod markami: Gianni Versace (snobistyczne, bardzo drogie kreacje), Versace Jeans Couture (trochę tańsza ale jeszcze dość droga odzież), Versus (modne kolekcje w przystępnej cenie), Versace Classic V2 (garnitury męskie).¹⁷

3.6. MARKA WSPIERAJĄCA

Marka wspierająca, jest bardzo podobna do strategii marki źródła, z tym że w większym stopniu pozwala na występowanie osobnej nazwy, bez jednoznacznego wskazywania na producenta. W strategii tej marka wspierająca wzmacnia marki indywidualne, zwiększając wiarygodność, bezpieczeństwo zakupu i zaufanie do nich. Podczas, gdy marka wspierająca jest odpowiedzialna za gwarantowanie jakości, marka indywidualna może budować swoją odrębną tożsamość i oryginalność. Za przykład mogą posłużyć produkty wspierane marką E.Wedel: Delicje Szampańskie, Torcik Waflowy, Ptasie Mleczko.

4. MARKI WŁASNE DYSTRYBUTORÓW (MARKI PRYWATNE)

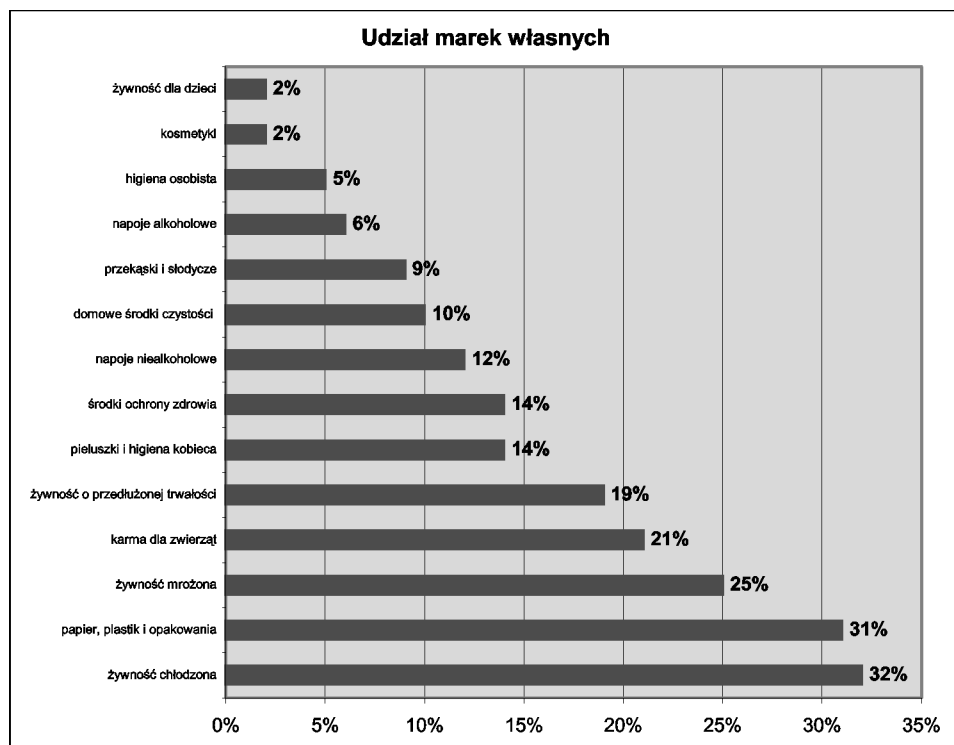
Zupełnie odrębny rodzaj marek to marki własne dystrybutorów. Produkty w zależności od właściciela marki mogą być:

- oznaczane marką przez wytwórcę – marka producenta,
- oznaczone marką przez pośrednika – marka pośrednika albo inaczej marka prywatna (private label).

Zakłada się, iż produkty pod markami własnymi dystrybutorów swoją genezę mają w naśladowaniu uznanych silnych marek, czyli tzw. podróbkach. W Polsce marka własna to prawie zawsze produkt najtańszy, jednak w Europie Zachodniej spotykamy również marki własne w wyższych a nawet najwyższych segmentach cenowych. W Polsce marki własne to 4% całej sprzedaży dóbr spożywczych i chemicznych. W krajach Europy ich udziały dochodzą nawet do 50% (średnia 23%). W Polsce marka własna jest postrzegana jako produkt, który niekoniecznie oferuje dobrą jakość, opakowany mało estetycznie, przeznaczony dla konsumentów, których nie stać na produkty markowe. Wnioski, jakie płyną z obserwacji rynków europejskich pokazują, że produkty markowe mają obecnie bardzo silną konkurencję w postaci marek prywatnych, a te w wielu przypadkach nie

¹⁷ J. Rossant, G. De George, *Versace bez Gianniego*, „Bussines Week Polska”, październik 1997.

odbiegają już jakością od produktów uznanych producentów. Konsumentom również coraz częściej sięgają po produkty opatrzone marką własną, w wybranych kategoriach rynku stanowią one nawet 1/3 sprzedaży, szczególnie przedstawia rys. 1.



Rysunek 1. Udział marek własnych w poszczególnych kategoriach (pod względem wartościowym)

Źródło: AC Nielsen.

Jak wynika z powyższego wykresu, istnieją kategorie w których marki własne sięgają nawet 30%, są to żywność chłodzona, papier, opakowania. Natomiast w kategoriach takich, jak żywność dla dzieci czy kosmetyki, zaufanie konsumenta do marek własnych to tylko 2%, również niewielkie zainteresowanie markami prywatnymi zauważyć można w kategoriach napoje alkoholowe oraz przekąski i słodczyce.

Coraz większa liczba przedsiębiorstw produkujących artykuły konsumpcyjne decyduje się na sprzedaż swoich wyrobów pod marką prywatną dystrybutora.¹⁸ Wyroby te sprzedawane po cenie około 10–20% niższej niż cena produktów oznaczonych marką producenta. W takim przypadku producent nie ponosi

¹⁸ Z. Waśkowski, *Uwarunkowania i konsekwencje rozwoju marek prywatnych*, „Marketing i Rynek”, 7/2000.

wysokich kosztów promocji marki, gdyż tym zajmuje się sieć handlowa. Z obserwacji rynków amerykańskich wynika, że połowa spośród wszystkich producentów wyrobów markowych równolegle wytwarza swoje produkty pod marką pośrednika.¹⁹

A.C. Nielsen ocenia, iż pozycja marek własnych w dystrybucji detalicznej produktów FMCG będzie w skali światowej coraz mocniejsza. Wyniki badań pokazują, że tempo wzrostu sprzedaży produktów sygnowanych marką własną sieci jest ponad dwukrotnie wyższe niż wzrost produktów sygnowanych marką producenta.²⁰

Ważnym czynnikiem wzrostu marek własnych jest koncentracja handlu detalicznego, wraz ze wzrostem znaczenia handlu nowoczesnego Polska będzie dla nich coraz ważniejszym rynkiem. Konsument dzięki edukacji w mediach zaczyna dostrzegać, że samo słowo „produkt markowy” nie może przesądzać o wyborze produktu a marki własne dystrybutorów nie zawsze są gorszej jakości, natomiast zazwyczaj mają niższą cenę. Konsument zaczyna zauważać, że bardzo często producent uznanych, markowych produktów wytwarza towary także pod markami własnymi sieci.²¹ Sieci wielkopowierzchniowe coraz więcej wagi przywiązują do własnych marek. W Wielkiej Brytanii Tesco oferuje produkty własne zróżnicowane pod względem jakościowym i cenowym – linie Basic, Tesco, Tesco Finest, które stanowią połowę obrotów tej sieci.

5. PODSUMOWANIE

Marka nie jest przelotną marketingową modą, jak wynika z doświadczeń ostatnich lat, silna marka to najcenniejszy kapitał, jaki może zgromadzić firma. Jeżeli proces tworzenia silnej marki się powiedzie, powstała w jego wyniku marka jest jednym z najcenniejszych aktywów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. To istotny element aktywów każdej firmy, największy jej skarb, często wart więcej niż cały jej majątek. Rozpoznawalna marka powoduje większe zainteresowanie kupujących, a tym samym zapewnia rosnące zyski.²²

Marka jest aktywem firmy i jak każde aktywa ma swoją wartość, która może być wyrażona w pieniądzu. O wartości marki świadczy przede wszystkim jej reputacja czyli akceptacja społeczna, popularność, lojalność konsumentów czyli to, czy jest w stanie zdobyć i utrzymać grupę konsumentów. Z finansowego punktu widzenia wartość marki to konkretna kwota, za jaką można tę markę

¹⁹ J.A. Quelch, D. Hording, *Brands versus Private Labels, Fighting to Win*, „Harvard Business Review”, nr 1–2/1996, s. 39.

²⁰ Wnioski z monitoringu rynku FMCG prowadzonego przez agencję badawczą AC Nielsen.

²¹ P. Pietruszka, „Markowe podróbki” – rozwój produktów pod markami własnymi w Polsce i Europie, „Wiadomości Handlowe”, wrzesień 2006, s. 62.

²² J. Olechowski, Bąk Ł., Rabij M., *Świeżo malowane*, „Newsweek”, 18.07.2004, s. 38.

sprzedać. D.A. Aaker i E. Joachimsthaler wskazują, że udział wartości marki w całkowitej kapitalizacji największych światowych koncernów wynosi od 10% nawet do 77%.²³

Każde przedsiębiorstwo pragnące zapewnić sobie stałe zyski i lojalnych konsumentów zainteresowane jest budowaniem silnych marek. Jednym z kluczowych elementów budowania marki produktowej jest usytuowanie jej w obrębie portfolio przedsiębiorstwa, ustalenie związków pomiędzy innymi markami. W zależności od potrzeb i możliwości głównie finansowych przedsiębiorstwa, nowy produkt może zostać opatrzony zupełnie nową marką, którą trzeba zbudować i wykreować od początku. Może też zasilić rodzinę istniejącej już marki, rozszerzyć ją o kolejną pozycję.

Szczegółowa analiza potrzeb konsumentów i trafione pozycjonowanie nowego produktu w obrębie portfolio przedsiębiorstwa, może znacznie ułatwić wprowadzanie na rynek nowego produktu, mocno ograniczyć koszty marketingowe a także przyspieszyć czerpanie zysków ze sprzedaży.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D.A., *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996.
- Aaker D.A., *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1992.
- Aaker D.A., Erich Joachimsthaler, *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, in California Management Review 2000
- Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2004.
- Doyle P., *Building Brands: The Strategic Options*, „Journal of Consumer Marketing”, 2/1990.
- Hallberg G., *All Consumers are not Created Equal*, John Wiley and Sons Inc., New York 1995.
- Heskett J.L., Sasser W.E., Schlesinger L.A., *Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York 1997.
- Irmscher M., *Modeling the brand equity concept*, „Marketing and Research Today”, nr 2/1993.
- Kaczmarczyk S., R. Pałgan, *Marketing w przedsiębiorstwie*, ODiDK, Gdańsk 2005.
- Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa, 2001, s. 172–175.
- Kapferer J., *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, 1998.
- Kotler Ph., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London 1989.
- Kotler Ph., K.L. Keller, *Marketing Management 12e*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2006.

²³ D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership...*, dz.cyt., s. 19.

- Marconi Joe, *Marketing marki. W jaki sposób tworzyć, zarządzać i rozszerzać wartość marki*, Liber, Warszawa 2002.
- Mruk H., Rutkowski I.P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa, 2001, s. 72.
- Olechowski J., Bąk Ł., Rabij M., *Świeżo malowane*, „Newsweek”, 18.07.2004, s. 38.
- Quelch J.A., Hording D., *Brands versus Private Labels, Fighting to Win*, „Harvard Business Review”, nr 1–2/1996.
- Pietruszka P., „*Markowe podróbki*” – rozwój produktów pod markami własnymi w Polsce i Europie, „Wiadomości Handlowe”, wrzesień 2006, s. 62.
- Rossant J., G. De George, *Versace bez Gianniego*, „Bussines Week Polska”, październik 1997.
- Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, 2002.
- Upshaw L.B., *Building Brand Identity*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1995.
- Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa, 2002, s. 26–29.
- Waśkowski Z., *Uwarunkowania i konsekwencje rozwoju marek prywatnych*, „Marketing i Rynek”, 7/2000.

BRAND'S ARCHITECTURE AS A CRUCIAL ELEMENT OF BUILDING AND CREATING PRODUCT«S BRANDS.

Summary: Having a powerful brand in one«s portfolio as well as an effective management supplies company with a strong competition device. In accredited brand the client notice important emotional benefits, which has a direct impact on increase in product«s value for a client.

One of the crucial elements of brand building is to establish the brand«s architecture, that is establishing relations within the portfolio. In the article the author analyses how the well-designed brand«s architecture, depending on established model, can facilitate introducing new products to the market, minimize costs of building and promoting brands or increase company«s share in the market.

Key words: brand«s architecture, portfolio, brand building, brand, strong brand, competitiveness, competitive strategy, competitive tool,

*Mgr Katarzyna Liczmańska
Dyrektor Działu Marketingu
Sobieski Sp. z o.o.
liczmanskakatarzyna@wp.pl*