książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Jak zbudować silną markę od podstaw



Autor: Jacek Kall
ISBN: 83-246-0299-2
Format: A5, stron: 90

Jak zaistnieć w umysłach klientów?

Kto powiedział, że o sile marki świadczy wielkość budżetu marketingowego? Dobra marka to taka, która ma znaczenie dla klientów i spełnia ich oczekiwania. To efekt dobrego pomysłu, umiejętnie wprowadzonego w życie. Dlatego wielu polskich przedsiębiorców wygrywa z dużo większymi konkurentami z zagranicy. Jeśli wierzysz – albo chcesz uwierzyć – że „Polak potrafi", to ta książka jest dla Ciebie.

- Jak uczynić polską markę marką europejską?
- Jak walczyć z markami sieci handlowych?
- Silne marki w Polsce i na świecie

Marka rodzi się, gdy zaczyna istnieć w umysłach kupujących. Aby do tego doszło, markę trzeba stworzyć: nadać jej tożsamość, zasygnalizować jej odmienność, pokazać kupującym korzyści, powiększać jej siłę rozsądnie dobranym marketingiem i ciągle komunikować się z jej odbiorcami. Silne marki z polskim rodowodem – jak Atlas, Tyskie, Łaciate, Reserved, TVN czy RMF FM – pokazują, że rynek nagradza tych, którzy uprawiają solidny marketing. Autor, dzieląc się doświadczeniem swoim, a także menedżerów i właścicieli wielu polskich firm, omawia na prawdziwych przykładach budowanie silnej marki:

- polskie firmy tworzące prawdziwie europejskie marki;
- korzyści dla kupującego: korzyści emocjonalne i funkcjonalne;
- marka a etykieta marketingowa;
- strategie wspierania marki;
- konkurowanie z markami sieci handlowych;
- metody komunikacji z odbiorcami marki;
- cykl życia marki.

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness

Spis treści

Wstęp **7**

1. Marka istnieje wyłącznie w umysłach klientów **11**

2. Budowanie marki to nie „etykietowanie” — silne marki czymś się wyróżniają **17**

3. Tożsamość definiuje „czym” i „jaka” jest marka **25**

4. Identyfikatory marki odróżniają ją od konkurencji **31**

5. Elementy wsparcia marki — na czym i jak się oprzeć? **41**

6. Cykl życia marki inny niż cykl życia produktu **47**

7. Komunikacja marketingowa marki informuje i zachęca **57**

8. Rozciągać markę, by zwiększyć jej siłę **63**

9. Jak walczyć z markami handlowymi? **71**

10. Czy polska firma może stworzyć prawdziwie europejską markę? **79**

11. Zamiast zakończenia — tematy potraktowane „po macoszemu” **85**

Literatura polecana **89**

Skorowidz **91**

9

Jak walczyć z markami handlowymi?

„Jedynym magnesem przyciągającym konsumentów
do określonego sklepu (a nie do konkurentów)
są własne marki, dostępne na zasadzie wyłączności
u danego detalisty".

Firma konsultingowa Interbrand

W myśleniu o markach funkcjonuje stereotyp, jakoby tworzyli je wyłącznie albo przede wszystkim producenci, tymczasem coraz częściej kreatorami marek są sieci detaliczne. Marki handlowe należące do sklepów dyskontowych, takich jak Aldi czy Lidl, stanowią od 80% do 95% realizowanych obrotów. Niektóre sieci hiper- i supermarketów także żyją głównie z własnych marek — brytyjska sieć Sainsbury's będąca jednym z pionierów ich stosowania ponad połowę obrotów realizuje właśnie dzięki nim.

W krajach, w których marki handlowe mają najsilniejszą pozycję (Szwajcaria, Wielka Brytania), ich udział rynkowy utrzymuje się na poziomie 30 – 40% (wartościowo). W wielu innych krajach (Niemcy, Belgia, Hiszpania, Francja, Kanada) udział rynkowy marek handlowych sięga co najmniej 20%, przy czym Europa Zachodnia i Ameryka Północna łącznie koncentrują aż 95% ich ogólnoświatowej sprzedaży. Na tym tle udział marek handlowych w rynkach

krajów Europy Środkowej wynoszący 5 – 10% (liderem są Węgry) jest na razie znacznie niższy od średniej europejskiej, choć Polska jest jednym z najdynamiczniej na świecie rozwijających się pod tym względem rynków. W Niemczech marki należące do detalistów zanotowały w 2003 r. wzrost sprzedaży o 10%. Sprzedaż marek producentów spadła o 2%. W Polsce (wg AC Nielsena) sprzedaż marek producentów wzrosła w 2003 r. tylko o 4%, a marek należących do detalistów aż o 115%![1]

Skoro czeka nas na rynku prawdziwa rewolucja zmieniająca dotychczasowy układ sił, warto przez chwilę zastanowić się, jak przygotować się do tej sytuacji.

Przede wszystkim należy rozważyć, w których kategoriach produktowych zagrożenie ze strony marek handlowych jest największe.

Okazuje się, że w przypadku dóbr o znacznym ładunku symbolicznym wykreowanie silnej marki handlowej jest nieporównanie trudniejsze niż przy produktach czysto użytkowych, takich jak papier toaletowy, śniadaniowy czy worki na śmieci. Marki handlowe tradycyjnie mają silną pozycję w **produktach prostych**, **niedrogich**, **łatwych do wyprodukowania** z użyciem masowych surowców i nieskomplikowanych procesów produkcyjnych.

Branże, w których pojawiają się marki handlowe, charakteryzuje zwykle nadwyżka mocy produkcyjnych, a na rynku dominują producenci drobni i średniej wielkości. Także określona postawa producentów sprzyja łatwemu zdobywaniu przez marki handlowe silnej pozycji rynkowej. Przede wszystkim sieciom detalicznym łatwo przychodzi wprowadzenie własnych marek w te branże, w których inwestycje producentów w prace badawczo-rozwojowe są nieznaczne (rzadko wprowadzane innowacje są łatwe do skopiowania). Branżami zagrożonymi są także te, w których nikłe jest wsparcie marketingowe udzielane markom producenta. Zagrożenie rośnie, jeśli te skromne budżety marketingowe przeznaczane są głównie na obniżki cen. Zbyt częste redukcje cen obniżają podatność konsumentów na markę. Sprawiają także, że ceny marek producentów stają się mniej wiarygodne. Taka sytuacja zachęca konsumentów do zmiany marki (np. na markę handlową).

[1] „The Power of Private Label — A Review of Growth Trends Around the World", Executive News Report from AC Nielsen Global Services, AC Nielsen, lipiec 2003, str. 7, 9 – 10.

W związku z tym w komfortowej sytuacji znajdują się marki, które nie muszą konkurować na rynku opanowanym przez marki handlowe oraz tanie oferty z segmentu economy. Jak wynika z niektórych analiz[2], na rynkach opanowanych przez oferty z segmentu premium nawet marki o niewielkich udziałach generują satysfakcjonujące zyski. Tymczasem nawet duży udział w rynku zdominowanym przez tanie oferty (w tym marki handlowe) nie gwarantuje wysokiej zyskowności.

Dlatego też w interesie zarówno marki-lidera, jak i marek pretendujących do tej pozycji jest utrzymanie rynku w gronie markowych, czyli takich, na których niska cena nie jest dominującym kryterium wyboru towaru. Sprzyja temu podwyższanie barier wejścia do branży dla potencjalnych nowych graczy, co można realizować poprzez strategię „okrążania" (polega ona na zaoferowaniu olbrzymiej liczby modeli produktów albo wariantów usług dostosowanych do potrzeb niemal każdego segmentu rynku) albo nawiązanie bliskich, bezpośrednich relacji z detalistami (choćby bezpośrednie zaopatrywanie sklepów, tak jak to robi Coca Cola). Pomocne powinno być także zwiększenie budżetu przeznaczonego na reklamę i promocję konsumencką (np. kupony), a szczególnie na własne ekspozycje sprzedażowe w sklepach, które wyraźnie podkreślą unikatowy, niepowtarzalny charakter marek oferowanych przez producentów.

Tak więc w konfrontacji z sieciami detalicznymi oraz oferowanymi przez nie markami handlowymi producenci powinni przede wszystkim **starać się wykazać znaczenie marki** oraz oferowanych przez nią korzyści w uzyskiwaniu satysfakcji przez konsumentów. Możliwe jest to wtedy, kiedy firma zwiększa budżet na prace badawczo-rozwojowe. Dzięki niemu można poprawiać ofertę produktową i ciągle oferować nabywcom atrakcyjne innowacje i usprawnienia, które stają się tematem kampanii reklamowych, a jednocześnie tworzą dla marek handlowych barierę wejścia do kategorii. O skuteczności takiego podejścia przekonał się m.in. koncern Procter & Gamble — po każdym z licznych ulepszeń produktów Pampers udział marek handlowych w rynku pieluszek jednorazowych spadał.

Podobnie rzecz wygląda z polskim rynkiem soków — nowe egzotyczne smaki, niespotykane wcześniej dodatki (jak mleko we Frutimilu czy woda mineralna w Minerado), modyfikacje opakowań (soki w lekkich, plastikowych butelkach) oraz olbrzymie budżety reklamowe (w Polsce branża soków ustępuje

[2] V. Vishwanath, J. Mark, „Your Brand's Best Strategy", w: *Harvard Business Review on Brand Management*, HBS Press, Boston 1999, str. 170 – 187.

skalą wydatków jedynie browarom) spowodowały, że marki handlowe mają w Polsce zaledwie 10% rynku soków, a przykładowo w Niemczech i Wielkiej Brytanii udział ten wynosi niemal 70%![3]

Niezmiernie ważne jest też stałe monitorowanie relacji cen ofert producentów w stosunku do marek handlowych i podejmowanie działań w kierunku redukcji kosztów, jeśli staną się one zbyt duże — umożliwi to pewną obniżkę cen dla zniwelowania przewagi marek detalistów.

W niektórych sytuacjach nawet wiodące firmy w branży decydują się dostarczać detaliście produkty pod jego marką własną. Działanie takie ma sens, jednak tylko wtedy, kiedy spełnione są cztery warunki.

Po pierwsze dostarczana do sieci **marka handlowa powinna być marką z segmentu premium** (przykładów takich marek handlowych mamy na polskim rynku niewiele), najlepiej taką, która stanowić będzie silną konkurencję dla innych ofert producentów. Wychodząc z takiego założenia, amerykański oddział Levera opracował skład środków chemii gospodarczej dostarczanych sieciom detalicznym pod ich własnymi markami na podstawie składu chemicznego konkurencyjnej marki Tide (należącej do Procter & Gamble), a nie na bazie składu własnego Sunlighta.

Warunek drugi jest taki, że **firma podejmująca się dostaw dla sieci nie jest liderem rynku danego produktu**. W USA jedna trzecia największych producentów dóbr konsumpcyjnych decyduje się dostarczać sieciom produkty pod ich markami. Warunkiem dostaw jest jednak to, że nie dotyczą one kategorii produktowej, w której producent posiada silną markę — dlatego Kraft dostarcza sieciom oleje roślinne, ale nie sery, a Hershey makarony, ale nie czekoladę. Heinz też jest dostawcą marek handlowych, ale nie w przypadku keczupu, lecz zup w puszkach — ok. 80% zup w puszkach oferowanych pod markami handlowymi przez amerykańskie supermarkety pochodzi od niego.

Po trzecie **bariery wejścia do branży powinny być niewielkie**, a oferowany produkt standardowy — dostarczanie produktów detalistom pod markami handlowymi nie ma absolutnie sensu, jeśli producent dysponuje patentem lub ma znaczącą przewagę kosztową nad rywalami.

I wreszcie po czwarte produkcja dla detalisty powinna **gwarantować znaczące efekty skali** (wysokie koszty stałe przy niewielkich zmiennych).

---

[3] P. Karnaszewski, „O trzech takich, co zalali Polskę", *Profit*, grudzień 2004.

Wal-Mart to największa sieć detaliczna świata z obrotami ponad 250 mld dolarów, z 1,3 mln pracowników i 100 mln klientów tygodniowo. Wydawać by się mogło, że przywilej współpracy z nią powinien być priorytetem dla każdego producenta o ambicjach firmy globalnej. O dziwo, analizy firmy konsultingowej Bain & Co dowodzą, że spośród 38 dostawców, którzy co najmniej 10% swojej produkcji lokują w sieci Wal-Mart, zaledwie co czwarty osiąga ponadprzeciętną rentowność i zwrot na kapitale. Jedną z takich firm jest Procter & Gamble, która ponad $^1/_6$ swojej sprzedaży realizuje poprzez Wal-Mart. Tajemnica sukcesu P&G leży w rezygnacji z produkcji wyrobów najprostszych, najmniej skomplikowanych, które supermarkety najłatwiej mogą zastąpić wyrobami oferowanymi pod marką własną[4].

Opłaca się naśladować Proctera, czyli traktować sieci detaliczne z oferowanymi w nich markami handlowymi jako całkiem realne zagrożenie; nie uspokajać się myślą, że ich oferty konkurują wyłącznie niską ceną i nie potrafią zaproponować nic oryginalnego ani innowacyjnego.

Polscy producenci mają na razie skromne doświadczenie z markami handlowymi. Trzeba zatem uczyć się od najlepszych, a u nich sytuację dodatkowo komplikuje to, że marki handlowe coraz częściej swą jakością dorównują, a nawet przewyższają marki producenta.

Wprowadzona na rynek kanadyjski ponad 20 lat temu własna marka sieci Loblaw, nazwana President's Choice („Wybór prezesa"), obejmuje dziś ponad 3500 produktów — obok artykułów spożywczych ma także środki do pielęgnacji ciała, artykuły gospodarstwa domowego, a nawet narzędzia ogrodowe i karmę dla zwierząt. Jeden z jej największych sukcesów to ciasteczka czekoladowe powstałe na bazie badań konsumentów, z których wynikało, że oczekują oni bardziej wyrazistego smaku czekolady niż w wiodącej marce Nabisco's Chips Ahoy! Zawartość czekolady w wyrobach wiodących producentów wynosiła 25%, a w ciasteczkach President's Choice aż 39%. Opracowano technologię, w której margarynę zastąpiono w 100% masłem, a przy tym cena, za jaką zaoferowano produkt, była niższa niż lidera rynku. Choć przez pierwsze dwa i pół roku ciasteczka dostępne były tylko w 20% kanadyjskich sklepów spożywczych (dotychczasowy lider rynku w 98% sklepów), stały się

[4] R. Ernsberger Jr, „Wal-Mart World", *Newsweek*, 20 maja 2002; N. Byrnes, R. Berner, „Marki: pięć nowych lekcji", *Business Week Polska*, 17 lutego – 2 marca 2005.

w krótkim czasie liderem rynku. Marka President's Choice oferuje dziś tak wysoki poziom jakościowy, że kilkanaście amerykańskich sieci supermarketów posiada ją w swojej ofercie jako typową markę z segmentu premium[5].

Detaliści działający na rozwiniętych rynkach Europy Zachodniej (a zwłaszcza sieci brytyjskie) zaczęli w ostatnich kilku latach wprowadzać innowacje produktowe, które wymuszają większe zaangażowanie w specyfikację produktu oraz dokładną kontrolę jakości. Ich sukcesom w tej dziedzinie sprzyja mniejsze ryzyko we wprowadzaniu nowych produktów. Kody kreskowe i skanery, programy lojalnościowe oraz własne półki stwarzają możliwość przetestowania nowości i szybkiego rozpoznania reakcji konsumenta. W konsekwencji większość innowacji na brytyjskim rynku dań mrożonych, snacków i zdrowej żywności wprowadzana jest obecnie właśnie pod markami detalistów.

Pod koniec 2004 r. do sieci Sainsbury's trafiły specjalne opakowania owoców, sygnalizujące kupującym dojrzałość awokado, kiwi, melonów czy mango. Opracowany przez nowozelandzką firmę sensor wykrywa stopień dojrzałości owoców na bazie analizy wydzielanych przez nie aromatów — zmiany jego koloru z czerwonego na pomarańczowy, a później na żółty sygnalizują, że owoc dojrzał[6].

Trzeba dojrzeć do poważnego traktowania marek handlowych.

Kilka pytań, na które powinieneś sobie odpowiedzieć, zanim zaczniesz czytać kolejny rozdział:

1. Czy w Twojej branży funkcjonują silne sieci detaliczne? Jaka jest ich pozycja przetargowa w negocjacjach z dostawcami?
2. Czy w Twojej branży obecne są już marki handlowe? Jaką część rynku opanowały?
3. A czy na innych rynkach geograficznych sieci detaliczne przy pomocy własnych marek opanowały już znaczącą część rynku Twojego produktu?

---

[5] D.A. Nichol, „The Future of private brands", *Discount Merchandiser*, czerwiec 1993; M. Harvey, J.J. Kasulis, „Retailer Brands — The Business Of Distinction", *Anderson Retailing*, październik 1998; „Global Powers of Retailing", Deloitte Touche Tohmatsu, styczeń 2002; *www.presidentschoice.ca*.

[6] „Coolest inventions", *Time*, 6 grudnia 2004.

4. Czym przede wszystkim zdobywają sobie klientów marki handlowe w Twojej branży? Czy oprócz ofert tanich pod markami handlowymi pojawiły się też produkty dobrej jakości, innowacyjne?
5. Kim są kupujący marki handlowe (w przypadku Twojej branży)? Czym różnią się od tych konsumentów, którzy kupują wyłącznie marki producentów?
6. Czy któryś z wiodących producentów w Twojej branży zdecydował się dostarczać produkty pod markami handlowymi? Jeśli TAK, to jak sądzisz, dlaczego zdecydował się na taki krok?
7. W jaki sposób zamierzasz chronić swoją markę przed inwazją marek handlowych?