

Przemysław Skulski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ROLA MARKI NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH

1. Wstęp

Jednym z marketingowych efektów procesu globalizacji jest rosnące znaczenie marki. Rola tzw. brandingu jest bardzo istotna na rynkach międzynarodowych, co wynika z faktu, że jest to najbardziej widoczny obszar działania, zwłaszcza w firmach globalnych. Można się nawet spotkać z poglądami, że wiele firm globalnych koncentruje swoje działania na markach, które są niezbędne do odniesienia sukcesu [Klein 2004, s. 21].

Znaczenie marek w działalności przedsiębiorstw uzmysławia także ich wartość, która w ostatnich dziesięcioleciach wzrosła w sposób gwałtowny. W roku 1988 Philip Morris zapłacił za korporację Kraft 12,6 mld USD, sześciokrotnie więcej niż wynosiła nominalna wartość tej firmy. Można więc przypuszczać, że różnicę stanowiła wartość marki Kraft [Klein 2004, s. 25]. W tabeli 1 przedstawiono 20 najbardziej wartościowych marek globalnych.

Zarówno w teorii, jak i praktyce marka jest traktowana w sposób bardzo zróżnicowany. Wynika to z faktu, że marka jest kategorią złożoną, którą można różnorodnie interpretować. L. de Chernatony dokonał przeglądu interpretacji, dzieląc je na trzy kategorie. Kryterium podziału były podstawy interpretacji, czyli perspektywy, z których patrzy się na markę. Na tej podstawie wyodrębnione zostały następujące grupy poglądów [Chernatony 2003, s. 32-33]:

- **Interpretowanie marki z perspektywy wkładu** – polegające na podkreśleniu marki jako szczególnego sposobu, w jaki menedżerowie zarządzają zasobami w celu wywołania reakcji ze strony konsumentów. Przy takim podejściu marka może być traktowana m.in. jako logo, czynnik ograniczający ryzyko, wizja, wiązka wartości czy instrument prawny.
- **Interpretowanie marki z perspektywy wyniku** – opierające się na opiniach konsumentów, z uwzględnieniem sposobu, w jaki marki pozwalają konsumentom osiągnąć więcej. W takiej sytuacji marka może być traktowana jako wizerunek lub jako związek.

Tabela 1. Najbardziej wartościowe marki globalne

Marka	Właściciel	Wartość w mld USD
Microsoft	Microsoft Corporation	62,0
General Electric	General Electric Company	55,8
Coca-Cola	The Coca-Cola Company	41,4
China Mobile	China Mobile (HK) Limited	39,2
Marlboro	Altria Group Inc.	38,5
Wal-Mart	Wal-Mart	37,6
Google	Google Inc.	37,4
IBM	International Business Machines Corporation	36,0
Citibank	Citygroup Inc.	31,0
Toyota	Toyota Motor Corporation	30,2
McDonald's	McDonald's Corporation	28,9
Bank of America	Bank of America Corporation	28,2
Home Depot	The Home Depot Inc.	27,3
Nokia	Nokia Corporation	26,5
Intel	Intel Corporation	25,1
Vodafone	Vodafone Group plc	24,0
BMW	BMW AG	23,8
Disney	The Walt Disney Company	22,2
UPS	United Parcel Service Inc.	21,8
Cisco	Cisco System Inc.	20,9

Źródło: [How the brands top 100... 2006].

- **Interpretacja z perspektywy czasu** – uwzględniająca ewolucyjny charakter marki. Taka interpretacja traktuje markę jako kategorię dynamiczną, a jej rozwój stanowi odzwierciedlenie zmian zachodzących w otoczeniu. Wyróżnić można różne modele ewolucji marki, m.in. chronologiczny schemat firmy Goodyear czy model religijny marki wg Kundego.

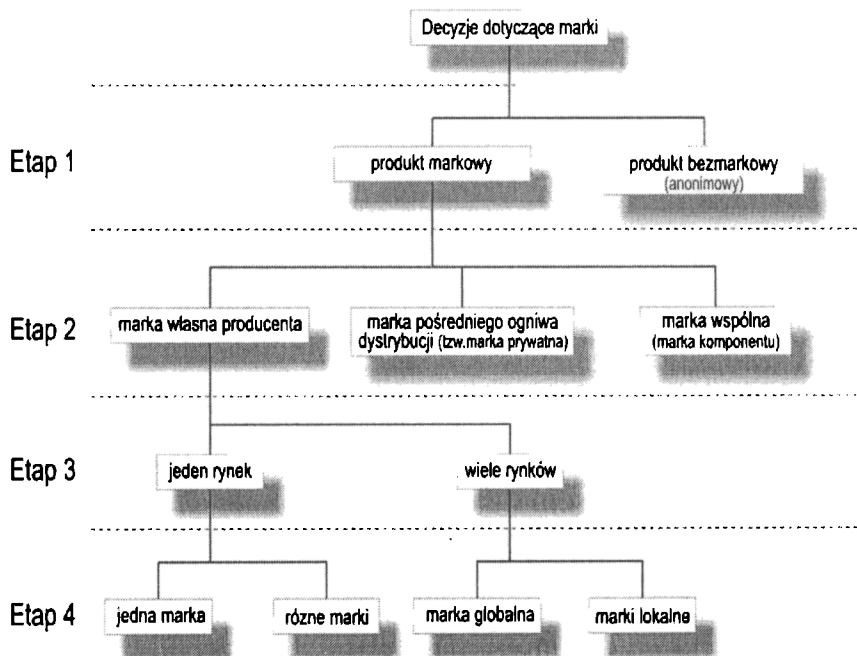
Różnorodność poglądów na markę występuje nie tylko w teorii, ale jest także widoczna w praktyce. Bardzo często odmienne postrzeganie marki może występować nawet w jednej organizacji. Związane to może być z różnicami pomiędzy członkami personelu w wykształceniu, wieku, doświadczeniu czy nawet percepcji. Zróżnicowanie to powinno być wykorzystane do wypracowania przez przedsiębiorstwo spójnego poglądu na markę. L. de Chernatony trafnie porównał różne interpretacje do klocków, z których buduje się markę [Chernatony 2003, s. 62].

2. Zarządzanie marką

Wśród przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym można zaobserwować stosowanie marek przeznaczonych dla jednego rynku narodowego (lokalne), marek o znaczeniu międzynarodowym (regionalne) oraz o zasięgu światowym.

wym (globalne). O podziale na takie kategorie decyduje geograficzny zasięg rozpoznawalności marki. Za podstawową przyczynę wprowadzania marek globalnych można uznać korzyści kosztowe, a także zwiększenie siły oddziaływania na konsumentów i konkurentów, co może mieć istotny wpływ na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Marki globalne są na ogół stosowane w odniesieniu do produktów zaawansowanych technologicznie (*hi-tech products*) oraz produktów o wysokiej wartości emocjonalnej (*hi-touch products*), związanych z wysokimi kosztami prac badawczo-rozwojowych. Wiele firm globalnych nie rezygnuje jednak ze stosowania marek lokalnych. W ramach takich przedsiębiorstw jak Nestle, Unilever czy Kraft GF marki stosowane tylko na jednym rynku stanowią ok. 45-50% ogólnej liczby marek przez nie wykorzystywanych (reszta to marki stosowane na więcej niż jednym rynku) [Pietrasieński 2005, s. 104].

Wielu autorów (E. Duliniec, S. Onkvist, J.J. Shaw, S. Hollensen) zwraca uwagę, że decyzje strategiczne dotyczące marki można rozpatrywać jako pewną sekwencję wyborów. Na poszczególnych etapach pod uwagę brane są zarówno korzyści, jak i ograniczenia związane z każdym wariantem działania [Duliniec 2004, s. 200-2001]. Proces ten został przedstawiony na rys. 1.



Rys. 1. Proces decyzyjny w odniesieniu do marek na rynkach zagranicznych

Źródło: [Duliniec 2004, s. 201].

Pierwszym krokiem jest decyzja dotycząca tego, czy produkt oferowany na rynkach zagranicznych będzie markowy, czy też tzw. anonimowy¹. Przyjęcie orientacji markowej wiąże się z konsekwencjami w postaci kosztów związanych z przygotowaniem produktu odpowiedniej jakości, promowaniem go i zapewnieniem ochrony prawnej. Stwarza też możliwość uzyskania korzyści marketingowych (różnicowanie produktów, dodatkowa wartość dla nabywcy). Produkty anonimowe mają niższe koszty produkcji i marketingu, lecz oparcie na nich swojej strategii działania oznacza utratę wielu potencjalnych korzyści oraz wiąże się z ryzykiem np. konkurencji cenowej.

Wybór produktów markowych na kolejnym etapie procesu decyzyjnego wiąże się z wyborem spośród trzech opcji: marka własna producenta, marka pośredniego ogniwa dystrybucji (marka prywatna, *private label*) lub marka wspólna. Wybór w dużym stopniu zależy od przyjętej przez producenta strategii marketingowej oraz jego pozycji wobec pośredników.

Oparcie się na strategiach marek prywatnych zapewnia szybkie wejście na rynek zagraniczny, relatywnie niskie koszty marketingowe oraz dobrze rozbudowaną sieć dystrybucyjną pośrednika. Mankamentem jest uzależnienie się od pośrednika.

Strategię marki wspólnej wielu autorów uznaje za rodzaj aliansu strategicznego. Firmy, które zawierają takie porozumienia, wykorzystują kombinację swoich marek np. przez ich wspólną promocję. Odmianą takiej strategii działania jest sytuacja, gdy w marce produktu pojawia się także marka jednego z komponentów. Taka sytuacja ma miejsce, gdy poddostawcą jest przedsiębiorstwo o silnej pozycji rynkowej, lider w swojej branży (Intel, DuPoint, NutraSweet). Największe zalety wspólnych marek to możliwość wykreowania dodatkowej wartości marki, podział kosztów, skuteczniejsza dystrybucja oraz wytworzenie więzi pomiędzy partnerami. Mankamentem może być brak przejrzystości co do tożsamości produktu dla nabywców oraz różna filozofia marketingu uczestników porozumienia.

Stosowanie własnej marki na rynkach zagranicznych wiąże się z największym zakresem potencjalnych korzyści: kontrola instrumentów marketingowych, wyższe zyski, kształtowanie lojalności nabywców oraz kształtowanie stosunków z otoczeniem. Wymaga to jednak większego zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa do operacji zagranicznych.

Przyjęcie opcji „marka własna” nie kończy sekwencji decyzji strategicznych. Dalsze wybory są związane z zakresem działania na arenie międzynarodowej. W działaniach na jednym rynku przedsiębiorstwo może stosować na nim jedną lub wiele różnych marek. Natomiast w działaniach na wielu rynkach można stosować marki globalne lub lokalne.

Innym podejściem do strategii marek na rynkach zagranicznych jest wyodrębnienie czterech sposobów postępowania, polegających na stosowaniu: marek in-

¹ Stosowane są także określenia bezmarkowy albo *no name*.

dywidualnych, marek rodzinnych, marek łączonych i rozszerzania marek [Bartosik 2001; Doole, Lowe 1999, s. 397]. Ich charakterystyka jest następująca:

- **Marki indywidualne** – jest to najbardziej klasyczne podejście, oznaczające marki poszczególnych produktów. Używane są w odniesieniu do pojedynczych produktów na określonym rynku, posiadających różną masę, barwę, smak i rozmiar. Procter & Gamble oraz Unilever używają pojedynczych marek, takich jak Daz, Ariel i Omo, bez odniesienia do nazwy firmy.
- **Marki rodzinne** – stosowana jest wobec różnorodnych produktów na różnych rynkach. Na przykład firma Marks and Spencer używa marki St. Michael w odniesieniu do ubioru, odzieży, artykułów gospodarstwa domowego i preparatów toaletowych.
- **Marki łączone** – stosowane są wtedy, gdy przedsiębiorstwa wykorzystują zarówno marki indywidualne, jak i rodzinne, np. Nescafe-Classic. Marki łączone są stosowane także w odniesieniu do produktów połączonych określoną ideą na danym rynku, jak np. *lean cuisine* (kuchnia niskokaloryczna) dla niskokalorycznych artykułów spożywczych.
- **Rozszerzanie marek** – takie podejście występuje w sytuacji, gdy marki indywidualne przekształcane są w rodzinne (poprzez rozszerzenie o nowe produkty), do istniejącej rodziny marek dodawane są nowe produkty lub gdy marki indywidualne albo rodzinne są rozszerzane o niespokrewnione produkty.

3. Piractwo markowe

Znane marki globalne, takie jak Adidas, Sony, Lego czy Benetton, łączy to, że narażone są na działania ze strony piratów. Badania prowadzone w różnych krajach na przełomie XX i XXI w. wskazują na to, że to negatywne zjawisko narasta, dotykając przede wszystkim marek globalnych. Skalę tego zjawiska najlepiej oddają liczby. Według szacunków Światowej Organizacji Celnej w 2004 r. handel podróbkami osiągnął wartość 512 mld USD, czyli 7% światowego obrotu towarowego [Balfour 2005]. Są to jedynie dane przybliżone, bowiem ujawniana jest jedynie niewielka część tego nielegalnego procederu. Istotna jest także dynamika tego zjawiska. Ocenia się, że w okresie 1998-2004 liczba przechwyconych podróbek na rynku UE wzrosła dziesięciokrotnie [Komisja mówi... 2006]. Wartość podrobionych towarów przejętych przez celników amerykańskich w latach 2000-2004 zwiększyła się trzykrotnie. Większość fałszywych produktów pochodzi z azjatyckich krajów rozwijających się, a prym pod tym względem wiodą Chiny. Jednak kraj ten nie jest wyjątkiem. Pakistan i Rosja są producentami podrobionych leków, Bułgarzy specjalizują się w podrabianiu amerykańskich alkoholi.

Ważne jest przy tym rozróżnienie sposobów, w jaki dokonywane jest fałszowanie produktów. S. Kaitiki wyróżnia następujące metody działania w tym zakresie [Kaitiki 1981]:

- **piractwo** – produkt ma formę oryginału i używa tego samego znaku towarowego, lecz jest fałszywy;
- **inżynieria wsteczna** – produkt oryginalny jest demontowany, kopiowany, a następnie sprzedawany po cenach konkurencyjnych w porównaniu z cenami stosowanymi przez pierwotnego producenta, szczególnie w branży elektronicznej;
- **podróbka** – zmieniona zostaje jakość produktu, jednakże na etykietce widnieje ten sam znak towarowy; ofiarą tego rodzaju praktyk padły Benetton, Levi Strauss i LaCoste;
- **nieuczciwa konkurencja** – modyfikacja produktu z zachowaniem znaku towarowego podobnego z uwagi na formę pisaną, brzmienie lub znaczenie – na przykład Coalgate zamiast Colgate oraz Panasanic zamiast Panasonic.
- **wholesale infringement** – to dyskusyjna rejestracja nazw słynnych marek w innych krajach zamiast wprowadzania na rynek fałszywych produktów. Praktykę tę można uważać za piractwo markowe, jest ona jednak całkowicie zgodna z prawem².

Zwalczaniem piractwa zajmuje się wiele instytucji i organizacji zarówno o zasięgu lokalnym, jak i międzynarodowym. W działania tego typu angażują się rządy wielu krajów wysoko rozwiniętych, a liderem są USA. Jest to o tyle zrozumiałe, że właśnie firmy amerykańskie ponoszą z tego powodu największe straty. W ostatnich latach w wielu krajach, m.in. w UE, znacznie podniesiono kary za piractwo gospodarcze. Pomimo to efekty nie są zadowalające. Wynika to także z faktu, że w wielu krajach istnieje akceptacja tego zjawiska. W niektórych kulturach uważa się, że jednostki nie powinny odnosić korzyści z pomysłów, które powinny służyć wszystkim, toteż mogą istnieć znaczne różnice w postrzeganiu wagi problemu podrabiania. Inni uważają, że rozwój wielu niedostatecznie rozwiniętych gospodarek doznałby znacznego uszczerbku, gdyby były one zmuszone do płacenia wysokich cen rynkowych za wyroby markowe. Nawet w krajach rozwiniętych, np. we Włoszech, Francji czy Wielkiej Brytanii, istnieje duży rynek podróbek. Od wielu lat akceptowana jest działalność tzw. bazaru Europa na warszawskim Stadionie Dziesięciolecia. Tymczasem wiadomo, że większość sprzedawanych tam towarów to nielegalne podróbki wyrobów markowych.

Problemy piractwa są doskonale widoczne na przykładzie branży komputerowej. Z jednej strony można się zastanawiać, czy firmy oligopolistyczne, takie jak Microsoft, powinny przynosić fortuny jednostkom poprzez stosowanie wysokich cen, praktycznie wykluczając klientów w krajach słabo rozwiniętych, których nie stać na ich zapłacenie; z drugiej strony można powołać się na opracowanie amerykańskiej organizacji lobbingu przemysłowego Business Software Alliance, w którym wysunięto tezę, że dzięki redukcji piractwa związanego z oprogramowaniem

² Taka sytuacja miała miejsce także w Polsce, gdy pewien obrotny biznesmen zarejestrował wiele znanych marek, m.in. Adidas, Jacobs, Milka.

komputerowym w Azji Południowo-Wschodniej do jego poziomu w USA (czyli ok. 30%, podczas gdy w Chinach czy Indiach blisko 90% oprogramowania sprzedawanego na rynku to podróbki), branża ta rozwinęłaby się na tyle, że można by w niej zatrudnić blisko 23 tys. osób i wygenerować sumę podatku w wysokości 595 mln USD [Doole, Lowe 1999, s. 400].

4. Branding eksportu oraz kraju

Marka nie jest terminem, który ogranicza się do problemów związanych z produktem czy usługą. Wielu autorów (W. Olinse, S. Anholt) odnosi to pojęcie do problemów eksportu oraz krajów. Państwa, podobnie jak produkty, są kojarzone z jakością, stylem życia oraz pewnymi cechami ich mieszkańców. Wyobrażenia te wpływają na ocenę kraju i jego „wartość” na arenie międzynarodowej. S. Anholt, uznawany za jednego z najlepszych specjalistów w zakresie marek narodowych, stworzył Indeks Marek Narodowych oraz Indeks Marek Miast. Według rankingu z połowy 2006 r. najbardziej wartościowymi markami narodowymi są Dania, USA oraz Finlandia. Wartość marki USA jest oceniona na blisko 18 bln USD, a Polski jedynie na 43 mld USD (miejsce pod koniec czwartej dziesiątki rankingu). Należy zaznaczyć, że silna marka narodowa oznacza wiele potencjalnych korzyści: firmy i ich produkty mają lepszą pozycję przetargową u kontrahentów, pracownicy zaś silniejszą pozycję negocjacyjną w walce o miejsca pracy [Sokołowski 2006]. Poprawie wizerunku Polski na arenie międzynarodowej ma służyć idea stworzenia „marki polskiej”, nad którą pracuje międzynarodowy zespół ekspertów powołany do życia przez Krajową Radę Gospodarczą we współpracy z Instytutem Marki Polskiej.

Problemy branding eksportu oraz poszczególnych krajów znajdują swoje odzwierciedlenie w koncepcji „sprawiedliwości marek” stworzonej przez S. Anholt. Jej podstawą jest teza, że w wielu krajach rozwijających się lokalne firmy mogą produkować i sprzedawać za granicą własne markowe wyroby i usługi. Istotne jest przy tym to, że ich odbiorcami mogą być także kraje wysoko rozwinięte.

Stwarza to krajom rozwijającym się możliwość większej kontroli nad swoim handlem zagranicznym oraz płynącymi z niego zyskami. Ponadto firmy odnoszące sukcesy w markowym eksporcie stają się przykładem i inspiracją dla innych przedsiębiorstw, budzą narodową dumę i poprawiają koniunkturę w branży, w której działają. Istotne jest także to, że zagraniczni konsumenci oraz inwestorzy zwracają uwagę na ich kraj.

Należy przy tym zauważyć istotną rolę wspierania markowego eksportu przez rząd, co powinno stanowić element narodowej strategii budowania marki. Takie działania mogą bowiem zmienić długofalowe perspektywy i szansę kraju. Narodowa strategia budowania marki powinna określać najbardziej realistyczną, najbardziej konkurencyjną i najbardziej atrakcyjną wizję rozwoju kraju, dając zarazem gwarancje, że wizja ta będzie wspierana, wzmacniana i wzbogacana przez każde działanie komunikacyjne kraju wobec reszty świata. Działania tego typu obejmują [Anholt 2006, s. 21]:

- eksponowanie marek, które kraj eksportuje (specjalności kraju);
- sposób, w jaki kraj promuje się w zakresie handlu, turystyki, inwestycji zagranicznych oraz zatrudniania obcokrajowców;
- sposoby i obyczaje zachowania kraju w dziedzinie polityki wewnętrznej i zagranicznej oraz metody prezentacji tych zachowań;
- to, jak kraj promuje, przedstawia i udostępnia swoją kulturę;
- zachowanie i zwyczaje obywateli kraju za granicą oraz ich stosunek wobec przyjezdnych u siebie w kraju;
- jak kraj przedstawia się i wypada w przekazach światowych mediów;
- funkcjonowanie organizacji i ciał międzynarodowych, w których kraj uczestniczy;
- powiązania i stosunki z innymi krajami;
- sposób konkurowania z innymi krajami w sporcie i rozrywce.

Dobrze przygotowana i skutecznie realizowana strategia brandingu może zmienić zarówno samoocenę kraju, jak i jego wizerunek na świecie. S. Anholt uważa, że wizerunek i rozwój kraju są kategoriami powiązanymi ze sobą. Chociaż zazwyczaj wizerunek jest skutkiem rozwoju, to prawdziwe wydaje się twierdzenie, że spójne zarządzanie tymi kategoriami wpływa nań pozytywnie. W rezultacie zarówno przyspiesza korzystne przemiany w rzeczywistości gospodarczej i społecznej, jak i korzystnie wpływa na wizerunek kraju.

A takie właśnie zmiany są bardzo potrzebne w przypadku Polski. Eksperci pracujący nad „marką polską” zwrócili uwagę na wiele zaniedbań w zakresie marki narodowej, przede wszystkim na zmarnowanie szans na wykreowanie marki (m.in. niewykorzystanie pozycji lidera zmian politycznych i gospodarczych w regionie na początku lat 90. ubiegłego wieku). Problemem jest także zbyt duże przywiązywanie wagi do przeszłości i historii, szczególnie w sytuacji, gdy ludzie na świecie poszukują odpowiedzi na pytanie, „dokąd idziemy”.

Literatura

- Anholt S., *Sprawiedliwość marek*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2006.
- Balfour F., *Podróby*, „Business Week” 2005 nr 4.
- Bartosik M., *Marka na rynkach zagranicznych*, „Marketing w Praktyce” 2001 nr 7.
- Chartony de B., *Marka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- Doole I., Lowe R., *International Marketing Strategy*, ITP, London 1999.
- How the Brands Top 100 Global Ranking was Created*, „Financial Times” 2006 (z 3 kwietnia).
- Kaitiki S., *How Multinational Cope with International Trade Mark Forgery*, „Journal of International Marketing” 1981 nr 1(2).
- Klein N., *No logo*, Świat Literacki, Izabelin 2004.
- Komisja mówi – nie – piratom*, „Dziennik” 2004 (z 27 kwietnia).

Pietrasiński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.

Sokołowski W., *Polska jest jak koszyk krabów. Koncepcja marki narodowej według Simona Anholt*, www.epr.pl (18.10.2006).

THE ROLE OF THE BRANDING ON INTERNATIONAL MARKETS

Summary

One of the globalization's effects is the increasing role of the branding on international markets. This element is visible especially in marketing activity of global companies. However, the term branding is connected not only with goods and services. The role of so-called export branding and country branding is also increasing. One of the most interesting theories is "Brand New Justice" created by Simon Anholt.