Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

Katedra Marketingu

Michał Medowski

Zarządzanie portfelem marek według Byrona Sharpa w świetle koncepcji STP

Rozprawa doktorska

Opiekun naukowy:
dr hab. Robert Kozielski, prof. UŁ

Łódź 2019

Spis treści

Wprowadzenie 5

Rozdział I. Teoretyczne podstawy zarządzania portfelem marek 10

1.1. Marka i jej rola we współczesnym marketingu 10

1.2. Portfel marek jako strategiczny obszar zarządzania 21

1.3. Zarządzanie portfelem marek – kluczowe obszary i decyzje 26

1.4. Kształtowanie portfela marek – strategie, kryteria i wyznaczniki portfela 30

1.5. Audyt portfela marek 46

1.6. Restrukturyzacja portfela marek – warunki, kryteria i narzędzia 52

Rozdział 2. Koncepcja STP i jej rola w zarządzaniu portfelem marek 65

2.1. Koncepcja STP – geneza, ewolucja i sposób rozumienia 65

2.2. Segmentacja 74

2.3. Targetowanie 96

2.4. Pozycjonowanie 109

2.5. Problemy i krytyka STP 122

Rozdział 3. Nowy paradygmat wzrostu marek – tezy Byrona Sharpa 131

3.1. Nurt *evidence-based marketing* jako podstawa tez Sharpa 131

3.2. Empiryczne generalizacje dla wzrostu marek 134

3.3. Model wzrostu marek według Sharpa 142

3.4. Implikacje tez Sharpa dla zarządzania portfelem marek 160

Rozdział 4. Rezultaty zarządzania portfelem marek. Badania własne. 165

4.1. Konstrukt intelektualny i metodyka badania 165

4.2. Skala wykorzystania modelu STP oraz modelu Sharpa w zarządzaniu portfelem marek w badanych organizacjach 194

4.3. Model zarządzania portfelem marek a wyniki rynkowe organizacji 206

4.4. Model zarządzania portfelem marek a skuteczność działań rynkowych organizacji 214

4.5. Model zarządzania portfelem marek a rezultaty organizacji – weryfikacja hipotez badawczych, wnioski aplikacyjne i kierunki dalszych badań 234

Zakończenie 240

Bibliografia 245
Spis rysunków 261
Załączniki 265

Wprowadzenie

Realia współczesnego biznesu takie jak globalizacja, internacjonalizacja handlu czy zwiększenie otwartości rynków na wymianę handlową w zasadzie zmuszają firmy do wprowadzania na rynek nowych produktów i marek, a w konsekwencji zarządzania portfelami wielomarkowymi. Wynika to z uwarunkowań historycznych (np.: przejęcie marek lokalnych jako sposób wejścia na rynek), kulturowych (np.: aspekty językowe) czy też prawnych (np.: niemożność rejestracji jednej nazwy marki na wszystkich rynkach)[1]. W badaniu Laforet i Saundersa 50% badanych produktów było oznaczonych co najmniej dwiema markami[2]. Portfele marek zarządzanych przez firmy są rozbudowywane zarówno w wyniku wzrostu organicznego (wprowadzanie nowych linii i submarek), jak też w rezultacie fuzji i przejęć[3]. Zjawisko wzrostu portfeli markowych znajduje także potwierdzenie w danych Eurostatu. Liczba aplikacji o rejestrację znaków towarowych na terenie EU wykazuje stałą tendencję wzrostową, sięgając 90 000 w roku 2015[4]. Jednocześnie w okresie 2007-2015 wskaźnik składanych aplikacji przypadających na 1 mld euro PKB wzrósł o 27%, co oznacza mniejszą wartość PKB przypadającą na jedną aplikację, a zatem malejącą efektywność kolejnych rejestrowanych znaków towarowych[5]. Obecnie nie są dostępne nowsze dane Eurostatu, ale stabilny trend wzrostowy składanych aplikacji potwierdzony jest także przez raport EUIPO, który ukazuje kontynuację wzrostu do roku 2018 włącznie[6].

Ponadto, biorąc pod uwagę fakt, że według badań tradycyjne rynki nie rosną już tak dynamicznie, np. rynek FMCG w EU rośnie około 3% rocznie wartościowo[7], to liczba wprowadzanych na niego marek musi spowodować spadek średniego obrotu i udziału rynkowego przypadającego na pojedynczą markę. To pokazuje skalę wyzwań, z jakimi mierzą się współczesne przedsiębiorstwa. Muszą one bowiem nie tylko budować wartość i kapitał pojedynczych marek w ich konkurencyjnym, rynkowym otoczeniu, muszą także brać pod uwagę i świadomie zarządzać interakcjami między markami oraz dynamiką swojego portfolio marek. Managerowie aktywnie poszukują więc nowych rozwiązań w zakresie budowy i zarządzania markami. Istniejące modele są kwestionowane, a w ich miejsce pojawiają się propozycje nowych rozwiązań.

W taki sposób koncepcja STP (segmentacja, targetowanie, pozycjonowanie)[8] dominująca w myśleniu o budowie marki w XX wieku[9] skonfrontowana została z propozycjami Sharpa,

[1] Kall J. (2001) *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, ss.273-290; K.L. Keller (2011) *Strategiczne zarządzanie marką*, Oficyna, ss.612-623.
[2] Laforet S., Saunders J. (1994) *Managing Brand Portfolio: How Leaders Do It*, „Journal of Advertising Research", September-October, s.65.
[3] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.14.
[4] Eurostat, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ipr_ta_tot&lang=en dostęp 07.02.2019.
[5] Eurostat, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ipr_ta_gdp&lang=en dostęp 07.02.2019.
[6] EUIPO (European Intellectual Property Office) Statistics in European Union Trade Marks, 1996 to 2019 Evolution.
[7] Nielsen Growth Reporter 2018.
[8] Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2008) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, s.266.
[9] Dibb S., Simkin L. (2001) *Market segmentation: diagnosing and treating the barriers*, „Industrial Marketing Management", Vol. 30, No. 8, ss.609-625.

oferującymi zupełnie nowy model wzrostu marek[10]. O ile jednak dyskusja jest dobrze zdefiniowana, a linie podziału wyraźne, jeśli chodzi o model wzrostu i budowy marki, o tyle sytuacja jest dużo bardziej skomplikowana, jeśli chodzi o obszar zarządzania portfelem marek. Po pierwsze, dlatego że literatura dostępna na ten temat jest bardziej uboga niż dla obszaru zarządzania pojedynczą marką, a to warunkuje zarówno dostępność wiedzy, jak też jakość dyskusji nad tematem. Relatywnie niewiele jest prac dotyczących tego obszaru zarzadzania. W skali międzynarodowej warte przytoczenia są prace prof. Davida Aakera (np.: Brand Portfolio Strategy, 2004), w Polsce zaś liderem prac badawczo-naukowych w tym obszarze jest prof. Jacek Kall (np.: Zarządzanie portfelem marek, 2010). Niemniej jednak prac, które podejmują bezpośrednio problematykę stanowiącą obszar pracy doktorskiej praktycznie nie ma. W chwili obecnej brak jest badań porównujących alternatywne modele zarządzania portfelem marek, co stanowi lukę badawczą.

Po drugie, zarządzanie portfolio marek wymaga wzięcia pod uwagę dodatkowego aspektu kompleksowości, jaki niosą ze sobą relacje pomiędzy markami w portfelu i konieczność zarządzania nimi, a także konieczność podejmowania decyzji w kwestii alokacji zasobów między markami. Zarządzanie portfelem marek wymaga, oprócz myślenia w kategorii wzrostu poszczególnych marek, dodatkowego myślenia w kategoriach holistycznych – o optymalnym funkcjonowaniu całego portfela, a to nie tylko tworzy nową przestrzeń decyzyjną, ale również w niektórych wypadkach prowadzić może do decyzji sprzecznych z interesem i modelem wzrostu pojedynczej marki. Jednocześnie logiczne jest założenie, że trwająca dyskusja nad modelem wzrostu pojedynczej marki powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie również w obszarze zarządzania portfelem marek, i ta przestrzeń tworzy niezmiernie ciekawy obszar badawczy. Główną przyczyną podjęcia tematu pracy jest zatem istnienie luki wiedzy w obszarze o istotnym i rosnącym znaczeniu, jakim jest zarządzanie portfelem marek.

Praca stanowi próbę identyfikacji modelu zarządzania portfelem marek, który przynosi organizacjom lepsze rezultaty. Głównym nurtem badawczym, w którym osadzona została rozprawa, jest problematyka aktywów niematerialnych i ich roli w budowaniu wartości organizacji[11], a w ich ramach tematyka zarządzania marką[12]. Obszar badawczy pracy dotyczy kwestii związanych z zarządzaniem portfelem marek, ich podstaw koncepcyjnych i przyjętych paradygmatów, związanych z nimi decyzji, narzędzi oraz rezultatów, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy STP oraz zaproponowanego przez Sharpa alternatywnego dla STP modelu wzrostu marki. Problemem badawczym podjętym w pracy jest ocena możliwości poprawy rezultatów zarządzania portfelem marek poprzez porównanie podejścia opartego na koncepcji STP z rekomendacjami Sharpa. Opracowany w ramach pracy konstrukt intelektualny umożliwił przeniesienie dyskusji na temat modelu wzrostu marki do obszaru zarządzania

[10] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press; Sharp B. (2013) *Marketing. Theory, Evidence, Practice*, Oxford University Press; Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press.
[11] Kaplan R., Norton D. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business School Publishing Corporation; Daum J. (2002) *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley&Sons.
[12] Keller K.L. (2008) *Strategic Brand Management*, 3. wydanie, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River; Aaker D.A. (2002) *Building Strong Brands*, Simon & Schuster, London.

portfelem marek, zaś przeprowadzone badania koncentrowały się na porównaniu rezultatów organizacji stosujących poszczególne modele w praktyce.

Głównym celem rozprawy jest wskazanie modelu zarządzania portfelem marek (STP lub Sharpa), który odznacza się korzystniejszymi rezultatami, zaś ocena rezultatów dokonana została poprzez określenie dwóch wymiarów: wyników rynkowych oraz skuteczności działań rynkowych. Zarówno wyniki rynkowe, jak też skuteczność działań rynkowych mierzone były za pomocą danych deklaratywnych (opinie respondentów), jako akceptowalnej formy oceny wyników biznesowych[13]. Cele szczegółowe pracy obejmują cele poznawcze, naukowe i aplikacyjne. Celami poznawczymi są identyfikacja uwarunkowań teoretycznych zarządzania portfelem marek oraz porównanie podejścia Sharpa oraz STP w obszarze zarządzania portfelem marek (ZPM). Celem naukowym jest określenie różnic (zarówno skali jak i struktury) w uzyskiwanych rezultatach zarządzania portfelem marek przez organizacje, które zarządzają portfelem marek wykorzystując model oparty na STP oraz te bazujące na modelu Sharpa, a także opracowanie rekomendacji dla nauki dotyczących kierunków dalszych badań w obszarze zarządzania portfelem marek. Celem aplikacyjnym jest opracowanie rekomendacji dla praktyki w sferze problematyki zarządzania portfelem marek, w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań.

Na podstawie zdefiniowanego problemu i celów badawczych w pracy przyjęto hipotezę główną (H0) bazującą na stwierdzeniu, że organizacje zarządzające portfelem marek opierające się na koncepcji Sharpa osiągają korzystniejsze rezultaty niż organizacje stosujące podejście oparte na STP. Dla tak sformułowanej hipotezy głównej sformułowano hipotezy badawcze:

H1: Zarządzanie portfelem marek w badanych organizacjach jest w większości oparte na tradycyjnym modelu STP.

H2: Organizacje zarządzające portfelem marek, bazując na koncepcji Sharpa, osiągają wyższe deklarowane wyniki rynkowe (przychody, zyski, udziały rynkowe i siłę marek) niż organizacje opierające się na podejściu STP.

H3: Zarządzanie portfelem marek oparte na koncepcji Sharpa przynosi (w stosunku do zarządzania opartego na STP) wyższą deklarowaną skuteczność działań rynkowych w obszarach związanych z zarządzaniem portfelem marek.

Metodyka badania obejmowała 5 etapów. Punktem wyjścia procesu badań było sformułowanie konstruktu intelektualnego, który obejmował identyfikację zmiennych niezależnych (wymiary opisujące model STP i podejście Sharpa) oraz zmiennej zależnej (rezultaty organizacji oceniane poprzez: wyniki rynkowe oraz skuteczność działań rynkowych). Każda ze zmiennych została,

[13] Ambler T., Kokkinaki F. (1997) *Measures of Marketing Success,* „Journal of Marketing Management", Vol. 13, ss.665-678; Dess G., Robinson R. (1984) *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objecfive measures: the Case of privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*, „Strategic Management Journal", Vol. 5, ss.265-273, Venkatraman N., Grant H. (1986) *Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal,* „Academy of Management Review", Vol. 11, ss.71-87.

na bazie studiów literaturowych, opisana poprzez kluczowe jej wyznaczniki, to zaś pozwoliło na późniejsze przełożenie ich na narzędzia pomiaru. Następnie, w etapie drugim konstrukt poddany został weryfikacji w procesie badań eksploracyjnych, realizowanych poprzez serię indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z ekspertami. Wskazówki uzyskane na etapie badań eksploracyjnych pozwoliły na przygotowanie wstępnego narzędzia pomiaru na potrzeby badań zasadniczych, jakim był kwestionariusz ankiety. Narzędzie zostało następnie przetestowane w fazie badań pilotażowych i finalnie (po dokonaniu poprawek w procesie kalibracji narzędzia) użyte do przeprowadzonych w etapie trzecim ilościowych badań zasadniczych. Badania ilościowe zrealizowane zostały w dniach od 20 sierpnia do 04 września 2018 roku w formie ankiety przeprowadzonej drogą elektroniczną (CAWI). Zbiorowość generalną stanowiły firmy, które prowadziły swoją aktywność rynkową na terenie Polski i w swoich portfelach zarządzały minimum 3 markami. Ze względu na ograniczone możliwości (finansowe, organizacyjne, czasowe itp.) podjęto decyzję, aby dobór próby do badania odbywał się z wykorzystaniem doboru celowego (kryteria doboru to liczba marek w portfelu), zaś do analizy statystycznej finalnie trafiły 342 jednostki. W etapie czwartym dane uzyskane w wyniku badania poddane zostały analizie z wykorzystaniem szeregu narzędzi statystycznych (wykorzystano między innymi testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta oraz współczynnik Alfa Crombacha, test równości dwóch wskaźników struktury, współczynnik Kramera i test chi-kwadrat, a także posłużono się analizą ANOVA, testami post-hoc Gamesa-Howella i GT2 Hochberga oraz testem Levene'a), zaś opracowane na ich podstawie wnioski poddane zostały dyskusji z ekspertami (IDI) w ostatnim, interpretacyjnym etapie metodyki.

Praca składa się z czterech rozdziałów, wprowadzenia i zakończenia. Pierwsze trzy rozdziały to rozdziały teoretyczne. Rozdział pierwszy zawiera omówienie teoretycznych fundamentów zarządzania portfelem marek. Wychodząc od pojęcia marki i jej roli we współczesnym marketingu, omówiono kwestie związane z kształtowaniem portfela marek. Przedyskutowano główne kierunki i strategie związane z restrukturyzacją portfela oraz decyzje z nimi związane, a także ich uwarunkowania, kryteria oraz rezultaty. Przestawiony został także audyt portfela marek, jako zestaw narzędzi umożliwiających ocenę stanu obecnego. W rozdziale drugim przeanalizowana została koncepcja STP i jej rola jako podstawy zarządzania portfelem marek. Omówiono genezę, ewolucję i strategiczny kontekst STP. Następnie szczegółowo przeanalizowano każdy z etapów sekwencji (segmentację, targetowanie, pozycjonowanie), a także przedstawiono liczne głosy krytyczne obecne w literaturze. W rozdziale trzecim przedstawiona została alternatywna dla STP koncepcja wzrostu marek, proponowana przez Byrona Sharpa. Omówiono nurt marketingu opartego na dowodach (ang. *evidence-based marketing*) jako podstawę twórczości Sharpa. Przeanalizowane zostały główne tezy, czyli tzw. empiryczne generalizacje, a następnie przedyskutowany został oparty na nich model wzrostu marek proponowany przez Sharpa. Omówione również zostały implikacje modelu Sharpa dla zarządzania portfelem marek. Rozdział czwarty stanowi opis metodyki i omówienie wyników przeprowadzonych badań. Omówiono w nim szczegółowo metodykę badania, z uwzględnieniem obszaru, problemu badawczego i celów pracy, w podziale na cel główny oraz cele szczegółowe. Wskazano także hipotezę główną i hipotezy badawcze. Przestawiono proces badawczy, jak również szczegółowo opisano budowę konstruktu intelektualnego stanowiącego

podstawę badania. Zaprezentowano również metody badawcze, sposób pozyskiwania danych, dobór i strukturę próby, jak również sposoby kodowania i obróbki statystycznej pozyskanych danych. W poszczególnych podrozdziałach zawarto szczegółowe wyniki badań w podziale na hipotezy badawcze. Dokonano także podsumowania weryfikacji postawionych hipotez, z uwzględnieniem hipotezy głównej, a także przedstawiono wnioski. Na podstawie wyników zrealizowanych badań zaproponowano rekomendacje dla organizacji dotyczące zarządzania portfelem marek. Rozdział kończy podsumowanie ograniczeń związanych z badaniem oraz propozycje przyszłych badań w poruszonym obszarze. W pracy wykorzystano dostępne krajowe i zagraniczne źródła literaturowe w postaci publikacji książkowych, artykułów oraz raportów. Uwzględniono przy tym zarówno materiały historyczne, jak i wyniki najnowszych badań.

Rozdział I. Teoretyczne podstawy zarządzania portfelem marek

1.1. Marka i jej rola we współczesnym marketingu

Marka pełni kluczową rolę we współczesnym biznesie. Dotyczy to zarówno sfery rynkowej, jak funkcjonowania samej organizacji. Wystarczy wspomnieć, że wartość marek jako aktywów niematerialnych firmy często jest podstawą wyceny samego przedsiębiorstwa[14], zaś aktywa niematerialne decydują obecnie o kapitalizacji rynkowej organizacji[15]. Biorąc także pod uwagę obszar pracy, analiza aktualnego stanu wiedzy i podstaw teoretycznych zarządzania marką, a w szczególności zarzadzanie portfelem marek, staje się kluczowa. Konieczne jest zatem zbudowanie fundamentu teoretycznego związanego z samą marką. To zaś wymagać będzie dyskusji na temat pojęcia samej marki, jej funkcji, analizy koncepcji kapitału marki oraz siły marki, a także przybliżenia klasyfikacji marek i tym samym przejścia do zagadnień związanych z zarządzaniem portfelem marek.

Naturalnym początkiem rozważań jest przybliżenie pojęcia marki. Angielskie słowo „brand" (marka) wywodzi się od czasownika „to brand" („wypalać") i jest związane z procesem znakowania bydła stosowanym przez pierwszych hodowców w Ameryce w celu oznaczenia swoich stad. Wypalony znak (brand) pozwalał na identyfikacje własności zwierzęcia, a także stanowił gwarancję pochodzenia i jakości[16]. W literaturze spotyka się obecnie wiele definicji i opisów tego, czym jest marka. Zestawienie wybranych podejść do rozumienia marki pokazane zostało w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie wybranych definicji marki

Autor	Definicja
Kotler Ph., przyjęta przez American Marketing Association	Marka to nazwa, znak, symbol, wzór lub kombinacja tych elementów, nadawana przez sprzedawcę lub grupę sprzedawców w celu identyfikacji dobra lub usługi oraz ich wyróżniania na tle produktów konkurencyjnych.
Urbanek G., Kosińska E.	Marka to zbiór elementów rozpoznawczych, tzw. identyfikatorów, na który składają się nazywa, logo, slogan, dżingle, opakowanie i postać. Wymienione elementy współtworzą lub wzmacniają źródła siły marki i składają się na jej tożsamość. Określają również markę jako sumę niematerialnych atrybutów produktu, takich jak: nazwa, opakowanie, cena, historia, reputacja i sposób jej reklamowania. Wskazują również, iż markę można definiować jako sumę wrażeń, jakie odnoszą konsumenci w wyniku jej użytkowania.

[14] Keller K.L., *Strategic Brand Management*, 3. wydanie, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, 2008, ss.26-28.
[15] Daum J. H. (2003) *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley&Sons, Chichester, s.4.
[16] Witek-Hajduk M. (2011) *Zarządzanie silną marką*, Nieoczywiste, s.28.

Kotler Ph.	Marka jako złożony symbol, o sześciu poziomach znaczeniowych: • cechy – marka kojarzy się z określonymi cechami organizacji, która tę markę nadaje lub z innymi produktami oznakowanymi taką marką, • korzyści – cechy marki powinny się odzwierciedlać w korzyściach użytkowych i emocjonalnych, • wartość – marka mówi o wartościach organizatora turnieju i stanowi o jego prestiżu, • kultura – marka jest odzwierciedleniem pewnej kultury, • osobowość – marka kojarzy się z osobowością, • użytkownik – marka kojarzy się z określonym typem klienta, użytkownika.
Wojciechowski T.	Trzy podstawowe znaczenia określenia marki – pierwsze z nich stanowi synonim danego produktu. Drugie obejmuje wszystkie produkty oferowane na rynku przez określoną firmę. Trzecie z kolei tożsame jest z pojęciem znaku towarowego. Najczęściej marka rozumiana jest jako połączenie drugiego i trzeciego znaczenia, aby w ten sposób sugerować wartość produktu w hierarchii wartości podobnych produktów na rynku i pozycję firmy produkującej.
Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.	Marka jest symbolicznym, nie rzeczywistym, odzwierciedleniem właściwości produktu, a także korzyści oferowanych nabywcom. Marka określana jest jako ta, która identyfikuje produkt danej firmy, odróżnia go od konkurentów, a także buduje wizerunek produktu w oczach klientów.
Kramer T.	Marka odpowiada za psychologiczne zróżnicowanie produktu oraz indywidualizuje go.
Pogorzelski J.	Marka jako podstawowe narzędzie kształtowania wielowymiarowości produktu, oznaczające atrakcyjność produktu w oczach klienta pod względem wielu różnorodnych kryteriów.
Koźmiński A., Jemielniak D.	Marka obejmuje pewne przesłanie, które się z tą nazwą kojarzy.
Olins W.	Marka to organizacja, produkt lub usługa z osobowością.
Aaker D.	Marka może być postrzegana jako produkt, organizacja, osoba lub symbol.
Randall G.	Aby mieć do czynienia z marką, konsument powinien dostrzegać w produkcie indywidualną tożsamość, która odróżnia go od innych oraz powinien potrafić określić unikalne korzyści, które dany produkt oferuje.

Źródła: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (red.) (2002) *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa, s.626.; Urbanek G., Kosińska E. (red.) (2002) *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.135.; Urbanek G., Kosińska E. (red.) (2002) *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.14.; Sznajder A. (2008) *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.143-144; Kaczmarek J. (2005) *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.241.; Wojciechowski T. (2003) *Marketing na rynku środków produkcji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.108.; Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2001) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa, s.337; Michalski E. (2003) *Marketing. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa, s.180.; Kramer T. (2004) *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa, s.99.; Pogorzelski J. (2008) *Pozycjonowanie produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.139.; Koźmiński A., Jemielniak D. (2008) *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademicki i Profesjonalne, Warszawa, s.316.; Olins W. (2009) *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa, s. 8.; Randall G. (2000) *Branding*, 2nd edition, Kogan Page, London, s.6.; Aaker D.A. (1988) *Building Strong Brands*, The Bath Press, Bath, s.68; Garbarski L. (red.) (2011) *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, PWE, Warszawa, s.166.

Jak pokazano powyżej, istnieje szereg definicji i podejść do rozumienia marki. Część autorów definiuje markę z punktu widzenia producenta/sprzedawcy (np.: AMA czy Wojciechowski), część natomiast skupia się na punkcie widzenia klienta, jako odbiorcy marki (np.: Urbanek, Kosińska, Pogorzelski czy Randall). Inna grupa podejść do rozumienia marki bazuje na pojęciach ściślej związanych z produktem, jego fizycznością (np.: znak towarowy, opakowanie) czy aspektach prawno-marketingowych (AMA czy Wojciechowski). Część autorów określa markę w kategoriach bardziej abstrakcyjnych, symbolicznych (np.: Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, Kramer, Pogorzelski). Cechą wspólną podkreślaną przez większość autorów jest złożony i wielowymiarowy charakter marki, jako pojęcia dotykającego wielu adresatów (przedsiębiorstwa, konsumenci), wielu wymiarów (od czysto fizycznych atrybutów produktowych aż po symbolikę marki), a także wielu funkcji, które marka spełnia dla różnych grup interesariuszy (przedsiębiorstwa, konsumenci, akcjonariusze). Na potrzeby pracy przyjęta zostanie definicja AMA, gdyż ten relatywnie prostszy sposób definiowania marki ułatwi analizę zagadnień związanych z zarządzaniem wielością marek, co niesie ze sobą naturalną kompleksowość. Istotą pracy jest bowiem nie tyle zgłębienie procesu tworzenia samej marki, ile dyskusja na temat zasad związanych z tworzeniem i zarządzaniem portfelem marek. Aby jednak uzasadnić potrzebę, sensowność i wagę zarządzania markami, przede wszystkim należy zrozumieć, jakie role i funkcje pełnią marki i w jaki sposób budują one wartość dla firmy.

Koncepcje dotyczące roli marki ewoluowały na przestrzeni lat, od opisów marki jako tworu jednowymiarowego, którego główną rolą było zapewnienie rozróżnialności wizualnej oraz ochrony prawnej, aż po wielowymiarowe, holistyczne koncepcje marek obejmujące aspekty funkcjonalne, emocjonalne, relacyjne i strategiczne[17]. Badania nad kapitałem wykazały strategiczną rolę marek dla przedsiębiorstw, akcjonariuszy i konsumentów[18]. Rola ta wypełniana jest poprzez szereg funkcji, które realizowane są przez marki. Podstawowe wymieniane w literaturze funkcje marki to:

- funkcja różnicująca – marka pozwala odróżnić produkty danego przedsiębiorstwa od produktów konkurencji,
- funkcja gwarancyjna – posiadanie wypracowanej marki nakazuje producentowi dbałość o wysoką jakość wszystkich produktów,
- funkcja promocyjna – oznakowanie produktu marką pozwala klientom na identyfikację produktu, przyciąga ich uwagę i zachęca do ponownego zakupu[19], a także
- funkcja symboliczna – związana z tym, iż marka stanowi swoisty symbol wartości oferowanych produktów,
- funkcja tworzenia wartości – wiąże się z wartościami związanymi z marką oferowanymi nie tylko nabywcy, ale także właścicielowi marki[20].

[17] Louro M. , Cunha P. (2001) *Brand Management Paradigms*, „Journal of Marketing Management", Vol. 17, s.851.
[18] Louro M. , Cunha P. (2001) *Brand Management Paradigms*, „Journal of Marketing Management", Vol. 17, s.851.
[19] Andruszkiewicz K. (red.) (2011) *Marketing. Podręcznik akademicki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń, s.240.
[20] Daszkiewicz M., Wrona S. (2014) *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa, s.14, na podst. Skubisz R. (1988) *Prawo do rejestracji znaku towarowego i jego ochrona*, Lubin, ss.19-23 oraz Witek-Hajduk M. K. (2011) *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, ss.33-38.

W powyższym zestawieniu funkcje podzielono ze względu na rodzaj wpływu/rezultatu, jaki dana funkcja wywiera na klienta lub producenta. Możliwe jest też spojrzenie alternatywne i podział funkcji marki z perspektywy różnych grup adresatów – wówczas pierwszą zidentyfikowaną grupą byłyby funkcje marki wobec nabywców, które oprócz elementów wymienionych powyżej (funkcja różnicująca, gwarancyjna, promocyjna i symboliczna) oznaczałyby również minimalizowanie procesu poszukiwania informacji, minimalizowanie ryzyka w procesie zakupu, umożliwienie nabywcy prezentowania nowoczesnej postawy, a także podwyższanie prestiżu nabywcy w otoczeniu[21]. Istotną grupą są funkcje marki jako instrumentu działania przedsiębiorstwa, które dotyczą ochrony przed konkurencją, ułatwiania wprowadzania nowych produktów na rynek oraz segmentacji rynku, wspomagania kreowania stałej grupy klientów, ułatwiania reklamy produktu, zwiększenia zakresu swobody w operowaniu ceną produktu[22]. Z marketingowego punktu widzenia kluczowe są funkcje marki wobec nabywców, których spełnianie wypełnia także oczekiwania przedsiębiorstw[23]. Inne, niewymienione powyżej opisywane funkcje marki to na przykład ułatwianie składania zamówień, realizacji wysyłki, wniesienia skargi, symbolizowanie statusu nabywcy czy pozwolenie na samookreślenie się produktu[24].

Na markę można spojrzeć również jako na symbol identyfikacji, który ułatwia wyróżnianie indywidualnego produktu, linii produktów (ang. *line brands*), rodziny produktów (ang. *umbrella brands*), szerszego ich asortymentu (ang. *range brands*), a w konsekwencji również wszystkich produktów danej firmy i samej firmy[25]. W tym kontekście ciekawe podejście do kwestii roli i funkcji marki prezentują Saunders i Laforet, wskazując (oprócz powtórzenia niektórych powyżej wymienionych) na dodatkowe aspekty, takie jak[26]:

- funkcja stabilizująca – marka umożliwia integrację elementów marketingu mix i stanowi punkt odniesienia dla strategii i taktyk marketingowych w niestabilnym, turbulentnym środowisku, a w kategoriach dóbr szybko rotujących, o krótkim cyklu życia produktów, marka zapewnia utrzymanie pewności wyboru konsumenta,
- funkcja finansowa – marka pozwala na zwiększenie postrzeganej wartości przedsiębiorstwa poprzez dodanie wartości marki do bilansu aktywów i pasywów,
- funkcja strategiczna dla portfolio – marki stanowią podstawę i punkt wyjścia do poszerzania portfela produktów (ang. *brand extensions*) i strategii marki parasolowej,
- funkcja wizerunkowa – wizerunek przedsiębiorstwa jest powiązany z wizerunkami marek tego przedsiębiorstwa.

Dzięki realizacji szeregu powyższych funkcji marka jest jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, rozumianej jako osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec

[21] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2010) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.343-344.
[22] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2010) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.343-344.
[23] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2010) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.343-344.
[24] Michalski E. (2003) *Marketing. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa, s.182.
[25] Wojciechowski T. (2011) *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa, s.47.
[26] Laforet S., Saunders J. (1994) *Managing Brand Portfolio: How Leaders Do It*, „Journal of Advertising Research", September-October, ss.64-65.

większej liczby konkurentów[27]. W szczególności podkreślana jest kluczowa rola marki jako zasobu trudnego do skopiowania i dzięki temu posiadającego potencjał generowania i wpływania w istotnym stopniu na wyniki firmy[28]. Rzeczywistą i trwałą przewagę konkurencyjną może zapewnić tylko marka cechująca się znacznym kapitałem, siłą oraz wartością[29].

Kapitał marki (ang. *brand equity*) wg Aakera to wartość dodana wynikająca tylko z faktu stosowania danej marki, z pominięciem atrybutów użytkowych produktu[30]. Z kolei Keller definiuje kapitał marki jako różnicujący efekt, jaki wywiera wiedza o marce (ang. *brand knowledge*) na odpowiedź konsumenta na marketing marki. Wiedza o marce składa się z dwóch czynników: pierwszym jest świadomość marki (ang. *brand awareness*), na którą składa się zdolność do przypomnienia (ang. *brand recall*) oraz rozpoznania (ang. *brand recognition*) marki przez konsumenta. Drugim czynnikiem jest wizerunek marki (ang. *brand image*), na który składają się skojarzenia konsumenta z marką[31]. Budowa kapitału marki powinna zatem polegać na budowie świadomości marki oraz jej wizerunku, poprzez konsekwentne komunikowanie i budowanie odpowiednio silnych, pozytywnych i unikalnych skojarzeń z marką. Aaker operacjonalizuje pojęcie kapitału marki, wiążąc je z następującymi komponentami[32]:

- lojalność – wyrażana poprzez narzut cenowy, na który może pozwolić sobie marka (ang. *price premium*), a także miary satysfakcji konsumentów,
- postrzegana jakość oraz popularność (ang. *leadership*) marki,
- skojarzenia z marką / miary zróżnicowania marki, takie jak: postrzegana wartość, osobowość marki, skojarzenia organizacyjne,
- świadomość marki,
- zachowania rynkowe – wyrażane przez indeksy udziałów w rynku, ceny czy dystrybucji.

Propozycja Aakera znacznie wzbogaca koncepcję kapitału marki, oferując rozbudowanie elementów wizerunkowych o aspekty lojalności, jakości i popularności, a także dodanie elementów związanych z rynkiem i rzeczywistymi zachowaniami konsumentów. Równie ważny wkład w rozwój pojęcia kapitału marki wnosi Upshaw, który proponuje koncepcję Totalnego Kapitału Marki (ang. *Total Brand Equity*), składającego się z kapitału wyceny oraz kapitału tożsamości[33]. Kapitał wyceny (ang. *Valuation Equity*) rozumiany jest jako miara finansowa, na którą składają się: zasoby finansowe marki, wsparcie cenowe sprzedaży, wycena zapasów, kontrybucja do przychodów, marży i zysku etc. Adresatem komunikacji i głównymi interesariuszami kapitału wyceny są akcjonariusze, analitycy finansowi, potencjalni inwestorzy

[27] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2010) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.116-133.
[28] Louro M. , Cunha P. (2001) *Brand Management Paradigms*, „Journal of Marketing Management", Vol. 17, s.851.
[29] Witek-Hajduk M. (2011) *Zarządzanie silną marką*, Nieoczywiste, s.39.
[30] Aaker D.A. (2002) *Building Strong Brands*, Simon & Schuster, London, s.7.
[31] Keller K.L. (1993) *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing", Vol. 57, January, s.8.
[32] Aaker D.A. (1996) *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*, „California Management Review", Vol. 38, No. 3, Spring, s.102.
[33] Upshaw L. (1995) *Building Brand Identity*, John Wiley&Sons, s.17.

etc. Z kolei kapitał tożsamości (*Identity Equity*) to miara niefinansowa, na którą składają się: działanie produktu/usługi, świadomość nazwy, system identyfikacji wizualnej (logo, grafika), osobowość marki, komunikacja marketingowa, lojalność. Adresatem komunikacji są np. klienci i pracownicy[34]. Upshaw proponuje budowę kapitału marki poprzez budowę jej tożsamości, w ramach koncepcji Totalnej Tożsamości Marki (ang. *Total Brand Identity*), której sednem jest określenie tzw. esencji marki (ang. *Brand Essence*) składającej się z pozycjonowania (ang. *positioning*) marki (które określa, czym jest marka i o czym stanowi) oraz osobowości marki (ang. *brand personality*), która definiuje, w jaki sposób (jakim językiem, w jakim tonie etc.) komunikuje się marka. Brand Essence jest budowane, aktywowane i komunikowane poprzez szereg narzędzi komunikacyjnych, sprzedażowych, promocyjnych i graficznych, tworząc tożsamość marki[35]. Propozycja Upshawa jest de facto próbą połączenia pojęcia kapitału marki (jako miary marketingowej) oraz wartości marki (jako miary finansowej) i operacjonalizacji tych pojęć w ramach jednej koncepcji. Podejście takie jest najbardziej wszechstronne, ale jednocześnie (z racji łączenia pojęć w ramach jednej koncepcji) najmniej spójne z pozostałymi propozycjami rozumienia kapitału marki, zatem może sprawiać trudności interpretacyjne.

Jak opisano wcześniej, kapitał, siła oraz wartość marki są czynnikami umożliwiającymi tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji. Kapitał marki wpływa na jej siłę rynkową (opisaną poniżej), ta zaś determinuje wartość marki jako aktywu danej firmy[36]. Wartość marki (ang. *brand value*) to rynkowa wartość marki jako niematerialnego aktywu przedsiębiorstwa, która jest uzależniona od siły marki na rynku[37]. Kapitał marki odpowiada za to, co marka znaczy dla konsumentów, podczas gdy wartość marki reprezentuje to, co znaczy ona dla danej firmy. Wartość jest związana głównie ze sferą finansów. Można o niej mówić przede wszystkim przy próbie wyceny marki. Natomiast kapitał marki należy umiejscowić w sferze marketingowej działalności przedsiębiorstwa. Stanowi on swego rodzaju potencjał ekonomiczny, który jest czynnikiem wpływającym na przyszły sukces firmy, tzn. jej zdolności generowania zysku[38]. Zatem to kapitał marki jest podstawową determinantą siły i wartości marki.

Ostatnim (obok kapitału i wartości marki) ze wspomnianych czynników umożliwiających markom zapewnienie przewagi konkurencyjnej organizacji jest siła marki (ang. *brand power*), która łączona jest z pozycją rynkową danej marki i definiowana jako siła popytu nabywców na daną markę w porównaniu z markami konkurencyjnymi[39]. Siła marki opisywana jest także jako zestaw skojarzeń i zachowań uczestników mikrootoczenia firmy, które powodują, że marka może się cieszyć szczególną i trwałą przewagą konkurencyjną[40]. Poprzez wykorzystanie w krótko- i długookresowych działaniach firmy siły marki, powinno uzyskać się zmniejszenie ryzyka funkcjonowania i poprawy zarówno bieżących, jak i przyszłych wyników firmy. Siła marki może

[34] Upshaw L. (1995) *Building Brand Identity*, John Wiley&Sons, s.17.
[35] Upshaw L. (1995) *Building Brand Identity*, John Wiley&Sons, ss.24-28.
[36] Witek-Hajduk M. (2011) *Zarządzanie silną marką*, Nieoczywiste, s.39.
[37] Biel A., *How Brand Images Drives Brand Equity*, „Journal of Advertising Research", nr 6, s.RC6-RC12.
[38] Dębski M. (2009) *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa, https://cytaty.mfiles.pl/index.php/keyword/13366/0/Kapita%C5%82_marki.
[39] Haigh D. (1999) *Understanding The Financial Value of Brands*, „Brand Finance", czerwiec, s.27.
[40] Urbanek G., Kosińska E. (red.), (2002) *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.136.

być postrzegana jako bariera wejścia lub czynnik zwiększający koszty zmiany dostawcy, a przez to – traktowana jako element przewagi konkurencyjnej. Altkorn, charakteryzując silną markę, bierze pod uwagę aspekty związane zarówno z konsumentem (potrzeby, percepcja jakości czy komunikacja), jak też z rynkiem i konkurencją (pozycja rynkowa), a także z samą firmą/marką (strategie)[41]. Z kolei Aaker kładzie nacisk przede wszystkim na postrzeganie marki przez konsumenta i podkreśla rolę takich atrybutów jak wizerunek, postrzegana jakość czy znajomość marki oraz lojalność jej nabywców[42]. Silna marka, oprócz wyróżniania firmy spośród konkurencji, pomaga także interesariuszom nawiązać więź z firmą i jej ofertą produktową, stanowiąc swoiste medium budujące lojalność i przyczyniające się do trwałości każdej organizacji[43]. Posiadanie silnej marki przynosi firmie zarówno emocjonalne, jak i racjonalne korzyści. Jest to jedyny sposób na osiągnięcie trwałej, ponadprzeciętnej rentowności przedsiębiorstwa[44]. Inne korzyści dla przedsiębiorstwa związane z posiadaniem w portfelu silnej marki to:

- łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucji przez markowe produkty, zwiększenie siły przetargowej producenta w stosunku do dystrybutora[45],
- poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, przyspieszanie akceptacji przez klientów nowych produktów danego producenta, co może obniżyć koszty promocji[46],
- możliwość kontroli określonego rynku, na przykład obniżenie elastyczności cenowej produktów o silnej marce, sięganie wyższych cen i poprawę zyskowności sprzedaży,
- gwarancja dłuższego cyklu życia produktów i korzyści wizerunkowe dla przedsiębiorstwa, gdyż klienci mogą być bardziej tolerancyjni dla ewentualnych niedoskonałości produktu[47],
- wymierne korzyści dla klientów w postaci szybszego procesu zakupowego dzięki łatwej identyfikacji pożądanych produktów. Klient zyskuje pewność stałej jakości wybranych produktów, może także podkreślać swoją pozycję społeczną i odnosić psychologiczną satysfakcję wynikającą z zakupu produktu określonej marki[48].

Jak wynika z powyższych rozważań, budowa silnej marki jest procesem złożonym i wielowymiarowym. Upshaw pisze nawet o „markach 3D" (ang. *3D Brands*) podkreślając wielowymiarowy charakter procesu budowy marki[49]. Z punktu widzenia pracy kluczowe jest pojęcie kapitału marki w rozumieniu Kellera, a także relacja kapitału marki i jego wpływ na siłę i wartość marki. Kluczowe kwestie rozważane w pracy dotyczyć będą bowiem przede wszystkim tego, w jaki sposób budowa kapitałów poszczególnych marek oraz możliwe relacje między nimi mogą wpływać na wartość całego portfela marek.

[41] Altkorn J. (1999) *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.183.
[42] Aaker D.A. (1991) *Managing Brand Equity*, Free Press, s.15.
[43] Morgan M. (2010) *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.56.
[44] Kotler Ph. (2004) *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.81.
[45] Urbanek G., Kosińska E. (red.), (2002) *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.24.
[46] Castenow D., Marketing w praktyce, PWE, Warszawa, 1996, s.133.
[47] Andruszkiewicz K. (red.) (2011) *Marketing. Podręcznik akademicki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń, ss.240-241.
[48] Andruszkiewicz K. (red.) (2011) *Marketing. Podręcznik akademicki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń, s.240.
[49] Upshaw L. (1995) *Building Brand Identity*, John Wiley&Sons, ss.42-43.

Aby jednak zbadać i zrozumieć procesy związane z budową wartości portfela marek, wcześniej należy rozważyć kwestie związane z budową i zarządzaniem pojedynczą marką, to zaś warto rozpocząć od analizy kontekstu, w jakim te procesy się odbywają, czyli głównych zjawisk i trendów wpływających na zarządzanie markami. Często przytaczane w literaturze trendy to[50]:

- globalizacja i otwarcie rynków – w odpowiedzi rośnie popularność aliansów i marek globalnych,
- zmiany technologiczne – oznaczają rosnącą rolę innowacji technologicznych, konkurencję opartą na czasie dostępu do rynku, konwergencję produkt-rynek,
- zwiększająca się rola dystrybutorów i kanałów – objawiająca się rosnącą nierównowagą informacyjną oraz rosnącymi w siłę markami własnymi sieci detalicznych,
- rosnące oczekiwania inwestorów – oznaczające zwiększoną presję na krótkoterminowe zyski, unikanie ryzyka, nastawienie na oszczędności i rosnącą rolę rozszerzeń marki zamiast wprowadzania nowych marek,
- zmieniająca się struktura rynków konsumenckich – rosnąca rola serwisu okołosprzedażowego i usług, koncentracja na budowie wartości marki, zmiany demograficzne wpływające na konsumpcję etc.

Z kolei Louro i Cunha przywołują szereg badań nad zjawiskami, takimi jak: rosnąca proliferacja marek i produktów, konkurencja cenowa, rosnące koszty mediów, ewolucja potrzeb konsumpcyjnych, rosnąca wrażliwość cenowa, rosnąca świadomość konsumentów, rosnąca siła i niezależność detalistów, otwarcie i integracja rynków – zjawisko „hiperkonkurencji", coraz wyższy odsetek nieudanych innowacji czy skracające się cykle życia produktów, które bez wątpienia również tworzą kontekst i wpływają na procesy zarządzania markami[51].

Powyższe zjawiska komplikują pracę badaczom i praktykom w obszarze budowy marek i zarządzania nimi, owocując szerokim spektrum pomysłów, koncepcji i narzędzi obecnych w literaturze przedmiotu. Wyczerpujący opis tego obszaru wymagałby dedykowanej pracy, poza tym zarządzanie pojedynczą marką nie jest głównym celem niniejszego opracowania. Warto jednakże zaznaczyć, że pojedyncze marki to kluczowe składowe portfela, zatem obszar zarządzania portfelem marek należy rozpatrywać w ścisłym związku z obszarem zarządzania marką, rozumianym jako proces budowy jej kapitału.

Poniżej zatem przedstawiono główne paradygmaty związane z zarządzaniem marką opracowane przez Laoro i Cunha, które w ocenie autora stanowią dobrą klasyfikację i syntezę istniejących koncepcji. W pracy Laoro i Cunh przyjęli dwa podstawowe wymiary różnicujące koncepcje. Pierwszym było podejście do marki, zawierające spektrum od taktycznego (marka jako znak słowno-graficzny) do orientacji markowej (marka jako kompleksowy obszar zarządzania). Drugim wymiarem było podejście do klienta: zawierające spektrum od unilateralnego (klient jako

[50] Shocker A., Srivastava R., Ruekert R. (1994) *Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue*, „Journal of Marketing Research", Vol. XXXI, May, ss.149-158.
[51] Louro M. , Cunha P. (2001) *Brand Management Paradigms*, „Journal of Marketing Management", Vol. 17, s.852.

pasywny odbiorca) do multilateralnego (klient jako współtwórca). Na podstawie takiego podziału podejścia do zarządzania marką podzielone zostały na cztery paradygmaty[52]:

- paradygmat produktowy – charakteryzujący się taktycznym, skoncentrowanym na produkcie podejściem do marki. W paradygmacie produktowym marka jest zasobem składającym się głównie z chronionej prawnie nazwy, opakowania i logo, a klienci są pasywnymi odbiorcami marketingu. Główne strategie rynkowe to: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie produktowe, koncentracja,
- paradygmat projekcyjny – w tym paradygmacie rośnie rola brandingu, wartości oraz tożsamości marki. Marki postrzegane są jako spójne wewnętrznie platformy, systemy, o łącznej wartości większej niż suma składowych. Klienci nadal postrzegani są pasywnie, a komunikacja odbywa się jako monolog firmy do rynku,
- paradygmat adaptacyjny – podkreślający rolę konsumentów jako centralnych konstruktorów marki. W paradygmacie adaptacyjnym kluczowe znaczenie ma wizerunek marki w oczach konsumentów (ang. *brand image*), a reakcje konsumentów na marketing są najważniejszym determinantem wyników firmy. Wartość firmy rozumiana jest jako zdolność organizacji do tworzenia satysfakcji konsumenta w określonym kontekście organizacyjnym,
- paradygmat relacyjny – podkreśla proces nieustannego, aktywnego dialogu z konsumentami. Kluczowe znaczenie mają procesy dynamicznego współtworzenia marki poprzez relacje i partnerstwo, a sukces rozumiany jest jako umiejętność zachowania żywości i dynamiki tych procesów.

Pracę Laoro i Cunha można i należy traktować nie tylko jako statyczną klasyfikację, ale również w kategoriach ewolucyjnych. Przedstawione paradygmaty (produktowy, projekcyjny, adaptacyjny, relacyjny) pokazują, w jaki sposób rozwijało się myślenie o budowaniu marki, a przede wszystkim odzwierciedlają rosnącą rolę marki dla przedsiębiorstwa, a jednocześnie – rosnącą rolę konsumentów dla marki. Ma to wpływ również na zarządzanie portfelem marek – marka nie jest już bowiem pasywnym elementem majątku przedsiębiorstwa, którym może ono dowolnie dysponować, ale kluczowym elementem istnienia firmy współtworzonym przez konsumentów jako kluczowych interesariuszy marki, a zatem również przedsiębiorstwa.

Ważnym obszarem związanym z problematyką marek jest ich klasyfikacja. Kompleksowość otoczenia, mnogość trendów i zjawisk wpływających na zarządzanie markami powodują, że zróżnicowanie i ilość rodzajów marek są bardzo duże. Podstawowe klasyfikacje przedstawiono w tabeli 2.

[52] Louro M. , Cunha P. (2001) *Brand Management Paradigms*, „Journal of Marketing Management", Vol. 17, ss.849-875.

Tabela 2. Podstawowe klasyfikacje marek

Autor	Kryterium klasyfikacji	Klasyfikacja	Opis
Pazio	Poziom identyfikacji	Marki handlowe (ang. *trade marks*)	Identyfikują konkretne produkty
		Marki firmowe (ang. *trade names*)	Związane są z danym przedsiębiorstwem
Grabarski, Rutkowski i Wrzosek	Punkt widzenia właściciela marki	Marki przedsiębiorstwa wytwórczego	Właścicielem jest producent
		Marki przedsiębiorstwa handlowego	Właścicielem jest dystrybutor
	Powiązania marki z produktami i ich odmianami	Marki indywidualne	Marki niepowiązane
		Marki zbiorowe	Marki wieloproduktowe (parasolowe)
		Marki kombinowane	Oferty wielomarkowe
Aaker	Punkt widzenia klienta	Marka główna (ang. *master brand*)	Podstawowy identyfikator oferty firmy, stanowi punkt odniesienie dla nabywców, występuje wizualnie na pierwszym planie
		Marka wspierająca (ang. *endorser brand*)	Zazwyczaj to marka korporacji, zapewnia wiarygodność danej ofercie, wzbogaca ją o pożądane asocjacje, redukuje ryzyko zakupowe, występuje wizualnie na drugim planie
		Submarka (ang. *subbrand*)	Wzbogaca lub modyfikuje asocjacje marki głównej w konkretnym kontekście produktowym, odróżnia daną ofertę od marki głównej
		Deskryptory (ang. *descriptors*)	Nie są markami w dosłownym znaczeniu, opisują ofertę w kategoriach produktowych / branżowych, mogą występować jako „dopisek” do marki głównej
		Marka produktu (ang. *product brand*)	Opisuje konkretną ofertę nabywaną przez klienta; składa się z marki głównej i submarki lub marki głównej i deskryptora
		Marka parasolowa (ang. *umbrella brand*)	Dotyczy grupy produktów występujących pod wspólną marką

		Markowy dyferencjator (ang. *branded differentiator*)	Nazwa określająca cechę, składnik, usługę lub program, których celem jest wzbogacenie oferty o unikatowe korzyści
		Oferta współmarkowania (ang. *co-branding*)	Oferta marek będących własnością różnych podmiotów

Źródła: Pazio N.M. (2013) *Marketing. Teoria pragmatyczna. Podręcznik akademicki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, ss.207-208; Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2001) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa, ss.340-343; Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, ss.18-21 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.23-27.

Powyższe klasyfikacje zaproponowane przez Pazio, a także przez Grabarskiego, Rutkowskiego i Wrzoska przyjmują jako punkt wyjścia przedsiębiorstwo (producenta lub dystrybutora) będące właścicielem i dysponentem marki, zaś głównym rozróżnieniem między rodzajami marek jest rodzaj i ilość podmiotów, które są markowane. Z kolei punkt widzenia klienta proponowany przez Aakera jest zgodny z wcześniej opisanym kierunkiem rozwoju koncepcji budowy marek (i rosnącą rolą konsumentów w ich budowie). Klasyfikacja Aakera opisuje poszczególne rodzaje marek w kontekście całego portfela, stanowiąc dobry początek rozważań na temat obszaru zarządzania portfolio marek.

Jak opisano w powyższych rozważaniach, marka i zarządzanie marką to fundamentalna część marketingu. Marki traktowane są jako strategiczne aktywa przedsiębiorstw, a ich wartość nierzadko przekracza wartość majątku fizycznego, którym dysponuje przedsiębiorstwo[53]. Zarządzanie marką jest kluczowym procesem zarządczym o strategicznym znaczeniu dla firmy. Jest to proces niełatwy i skomplikowany, zaś firmy nierzadko stają przed sporym wyzwaniem, który zestaw filozofii, koncepcji i narzędzi wybrać z szerokiego spektrum wiedzy na rynku. Powyższe wyzwanie staje się jeszcze trudniejsze, jeśli wziąć pod uwagę fakt, że coraz częściej firmy muszą zarządzać nie tylko pojedynczą marką, ale wieloma markami naraz, co sprawia, że coraz większego znaczenia nabiera zarządzanie portfelem marek.

[53] Keller K.L. (2008) *Strategic Brand Management*, 3. wydanie, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, ss.26-28.

1.2. Portfel marek jako strategiczny obszar zarządzania

W poprzednim rozdziale omówiono tematykę związaną z marką oraz jej rolą we współczesnym marketingu. W świetle tematu podjętego w pracy naturalną kontynuacją tych rozważań jest tematyka związana z portfelem marek. Według Kellera portfel marek to zbiór wszystkich marek oraz linii (ang. *brand lines*), które dana firma oferuje w sprzedaży nabywcom[54]. Aaker z kolei definiuje portfel marek, jako zbiór wszystkich marek zarządzanych przez organizację[55] i ta definicja zostanie przyjęta w pracy, ponieważ jej podstawą są decyzje i wpływ firmy na marki (poprzez procesy zarządzania), a nie transakcyjny akt sprzedaży. Firma może bowiem zarządzać markami, które nie są jej własnością (np. poprzez alianse czy co-branding), jak również sprzedawać produkty pod marką, którą nie zarządza (np. produkty dostarczane jako marka własna sieci handlowych, tzw. private labels).

Powyższe pojęcia i tematyka związana z portfelem marek zyskuje na znaczeniu. Jak wykazali bowiem Saunders i Laforet, indywidualne marki powoli zanikają. W przywoływanym przez nich badaniu 50% badanych produktów nosiło co najmniej dwie marki, a 95% badanych przedsiębiorstw zastosowało strategię brandingu miksowanego (rozumianego w tym przypadku jako obecność co najmniej dwóch marek na opakowaniu produktu) dla co najmniej jednego ze swoich produktów[56]. To pokazuje skalę wyzwań, z jakimi mierzą się współczesne przedsiębiorstwa. Muszą one nie tylko budować wartość i kapitał pojedynczych marek w ich konkurencyjnym, rynkowym otoczeniu. Muszą także brać pod uwagę i świadomie zarządzać interakcjami między markami oraz dynamiką swojego portfolio marek. CIM (Chartered Institude of Marketing) zajmuje w tej kwestii mocne stanowisko, twierdząc, że „patrzenie na marki jako pojedyncze silosy jest receptą na konfuzję i nieefektywność”[57]. Z drugiej strony, spojrzenie holistyczne i zarządzanie portfelem marek (ZPM) może być źródłem przewagi konkurencyjnej, co opisuje Chailan, przywołując szereg badań wskazujących na istotną rolę relacji między markami oraz zarządzania tymi relacjami, jako źródła przewagi konkurencyjnej dzisiejszych czasów[58]. Jednocześnie zwraca uwagę, że historycznie portfele marek firm rosły szybciej niż wiedza o metodach zarządzania nimi. Mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której wiedza o ZPM może stanowić kluczowy czynnik przewagi przedsiębiorstwa na rynku, dzięki konfrontacji powszechności zjawiska (rosnące portfele marek) z selektywnością wiedzy o jego wykorzystaniu (ZPM). Jak twierdzi Chailan, obecnie to nie statyczne zasoby stanowią o sukcesie przedsiębiorstwa, ale umiejętność dynamicznego zarządzania nimi[59].

---

[54] Keller K.L. (2008) *Strategic Brand Management*, 3. wydanie, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, s.434.

[55] Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, s.16.

[56] Laforet S., Saunders J. (1994) *Managing Brand Portfolio: How Leaders Do It*, „Journal of Advertising Research”, September-October, s.65.

[57] *Chartered Institute of Marketing book*, chapter 6, *Brand Portfolio and Architecture*, 2003, s.6.

[58] Chailan C. (2010) *From an aggregate to a brand network: a study of the brand portfolio at L'Oréal*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 26, Nos. 1-2, February, 74-75.

[59] Chailan C. (2010) *From an aggregate to a brand network: a study of the brand portfolio at L'Oréal*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 26, Nos. 1-2, February, 74-75

Opisywana przez Chailana rola ZPM w budowaniu przewagi konkurencyjnej realizowana może być poprzez wpływ na następujące obszary[60]:

- alokacja zasobów – zasoby R&D oraz marketingowe należy alokować w taki sposób, aby przyniosły jak najwyższy zwrot z inwestycji (ROI – Return on Investment). Każda marka wymaga inwestycji i wsparcia, lecz wielkość zasobów jest ograniczona. Tylko jasna i spójna strategia portfela pozwala na określenie priorytetów inwestycyjnych;
- efektywność – uzyskanie i wykorzystanie efektów synergii między markami pozwala np. na zwiększenie efektywności kosztowej dla procesów wytwarzania czy komunikacji[61];
- wzrost (wg Davidson, 2002) – ZPM może kontrybuować do wzrostu na kilka sposobów: poprzez jasne określenie priorytetów rynków, marek i segmentów, koncentrację wydatków na rynkach priorytetowych, oszczędności biznesowe dzięki prostszemu i bardziej przejrzystemu modelowi biznesowemu, pozbycie się z portfela niepasujących marek czy też uzupełnienie luk dzięki rozszerzeniu portfolio i akwizycjom;
- rozszerzenie, ekspansja marek – analiza portfela może wskazać, które marki mają największy potencjał do rozszerzenia;
- klarowność – jasna struktura produktowa podbuduje i uspójni kapitał marek.

Kluczową rolę ZPM i jego wpływu na pozycję firmy pokazują badania wiążące strategię zarządzania portfelem marek z wyceną rynkową przedsiębiorstw poprzez wskaźnik q-Tobina. Badania te wykazały istotne różnice w sile korelacji ze wskaźnikiem q-Tobina, w zależności od przyjętej strategii ZPM[62].

Jeżeli zatem, jak wykazano powyżej, zarządzaniem portfelem marek ma tak kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstw, warto przyjrzeć się bliżej historii ZPM oraz uwarunkowaniom wpływającym na ten obszar. Rys historyczny ZPM opisują Fulleron i Low, którzy wymieniają 4 ery rozwoju zarządzania markami[63]. Pierwsza era trwała na przełomie XIX/XX wieku. Właściciele i ekscentryczni top managerowie budowali wówczas pojedyncze marki od podstaw. Sama idea marki była innowacją. Świadome zarządzanie portfolio marek właściwie nie istniało, zaś sam proces brandingu napotykał wiele przeszkód. Era druga – „złoty wiek" zarządzania markami trwał mniej więcej od 1915 do 1930 roku. Wówczas następuje powszechna akceptacja zjawiska brandingu. Pojawiają się pierwsi profesjonaliści – managerowie średniego szczebla zajmujący się „marketingiem". Rozwijają się funkcje związane z zarządzaniem markami, pojawiają się agencje kreatywne. Po „wielkiej depresji" w latach 1920-21 pojawiają się pierwsze tendencje do upraszczania portfela i pierwsze próby świadomego zarządzania wielkością portfolio marek. Wówczas rozpoczyna się era trzecia – era przywództwa marek. Marki komunikowane (reklamowane) konsolidują rynki. Rośnie kompleksowość, kluczowa staje się kooperacja

[60] *Chartered Institute of Marketing book*, chapter 6 *Brand Portfolio and Architecture*, 2003, ss.6-7.
[61] Więcej o efektywności, skuteczności i wydajności marketingu między innymi: Garbarski L. (2014) *Creting Value for the Organisation Through Marketing, Management and Business Administration Central Europe*, Vol. 4, 2014, ss.60-69.
[62] Rao V., Agarwal M., Dahlhoff D. (2004) *How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?*, „Journal of Marketing", Vol. 68, October, ss.126-141.
[63] Low G., Fullerton L. (1994) *Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation*, „Journal of Marketing Research", Vol. XXXI, May, ss.173-190.

pomiędzy Brand Managerami. Stworzony zostaje Brand Management System (autorem jest P&G) jako koncepcja spójnego, skoordynowanego i świadomego zarządzania wieloma markami. Przez kilkanaście lat system popularyzuje się zgodnie z dyfuzją innowacji, następnie II wojna światowa przełamuje trend, gwałtownie zmieniając strukturę popytu – liczą się masowe dostawy dóbr generycznych, głównie na potrzeby wojska. Po wojnie rozpoczyna się era czwarta, trwająca od 1950 roku do dzisiaj. Jest to era profesjonalnego zarządzania markami. Rozwijają się narzędzia budowy marek oraz ZPM. Brand Management System jest masowo wdrażany w firmach, pojawiają się też głosy krytyczne pokazujące słabości systemu (np. nieprzystosowanie do pewnych struktur organizacyjnych, takich jak macierzowe, problemy z koordynacją, koncentracja na krótkim horyzoncie czasowym etc.). System ewoluuje, pojawiają się nowe rozwiązania organizacyjne np. grupowanie marek w kategorie (kierownicy marek raportują do kierownika kategorii) [64].

Powyższy opis pokazuje, że zarządzanie portfelami marek ma ponad 100-letnią tradycję. Z drugiej zaś strony rozwój narzędzi ZPM to druga połowa XX wieku i jest to dziedzina, która nadal ewoluuje. Warto zatem przyjrzeć się współczesnym trendom i uwarunkowaniom zarządzania portfelem marek. Główny trendem wpływającym na ZPM jest współczesna tendencja do nieustannego wprowadzenia na rynek nowych marek. Zachętą dla firm do takiego działania jest rosnąca sprzedaż produktu. Mitem jest natomiast stwierdzenie, iż to wzrost liczby oferowanych marek powoduje wzrost popytu[65]. Obecne portfele marek wyróżniają się tym, iż są mocno rozbudowane i posiadają tendencję do dalszego rozbudowywania się, a także tym, iż jedynie niewielką część marek w portfelu stanowią marki wysoce zyskowne[66]. Znajduje to potwierdzenie w danych rynkowych. Przeciętna firma z listy „Fortune 1000" zarządza obecnie portfelem ponad 240 marek w różnych kategoriach produktowych[67]. Dodatkowo na rynkach widoczna jest też tendencja do wprowadzania do obiegu kolejnych marek – według raportów Eurostatu liczba składanych aplikacji o rejestracje nowych znaków towarowych na terenie Unii Europejskiej ciągle rośnie, osiągając 90 000 wniosków złożonych w roku 2015[68]. Jednocześnie zauważalne jest, że tak duża dynamika wprowadzeń nowych marek nie owocuje równie dynamicznym wzrostem sprzedaży w kategoriach, do których są wprowadzane – dla przykładu między 1999 a 2003 rokiem liczba marek oferowanych na amerykańskim rynku gumy do żucia wzrosła o 24%, podczas gdy przychody kategorii odnotowały przeciętny roczny wzrost 2,5%[69]. Biorąc pod uwagę fakt, że wg Nielsena rynek FMCG w EU rośnie średnio 2-3% wartościowo, to masa wprowadzanych na niego marek musi spowodować spadek średniego obrotu i udziału rynkowego przypadającego na markę[70].

[64] Low G., Fullerton L. (1994) *Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation*, „Journal of Marketing Research", Vol. XXXI, May, ss.173-190.
[65] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.12.
[66] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.13.
[67] Davis S. (2005) *Fixing Brand Bloat: Put Focus on Consumer-Centric Portfolio Strategy*, Point, July, s.5.
[68] Eurostat Pressrelease 79/2016, 25.04.2016.
[69] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.12.
[70] Nielsen Growth Reporter Q1 2016.

Powodów takiej tendencji i rosnącej liczby marek w portfelach firm można upatrywać w kilku obszarach[71]. Pierwszym jest przyspieszony postęp technologiczny, który powoduje skracanie cyklu życia produktów i zastępowanie ich przez nową ofertę. Następnym obszarem są rozbudowujące się kanały komunikacji pozwalające na kreowanie globalnych marek. Wreszcie coraz bardziej wyrafinowany staje się sposób zarządzania kapitałem marki i jej rozwojem, co prowadzi do nowych rozwiązań również w obszarze zarzadzania portfelem marek[72]. Do powyższych czynników należy dodać zjawiska coraz szybszej zmienności struktury kategorii produktów, pojawiania się większej liczby szans rynkowych, większej możliwości tworzenia nowych segmentów, a także skracania okresu istnienia tych szans, czyli atrakcyjnych segmentów rynku. Zjawiska te determinują zwiększenie liczby możliwych do podjęcia decyzji związanych z portfelem marek, a także skrócenia czasu na podjęcie tych decyzji[73].

Wyżej opisane zjawiska jasno pokazują, że uwarunkowania dla procesów ZPM stają się coraz bardziej wymagające dla przedsiębiorstw, a coraz szybciej zachodzące zmiany powodują rosnącą kompleksowość, a jednocześnie skrócony czas na decyzję i rosnące ryzyko. Firmy popełniają zatem błędy, lecz jednocześnie uczą się, stymulując dynamiczny rozwój wiedzy i procesów ZPM. Chailan wręcz twierdzi, że rozwój portfolio i metod ZPM jest naturalnym elementem „biologii" firmy, który ewoluuje naturalnie wraz ze zmieniającym się otoczeniem i samą firmą. Wyróżnia on następujące fazy rozwoju (i nauki) ZPM w przedsiębiorstwie[74]: pierwszą fazą jest agregacja – w fazie tej liczba marek rośnie, w wyniku wykorzystywanych przez firmę procesów segmentacji i penetracji rynku, a także ekspansji geograficznej oraz możliwości tkwiących w kanałach dystrybucyjnych (np. marki ekskluzywnej dystrybucji). Drugą fazą jest redukcja i racjonalizacja – w fazie tej firmy kształtują relacje między markami i optymalizują portfel, redukując liczbę marek. Głównym punktem koncentracji jest budowa wartości i przewagi firmy poprzez uproszczenia, synergie i wzrost efektywności. Finalnie organizacje wchodzą w fazę „konkurencyjnej konceptualizacji" – w tej fazie firmy wypracowują własny, unikalny model ZPM, który stanowi kluczowy i trudny do skopiowania czynnik przewagi konkurencyjnej. Zdaniem Chailana modele wypracowane w tej fazie są specyficzne i właściwe tylko dla danej organizacji w określonym momencie jej rozwoju[75].

W trakcie opisanego wyżej procesu firmy rozwijają szereg unikalnych kompetencji kluczowych dla skutecznego zarządzania portfelem marek, co w świetle przedstawionego wcześniej kontekstu historycznego, a także omówionych powyżej współczesnych trendów i uwarunkowań powoduje, że ZPM staje się jednym z obszarów, gdzie firma może budować swoją przewagę konkurencyjną. Przede wszystkim jednak firmy w trakcie rozwoju portfolio marek podejmują

[71] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.12.
[72] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.12.
[73] Kłeczek R., *Zarządzanie portfelem marek* [w:] Kłeczek R., Sagan A., Kall J. (2013) *Zarządzanie marką*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.177.
[74] Chailan C. (2010) *From an aggregate to a brand network: a study of the brand portfolio at L'Oréal*, „Journal of Marketing Management", Vol. 26, Nos. 1-2, February, ss.74-89.
[75] Chailan C. (2010) *From an aggregate to a brand network: a study of the brand portfolio at L'Oréal*, „Journal of Marketing Management", Vol. 26, Nos. 1-2, February, s.74-89.

szereg decyzji dotyczących marek, ich roli i relacji między nimi. W dalszej części pracy przestawione zatem zostały kluczowe procesy, strategie i decyzje związane z obszarem ZPM.

1.3. Zarządzanie portfelem marek – kluczowe obszary i decyzje

Rozważania na temat kluczowych decyzji związanych z zarządzaniem portfelem marek warto rozpocząć od dyskusji na temat celów. O ile bowiem przytoczona w poprzednim rozdziale budowa przewagi konkurencyjnej jest pożądanym efektem ZPM, to osiągany on jest poprzez realizacje konkretnych celów związanych z tym obszarem, takich jak poprawa siły marek (świadomości, wizerunku) i zwiększenie zdolności portfela jako całości do generowania zysków w długim czasie[76]. Aaker z kolei podkreśla, iż celem procesu zarządzania portfelem marek jest zapewnienie wewnętrznej synergii, wzajemnego wsparcia i przejrzystości, przy jednoczesnym ułatwieniu kreowania znaczących, unikalnych i pełnych energii marek[77]. Warto zauważyć, że obydwie definicje podkreślają z jednej strony wagę synergii i wewnętrznej spójności portfela, a z drugiej strony konieczność budowania siły poszczególnych marek. Stanowi to ponowne podkreślenie tezy stawianej we wcześniejszej części pracy, że ZPM oraz kwestie zarządzania pojedynczą marką należy rozpatrywać w ścisłym związku. W świetle powyższych definicji konieczność maksymalizacji synergii w ramach portfela stanowi dodatkowy kontekst decyzyjny dla zarządzania poszczególnymi markami, wzbogacając sytuację decyzyjną, a jednocześnie zwiększając skalę trudności procesów ZPM. Kierujący tymi procesami dążą do maksymalizowania pokrycia wybranego rynku, efektywnego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań najbardziej zyskownych segmentów zidentyfikowanych na danym rynku oraz minimalizowania zjawiska „pokrywania się" marek.[78]

Na podstawie powyższych przywołań można zidentyfikować dwojakie cele ZPM. Z jednej strony są to parametry finansowe (efektywność, zdolność do generowania zysku etc.), a z drugiej – rynkowe (synergia, pokrycie segmentów, unikanie duplikacji marek etc.). CIM proponuje nieco inne spojrzenie na cele ZPM, definiując je przez pryzmat efektywności portfela, który powinien charakteryzować się takimi cechami, jak dopasowanie do wizji i przeznaczenia organizacji, odzwierciedlenie priorytetyzacji rynków i kluczowych segmentów, efektywne pokrycie kluczowych rynków i segmentów, bezwzględne pozbywanie się niepasujących do strategii części portfela, a jednocześnie pokrywanie luk portfolio poprzez rozszerzenia marki (ang. *brand extensions*) i akwizycje[79]. Propozycja CIM wzbogaca poprzednie definicje o aspekty strategiczne (wizja organizacji), z drugiej zaś strony wskazuje bezpośrednio podstawowe procesy leżące u podstaw ZPM, jakimi są ekspansja i redukcja portfela marek. Mimo iż zdaniem autora niniejszej pracy to cele przytaczane przez Aakera najlepiej oddają ideę ZPM, zaś propozycja CIM jest zbyt operacyjna, to jednak zasługuje ona na przywołanie właśnie ze względu na uwypuklenie kluczowych procesów decyzyjnych ZPM, stanowiąc dobry punkt wyjścia do bliższych rozważań na temat decyzji podejmowanych w tym obszarze.

[76] Kłeczek R., *Zarządzanie portfelem marek* [w:] Kłeczek R., Sagan A., Kall J. (2013) *Zarządzanie marką*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.177.
[77] Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, s.13 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.18.
[78] *Brand Portfolio and Brand Architecture in Single Brand Companies*, https://www.prophet.com/downloads/articles/product-architecture.pdf, [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.18.
[79] *Chartered Institute of Marketing book*, chapter 6 *Brand Portfolio and Architecture*, 2003, s.13.

Na wstępie tychże rozważań należy podkreślić, że decyzje związane z ZPM dotyczyć mogą wszystkich marek znajdujących się w portfolio firmy, włączając w to nie tylko marki posiadane przez organizację, lecz również marki licencjonowane, marki w procesie co-brandingu, a nawet obce marki zaangażowane w portfel poprzez marketing komponentu (ang. *ingredient branding*)[80]. W ramach tak szeroko zarysowanego obszaru podmiotowego decyzje dotyczyć mogą: struktury portfela marek, zasięgu produktowego każdej marki, jej roli, przypisanych jej segmentów rynku oraz wzajemnych relacji między markami w portfelu[81]. W szczególności decyzje w ramach ZPM mogą dotyczyć[82]:

- optymalnej liczby marek w portfelu,
- zakresu produktowego każdej marki w portfelu,
- roli i zadań do wykonania przez każdą markę w portfelu,
- wzajemnych relacji pomiędzy markami w portfelu,
- sposobu włączenia przejętych marek do aktualnego portfela,
- strategii rozwoju portfela wykorzystującej zidentyfikowane możliwości wzrostu.

Ponadto wobec każdej marki z portfela konieczne jest podjęcie decyzji dotyczących jej misji, systemu wartości, identyfikatorów, specyficznych wyróżników oraz treści, formy i narzędzi komunikacji marketingowej[83]. Co więcej, jako że każda marka jest konglomeratem różnych wymiarów: technologicznego, sensorycznego, przestrzennego, ludzkiego i komunikacyjnego, aspekty te również należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji z nią związanych[84].

Nieco odmienną klasyfikację decyzji proponuje Aaker, który zwraca uwagę na trzy główne obszary decyzyjne związane ze strategią ZPM[85]. Pierwszym obszarem są decyzje związane ze skalą, zasięgiem portfela. Dotyczą one głównie liczby prowadzonych marek oraz serwisowanych rynków i segmentów. Badania pokazują na przykład, że co prawda większa ilość marek (zatem większa kompleksowość biznesu) nie koreluje z większymi udziałami rynkowymi ani przepływami gotówki (ang. *cash flow*), ale za to pozytywnie wpływa na stabilność finansową firmy i jej wycenę rynkową. Z kolei większa ilość segmentów obsługiwanych w ramach pojedynczej marki zwiększa ekonomię skali (lepszy cash flow), ale wiąże się także z niższym poziomem lojalności w stosunku do marki, a zatem obniża stabilność rynkową organizacji. Drugim obszarem są decyzje związane z poziomem wewnętrznej konkurencji marek w portfelu – dotyczą liczby marek oferowanych w ramach podobnego pozycjonowania i/lub konkurujących o te same

[80] Uggla H., *Make or buy the brand: strategic direction of brand management*, „Strategic Direction", Vol. 30, Issue 3, s.1.
[81] Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, s.13 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.17.
[82] *Business Portfolio Strategy: Managing and Investing in the Right Brands to Drive Business Results*, konferencja American Marketing Association, prezentacja firmy Prophet, 20.09.2005; Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, s.14 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.18.
[83] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.15.
[84] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.17.
[85] Morgan N., Rego L. (2009) *Brand Portfolio Strategy and Firm Performance*, „Journal of Marketing", Vol. 73, January, ss.59-74.

środki finansowe konsumentów. Większy poziom konkurencji wewnętrznej jest pozytywnie skorelowany z efektywnością wydatków oraz z przepływem gotówki, a także ze wzrostem udziałów rynkowych. Wraz ze wzrostem konkurencji wewnętrznej marki tracą jednak lojalność konsumentów. Ostatnim obszarem są decyzje związane z pozycjonowaniem marek w portfelu i dotyczą głównie dwóch podstawowych wymiarów, takich jak postrzegana cena i postrzegana jakość. Pozycjonowanie typu premium (wysoka jakość, wysoka cena) koreluje z wyższymi wydatkami reklamowymi, lepszym cash flow, lecz także często niższym udziałem rynkowym (efekt ekskluzywności). Pozycjonowanie typu mass market (relatywnie niższa cena i jakość) wiąże się z wyższą skalą (udziałów rynkowych), lecz często pogorszeniem przepływu gotówki oraz niższymi inwestycjami w reklamę[86]. Klasyfikacja decyzji zaproponowana przez Aakera wydaje się być trafną syntezą tego obszaru, ponieważ odzwierciedla decyzje podejmowane w ramach procesu w kontekście głównych aspektów/wymiarów celów ZPM, czyli wymiaru marki (decyzje związane z budową pojedynczej marki), portfela (decyzje związane z budową synergii portfela) oraz rynku (decyzje związane z optymalizacją pokrycia rynku).

Decyzje w ramach ZPM nie zapadają jednak w próżni, lecz osadzone są w określonych uwarunkowaniach rynkowych i biznesowych, które wywierają na nie istotny wpływ. Z tego powodu dla pełnego zrozumienia sytuacji decyzyjnej w zakresie ZPM konieczna jest analiza wszystkich elementów, które mogą mieć wpływ na decyzje. Podstawowym elementem wpływającym na ZPM jest strategia biznesowa, która wyznacza kierunek i powoduje zmiany w strategii marek, kreując dynamikę zmian w portfelu marek[87]. Drugim uwarunkowaniem jest przestrzeń rynkowa (tzw. market opportunity). Efektywne decyzje dotyczące portfela marek zapadają w punkcie przecięcia się strategii marek, strategii biznesowej oraz właśnie przestrzeni/szans rynkowych[88]. Ów trójkąt czynników strategicznych kształtuje przestrzeń decyzyjną dla procesów ZPM. Każda decyzja podejmowana w ramach ZPM de facto powinna być zgodna z ogólną strategią biznesu, strategią dotyczącą danej marki, a także stanowić odzwierciedlenie sytuacji rynkowej.

Autorzy badający uwarunkowania decyzji ZPM wskazują także na szereg przesłanek, które należy uwzględnić podczas procesu zarządzania portfelem marek. Pierwszą z nich jest możliwość rozwijania i wzmacniania silnych marek, nazywanych przez autorów megamarkami. Megamarki, jako dominujące na swoich rynkach, pozwalają firmom na umacnianie ich pozycji przy współpracy z sieciami detalicznymi oraz umożliwiają wykorzystanie efektu skali, powodując wzrost wartości marki. Megamarki posiadają utrwalony wśród klientów pozytywny wizerunek, dzięki czemu wpływają na proces decyzyjny nabywcy[89]. Drugą z przesłanek jest wykorzystanie potencjału zbudowanej megamarki poprzez jej rozszerzanie na nowe produkty. Podkreśla się również konieczność zapewnienia wewnętrznej synergii portfela marek, w celu uniknięcia niespójnych

[86] Morgan N., Rego L. (2009) *Brand Portfolio Strategy and Firm Performance*, „Journal of Marketing", Vol. 73, January, ss.59-74.
[87] Uggla H. (2015) *Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. XII, No. 3, s.8.
[88] Uggla H. (2015) *Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. XII, No. 3, s.8.
[89] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.19.

tożsamości marek i submarek. Przesłanka ta wiąże się także z zapewnieniem przejrzystości oferty w ramach portfela adresowanej do klientów i partnerów firmy. Ponadto istotną przesłanką jest zapewnienie odpowiedniej alokacji zasobów pomiędzy markami, co związane jest z określeniem wewnętrznych relacji pomiędzy markami w portfelu. Ostatnia przesłanka dotyczy możliwości rozbudowy portfela marek o nowe produkty oraz nowe marki[90].

Powyższe rozważania pokazują, jak wymagające może być podejmowania decyzji dotyczących portfolio marek oraz jak duża i zróżnicowana jest grupa czynników potencjalnie wpływających na te decyzje. Jak bardzo skomplikowane jest podejmowanie decyzji w ramach ZPM w praktyce pokazują chociażby doświadczenia detalistów związane z dziedziną Category Management. Podjęcie operacyjnej decyzji dotyczącej ceny produktu w szerszym środowisku konkurencyjnym (wiele marek obecnych na półce) wymaga zastosowania zaawansowanych narzędzi analityczno-planistycznych i uwzględnienia całego szeregu czynników, takich jak: charakterystyka i atrybuty samego produktu, elastyczność, wrażliwość cenowa produktu, możliwa interakcja z innymi produktami (komplementarność, substytucyjność), dynamika cen w czasie (między okresami), dynamika cen między produktami czy poziom wsparcia marketingowego produktu etc.[91].

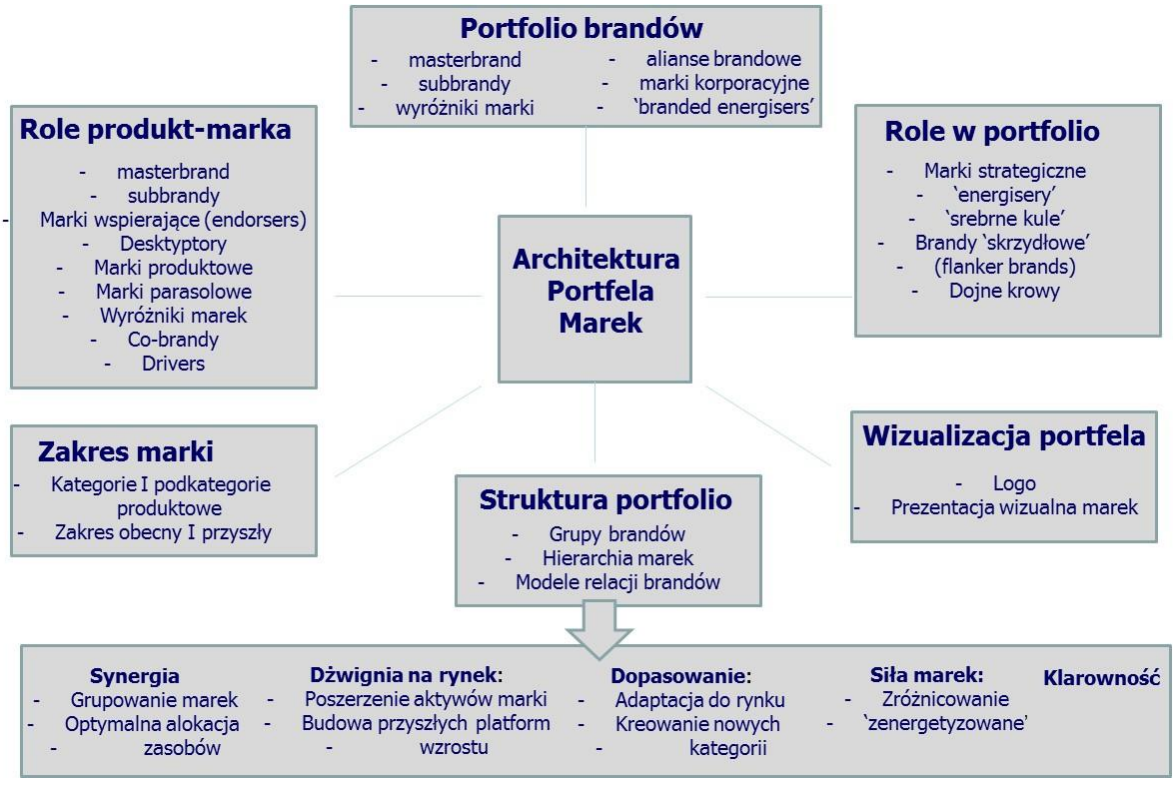
Jak pokazano powyżej podejmowanie decyzji dotyczących kształtowania portfela marek jest procesem wymagającym. Jednoczesne budowanie siły pojedynczych marek oraz synergii w portfelu i optymalizacji pokrycia rynkowego musi odbywać się przy uwzględnieniu ogólnej strategii biznesowej organizacji, strategii poszczególnych marek oraz przyjętej strategii portfolio, a także wielu dodatkowych przesłanek decyzyjnych opisanych powyżej. Wszystko to sprawia, że budowa „portfela idealnego" nie jest sprawą prostą. W skutecznym podjęciu tego trudnego i kompleksowego wyzwania pomagają firmom koncepcje, narzędzia i procesy stworzone i dedykowane dla obszaru ZPM.

[90] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.19-21.
[91] Voleti S., Gangwar M., Kopalle P. (2017) *Why the Dynamics of Competition Matter for Category Profitability*, „Journal of Marketing", Vol. 81, January, ss.1-16.

1.4. Kształtowanie portfela marek – strategie, kryteria i wyznaczniki portfela

Koncepcją, która najpełniej oddaje kształtowanie portfela marek jako procesu strategicznego, wraz z towarzyszącymi mu uwarunkowaniami jest koncepcja „architektury marki" (ang. *brand architecture*) i dlatego to właśnie od niej rozpoczną się rozważania na temat kluczowych koncepcji, strategii i procesów ZPM. Twórcą pojęcia „architektura marki" jest David Aaker. W zarządzaniu portfolio przedsiębiorstwa architektura marki kształtuje i przedstawia relacje między markami, jednocześnie pomagając w realizacji przyjętej strategii marketingowej[92]. Według Aakera architektura marki (a w zasadzie architektura portfolio marek) odzwierciedla zarówno powiązania i relacje między markami w portfelu, jak też różnicuje je, definiując role i dynamikę marek w portfelu[93]. Schemat architektury portfela marek przestawiony został na rysunku 1.

Rysunek 1. Architektura portfolio marek



Źródło: Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York.

Architektura portfolio marek obejmuje marki, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie celów strategicznych organizacji. Swoim zakresem może obejmować wszystkie marki, które w jakikolwiek sposób wchodzą w interakcję i zakres wpływu firmy. To firma decyduje, jak duży

[92] Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000) *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review", No. 4 [za:] Liczmańska K., *Architektura marki znaczącym elementem w procesie budowania marek produktowych*, http://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/re2/17Liczmanska.pdf.
[93] Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2001) *Brand Leadership*, The Free Press, London, ss.134-153.

obszar pokrywać będzie architektura. Z jednej strony w zakres architektury portfela marek mogą wchodzić marki niestanowiące własności firmy, a nawet marki związane z firmą tylko poprzez np. wspólną akcję promocyjną. Z drugiej strony firmy mogą zadecydować o wyłączeniu z architektury części swoich produktów sprzedawanych np. jako marki dystrybucji ekskluzywnej lub produkowanych dla sieci detalicznych jako marki własne. Architektura portfela marek składa się z kilku kluczowych elementów opisanych poniżej[94]:

- role produkt-marka – opisujące relacje poszczególnych marek z bazą produktów. Jest to spojrzenie na portfel marek z punktu widzenia konsumenta jako odbiorcy treści marketingowej. Możliwe role to: marka główna (ang. *masterbrand*) – marka stanowiąca podstawową identyfikację, podmarka (ang. *subbrand*) – marka współistniejąca na opakowaniu, opisująca podkategorię (np. produktową) w ramach marki głównej, marka wspierająca (ang. *endorser*) – marka współistniejąca na opakowaniu (i/lub w komunikacji), której zadaniem jest wsparcie danego produktu i marki wizerunkiem, dzięki skojarzeniom już ustanowionym dla marki wspierającej, deskryptor – opis głównej funkcjonalności produktu, marka produktowa – marka przypisana do pojedynczego typu produktu, marka parasolowa – marka obejmująca szereg produktów i kategorii, wyróżnik marki – kluczowa funkcjonalność lub markowa usługa/program budująca przewagę konkurencyjną, co-brand – marka współidentyfikująca produkt lub ofertę z inną marką oraz *driver* – cecha markowa decydująca o reakcji konsumenta;
- role w portfelu – role, jakie danej marce mogą zostać przypisane w strategii. Jest to spojrzenie na portfel marek z punktu widzenia managera zarządzającego portfelem. Możliwe role to: marka strategiczna (obecny lub przyszły megabrand, ewentualnie „przyczółek strategiczny", czyli niewielka marka, ale o potencjalnie wielkim znaczeniu dla strategii), „energetyzer marki" (ang. *branded energiser*) – dowolny „byt marketingowy" (produkt, promocja, program, symbol etc.), który poprzez skojarzenie istotnie wpływa/energetyzuje markę, „srebrna kula" (ang. *silver bullet*) – marka, wyróżnik lub energetyzer marki o szczególnym znaczeniu dla przewagi konkurencyjnej, „marka skrzydłowa" (ang. *flanker brand*) – marka o znaczeniu taktycznym, której zadaniem jest odwracanie uwagi konkurencji od marek i segmentów strategicznych dla firmy, „dojna krowa" (ang. *cash cow*) – dojrzała marka o szczególnie dużym pozytywnym przepływie pieniężnym, źródło zysków dla firmy;
- zakres marek – określenie obecnego i przyszłego zakresu kategorii i podkategorii produktowych, jaki obejmować będą poszczególne marki w portfelu;
- struktura portfela marek – jasne opisanie ról i zakresów poszczególnych marek pozwala na grupowanie marek oraz tworzenie hierarchii i modeli relacji, obrazujących strukturę portfela;
- system identyfikacji wizualnej – połączone w spójny system elementy identyfikacji wizualnej marek, sygnalizujące przynależność markową i/lub wsparcie, lecz także pozwalające na graficzne zróżnicowanie oferty w ramach portfela.

[94] Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, 2004.

Jak wykazano powyżej koncepcja architektury marki pomaga w spójny sposób opisać strukturę portfela marek. Podejmując decyzje, w jaki sposób budować architekturę portfela marek, jedną z kluczowych decyzji, którą musi podjąć firma jest wybór strategii markowania. Strategia markowania decyduje o stopniu, w jakim marki są odseparowane od siebie w zakresie działań rynkowych. Rozwiązania skrajne to tzw. „dom marek" (ang. *house of brands*) oraz „markowy dom" (ang. *branded house*). Istotną rolę w ramach tych dwóch rozwiązań pełni określany przez Aakera tzw. „kluczowy czynnik decyzji" (ang. *decision driver*). W przypadku „domu marek" każda marka jest samodzielnym „driverem decyzji", natomiast w „markowym domu" występuje wspólna marka główna[95]. Podjęcie wyboru dotyczącego strategii markowania wymaga uwzględnienia szeregu czynników, które zostaną opisane w dalszej części rozdziału. Istnieją również rozwiązania pośrednie, np. wspieranie marki indywidualnej przez odległą markę wspierającą lub wykorzystanie marki głównej oraz submarek.[96] Olins na przykład wyróżnia trzy modele markowania: monolityczny (ang. *monolithic*) – w których wszystkie produkty sygnowane są jedną marką i towarzyszącym jej systemem identyfikacji wizualnej, wspierany (ang. *endorsed*) – gdzie marka główna (korporacyjna) towarzyszy na opakowaniu markom produktowym i wspiera je wizerunkiem oraz markowy (ang. *branded*) – gdzie produkty (lub linie produktowe) sygnowane są pojedynczymi markami z odrębnymi systemami identyfikacji[97].

Inne podejście prezentuje Murphy, który proponuje podział nieco bardziej detaliczny, proponując następującą klasyfikację modeli markowania: dominująca marka korporacyjna (ang. *corporate dominant*), system zbalansowany (ang. *balanced branding*), dominujące marki pojedyncze (ang. *brand dominant*) oraz system miksowany (ang. *mixed branding*) [98]. Pierwsze trzy kategorie (corporate dominant, balanced branding oraz brand dominant) odpowiadają kategoriom monolithic, endersed oraz branded Olinsa, natomiast dodana przez Murphy'ego kategoria mixed branding pokazuje stopień zróżnicowania, w jakim marka główna (korporacyjna) może wspierać marki produktowe.

Z kolei CIM, opisując strategie markowania, wprowadza za Aakerem pojęcie „spektrum relacji między markami" (ang. *brand relationship spectrum*), zawierające następujące możliwe warianty strategii markowania: markowy dom (ang. *branded house*), podmarki (ang. *subbrands*), marki wspierane (ang. *endorsed brands*) oraz dom marek (ang. *house of brands*)[99]. Użyteczne w podejściu CIM/Aakera jest postrzeganie możliwych wariantów markowania jako swego rodzaju continuum, po którym może poruszać się firma, kształtując strategię portfela.

Kapferer również wzbogaca zakres pojęciowy związany ze strategiami markowania i używa pojęcia „strategii architektury marki", wyróżniając strategie marki indywidulnej (ang. *product--brand strategy*), marki linii produktów (ang. *line brand strategy*), marki asortymentu produktów

[95] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.34.
[96] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.34.
[97] Olins W. (1989) *Corporate Identity*, Thames and Hudson, London [za:] Laforet S., Saunders J. (1994) *Managing Brand Portfolio: How Leaders Do It*, „Journal of Advertising Research", September-October, s.66.
[98] Murphy J. (1987) *Branding. The Game of the Name*, „Marketing", April 23 [za:] Laforet S., Saunders J. (1994) *Managing Brand Portfolio: How Leaders Do It*, „Journal of Advertising Research", September-October, s.66.
[99] Aaker, D.A., Joachimstaler, E. (2000) *Brand Leadership*, The Free Press, London, s.105.

(ang. *range brand strategy*), marki producenckiej (ang. *maker's mark strategy*), marki wspierającej (ang. *endorsing brand strategy*), marki parasolowej (ang. *umbrella brand strategies*), marki źródłowej (ang. *source brand strategy*) oraz marki hybrydy (ang. *mixed approaches within groups*)[100].

Jak wspomniano powyżej, podjęcie decyzji dotyczącej wyboru strategii z szerokiego spektrum możliwości dostępnego pomiędzy „domem marek" a „markowym domem" wymaga uwzględnienia szeregu czynników, a w szczególności odpowiedzi na pytania:

- czy wprowadzany nowy produkt wzmocni istniejącą markę?
- czy istnieją poważne powody do wykreowania nowej marki dla nowego produktu?

Szczegółowe pytania dotyczące wyboru strategii markowania zawiera tabela 3.

Tabela 3. Kluczowe pytania dotyczące wyboru strategii markowania

„Markowy dom" (branded house)	**„Dom marek" (house of brands)**
1. Czy marka wzbogaca nowy produkt poprzez: • pozytywne asocjacje – czyniąc produkt bardziej atrakcyjnym w oczach nabywcy, • większą wiarygodność – dzięki takim wartościom marki jak jakość, innowacyjność, dbałość o klienta, globalne znaczenie, niezawodność, • lepszą zauważalność, • zwiększoną efektywność komunikacji marketingowej – dzięki oszczędnościom na reklamie, opakowaniach, ekspozycji itp.? 2. Czy marka zostanie wzmocniona przez skojarzenie jej z nowym produktem?	1. Czy istnieje konieczność wykorzystania odrębnej marki wywołana potrzebą: • wykreowania i przywłaszczenia dla nowej marki odmiennych asocjacji (szczególnie wtedy, kiedy nowa marka ma szansę zdominować określoną korzyść funkcjonalną dla nabywcy), • wyraźnego podkreślenia nowości, odmienności produktu, zasygnalizowania przełomowej korzyści dla nabywcy, • uniknięcia niepożądanych asocjacji tkwiących w marce korporacyjnej, • podtrzymania ścisłej relacji z konsumentem? 2. Czy firma będzie wspierać finansowo nową markę (nierealne w przypadku małych firm i mało perspektywicznych przedsięwzięć)?

Źródło: Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.35, na podst. Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000) *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review", Summer, ss.8-24; Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000) *Brand Leadership*, Free Press, New York, ss.120-127.

[100] Kapferer J. (2013) *The New Strategic Brand Management*, 5. wydanie, KoganPage, London, s.316.

Wybór strategii jest również zależny od stopnia rozwoju firmy. Jeśli firma nastawiona jest na pozyskiwanie nowych klientów za pomocą nowych marek, wskazana jest strategia domu marek. Jeśli z kolei posiada już grono pozyskanych klientów i nastawiona jest na zwiększenie sprzedaży w tej grupie, pomocna będzie strategia „markowego domu"[101].

Aby lepiej zrozumieć konsekwencje wyboru strategii markowania warto dokonać bardziej szczegółowej analizy poszczególnych strategii. Strategia markowania „markowy dom" charakteryzuje się następującymi cechami[102]:

- pod tą samą nazwą marki występują różne produkty oferowane na różnych rynkach, z własnym programem komunikacji i specyficzną obietnicą dla nabywcy,
- marka główna jest często tożsama z marką korporacyjną,
- czasem marce głównej towarzyszy deskryptor (dookreślenie) – jego rola w podejmowaniu decyzji zakupowej jest minimalna,
- strategia ta powinna stanowić punkt wyjścia przy wyborze architektury marki (inne opcje winny być wybierane jedynie w sytuacji istnienia przesłanek niesprzyjających wyborowi „markowego domu")[103],
- strategia ta stosowana jest często przez liderów rynkowych[104].

W przypadku wykorzystania marki korporacyjnej jako marki głównej autorzy wskazują szereg specyficznych wyróżników jej wizerunku[105]. Należą do nich: dziedzictwo marki, personel (postawa i system wartości), status dobrego obywatela (dbałość o rozwój społeczny czy środowisko naturalne). Zagrożenia i ograniczenia w wykorzystaniu strategii „markowego domu" mogą dotyczyć następujących aspektów[106]:

- im więcej produktów pojawia się pod wspólną marką, tym staje się ona słabsza,
- barierą dla stosowania tej strategii może być zbyt wąsko zdefiniowany wizerunek firmy,
- gorsza jakość jednego z produktów w „markowym domu" może naruszać reputację całej marki,
- zbyt swobodna komunikacja może prowadzić do tzw. efektu patchworku, czyli postrzegania marki jako niespójnej[107],
- problem przy zmianie identyfikatorów marki, zwłaszcza nazwy.

W świetle powyższych informacji główne strategiczne wyzwania w procesie zarządzania „markowym domem" to: dbałość o utrzymanie relewantności marki, tworzenie oferty wartości

[101] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.35.
[102] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.36-38.
[103] Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, s.59; Kapferer J.N. (2001) *Reinventing the Brand*, Kogan Page, London, s.145.
[104] Petromilli M., Morrison D., Million M., *Brand Architecture: Building Brand Portfolio Value, Strategy and Leadership*, 30.05.2002, ss.22-28.
[105] Aaker D.A. (2002) *Building Strong Brands*, Simon & Schuster, London, ss.118-120, 122-125, 126-130; Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, ss.265-274; Keller K.L. (2003) *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, New Jersey, Third Edition, ss.453-461 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.38-39.
[106] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.43-49.
[107] Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000) *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review", Summer, s.15.

dla klienta, eliminowanie/zapobieganie negatywnym aspektom wykorzystania wspólnej nazwy marki oraz wykorzystanie tożsamości marki w różnych kontekstach produktowych[108].

Drugą ze strategii markowania stanowi tzw. „dom marek", gdzie produktom z portfela przypisane są wyłączne dla nich marki z indywidualnym pozycjonowaniem. W tym przypadku portfel jest zbiorem samodzielnych, niezależnych od siebie marek, z których każda skupia się na maksymalizowaniu swojego oddziaływania na rynek[109]. Kluczowe korzyści związane z zastosowaniem strategii „domu marek" to przede wszystkim[110]:

- strategia ta jest odpowiedzią na rosnącą potrzebę zróżnicowania oferty, a konsument ma dzięki temu zapewniony wybór produktu,
- może być sposobem na maksymalizowanie udziału w rynku, zwłaszcza w różnych segmentach cenowych, a także w segmentach o różnych oczekiwaniach i potrzebach,
- indywidualne pozycjonowanie każdej marki w portfelu pozwala na podkreślenie różnic między ofertami w podobnych kategoriach produktów,
- niezależne marki ułatwiają zawłaszczanie pożądanych asocjacji produktowych,
- pozwala na podejmowanie ryzyka na nowych rynkach, gdyż nazwa producenta nie jest eksponowana, wobec czego brak sukcesu jednej marki nie rzutuje na inne, ani na wizerunek całej firmy,
- ułatwia komunikowanie innowacji i skrajnej odmienności nowej marki od dotychczasowych produktów,
- strategia ta pozwala na minimalizowanie konfliktów w kanale dystrybucji,
- detaliści faworyzują dostawców z dużą liczbą silnych marek,
- strategia ta daje możliwość taktycznego blokowania konkurencji w wielu segmentach rynku oraz blokowania ich dostępu do kanałów dystrybucji.

Ograniczeniem przedstawionej strategii „domu marek" jest wysoki poziom trudności oraz wysokie koszty związane z reklamą i promocją sprzedaży każdej nowo wprowadzanej marki. Ponadto obecne już na rynku marki blokują dostęp tym nowym, stąd nowym markom trudno jest zdobyć udziały w rynku. Co więcej, ukrywanie marki korporacyjnej (nazwy producenta) powoduje, iż nie może pełnić ona roli wspierającej dla innych marek[111].

Wybór strategii markowania nie sprowadza się tylko do wyboru pomiędzy „markowym domem" a „domem marek". Jak wskazano powyżej, pomiędzy tymi dwiema skrajnościami istnieją również strategie pośrednie – są to tzw. strategie marki wspieranej (ang. *endorsed brand*)[112]. W przypadku strategii marki wspieranej obecne w portfelu marki (najczęściej marka korporacyjna) udzielają wsparcia nowo powstającej marce. Marka wspierająca symbolizuje tym

[108] Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, ss.275-280 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.51-52.
[109] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.53.
[110] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.53-58.
[111] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.58-59.
[112] Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, ss.51-60, 281; Kapferer J.-N., *The New Strategic Brand Management*, ss.304-308 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.59-63.

samym wiarygodność organizacji, przywołuje skojarzenia z określoną kategorią produktową lub wymiarami organizacyjnymi, stanowi synonim zaufania i wiarygodności. Nowa wspierana w ten sposób marka kreuje własne asocjacje i osobowość, tworzy własną komunikację marketingową. Wyróżniono cztery rodzaje wspierania marek: wsparcie milczące, wsparcie zdawkowe, pokrewna nazwa, wsparcie zdecydowane, które zostały opisane w tabeli 4.

Tabela 4. Rodzaje wspierania marek

Rodzaj wspierania marek	Opis wspierania marek
Wsparcie milczące (ang. *shadow endorsement*)	▪ Brak widocznego związku firmy ze wspieraną marką, choć niektórzy klienci są go świadomi, ▪ Marka wspierana adresowana jest do innego segmentu rynku niż marka wspierająca, ▪ Firma zapewnia określone korzyści wspieranej marce (np. postrzegana jakość).
Wsparcie zdawkowe (ang. *token endorsement*)	▪ Udzielane zazwyczaj przez markę funkcjonującą na wielu rynkach produktowych, ▪ Np. poprzez logo producenta na opakowaniu, określenie „by x", „pieczęć jakości", ▪ Jest skuteczne, gdy marka wspierająca jest dobrze znana, ma rozpoznawalny symbol, związana jest z produktami o wysokiej renomie.
Pokrewna nazwa (ang. *linked name*)	▪ Marka wspierana posiada wspólny element z marką wspierającą, np. podobne brzmienie lub zapis nazwy.
Wsparcie zdecydowane (ang. *strong endorsement*)	▪ Wyraźna obecność marki wspierającej przy marce wspieranej, ▪ Marka wspierana czerpie z tożsamości z marki głównej, z jej niezawodności, zaufania i wysokiej jakości, ▪ Obie marki przejawiają wiele cech wspólnych, tworząc „rodzinę marek".

Źródło: Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.60-63.

Powyższe opisy „domu marek", „markowego domu" oraz „marki wspieranej" przedstawiają podstawowe strategie markowania w ramach spektrum relacji między markami. W praktyce szereg badań pokazał, że rzeczywistość rynkowa jest często bardziej skomplikowana. Laforet i Saunders, podsumowując badania nad strukturą portfolio marek przeprowadzane w latach 1994-2004, opisali następujące obecne na rynku modele markowania[113]:

- dominująca marka korporacyjna (ang. *corporate dominant*) – rzadko spotykana strategia, w której marka korporacyjna obecna jest na wszystkich produktach firmy,
- domy markowe (ang. *brand houses*) – strategia markowania produktów za pomocą marki oddziału/dywizji firmy np. specyficznej dla danej kategorii produktowej,

[113] Laforet S., Saunders J. (2007) *How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004*, „Journal of Marketing Management", Vol. 23, No. 1-2, s.42.

- marki dualne (ang. *dual brands*) – strategia polegająca na obecności na produkcie jednocześnie marki głównej (najczęściej marki korporacyjnej) oraz monomarki produktowej, jako dwóch równouprawnionych marek,
- marki wspierane – strategia polegająca na wsparciu marek produktowych przez markę domu lub markę główną,
- marki pojedyncze (ang. *brand dominant*) – strategia markowania produktów za pomocą oddzielnych, pojedynczych marek, dedykowanych dla produktu lub grupy produktów.

Jak wykazali Laforet i Saunders, strategie markowania podlegają ewolucji. Na przestrzeni badanej przez nich dekady 1994-2004 około 40% firm zmieniło architekturę i sposób markowania swoich produktów[114]. Spadło też znacząco użycie „czystych" strategii typu corporate brand oraz brand dominant, na rzecz rosnącej popularności strategii marek miksowanych (dual, endorsed brands) – ponad 50% produktów miało na opakowaniu co najmniej dwie marki, zaś 95% badanych firm użyło strategii miksowanego brandingu na co najmniej jednym produkcie. Autorzy wiążą ten fakt z większym ryzykiem postrzeganym dla strategii corporate/house brand[115]. Rosnąca popularność modeli mieszanych, a co za tym idzie kompleksowość markowania, jest przyczyną, dla której w niniejszej pracy rozważane będzie pełne spektrum stosowanych w praktyce modeli markowania, tak aby jak najlepiej odzwierciedlić rzeczywistość w tym kluczowym dla ZPM obszarze.

Kolejną kwestią związaną ze strategiami markowania, na którą należy zwrócić szczególną uwagę jest marka korporacyjna. Może ona pełnić rolę zarówno marki głównej (marka organizacyjna, masterbrand), jak też marki wspierającej, wnosząc do strategii markowania szereg skojarzeń, które (jako przypisane raczej do organizacji niż poszczególnych produktów) dużo trudniej byłoby zbudować poprzez pojedyncze marki, takich jak[116]:

- skojarzenia z tradycją, historią i początkami firmy (ang. *heritage*),
- pokazanie, w czym firma się specjalizuje, jakie są jej kompetencje (ang. *resources and capabilities*),
- pokazanie wartości związanych z zespołem, pracownikami (szczególną rolę do odegrania może mieć tutaj tzw. company spokesman, np. prezes czy właściciel, którego osoba może uwiarygodnić przekaz),
- kluczowe wartości firmy (ang. *values and priorities*),
- lokalne lub globalne zorientowanie organizacji,
- pokazanie troski o środowisko, pracowników, społeczność (ang. *citizenship*),
- pokazanie skali i potęgi organizacji.

[114] Laforet S., Saunders J. (2007) *How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004*, „Journal of Marketing Management", Vol. 23, No. 1-2, s.52-55.
[115] Laforet S., Saunders J. (1994) *Managing Brand Portfolio: How Leaders Do It*, „Journal of Advertising Research", September-October, s.65.
[116] Aaker D.A. (2004) *Leveraging the Corporate Brand*, „California Management Review", Vol. 46, No. 3, Spring, ss.6-10.

Wyżej omówione elementy, o ile zostaną efektywnie wykorzystane w strategii markowania z użyciem marki korporacyjnej, są w stanie dostarczyć organizacji szereg korzyści. Po pierwsze wykorzystanie marki korporacyjnej pozwala na wyróżnienie się w coraz częściej spotykanej sytuacji, kiedy oferty produktowe na rynku stają się coraz bardziej do siebie podobne, a równocześnie daje efekt skali (marka korporacyjna jest możliwa do zastosowania na większości rynków i produktów). Po drugie, marka korporacyjna dostarcza wiarygodności (atrybut jest bardziej naturalny dla organizacji niż dla produktu), jak również może wziąć na siebie ciężar niesienia i komunikowania wartości trudniejszych w odbiorze (citizenship, wartości organizacji, wiarygodność etc.), a w konsekwencji marki produktowe otrzymują większą przestrzeń, aby skoncentrować się na komunikacji lżejszej i atrakcyjniejszej w odbiorze dla konsumentów, budując swoje wizerunki w bardziej zróżnicowany sposób. Wreszcie wykorzystanie marki korporacyjnej daje efekt motywacyjny dla pracowników firmy, jako element marketingu wewnętrznego[117].

Oczywiście, zastosowanie marki korporacyjnej, jak każda strategia biznesowa, oprócz opisanych powyżej zalet wiąże się też z ryzykiem i wyzwaniami. Stosując markę korporacyjną organizacji, może być trudno zachować dopasowanie do konsumentów i zachować relewantność na różnych rynkach i w różnych kontekstach. Marka korporacyjna wymaga także mocniejszego (niż marki produktowe) związku z identyfikacją organizacji (ang. *corporate identity*) oraz strategią biznesową, zaś wspomniana powyżej zaleta w postaci efektu skali może stać się zagrożeniem, gdyż strategia markowania z wykorzystaniem marki korporacyjnej jest bardziej podatna na szerzenie się kryzysu w sytuacjach specjalnych[118].

Użycie marki korporacyjnej, podobnie jak użycie pozostałych możliwych strategii markowania nie jest zatem wyborem prostym i jest uwarunkowane wieloma czynnikami, które wpływają na ostateczną decyzję organizacji co do sposobu markowania produktów. Czynniki te badali i zidentyfikowali Laforet i Saunders, którzy zaproponowali następującą klasyfikację[119]:

- historia – przy zakładaniu firmy nazwę i główną markę stanowiło np. nazwisko lub imię właściciela, narzucając niejako strategię marki korporacyjnej. W miarę rozwoju portfela pojawiały się również inne formy markowania;
- struktura organizacyjna – centralizacja struktury sprzyja bardziej stosowaniu marki korporacyjnej, podczas gdy organizacja zdecentralizowana sprzyja bardziej strategii typu brand dominant (marki pojedyncze);
- filozofia organizacji – na przykład mocno akcentowana i obecna w kulturze organizacyjnej duma z przynależności do organizacji częściej owocuje zastosowaniem strategii marki korporacyjnej, podczas gdy stosowanie modeli miksowanych i brand dominant jest dużo bardziej oportunistyczne i uwarunkowane sytuacją biznesową;

[117] Aaker D.A. (2004) *Leveraging the Corporate Brand*, „California Management Review", Vol. 46, No. 3, Spring, ss.10-11.
[118] Aaker D.A. (2004) *Leveraging the Corporate Brand*, „California Management Review", Vol. 46, No. 3, Spring, ss.13-16.
[119] Laforet S., Saunders J. (1999) *Managing Brand Portfolio: How Leaders Do It*, „Journal of Advertising Research", January-February, ss.53-56.

- struktura rynków – rynki dobrze zdefiniowane i homogeniczne bardziej sprzyjają strategiom marki korporacyjnej, podczas gdy obecność firmy na wielu zróżnicowanych rynkach i segmentach sprzyja pozostałym strategiom markowania;
- zakres i zróżnicowanie jakościowe asortymentu produktowego – jeżeli w asortymencie istnieje duże zróżnicowanie jakości, wówczas wskazane jest użycie odrębnych marek.

Rosnąca skala wykorzystania różnych strategii markowania, jak również poziom skomplikowania palety dostępnych wyborów w tym obszarze zachęca do przyjrzenia się ewolucji tematu. Uggla wskazuje na etapowy rozwój modeli markowania: pierwszy etap (I generacja) – był to czas budowy od zera marek monolitów, z dominującą strategią marki głównej lub pojedynczych, jasno wyodrębnionych marek. Etap drugi (II generacja) to czas wykorzystania poszerzeń marki (ang. *brand extensions*) i budowy strategii submarek i marek wspieranych. W trzecim etapie (III generacja zwana generacją „make or buy") zwiększano intensywność wykorzystania również aliansów markowych i licencji – pomiędzy strategiami domu marek oraz markowego domu w etapie III obecne jest już całe spectrum rozwiązań[120].

Powyższe podejście zgodne jest z wnioskami Laforet i Saundersa i pokazuje rosnącą kompleksowość stosowanych rozwiązań markowania. Jednocześnie należy podkreślić, że obecnie nie istnieje jednolita wykładnia czy zestaw rekomendacji, kiedy dokładnie i jaka dokładnie strategia markowania portfolio powinna być zastosowana. Badacze nadal zgłębiają ten obszar i trwa ożywiona dyskusja. Aaker oraz Jochimstaller w 2000 roku prognozowali odchodzenie od pojedynczych marek na rzecz modeli miksowanych, aż po zwiększone użycie marek korporacyjnych, uzasadniając to rosnącą kompleksowością na rynku, zwiększoną presją konkurencyjną, dynamiką kanałów dystrybucyjnych oraz globalizacją[121]. Balmer oraz Gray udowadniali, że marka korporacyjna dobrze zbudowana jest trwalsza niż marki pojedyncze oraz stanowi dla firmy zasób o większym znaczeniu strategicznym – argumentowali to tym, że marka korporacyjna jest lepszym nośnikiem istotnych wartości różnicujących, takich jak estyma czy lojalność[122]. Petromilli z kolei sugerował, iż strategie miksowane (np. endorsed brand) pozwalają markom na korzystanie z tzw. efektu halo (jedna marka jest beneficjentem aktywności/skojarzeń innej marki, zwykle marki głównej) oraz poprzez efekty „poolingu", czyli przyciągania konsumentów poprzez bloki półkowe w sklepie[123]. Dla kontrastu, Kapferer wieszczył rosnącą popularność marek pojedynczych i modelu brand dominant, dzięki rosnącej decentralizacji firm, a także dążeniu firm do dopasowania się do coraz bardziej rozdrobnionych

[120] Uggla H., *Make or buy the brand: strategic direction of brand management*, „Strategic Direction", Vol. 30, Issue 3, ss.1-3.

[121] Aaker, D.A., Joachimstahler, E. (2000) *Brands Leadership. New York:The Free Press* [za:] Laforet S., Saunders J. (2007) *How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004*, „Journal of Marketing Management", Vol. 23, No. 1-2, s.40-41.

[122] Balmer, John M.T., Gray, Emund R. (2003) *Corporate brands: what are they? What of them?*, „European Journal of Marketing", Vol. 37(7/8), ss.972-997 [za:] Laforet S., Saunders J. (2007) *How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004*, „Journal of Marketing Management", Vol. 23, No. 1-2, ss.40-41.

[123] Petromilli M., Morrison D., Million M. (2002) *Brand Architecture: Building Brand Portfolio Value, Strategy and Leadership*, 30(5), ss.22-28 [za:] Laforet S., Saunders J. (2007) *How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004*, „Journal of Marketing Management", Vol. 23, No. 1-2, ss.40-41.

rynków[124]. Również badania przeprowadzone przez He, Li oraz Harrisa nad rolą identyfikacji marki w budowie lojalności wykazały rolę dystynktywnej identyfikacji marki jako mediatora lojalności konsumentów, zatem pośrednio wskazały model pojedynczych marek o jasno zdefiniowanym wizerunku jako preferowany z tego punktu widzenia[125]. Obecne trendy wydają się wskazywać na to, że zgodnie ze wspomnianymi powyżej badaniami Laforet i Saundersa dominującą pozycję zdobywają modele mieszane[126]. Z pewnością nie jest to jednak koniec dyskusji o modelach markowania, zaś firma tworząca architekturę swojego portfela musi zawsze podejmować decyzje w oparciu o indywidualną ocenę swojej sytuacji, ponieważ brak jest jednoznacznych, uniwersalnych odpowiedzi w tej kwestii.

Brak jednoznacznych wytycznych pokazujących firmom jedyną słuszną drogę zarządzania ich portfelami marek skutkuje tym, że organizacje wciąż poszukują najlepszych dla siebie rozwiązań, co owocuje wielością przyjmowanych dróg, narzędzi i strategii. Uggla przeanalizował zachowania firm w ramach ZPM i przedstawił główne trendy obecne w tym obszarze[127]:

- ciągła reiteracja pomiędzy strategiami markowania – jak wykazuje Uggla (potwierdzając ustalenia Laforet i Saundersa) dominujące w praktyce stają się mieszane strategie markowania. Uggla podkreśla jednak dynamiczny charakter sytuacji – wg niego firmy nie tylko wielokrotnie przechodzą od modeli domu marek do markowego domu (przez strategie pośrednie), ale też często stosują równolegle kilka modeli markowania, w zależności od rynku i/lub segmentu, płynnie poruszając się po spektrum relacji między markami w zależności od potrzeby biznesowej;
- zastępowanie idealistycznej wizji architektury marki przez dynamiczne procesy zarządzania portfelem marek – ten trend nawiązuje do poprzedniego punktu i wskazuje na rosnącą rolę integracji między strategią biznesową oraz markową. Obie strategie powinny nie tylko być ze sobą w harmonii, ale wręcz przenikać się wzajemnie. Uggla stwierdza odchodzenie od „czystego" podejścia do modeli markowania na rzecz dynamicznych procesów zarządzania portfelem jako elementem strategii biznesowej. Jednocześnie jednak autor przestrzega przed zbyt daleko idącymi kompromisami w tym zakresie, jako przykład podając postępujący zanik zróżnicowania produktowego, obecny np. na rynku samochodowym i polegający na współdzieleniu platform produktowych przez różne modele i różnicowanie wyłącznie poprzez branding – takie rozwiązania, jak udowadnia Uggla, chociaż krótkookresowo zyskowne, są jednak szkodliwe dla firmy;
- rosnąca presja na portfolio marek – rośnie presja na marki jako zasoby strategiczne, aby dostarczały coraz większą wartość dla udziałowców (ang. *shareholders*) organizacji. Od firm (szczególnie notowanych na giełdzie) wymagana jest coraz większa transparencja

[124] Kapferer, J. N. (2001) *(Re)Inventing the Brand*, Kogan Page [za:] Laforet S., Saunders J. (2007) *How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004*, „Journal of Marketing Management", Vol. 23, No. 1-2, ss.40-41.

[125] He H., Li Y., Harris L. (2012) *Social identity perspective on brand loyalty*, „Journal of Business Research", Vol. 65, ss.648-657.

[126] Laforet S., Saunders J. (1994) *Managing Brand Portfolio: How Leaders Do It*, „Journal of Advertising Research", September-October, s.65.

[127] Uggla H., Lashgari M. (2012) *Brand Portfolio Prerogative: Five Challenges and Research Themes Within Brand Portfolio Management*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. IX, No. 3.

w zakresie prowadzonych marek i zarządzania portfelem marek. Jednocześnie rośnie też presja na efektywność wykorzystania marek, co z jednej strony prowadzi do zwiększonej popularności rozszerzeń marek strategicznych (ang. *brand extensions*), a z drugiej – do presji na upraszczanie portfeli i redukcję całkowitej liczby marek;

- rosnąca konieczność integracji strategii biznesowych i markowych – Uggla wskazuje na konieczność wykorzystania obszaru wspólnego strategii biznesowej, markowej oraz szansy tworzonej przez rynek (ang. *market opportunity*). Sztywne struktury i architektury marek globalnych często nie są wystarczająco dynamiczne i elastyczne, aby reagować na pojawiające się lokalnie szanse rynkowe. Z drugiej strony, część organizacji stymulowana przez agencje reklamowe poszukujące sławy zgadza się na niepotrzebne kreowanie nowych marek i rozdrabnianie zasobów. Uggla wskazuje na konieczność poszukiwania delikatnego balansu pomiędzy tymi siłami;
- reintegracja obietnicy marki (ang. *brand promise*) poprzez alianse markowe – Uggla przywołuje trzy podstawowe wymiary, w jakich wyraża się obietnica marki (funkcjonalny, emocjonalny oraz symboliczny, czyli pozwalający na wyrażenie siebie) i wskazuje, że coraz częściej firmy wykorzystują strategię „stwórz albo kup" (ang. *make or buy*), wzmacniając obietnice swoich marek poprzez alianse z innymi markami.

Uggla wskazuje również na krytyczną rolę komunikacji z rynkiem, jako kluczowego czynnika sukcesu dla każdej strategii portfela marek. Używa on pojęcia „sygnałów markowych" dla portfela marek (ang. *brand portfolio signals*) i wyróżnia kilka podstawowych typów komunikacji firmy z rynkiem w zakresie portfolio marek, takich jak sygnały przyciągające klientów (ang. *brand attraction signals*) – jest to komunikacja mająca na celu zwiększenie popytu na markę, na przykład poprzez wsparcie innej marki (ang. *endorsment*). Następną grupą są sygnały o przejęciu marki – to bardzo silne sygnały ekspansji, niosące komunikat o sile organizacji i jej marek. Możliwe są też sygnały o konsolidacji portfela marek – to sygnały o koncentracji na efektywności i zyskowności portfela. Organizacja może także komunikować sygnał o partnerstwie – to informacja o współpracy taktycznej lub strategicznej między markami, np. poprzez co-branding[128]. Odbiorcami powyższych sygnałów są nie tylko konsumenci, ale wszystkie grupy interesariuszy firmy (np. pracownicy, akcjonariusze, partnerzy biznesowi etc.).

Z wyżej opisanych trendów można też wyciągnąć wniosek, że procesy ZPM odbywają się w coraz bardziej wymagającym środowisku. Jak dowodzi Keller, zarządzanie markami wymaga obecnie kompromisów i wymian pomiędzy niezgodnymi ze sobą zmiennymi i aspektami biznesowymi, jak np. konieczność z jednej strony poszerzenia i ekspansji marki, a z drugiej strony – jej umacniania[129]. Kapferer dowodzi, że środowisko dla zarządzania markami staje się coraz bardziej globalne, co jednak nie oznacza, że marka może pozwolić sobie na zignorowanie znaczenia

[128] Uggla H. (2013) *The Nature and Scope of Brand Portfolio Signals Within Brand Portfolio Management*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. X, No. 3.
[129] Keller K.L. (2012) *Strategic Brand Management*, Global Edition, Prentice Hall, USA [za:] Uggla. H. (2013) *The Sins of Brand Portfolio Management*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. X, No. 4, ss.7-8.

aspektów regionalnych czy lokalnych[130]. Sprzeczne uwarunkowania powodują, że ZPM staje się coraz większym wyzwaniem dla organizacji. Jeśli dodać do tego brak jednoznacznych wytycznych dotyczący tak podstawowych kwestii ZPM jak modele markowania, nie dziwi fakt, że w zarządzaniu portfelem marek firmy popełniają błędy.

Uggla opisał zestawienie błędów spotykanych w zarządzaniu portfolio marek[131]: pierwszy błąd to zastępowanie budowy tożsamości marki przez kapitalizację platformy produktowej – błąd ten fundamentalnie sprowadza się do błędnego zarządzania kwestiami punktu odniesienia (ang. *point of parity*) oraz punktu zróżnicowania (ang. *point of difference*) i polega na zawężeniu różnicowania oferty wyłącznie lub głównie do brandingu. Błąd ten widoczny jest np. w branży samochodowej, gdzie pokusa wykorzystania tych samych rozwiązań technicznych w różnych produktach jest bardzo silna (duży wpływ na koszty), w wyniku czego na rynku oferowane są auta na tych samych platformach, z tymi samymi silnikami etc., różniące się przede wszystkim marką. Takie podejście powoduje, że budowane portfolio pozbawione jest istotnych punktów różnicujących, zatem jest słabe. Błąd to także pozbycie się marki zsynchronizowanej z portfelem marek – firmy coraz częściej dokonują przejęć i zakupów marek w fazie ekspansji portfela, aby następnie optymalizować go w fazie redukcji, pozbywając się niechcianych marek. Błąd ten polega na niepoprawnej ocenie stopnia powiązania marek w portfelu (np. z marką główna lub innymi markami) i pozbycie się marki, której wizerunek jest w jakiś sposób (często nieoczywisty, nie wprost) związany i wpływający na kapitał pozostałych marek. Trzeci rodzaj błędu to mylenie kapitału marki (ang. *brand equity*) z wartością finansową marki (ang. *brand value*). Istota tego błędu polega na zbytniej koncentracji na krótkookresowych zyskach i maksymalizacji przepływów pieniężnych, nawet kosztem kapitału marki, np. poprzez niszczenie jej wizerunku (np. poprzez obecność w sieciach dyskontowych jako poszerzenie dystrybucji albo poprzez agresywne oferty promocyjne). Kolejny błąd to utrata właściwej perspektywy dla ZPM, przez którą Uggla rozumie obszar wspólny strategii marki, strategii biznesowej oraz szans rynkowych. Jest to błąd polegający na zbyt wybiórczym, nieholistycznym patrzeniu na ZPM. Przykładem takiego błędu była próba wprowadzenia na rynek napoju Virgin Cola. Ruch ten był zgodny ze strategia biznesową Virgin oraz ze strategią i wartościami marki, nie miał jednakże żadnego odzwierciedlenia w potrzebach i strukturze rynku napojów i zakończył się klęską. Ostatnim rodzajem błędu opisywanym przez Uggla'ę jest mylenie architektury portfela marek z zarządzaniem portfelem marek. Błąd ten polega na traktowaniu raz przyjętej architektury marki (która z definicji jest swego rodzaju „zdjęciem stanu obecnego lub przyszłego" i ma charakter statyczny) jako strategii zarządzania portfelem marek. Jest to błąd, ponieważ ZPM z założenia ma charakter dynamiczny i polega na ciągłym dostosowywaniu portfela marek do przyjętych założeń i celów[132].

CIM z kolei proponuje nieco inne spojrzenie na możliwe błędy w ZPM, skupiając się na takich kwestiach, jak proliferacja portfela marek (zbyt duża liczba marek w zbyt wielu segmentach, w stosunku do potencjału rynkowego oraz możliwości organizacji), duplikacja i nakładanie się

[130] Kapferer J.N. (2012) *The New Strategic Brand Management*, 5th Edition, Kogan Page, London [za:] Uggla. H. (2013) *The Sins of Brand Portfolio Management*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. X, No. 4, 2013 ss.7-8.
[131] Uggla. H. (2013) *The Sins of Brand Portfolio Management*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. X, No. 4.
[132] Uggla. H. (2013) *The Sins of Brand Portfolio Management*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. X, No. 4.

marek (ang. *overlap*) w portfelu, luki w pokryciu priorytetowych segmentów i/lub rynków, nieefektywności w działaniach operacyjnych i łańcuchu dostaw oraz zbędna dyfuzja, a także idąca za tym nieefektywność w alokacji zasobów[133].

Powyższe punkty są błędami, których organizacje z pewnością powinny unikać, zarządzając portfelem marek. Powstaje pytanie, czy istnieją wskazówki, które mogłyby im w tym pomóc? Jak wykazano we wcześniejszej części pracy, praca badawcza dotycząca ZPM wciąż trwa i teorie związane z tym obszarem nadal się kształtują. W wielu punktach brakuje zatem szczegółowych wytycznych, których mogłyby się trzymać organizacje. Dodatkowo ilość czynników wpływających na ZPM jest tak duża, że nie należy się spodziewać prostych, uniwersalnych odpowiedzi, a każda firma przed podjęciem decyzji musi dokładnie ocenić konkretną sytuację biznesową. Pomimo powyższych ograniczeń istnieją jednak ogólne wskazówki, które mogą być pomocne w budowie i zarządzaniu portfolio marek. Na przykład Aaker w swoim artykule *10 Guidelines for Your Brand Portfolio Strategy* wymienia dziesięć wskazówek dotyczących zarządzania portfelem marek[134]:

- upewnienie, czy każda marka ma dobrze zdefiniowaną rolę lub zestaw ról. Role, które potencjalnie może podejmować marka to: marka główna, marka wspierająca, submarka, deskryptor, markowy dyferencjator, markowy „energizer", obecna lub przyszła najpopularniejsza marka (ang. *power brand*), marka niszowa, marka „dojna krowa". Autor zastrzega, iż każda z nich musi być aktywnie zarządzana, aby z sukcesem odgrywała swoją rolę. W szczególności zasoby przeznaczone na budowanie marki powinny być ulokowane w podstawach ich ról, nie w obszarze sprzedaży i potencjalnych zysków;
- identyfikacja strategicznych marek, które odgrywają rolę motywatorów. Marka posiada motywującą rolę, gdy pobudza decyzje zakupowe, definiuje doświadczenia użytkownika, reprezentuje ofertę i określa propozycję wartości. Marka strategiczna niekoniecznie musi być marką główną. Jest ona obecną lub przyszłą „gwiazdą" zapewniającą firmie sukces rynkowy;
- określenie strategii biznesowej z uwzględnieniem rynków docelowych i propozycji wartości oraz ich zmian wraz z nowymi ofertami. Strategia portfela marek zarówno uaktywnia, jak i jest kierowana przez strategię biznesową;
- zrozumienie roli submarek i marek wspierających. Submarka zwiększa lub modyfikuje asocjacje z marką główną, tym samym zachowując od niej pewien dystans. Marka wspierająca wymaga większego dystansu od marki głównej, a nowa marka – największego. Autor proponuje trzy pytania, za pomocą których możliwe będzie określenie pożądanego dystansu, a tym samym – podjęcie decyzji o wprowadzeniu submarki, marki wspierające czy nowej marki: czy obecna marka główna wzmacnia nowa ofertę, czy nowa oferta wzmacnia obecną markę główną oraz czy istnieje przekonujący powód aby wprowadzić submarkę, markę wspierającą czy nową markę?
- znalezienie lub stworzenie wyróżników marki. To markowe cechy, składniki lub technologie, które tworzą znaczący punkt różnicujący oferty firmy. Wyróżniki marki są sposobem na ochronę innowacji definiującą nową subkategorię;

[133] *Chartered Institute of Marketing book*, chapter 6 *Brand Portfolio and Architecture*, 2003, s.13.
[134] Aaker D.A. (2014) *10 Guidelines for Your Brand Portfolio Strategy*, „Marketing News", January, ss.28-29.

- stworzenie lub wykorzystywanie markowych „energizerów". Markowy produkt, promocja, sponsoring, symbol, program, który wzmacnia i pobudza grupy docelowe. Markowy „energizer" może być zarządzany przez samą firmę lub przy współpracy z inną organizacją;
- wykorzystanie silnych marek przez rozszerzenie marki. Rozszerzenie powinno wzmacniać markę poprzez większą widoczność, asocjacje, energię, efektywną komunikację. Strategicznie lepszym rozwiązaniem jest zaplanowanie sekwencji rozszerzeń niż wprowadzanie ich ad hoc;
- rozważenie pionowych rozszerzeń marki – autor określa ten ruch jako ryzykowny, lecz niezbędny, gdy realia biznesowe dyktują pionowy ruch, a stworzenie nowej marki jest niemożliwe;
- rozważenie wykorzystania marki korporacyjnej jako marki głównej lub wspierającej. Marka korporacyjna w wyjątkowy sposób oddaje dziedzictwo, zalety, umiejętności, wartości firmy. Nawet jeśli różne produkty są do siebie podobne, rzadko podobne bywają organizacje. Marka korporacyjna jest zatem potencjalnym źródłem wyróżnienia się, jeśli tylko znaczy coś ważnego i pozytywnego. O ponad 20-letniej tendencji uwidaczniania marek korporacyjnych na produktach pisze także Kapferer[135];
- ograniczenie rozmiaru portfela marek. Rezygnacja z dodawania nowych niepotrzebnych marek, eliminacja tych, które nie posiadają wyraźnej roli, zamienienie marki na deskryptor, jeśli zawodzi w roli „drivera".

Wskazówki Aakera jak widać bezpośrednio wywodzą się w proponowanej przez niego koncepcji architektury marki i jako takie z pewnością mogą być użyteczne dla organizacji. Uggla wzbogaca propozycje Aakera o kwestie związane z pomiarem portfela, a także uwzględnieniem międzyfunkcjonalnych aspektów organizacyjnych, proponując następujący zestaw wytycznych[136]:

- ciągłe przeformułowywanie strategii markowych w kontekście strategii biznesowej w celu szukania nowych możliwości rynkowych,
- sprawdzenie „dopasowania psychologicznego" wizji biznesu i marki przed decyzjami o ewentualnym poszerzaniu portfela poprzez alianse, akwizycje czy franszyzy,
- przed wprowadzeniem nowej marki do portfela, rozważenie struktury marki w kontekście obecnej struktury portfela,
- jasne określenie celów biznesowych przed podjęciem decyzji o ewentualnym aliansie markowym,
- przed decyzją o usunięciu marki z portfela, rozważenie zarówno aspektów związanych z kapitałem marki, jak też finansowych,
- stworzenie rady kapitału marki – międzyfunkcjonalnego zespołu dbającego o budowę kapitału marki,

[135] Kapferer J.N. (2013) *The New Strategic Brand Management*, 5. wydanie, KoganPage, London, s.343 [za:] Chmielewski K.J., *Rola marki korporacyjnej w portfelu marek*, „Logistyka", 2/2015 s.1160.
[136] Uggla H. (2015) *Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. XII, No. 3, ss.13-14.

- stworzenie i rozwój systemu ilościowego pomiaru rezultatów funkcjonowania portfela marek.

Podsumowując powyższe rozważania, należy ponownie podkreślić, że zarządzanie portfelem marek odbywa się w coraz bardziej wymagającym środowisku, a liczba uwarunkowań i czynników mających wpływ na dokonywane wybory jest duża. Skutkuje to z jednej strony mnogością możliwych rozwiązań, a z drugiej strony brakiem jednolitych wytycznych dotyczących kryteriów i warunków wyboru konkretnych strategii. Stąd też decyzje w zakresie ZPM są trudne, a jednoczesny brak jednoznacznych wskazań, co do wyboru skutecznej strategii powoduje ryzyko decyzyjne i potencjalnie błędy. Nie oznacza to jednak, że organizacje są pozostawione samym sobie – wiedza na temat ZPM jest systematycznie budowana, zaś liczni autorzy proponują rozwiązania mające na celu pomoc organizacjom w tym wymagającym obszarze. Podstawą decyzji firmy w zakresie ZPM powinna być indywidualna, staranna analiza stanu obecnego, dlatego też naturalnym punktem wyjścia dla rozważań o konkretnych rozwiązaniach dotyczących budowy lub restrukturyzacji portfela jest jego audyt.

1.5. Audyt portfela marek

Wybór strategii markowania i podjęcie najlepszych dla organizacji decyzji dotyczących kształtowania portfela marek wymaga zrozumienia uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na zarządzanie portfelem marek. Istniejące wytyczne nie wskazują jednoznacznych rozwiązań, zatem tym bardziej rośnie rola oceny sytuacji dokonywanej przez poszczególne organizacje. Narzędziem takiej oceny jest audyt portfela marek. Audyt jest systematycznym procesem krytycznej ewaluacji obecnego portfolio marek oraz identyfikacji problemów i kwestii zasługujących na dalsze analizy i wymagających stworzenia programów oraz rozwiązań[137]. Celem audytu jest optymalizacja wynikająca ze strategicznego spojrzenia na cały portfel, nie na pojedyncze marki. W wersji idealnej, portfel marek zapewnia realizację celów strategicznych na kluczowych dla firmy rynkach przy minimalnym poziomie ryzyka oraz przy założeniu minimalizowania stopnia skomplikowania procesu oraz kosztów zarządzania portfelem[138].

Autorzy proponują różne koncepcje audytu portfela marek, które zostały opisane poniżej. Pierwszą z nich jest mapowanie wartości portfolio. Jest to proces oparty na czterech perspektywach analitycznych, opisanych w tabeli 5. Mapowanie wartości portfolio pozwala na uzyskanie szerokiego spojrzenia na portfel, zarówno z punktu widzenia wnętrza organizacji, jak też kluczowych elementów jej otoczenia.

Tabela 5. Mapowanie portfela marek

Perspektywa analityczna	Pytania
Perspektywa finansowa	▪ Gdzie są rentowność i wartości w obecnym portfelu ofert? ▪ Czy portfel jako całość jest wart więcej niż suma jego części (wykorzystanie synergii w portfolio)? ▪ Które oferty nie przynoszą dostatecznych korzyści finansowych?
Perspektywa klientów	▪ Kim są nasi klienci, którzy będą kształtować naszą przyszłość? ▪ Jaka jest różnica pomiędzy tym, co klienci oczekują, a tym, co firma im oferuje? ▪ Na jakie segmenty można podzielić naszych obecnych klientów? ▪ Dlaczego nasi klienci kupują u konkurentów?
Perspektywa konkurencyjna	▪ Kim są konkurenci firmy? ▪ Z kim i jak konkurują nasze poszczególne oferty? ▪ Które oferty mają najsilniejszą konkurencję? ▪ Które oferty podlegają największej presji cenowej? ▪ Które oferty są liderami na swoich rynkach? ▪ Które rynki się rozwijają, a które są w fazie zaniku?

[137] Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, s.85.
[138] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.70.

Perspektywa modelu biznesowego	▪ Jakie modele biznesowe wykorzystuje firma? ▪ Jakie modele dystrybucji i działania obowiązują obecnie? ▪ Które modele angażują najwięcej zasobów? ▪ Które modele tworzą i utrzymują przewagę konkurencyjną firmy i jej oferty?

Źródło: Filipek J., *Marketingowe strategie budowania architektury marki*, źródło: http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/485, 13.06.2011r.

Alternatywnym podejściem jest trzyetapowa analiza portfela proponowana przez Hilla, Ettensona i Tysona[139]. Pierwszym etapem jest zrozumienie portfela marek. Etap ten polega przede wszystkim na zrozumieniu, jakie marki tworzą i mają wpływ na portfolio firmy. Oprócz marek posiadanych przez organizację mogą to też być np.: marki w procesach co-brandingu, aliansów strategicznych, a nawet wspólnych aktywności promocyjnych. Na tym etapie firma dokonuje selekcji marek, które stanowić będą podstawę do dalszych prac. Organizacja może zadecydować o odrzuceniu części marek w procesie preselekcji (np.: marek zarejestrowanych prawnie, ale nieaktywnych). Etap drugi to ocena kontrybucji marek. Polega ona na ocenie stopnia, w jakim poszczególne marki kontrybuują do wyników organizacji. Analiza kontrybucji zawiera zarówno miary finansowe (np.: przychody, koszty marketingowe), jak również niefinansowe (np.: czas zarządu, kompleksowość, wsparcie sprzedaży innych marek, aspekty PR, obciążenie kosztów ogólnego zarządu i administracji). Na koniec etapu drugiego marki są poddane rankingowi. W końcowym, trzecim etapie organizacja dokonuje oceny pozycji rynkowej marek. Etap ten opiera się na analizie dwóch zmiennych: rezultatów marki (ang. *brand tractions*) oraz kierunku potencjalnych zmian (ang. *brand momentum*). Rezultaty marki to ocena aktualnych wskaźników rynkowych, takich jak udziały rynkowe, wskaźniki świadomości marki, pozycja konkurencyjna, poziom dystrybucji, stosunek postrzeganej jakości do ceny etc. Z kolei brand momentum to ocena „pędu" marki, czyli wektora zmian w przyszłości. Jest to wyraz swoistych oczekiwań dotyczących przyszłego rozwoju sytuacji marki – czy znajduje się w trendzie spadkowym, czy wzrostowym. Prace analityczne kończą się zebraniem ocen dla każdej z wybranych marek (kontrybucja, traction, momentum) w jedną matrycę. W zależności od układu ocen marki przypisać można do następujących kategorii:

- Megamarka (ang. *Power brand*) – marka o wysokich ocenach dla każdego ze wskaźników, źródło wzrostu i kontrybucji dla organizacji, powinna być dobrze doinwestowana,
- Śpioch (ang. *Sleeper*) – marka o wysokiej kontrybucji i dobrym momentum, która przy nieco lepszej trakcji może stać się marką „power" – wskazane są inwestycje w poprawę trakcji marki,
- Marka osuwająca się (ang. *Slider*) – silna marka, która traci momentum i zaczyna „osuwać się" w pozycji rynkowej – wymaga natychmiastowej intwerencji,
- Żołnierz (ang. *Soldier*) – silna marka o stabilnej pozycji, niewymagająca wielkich inwestycji ani uwagi zarządu,

[139] Hill S., Ettenson R., Tyson D. (2005) *Achieving the Ideal Brand Portfolio*, „MIT Sloan Management Review", Vol. 46, No. 2 , Winter, ss.85-90.

- Czarna dziura (ang. *Black hole*) – marka, która „zasysa" inwestycje bez gwarancji, że przyszłe rezultaty dadzą dobry zwrot z zainwestowanych środków,
- Rakieta (ang. *Rocket*) – marka raptownie poprawiająca swoje wyniki, o doskonałym momentum, będąca na najlepszej drodze do stania się marką „power",
- Lak (ang. *Wallflower*) – niedoceniana, mała marka o bardzo lojalnej bazie konsumentów, zwykle o zbyt niskim poziomie ceny w stosunku do potencjału i zbyt niskim poziomie inwestycji,
- Marka odrzucona (ang. *Discard*) – marka, której już nie powinno być w portfelu, kandydat do natychmiastowego skasowania.

Kolejne etapy procesu (zaadresowanie marek problematycznych oraz szans, a także opracowanie planu renowacji portfela) są już częścią prac planistyczno-projektowych modelu, które wykorzystują wyniki prac analityczno-audytowych przeprowadzonych w etapach 1-3. Zaletą proponowanego przez Hilla, Ettensona i Tysona podejścia jest wkomponowanie go w szerszy proces, oferujący również dalsze kroki i aplikację wniosków.

Następną z dostępnych koncepcji audytu jest koncepcja Aakera, który proponuje realizację audytu portfela marek z trzech perspektyw: strategii firmy, indywidualnej marki i konsumenta. Tabela 6 prezentuje kwestie w obrębie tych perspektyw, które audyt winien obejmować. Koncepcja Aakera jest zbieżna z proponowaną, opisywaną wcześniej przez niego strukturą celów ZPM, dzięki spojrzeniu z perspektywy biznesu (całości portfela), indywidualnej marki oraz rynku (konsumenta).

Tabela 6. Audyt portfela marek wg Aakera

Perspektywa	Kwestia	Pytania w obrębie danej kwestii
Strategia firmy	Spójność ze strategią	▪ Czy obecnie stosowane rozwiązania pomagają osiągnąć strategiczne priorytety firmy? ▪ Czy umacniają kluczowy biznes firmy?
	Finanse	▪ Jaki jest wkład każdej z marek w wyniki finansowe firmy?
	Elastyczność działania	▪ Czy obecnie stosowane rozwiązania umożliwiają firmie dostosowanie się do zmiennych warunków rynkowych? ▪ Czy można zidentyfikować istotne luki w portfelu, które są na tyle atrakcyjne, że wymagałyby wypełnienia przez wprowadzenie nowych marek na rynek?
	Implementacja	▪ Czy firma ma zasoby/umiejętności niezbędne do zarzadzania portfelem marek w sposób gwarantujący jego powodzenie?
	Marketing	▪ Czy firma może skutecznie wspierać portfel, przy minimalnym poziomie ryzyka?

Indywidualna marka	Kapitał	▪ Czy obecnie stosowane rozwiązania chronią kapitał marki? ▪ Czy pomagają w budowaniu kapitału nowych marek? ▪ Jakie są ograniczenia w umacnianiu kapitału marki?
	Istotność i wiarygodność	▪ Czy każda marka potrafi wykazać swą istotność (relewantność) w relacji do odczuwanych przez konsumenta potrzeb? ▪ Czy jest w swojej roli wiarygodna?
	Osobowość	▪ Czy obecnie stosowane rozwiązania pasują do typu osobowości marki, jaki zamierzano osiągnąć?
	Synergia	▪ Czy obecnie stosowane rozwiązania pasują do wszystkich marek w portfelu? ▪ Czy kreują pozytywną synergię wśród posiadanych marek?
Perspektywa konsumenta	Przejrzystość portfela	▪ Czy obecnie stosowane rozwiązania gwarantują przejrzystość i minimalizują zamieszanie u obecnych i przyszłych klientów?
	Oczekiwania klientów	▪ Czy obecnie stosowane rozwiązania odpowiadają oczekiwaniom konsumentów co do marek na danym rynku / w danym segmencie?
	Zróżnicowanie	▪ Czy obecnie stosowane rozwiązania umożliwiają obsługę wielu różnych segmentów na różnych rynkach?

Źródło: Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, ss.85-88, 298-300 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.74-84.

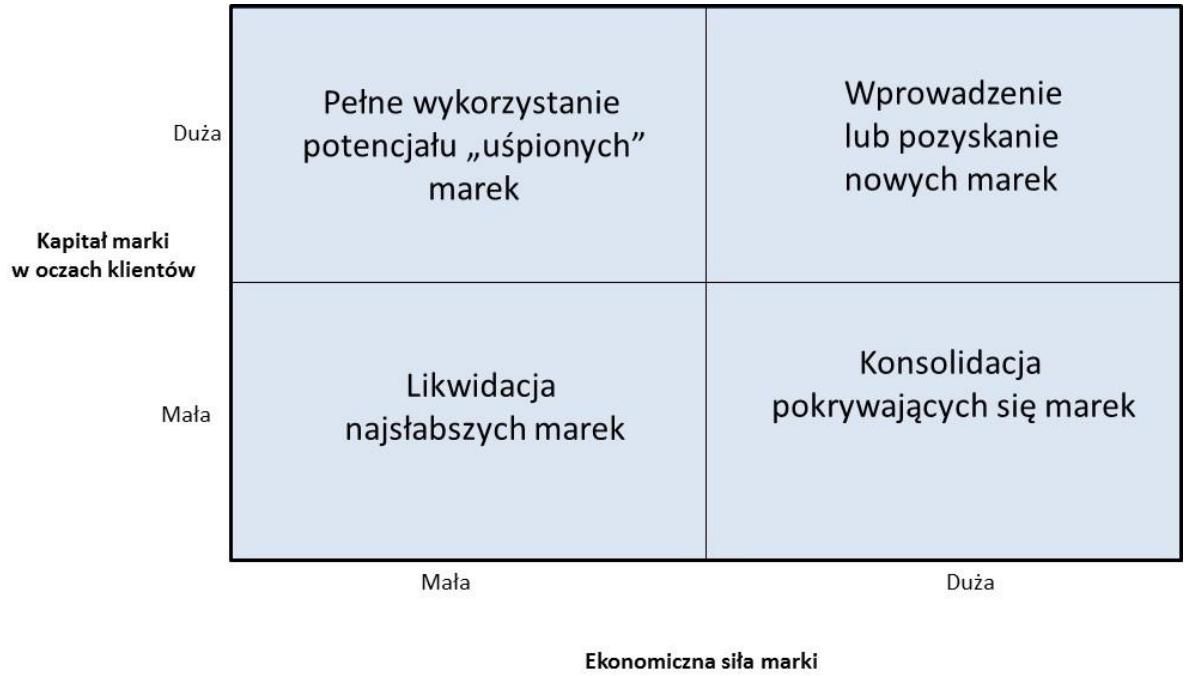
Audyt portfela marek może (i powinien) być przeprowadzany zarówno na poziomie portfela, jak też pojedynczej marki. Na poziomie marki indywidualnej najczęściej badane są obszary takie, jak kapitał marki, np. z wykorzystaniem modelu K.L. Kellera, istotność i wiarygodność marki (czy marka jest relewantna w stosunku do potrzeb konsumentów i wiarygodna w swoich działaniach?) czy też osobowość marki i jej pozycjonowanie. Często badane są także synergie z innymi markami z portfelu, a także hierarchia marki, np. z wykorzystaniem takich narzędzi, jak drzewo hierarchii czy network marki[140].

Z kolei główne narzędzia audytu na poziomie portfela marek to na przykład model molekuły Ch. Lederem i S. Hill. Analiza ta opiera się na ocenie i prezentacji relacji między daną marka a innymi markami w portfelu firmy w postaci „molekuły marki". W modelu istotna rolę odgrywają elementy graficzne: kolory symbolizują wpływ danego obiektu na postrzeganie przez konsumentów analizowanej marki, wielkość czcionki wyraża znaczenie danego obiektu dla postrzegania analizowanej marki, długość linii oznacza bliskość danego obiektu w relacji do marki[141]. Innym narzędziem poziomu portfela marek jest macierz Lippincott-Mercer (pokazana na rysunku 2). Opiera się ona na dwóch wymiarach: ekonomicznej sile marki (udział

[140] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.76-77.
[141] Lederem Ch., Hill S. (2001) *See Your Brands Through Your Customers' Eyes*, „Harvard Business Review", June [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.71-72.

w rynku, zyskowność, wypracowana premia cenowa, wpływ marki na zyski firmy) oraz na jej kapitale w oczach klientów (powszechna znajomość marki, atrakcyjny i wyróżniający wizerunek)[142].

Rysunek 2. Macierz Lippincott-Mercer

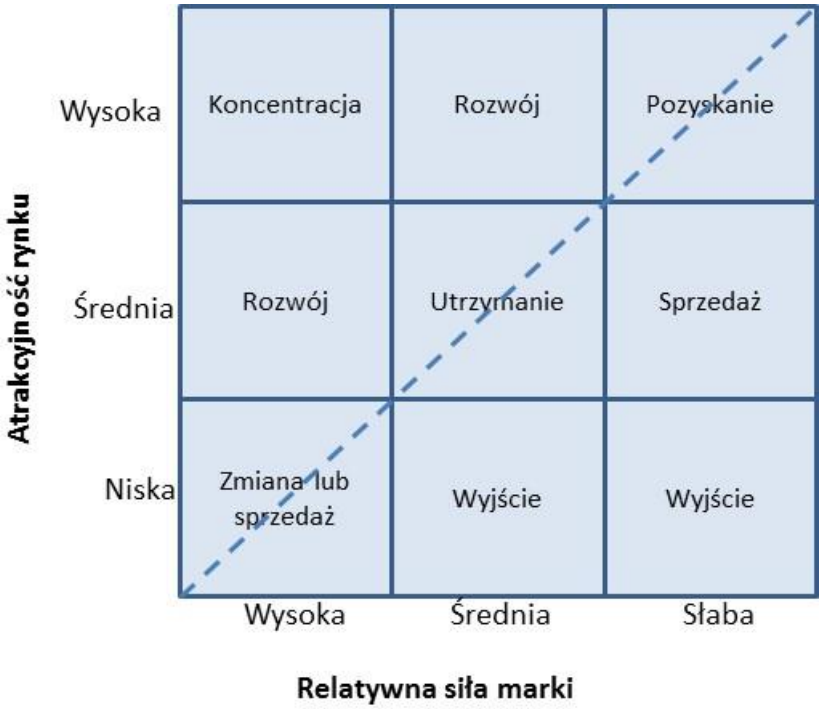


Źródło: *Finding New Paths to Growth by Managing Brand Portfolios Well*, „Mercer Management Journal", s. 2 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.72.

Wartym uwagi narzędziem audytu na poziomie portfela marek jest zmodyfikowana macierz General Electric, zwana też macierzą Quantified Portfolio Analysis. Macierz QPA (pokazana na rysunku 3) opiera się na dwóch wymiarach: atrakcyjności rynku (wielkość, tempo wzrostu, zyskowność, nasilenie konkurencji, struktura wykorzystywanych kanałów dystrybucji, spodziewany poziom ryzyka oraz cen) oraz relatywnej sile marki (udział marki w rynku, zyskowność, poziom lojalności klientów, wypracowanie premii cenowej, stopień odmienności od ofert konkurencyjnych)[143].

[142] *Finding New Paths to Growth by Managing Brand Portfolios Well*, „Mercer Management Journal", s.2 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.72-73.
[143] Davidson J.H. (2002) *Portfolio Managing Matters*, „Brand Strategy", August, s.29; *Brand Portfolio and Architecture*, The Charted Institute of Marketing, 2003, s.17 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.73-74.

Rysunek 3. Macierz QPA



Źródło: Davidson J.H. (2002) *Portfolio Managing Matters*, „Brand Strategy", August, s.29 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.73.

Audyt portfela marek pozwala firmie na indywidualną ocenę sytuacji w obszarze zarządzania portfolio marek, dzięki czemu organizacja może następnie dokonać wyboru z szerokiej palety dostępnych strategii i koncepcji ZPM. Podejścia do audytu również są zróżnicowane, ale łączy je przekrojowy charakter (konieczność ujęcia w procesie audytu różnych perspektyw) oraz wielowymiarowość, co sprawia, że audyt portfela marek jest procesem niełatwym, ale jego użyteczność dla organizacji jest niewątpliwa i wykracza poza obszar ZPM, stanowiąc doskonały wkład do ogólnej strategii biznesu. Audyt portfela marek jest także pierwszą, analityczną fazą procesu restrukturyzacji portfela. Poszczególne etapy oraz możliwe kierunki przebudowy portfela opisane zostały w dalszej części rozdziału.

1.6. Restrukturyzacja portfela marek – warunki, kryteria i narzędzia

Jak stwierdził Uggla, zarządzanie portfelem marek jest procesem dynamicznym i polega na ciągłym dostosowywaniu portfela marek do przyjętych założeń i celów[144]. Oznacza to stałą przebudowę portfela, tak aby dostosować jego strukturę do strategii biznesowej i sytuacji rynkowej. Jak wykazano we wcześniejszych częściach pracy, nie istnieje jednolita wykładnia czy zestaw rekomendacji, kiedy dokładnie i jaka dokładnie strategia portfolio marek powinna być zastosowana. Badacze są jednak zgodni, że portfel marek oraz strategie markowania podlegają dynamicznym zmianom w czasie. Laforet i Saunders wskazali, że około 40% badanych przez nich firm w ciągu dekady zmieniło architekturę i sposób markowania swoich produktów[145]. Opisując trendy w obszarze ZPM, Uggla wskazuje na ciągłą reiterację pomiędzy strategiami markowania, rosnącą rolę integracji między strategią biznesową oraz markową, a także dynamiczne procesy zarządzania portfelem jako element strategii biznesowej[146]. Postulat ciągłej restrukturyzacji portfela zrealizowany może zostać poprzez[147]:

1. Repozycjonowanie marek, które straciły swoją wiarygodność w oczach klienta,
2. Zawężenie obszaru produktowego marek nadmiernie rozciągniętych,
3. Konsolidację marek konkurujących o te same segmenty,
4. Eliminowanie marek niezyskownych, niespełniających roli strategicznej,
5. Wprowadzenie nowych marek do portfela,
6. Pozyskanie/licencjonowanie marek od zewnętrznych podmiotów,
7. Ponowne zdefiniowanie tożsamości posiadanych marek, by można było pozyskać nowe segmenty rynku.

Powyższe punkty sprowadzić można do dwóch podstawowych kierunków: ekspansji/rozbudowy portfela bądź jego części oraz racjonalizacji/konsolidacji portfela (lub jego części). Pierwszy kierunek, czyli rozbudowę portfela wg R. Riezebosa można realizować na trzy sposoby. Pierwszym jest samodzielne kreowanie marek. Polega na powolnej strategii charakteryzującej się umiarkowanym poziomem ryzyka, kontroli i inwestycji w budowę portfela. Drugim sposobem jest zakup marek (akwizycja). Jest to szybka strategia, dająca pełną kontrolę nad pozycją marki, ale jednocześnie bardzo kosztowna. Trzecim sposobem opisywanym przez Riezebosa są alianse markowe z innymi podmiotami. To umiarkowana strategia o niskich kosztach, ale też niskim poziomie kontroli nad finalną pozycją marki[148].

[144] Uggla. H. (2013) *The Sins of Brand Portfolio Management*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. X, No. 4, s.7.
[145] Laforet S., Saunders J. (2007) *How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004*, „Journal of Marketing Management", Vol. 23, No. 1-2, ss.52-55.
[146] Uggla H., Lashgari M. (2012) *Brand Portfolio Prerogative: Five Challenges and Research Themes Within Brand Portfolio Management*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. IX, No. 3.
[147] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.84-87.
[148] Riezebos R. (2003) *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Prentice Hall-Financial Times, Harlow, s.202.

Z kolei Uggla wskazuje na następujące możliwe strategie rozwoju portfela marek: rozwój biznesu poprzez rozszerzenie marki (ang. *brand extension*), rozwój biznesu poprzez akwizycje marek oraz alianse markowe jako energetyzery biznesu[149]. Pierwsza strategia, czyli poszerzanie marki to wprowadzanie nowych produktów pod dotychczasową marką. Jeśli zaś nazwa nowego produktu odwołuje się do nazwy dotychczasowej marki, mówimy o kreowaniu submarki[150]. Popularność poszerzenia marki jako strategii budowy portfela jest coraz wyższa, co tłumaczyć można rosnącymi kosztami budowy marek. Jak opisali Aaker i Keller, koszty rozwoju marki już w latach 90-tych wykazywały tendencję silnie rosnącą, co badacze tłumaczyli przede wszystkim rosnącymi kosztami mediów, agresywnymi promocjami cenowymi stosowanymi przez obecnych na rynku graczy oraz kosztami i trudnościami w budowie dystrybucji. Sytuacja ta w połączeniu z coraz wyższym odsetkiem niepowodzeń we wprowadzaniu nowych produktów na rynki stymulowała firmy do stosowania strategii rozszerzenia marki jako sposobu na redukcję ryzyka związanego z ekspansją, poprzez wykorzystanie marek o znanym wizerunki i wysokiej świadomości[151].

Dwa rodzaje poszerzenia marki to poszerzenie wewnątrzkategorialne oraz poszerzenie międzykategorialne. Poszerzenie wewnątrzkategorialne (poszerzenie linii produktu) występuje wtedy, gdy marka matka wspiera nowy produkt, który zajmuje miejsce w segmencie rynku już obsługiwanym przez tę markę, np. wprowadzenie odmiany produktu dostosowanej do nowej grupy odbiorców. Z kolei poszerzenie międzykategorialne występuje, gdy marka matka wspiera wprowadzenie nowego produktu do innej kategorii[152].

Inny możliwy podział rozszerzeń marki to poszerzenie horyzontalne i wertykalne. Pierwsze występuje, gdy istniejąca marka wspiera wprowadzenie produktów do obecnych (ang. *line extension*) lub nowych segmentów i kategorii (ang. *category extension*). Poszerzenie wertykalne występuje, gdy istniejąca marka poszerza swój portfel w ramach istniejących kategorii poprzez wprowadzenie nowych produktów o pozycjonowaniu cenowym i jakościowym wyższym (ang. *upscaling*) lub niższym (ang. *downscaling*) niż marka-matka[153].

Rozszerzenia marki mają istotny wpływ na decyzje zakupowe konsumentów oraz wartość marki, poprzez wpływ na wizerunek marki (rozszerzenia horyzontalne) i jej prestiż (rozszerzenia wertykalne)[154]. W zależności od przyjętego wariantu oznaczają też mniejsze (line extension) lub większe (poszerzenia międzykategorialne) ryzyko biznesowe, które z kolei jest odwrotnie proporcjonalne do wielkości dodatkowych korzyści, te zaś potrafią być znaczące. Główne korzyści

[149] Uggla H. (2015) *Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. XII, No. 3.
[150] Kłeczek R., *Zarządzanie portfelem marek* [w:] Kłeczek R., Sagan A., Kall J. (2013) *Zarządzanie marką*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.178-179.
[151] Aaker D.A., Keller K. (1990) *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, „Journal of Marketing", Vol. 54, s.27.
[152] Keller K.L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River [za:] Kłeczek R., *Zarządzanie portfelem marek* [w:] Kłeczek R., Sagan A., Kall J. (2013) *Zarządzanie marką*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.179. Railey F., Pina J., Bravo R. (2015) *The role of perceived value in vertical brand extensions of luxury and premium brands*, „Journal of Marketing Management", Vol. 31, s.881.
[153] Randall T., Ulrich K., Reibstein D. (1998) *Brand Equity and Vertical Product Line Extent*, „Marketing Science", Vol. 17, No. 4, s.356.
[154] Randall T., Ulrich K., Reibstein D. (1998) *Brand Equity and Vertical Product Line Extent*, „Marketing Science", Vol. 17, No. 4, s.356.

wynikające z poszerzenia marki wg Aakera i Kellera to: przeniesienie skojarzeń z silnej marki na nowy produkt, brak kosztów opracowywania elementów nowej marki, poprawa wizerunku marki-matki, rewitalizacja marki, możliwość dotarcia do nowej grupy klientów, redukcja ryzyka wprowadzenia nowego produktu na rynek, możliwość wykorzystania znanej marki do wejścia na nowe rynki i segmenty, obniżenie kosztów budowy dystrybucji nowych produktów, a także zwiększenie efektywności wydatków reklamowych dla nowych produktów[155]. Oprócz opisanych powyżej korzyści, rozszerzenie marki może jednak nieść ze sobą szereg zagrożeń, takich jak brak pozytywnego transferu skojarzeń z marki-matki, efekt kanibalizacji sprzedaży (gdy nabywcy postrzegają różne odmiany produktu jako substytuty), obniżenie statusu marki-matki oraz zanik efektu skali i wzrost kosztów pośrednich[156].

Na szczególną uwagę zasługuje punkt dotyczący potencjalnego ryzyka niewłaściwego rozszerzenia marki na markę-matkę (ang. *core brand*). Jak wykazali Ries i Trout, błędne decyzje w tym zakresie mogą owocować wykreowaniem szeregu niechcianych skojarzeń, których zmiana będzie bardzo kosztowna lub wręcz niemożliwa[157]. Naturalnym jest zatem pytanie, w jaki sposób powinny być dokonywane rozszerzenia marki, aby zmaksymalizować korzyści i uniknąć błędów. Na to pytanie próbowali odpowiedzieć Aaker i Keller, którzy badali horyzontalne rozszerzenia marki i stwierdzili, że sukces rozszerzenia marki zależy od kilku czynników, takich jak postrzegana jakość marki-matki (ang. *quality*), zgodność postrzeganej jakości marki-matki z postrzeganą jakością dla rozszerzenia marki (ang. *perceived fit*), postrzegany zakres, w jakim zasoby i umiejętności tworzące jakość marki-matki mogą być przeniesione na kategorię, w której wprowadzane jest rozszerzenie marki (ang. *transfer*) oraz postrzegana trudność (ang. *difficulty*) dla marki wytworzenia produktu w kategorii, w jakiej wprowadzane jest rozszerzenie marki[158]. Próby replikacji badań Aakera i Kellera często wykazywały szereg odchyleń od zbudowanego przez nich modelu (Sunde and Brodie 1993; Nijssen and Hartman 1994; Olavarrieta, Alarcon, Graf, and Furche 2009, Bottomley and Doyle 1996; Patro and Jaiswal 2003)[159], niemniej jednak w dalszym ciągu pozostaje on najbardziej kompletną próbą wytłumaczenia mechanizmów działania horyzontalnych rozszerzeń marki.

Smith i Park, prowadząc badania porównawcze strategii rozszerzenia marki i budowy nowej marki, zwrócili uwagę na kilka dodatkowych czynników, które powinny być wzięte pod uwagę

[155] Na podst. Keller K.L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1998, ss.455-485; Aaker D.A., Keller K.L. (1990) *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, „Journal of Marketing", styczeń, ss.27-41; Kumar N. (2004) *Zabij markę, zachowaj klienta*, „Harvard Business Review Polska", marzec, s.92 [za:] Kłeczek R., *Zarządzanie portfelem marek* [w:] Kłeczek R., Sagan A., Kall J. (2013) *Zarządzanie marką*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.180-183; Aaker D.A., Keller K.L. (1990) *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, „Journal of Marketing", Vol. 54, s.27.

[156] Na podst. Keller K.L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, ss.455-485; Aaker D.A., Keller K.L. (1990) *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, „Journal of Marketing", styczeń, ss.27-41; Kumar N. (2004) *Zabij markę, zachowaj klienta*, „Harvard Business Review Polska", marzec, s.92 [za:] Kłeczek R., *Zarządzanie portfelem marek* [w:] Kłeczek R., Sagan A., Kall J. (2013) *Zarządzanie marką*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.180-183.

[157] Ries A., Trout J. (1981) *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill Inc., New York [za:] Aaker D.A., Keller K.L. (1990) *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, „Journal of Marketing", Vol. 54, s.28.

[158] Aaker D.A., Keller K. (1990) *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, „Journal of Marketing", Vol. 54, ss.27-41.

[159] Kaur H., Pandit A., *Consumer Evaluation of Brand Extension: Empirical Generalisation and Comparative Analysis*, „Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science", Vol. 15, No. 1, ss.3-4.

przy podejmowaniu decyzji o wyborze strategii ekspansji portfela marek[160]. Pierwszym jest rodzaj produktu, a dokładniej „tryb przetwarzania informacji o produkcie". W ślad za Nelsonem[161] autorzy badania użyli rozróżnienia na produkty typu „szukaj" (ang. *search*), dla których ocena konsumenta może być przeprowadzona na podstawie atrybutów widocznych, oraz na produkty typu „doświadczaj" (ang. *experience*), dla których do przeprowadzenia oceny konsumenckiej potrzebna jest interakcja/akt konsumpcji produktu. Smith i Park udowadniają przewagę rozszerzenia marki nad wprowadzaniem nowej marki dla produktów typu „doświadczaj", co można uzasadnić dążeniem konsumenta do zmniejszenia ryzyka (poprzez wybór znanej marki) w sytuacji, gdy pełna ocena produktu wymaga jego zakupu. Następnym istotnym czynnikiem jest horyzont czasowy strategii. W dłuższym terminie czasu różnice między strategią rozszerzenia marki i budowy nowej marki zanikają, co związane jest z tym, że większość nakładów na budowę świadomości i wizerunku nowej marki ponoszona jest na początku. Ważna jest także liczba konkurentów. Badania Smitha i Parka wykazały, że strategia poszerzenia marki lepiej (w stosunku do strategii budowy nowej marki) sprawdza się na rynkach o mniejszej liczbie konkurentów (rozwijających się), co autorzy uzasadnili koniecznością budowy kategorii (rozumianej jako świadomość kategorii i popyt bazowy) na rynkach rozwijających się, co jest łatwiejsze dla marki znanej, której dodatkowo łatwiej jest zbudować wyróżniające się pozycjonowanie. Ostatnim z czynników jest wiedza o klasie produktu – im mniejsza wiedza o klasie produktu, w której wprowadzany jest nowy produkt, tym większa przewaga strategii rozszerzenia marki, która pozwala konsumentom oprzeć się na wiedzy i zaufaniu do znanej marki, co staje się szczególnie istotne w sytuacji braku lub niepełnej informacji o kategorii i produkcie.

Analizując wytyczne dotyczące horyzontalnych rozszerzeń marki, warto również zwrócić uwagę na prace Aakera wskazujące na kluczową rolę relewantności (ang. *relevance*) przy decydowaniu o tym, jak markować nowy produkt. Szczególnie, jeżeli ma on charakter innowacji znaczącej czy transformacyjnej. Badając strategie rozszerzeń marki, Aaker wskazuje na przewagę strategii opartej na relewantności (ang. *brand relevance*) nad strategią opartą na zróżnicowaniu (ang. *brand differentiation*). Druga jest klasycznym pokazywaniem przewagi danej marki nad konkurencją, podczas gdy pierwsza polega na takim zdefiniowaniu segmentu dla nowego produktu, aby oferta konkurencji była nierelewantna dla konsumentów. Strategia oparta na relewantności wymaga jednak nie tylko innowacyjnego produktu, ale również uważnego doboru marki, tak aby kapitał i pozycjonowanie marki-matki nie przeciwdziałał redefiniowaniu segmentu poprzez nową ofertę[162].

Jak wspomniano we wcześniejszej części pracy, rozszerzenia marki można podzielić na horyzontalne i wertykalne. Te pierwsze przedyskutowane zostały powyżej. Z kolei wytyczne dotyczące wertykalnego rozszerzania marki oferują Randall, Ulrich i Reibstein, którzy badali wpływ wertykalnych rozszerzeń na kapitał marki (mierzony jako zdolność marki do generowania

[160] Smith D., Park W. (1992) *The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency*, „Journal of Marketing Research", Vol. XXIX, August, ss.296-313.
[161] Nelson, Ph. (1970) *Information and Consumer Behavior*, „Journal of Political Economy", Vol. 78, March/April, s.311; (1974) *Advertising as Infonnation*, „Journal of Political Economy", Vol. 82, July/August, s.729.
[162] Aaker D.A. (2012) *Win the Brand Relevance Battle and then Build Competitor Barriers*, „California Management Review", Vol. 54, No. 2, Winter.

nadwyżki cenowej). Stwierdzili oni, że 63% badanych wybrałoby produkt oferowany przez markę z wyższego segmentu (ang. *high-end brand*) zamiast takiego samego produktu oferowanego przez markę z niższego segmentu (ang. *low-end brand*). Autorzy przestrzegają jednak przed wyciąganiem pochopnych wniosków i zwracają uwagę, że przy pozycjonowaniu rozszerzenia marki musi być brany pod uwagę aspekt zysków, a zatem balans między możliwością oczekiwania wysokiej ceny (high-end) versus wolumen możliwy do sprzedania (low-end). Randall, Ulrich i Reibstein stwierdzili, że wpływ rozszerzeń na kapitał marki zależy od pozycjonowania marki--matki. Dla marek segmentów wyższych (high-end) wpływ rozszerzenia na kapitał marki jest pozytywnie skorelowany z najwyższą ofertą w portfelu, co implikuje wniosek, że rolą produktów superpremium może być nie tylko obsługa najwyższego segmentu cenowo-jakościowego, ale również pozytywny wpływ na kapitał całej marki („podciąganie" wizerunku). Z kolei dla marek segmentów niższych (low-end) wpływ rozszerzenia na kapitał marki jest pozytywnie skorelowany z najniższą ofertą w portfelu, co oznacza, że managerowie takich marek muszą zwracać uwagę, jak nisko schodzą na drabinie ceny i jakości w wyścigu o wolumen, aby nie zniszczyć kapitału swoich marek[163].

Wertykalne czy horyzontalne rozszerzenia marki są popularną, lecz nie jedyną drogą do rozbudowy portfela marek. Ścieżką alternatywną dla budowy samodzielnej marki oraz dla rozszerzenia istniejących marek jest zakup (akwizycja). Wg Riezebosa ta strategia, mimo że wiąże się z wysokimi kosztami, przynosi też duże benefity w postaci pełnej kontroli na kapitałem i pozycjonowaniem marki oraz zmniejszeniem ryzyka procesu dzięki pewności, że marka jest relewantna dla swojego rynku/segmentu[164]. Uggla zwraca uwagę, jak skuteczna może być strategia akwizycji, porównując historie McDonalds i Volkswagena. Pierwsza marka była budowana „od zera" przez ponad 50 lat, podczas gdy druga stała się megamarką w wielokrotnie szybszym czasie, dzięki akwizycjom oraz licencjom[165].

Sposobem na zmniejszenie kosztów i ryzyka rozbudowy portfela (versus akwizycje) mogą być alianse markowe. Takie rozwiązanie charakteryzuje się niższym poziomem kontroli niż np. zakup marki, a także wymaga więcej czasu poświęcanego na zarządzanie aliansem (dzięki konieczności uwzględnienia w dialogu partnera), ale jednocześnie może być doskonałym sposobem na szybkie zwiększenie wpływu marki (ang. *leverage*) stosunkowo niewielkim kosztem. Uggla wyróżnia kilka typów aliansów. Pierwszym jest alians stworzony w celu zwiększenia świadomości i zasięgu marki (ang. *reach-awareness co-branding*) polegający na partnerstwie marek o różnych bazach klientów. Drugi to alians stworzony w celu budowy wartości marki (ang. *value endorsment co-branding*) polegający na podkreśleniu wartości marki przez zestawienie i połączenie jej z inną marką. Trzecim typem jest alians stworzony w celu budowy komplementarnej oferty

[163] Randall T., Ulrich K., Reibstein D. (1998) *Brand Equity and Vertical Product Line Extent*, „Marketing Science", Vol. 17, No. 4, ss.356-379.
[164] Riezebos R, Riezebos H J, Kist B., Kootstra G. (2003) *From Branded Article to Brand Portfolio* [w:] *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Pearson Education.
[165] Uggla H. (2015) *Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. XII, No. 3, s.12.

(ang. *complementary competence co-branding*) polegający na współpracy marek o komplementarnych umiejętnościach[166].

Z kolei Aaker zgodnie ze swoją koncepcją architektury marki proponuje podział aliansów na następujące kategorie: alianse dwóch partnerskich marek głównych (ang. *co-master branding*). Polega on na podwójnym markowaniu oferty przez dwie równoległe marki. Następną kategorią aliansów jest zewnętrzny wyróżnik marki (ang. *exernal differentiator*), czyli sytuacja, w której marka główna wyróżnia część swojej oferty poprzez co-branding z inną marką. Kolejny to energetyzer marki (ang. *external energizer*), czyli sytuacja, w której marka główna „energetyzuje" ofertę dzięki współpracy z inną marką. Możliwe są także alianse taktyczne – na przykład wspólne promocje dwóch marek[167].

Wyżej opisano metody rozbudowy portfela marek. W tym momencie właściwym staje się pytanie o granice tych procesów, o to, jak bardzo można czy należy rozbudowywać portfel marek, aby zachować zasadę maksymalizacji efektywności w biznesie. Laforet i Saunders, porównując struktury marek proponowane przez Olinsa w 1989 roku oraz analizowane przez nich (Laforet, Saunders) w roku 1994 i 2004, wnioskują, że struktury marek będą stawać się jeszcze bardziej skomplikowane dzięki rosnącemu wykorzystaniu strategii miksowanych. Jednocześnie autorzy przestrzegają przed możliwą erozją kapitałów marki spowodowaną rozmyciem wizerunku w wyniku nadmiernego mieszania ze sobą marek i produktów w asortymencie[168]. Dacin i Smith zbadali, że liczba rozszerzeń marki pozytywnie koreluje z pewnością oceny (ang. *consumer confidence*) oraz przychylnością konsumentów (ang. *consumer favourability*) dla rozszerzeń marki, o ile w ramach portfolio zachowany jest spójny poziom jakości[169]. Potwierdzają to badania Berger, Dragańskiej i Simonsona, którzy co prawda stwierdzają, że zbyt duży wybór prowadzi do odroczenia decyzji i frustracji konsumenta, lecz kiedy decyzja o zakupie (typ produktu, kategoria, potrzeba) jest podjęta, wówczas wielkość i zróżnicowanie oferowanego asortymentu (pod warunkiem zachowania spójnej jakości) służy jako wskazówka jakości marki, a także jej ekspertyzy i zaangażowania w kategorię[170].

Pomimo tak wielu benefitów wynikających z poszerzania oferty firmy decydują się jednak również na jej ograniczanie, zaś redukcja portfela jest równoprawną w stosunku do ekspansji metodą ZPM. Cele, przyczyny oraz metody optymalizacji i redukcji portfela marek omówione zostały w dalszej części rozdziału. Podstawą racjonalizacji portfela marek są zazwyczaj czynniki

[166] Uggla H. (2015) *Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. XII, No. 3, s.12.
[167] Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York.
[168] Laforet S., Saunders J. (2007) *How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004*, „Journal of Marketing Management", Vol. 23, No. 1-2, ss.54-55.
[169] Dacin P., Smith D. (1994) *The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions*, „Journal of Marketing Research", Vol. XXXI, May, ss.229-242.
[170] Berger J., Draganska M., Simonson I., *The Influence of Product Variety on Brand Perception and Choice*, Research Paper No. 1938, ss.1-40.

ekonomiczne, związane z kosztami kreowania i utrzymywania marek[171]. Końcówka lat 90-tych to rosnąca fala fuzji i akwizycji, w których lwią część (70% na przykładzie UK) stanowiły wartości niematerialne przejmowanych marek. W efekcie portfele marek rosły skokowo, a wraz z nimi kompleksowość i koszty obsługi portfela[172]. Według Kumara duża liczba marek prowadzi do wielu problemów w funkcjonowaniu portfela, takich jak: niedostateczne zróżnicowanie portfela (prowadzi do wewnętrznej konkurencji miedzy markami i ukrytych kosztów, nieefektywności produkcyjnej – np. wyższe koszty przetwarzania w wyniku stosowania krótkich serii produkcyjnych) oraz konieczność dzielenia innowacji produktowych/technologicznych pomiędzy markami, co prowadzi do zaniku unikalności[173]. Kumar wskazuje także niższe marże handlowe partnerów detalicznych, wynikające z konieczności utrzymania na półce większej liczby marek, trudności w konkurowaniu na półce z markami własnymi sieci detalicznych oraz kompleksowość wewnętrzną organizacji. Na przykład w procesach zarządzania zmianami opakowań, zapasami, wewnętrzna konkurencja między Brand Managerami i aktywnościami wspierającymi poszczególne marki etc.[174].

Dla kontrastu, koncentracja na mniejszej ilości marek pozwalała firmie na wzmocnienie swojej pozycji oraz na zwiększenie siły marek pozostających w portfelu[175]. Wśród czynników wpływających na decyzje dotyczące racjonalizowania portfela marek wymienia się na przykład: wysokie koszty wspierania wielu marek na rynkach konsumpcyjnych, koncentrację na handlu detalicznym, rosnące znaczenie handlu wielkopowierzchniowego i marek handlowych, koncentrację na podaży (brak potrzeby różnicowania ofert), zakłopotanie klientów z powodu rozbudowanych portfeli marek, a także konkurowanie w skali globalnej, co powoduje koncentrację na mniej licznych, ale silniejszych markach[176].

Analizując czynniki wpływające na decyzje racjonalizowania portfolio, należy wyróżnić dwa szczególnie widoczne trendy stymulujące procesy konsolidacji marek[177]. Pierwszym jest globalizacja objawiająca się konwergencją stylów życia i potrzeb konsumentów w różnych krajach, światowym zasięgiem mediów oraz ekonomicznymi efektami skali. Ten czynnik stymuluje konsolidację międzyrynkową. Drugim trendem jest osiągany zwrot z inwestycji (ROI – Return on Investment) znacząco wyższy na dużych, wiodących markach, dzięki osiąganemu przez nie „pędowi" biznesowemu (ang. *momentum*) i tendencji do dalszego wzmacniania swojej pozycji. Ten czynnik stymuluje konsolidację wewnątrzrynkową.

[171] Riezebos R. (2003) *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Prentice Hall-Financial Times, Harlow, ss.203-204 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.90.

[172] Knudsen T., Finskud L., Tronblom R., Hogna E. (1997) *Brand Consolidation Makes a Lot of Economic Sense*, „The McKinsey Quarterly", No. 4, s.189.

[173] Kumar N. (2003) *Kill a Brand, Keep a Customer*, „Harvard Business Review", December, s.92.

[174] Kumar N. (2003) *Kill a Brand, Keep a Customer*, „Harvard Business Review", December, s.92

[175] Rajagopal (2006) *Brand Foundations and Frameworks*, „Brand Strategy", October, s.49; Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, ss.297-298 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.90.

[176] Kapferer J.N., *The New Strategic Brand Management*, ss.330-331 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.90-91.

[177] Knudsen T., Finskud L., Tronblom R., Hogna E. (1997) *Brand Consolidation Makes a Lot of Economic Sense*, „The McKinsey Quarterly", No. 4, s.189.

Celem procesów racjonalizacyjnych jest zaadresowanie kwestii kompleksowości i kosztów, a przede wszystkim uwolnienie zasobów firmy i zaangażowanie ich w działania przyspieszające wzrost (np. w dodatkowe wsparcie marek kluczowych)[178]. Dobrze przeprowadzony proces konsolidacji portfela marek może zapewnić firmie istotne benefity w postaci efektów skali i synergii, a w szczególności zwiększenia przychodów i jednoczesnej redukcji kosztów, co w rezultacie przynieść może skokowy wzrost marży operacyjnej[179]. Jednakże to, czy firma osiągnie benefity z procesu konsolidacji, wcale nie jest oczywiste. Knudsen i współautorzy, badając studia przypadków konsolidacji marek, stwierdzili, że w mniej niż połowie przypadków firmom udało się zwiększyć lub chociaż zachować udziały rynkowe, zaś wskaźnik sukcesu dla konsolidacji będących następstwem fuzji to zaledwie 13%[180]. Jak widać, procesy konsolidacji nie są łatwe i ryzyko popełnienia błędu jest spore. Najczęstsze błędy popełniane przez firmy w procesach konsolidacji związane są z wysokim poziomem kompleksowości zadania, który często zaskakuje management. W efekcie firmy albo popadają w stagnację, albo rzucają się w wir zadań w sposób nieprzygotowany[181]. Aby uniknąć błędu nieprzygotowania, warto zatem poznać bliżej obszar związany z racjonalizacją portfela, dlatego też w dalszej części rozdziału przybliżono metody, procesy i kryteria racjonalizacji.

Jeżeli chodzi o metody optymalizacji portfela marek, to wyróżnić można: konsolidację marek, „dojenie" marki, sprzedaż marki oraz natychmiastową eliminację („uśmiercenie")[182]. Konsolidacja marek polega na przeniesieniu cech produktu, wizerunku, osobowości na markę pozostawianą przez firmę oraz zakomunikowaniu tej zmiany i zaplanowaniu promocji. Wyróżnić można trzy warianty konsolidacji. Pierwszy to szybkie połączenie dwóch marek w jedną – stosowane np. w procesach wrogich przejęć. Drugim wariantem jest wycofanie jednej marki i pozostawienie silniejszej. Finalnie organizacja może zdecydować się także na trzeci wariant, jakim jest stopniowa migracja – stosowana, kiedy łączone są dwie równie silne marki. „Dojenie marki" (ang. *milking*) polega na wstrzymaniu wsparcia marketingowego i utrzymywaniu przy tym możliwie długiej sprzedaży, np. poprzez zmianę kanałów dystrybucji na internetowe. Sprzedaż marki polega na wystawieniu na sprzedaż marek zyskownych, ale niepasujących do portfela, których nie opłaca się poddać strategii „milk" na przykład ze względu na wysokie koszty utrzymywania ich na półkach w handlu. Eliminacja marki uśmierca marki nierokujące, których utrzymanie nie jest opłacalne nawet w krótkim okresie, a których nie można sprzedać. Ważne

[178] Varadarajan R., DeFanti M., Bush P., *Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions*, „Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 34, No. 2, s.195.

[179] Knudsen T., Finskud L., Tronblom R., Hogna E. (1997) *Brand Consolidation Makes a Lot of Economic Sense*, „The McKinsey Quarterly", No. 4, s.190.

[180] Knudsen T., Finskud L., Tronblom R., Hogna E. (1997) *Brand Consolidation Makes a Lot of Economic Sense*, „The McKinsey Quarterly", No. 4, s.191.

[181] Knudsen T., Finskud L., Tronblom R., Hogna E. (1997) *Brand Consolidation Makes a Lot of Economic Sense*, „The McKinsey Quarterly", No. 4, s.191.

[182] Na podst. Kumar N., *Marketing as Strategy*, ss.161-163, 172-173; Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York, ss.302-303; Riezebos R. (2003) *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Prentice Hall-Financial Times, Harlow, s.205; Kumar N., *Kill a Brand, Keep a Customer*, ss.93-94; Finskud L. (1998) *Bringing Discipline to Brand Consolidation – the right choice for capturing value in the face of ballooning portfolios and brand dilution*, „Vanguard Brand Management", March, ss.4-9 [za:] Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss.97-100.

jest przy tym, aby eliminując markę, firma zachowała jej ochronę prawną (np. zastrzeżenie znaku towarowego). W innym przypadku marka może zostać wykorzystana przez konkurencję[183].

Ważnym elementem obszaru racjonalizacji portfolio, który należy poznać bliżej jest proces optymalizacji portfela marek. Składa się on z kilku faz opisanych poniżej. Dla poszczególnych faz zawarto też przykłady stosowanych w danej fazie narzędzi.

Faza 1 – analiza potencjału redukcji portfela

W fazie pierwszej dokonywana jest ocena zasadności segmentacji. Analizowana jest zarówno kategoria, w której firma konkuruje, jak też obecna struktura portfela, poprzez zestawienie szeregu parametrów opisujących poszczególne marki. W rezultacie dokonywana jest ocena benefitów wynikających z potencjalnych zmian w portfelu marek. Przykładem narzędzia stosowanego w fazie 1 jest Arkusz Audytu Marek (ang. *Brand Audit Sheet*) proponowany przez Kumara i przedstawiony na rysunku 4.

Rysunek 4. Arkusz Audytu Marek

Marka	Globalny udział w rynku	Obecność geograficzna: pozycja rynkowa / pozycjonowanie marki					Udział w sprzedaży	Udział w zyskach	Status cashflow
		Ameryka Północna	Ameryka Łacińska	Asia i Pacyfik	Europa Zachodnia	Europa Wschodnia			
A	15%	silna / rozrywka					17%	20%	generator
B	7%	słaba / użytkowa					8%	10%	użytkownik
C	3%								
D	1%								
E	>1%								
F	>1%								

Pozycja rynkowa:
Dominująca (nr 1 w regionie)
Silna (nr 2 lub 3 w regionie)
Słaba (nr 4 lub mniej w regionie)
N/P - nieobecna w regionie

Pozycjonowanie:
Jakość, wartość za rozsądną cenę, rozrywka, aspiracja, przygoda, bezpieczeństwo, zaufanie, cena etc.

Status przepływów gotówki (cashflow):
Generator - generuje pozytywne przepływy
Neutralny - neutralny przepływ gotówki
Użytkownik - generuje negatywne przepływy

Źródło: Kumar N. (2003) *Kill a Brand, Keep a Customer*, Harvard Business Review, December, s.89.

Kumar proponuje zestawienie kryteriów rynkowych (udział w rynku, obecność geograficzna, pozycja rynkowa), konsumenckich (pozycjonowanie) oraz finansowych (udział w sprzedaży, udział w zyskach, status przepływów gotówki) w celu odzwierciedlenia struktury portfela. Jako użyteczne narzędzie audytu Kumar proponuje szybki test sprawdzający, czy firma posiada w portfelu zbyt dużo marek. Test polega na odpowiedzi na 10 pytań przestawionych poniżej[184]:

1. Czy więcej niż 50% marek firmy przegrywa w swoich kategoriach?
2. Czy firma ma kłopoty, aby zapewnić swoim markom poziom wydatków marketingowych na podobnym lub wyższym poziomie co konkurencja?
3. Czy firma traci pieniądze na małych markach?

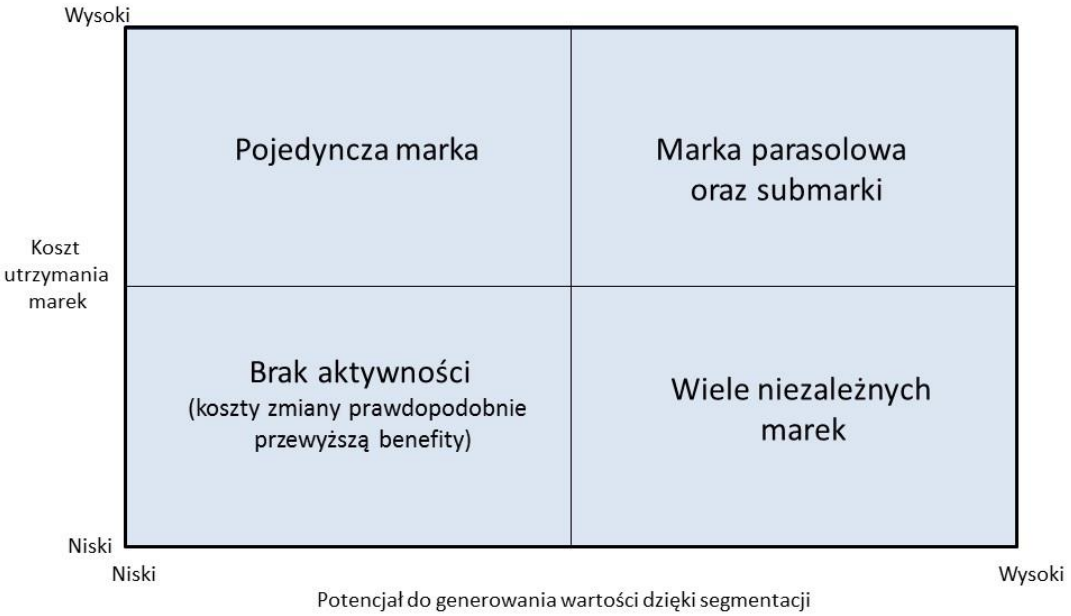
[183] Kumar N. (2003) *Kill a Brand, Keep a Customer*, „Harvard Business Review", December, s.94.
[184] Kumar N. (2003) *Kill a Brand, Keep a Customer*, „Harvard Business Review", December, s.90.

4. Czy firma w różnych krajach markuje te same produkty innymi markami?
5. Czy ma miejsce nakładanie się dla marek w portfelu firmy: segmentów docelowych, linii produktowych, kanałów dystrybucyjnych, punktów cenowych?
6. Czy nasi klienci uważają, że marki firmy konkurują między sobą?
7. Czy detaliści (partnerzy handlowi) prowadzą tylko część portfela marek firmy?
8. Czy zwiększenie wydatków reklamowych na jedną z marek firmy powoduje spadek sprzedaży innej marki firmy?
9. Czy w firmie spędza się dużą ilość czasu na dyskusjach o podziale zasobów między marki?
10. Czy Brand Managerowie w firmie postrzegają się wzajemnie jako rywali?

Wg Kumara odpowiedź „tak" na więcej niż dwa pytania oznacza istnienie potencjału do racjonalizacji portfela marek, zaś odpowiedź „tak" na więcej niż sześć pytań oznacza, że proces racjonalizacji powinien stać się priorytetem firmy.

Knudsen i współautorzy proponują spojrzenie na potencjał racjonalizacji portfela marek z nieco innej strony, proponując zestawienie ze sobą potencjalnych benefitów z segmentacji (ewentualnie bardziej detalicznej segmentacji niż obecna) z kosztami utrzymania marek (koszty marketingowe, koszty dystrybucji i utrzymania dystrybucji, koszty R&D etc.). Matryca pokazująca możliwe decyzje w tym zakresie pokazana została na rysunku 5.

Rysunek 5. Macierz optymalizacji portfolio marek



Źródło: Knudsen T., Finskud L., Tronblom R., Hogna E. (1997) *Brand Consolidation Makes a Lot of Economic Sense*, „The McKinsey Quarterly", No. 4, s.191.

Autorzy tego podejścia proponują ocenę stopnia komplikacji i trudności związanych z potencjalną racjonalizacją portfela marek poprzez analizę kilku kluczowych obszarów wymienionych w tabeli 7.

Tabela 7. Ocena wykonalności konsolidacji marek

Obszar analizy	Mniejsza kompleksowość	Większa kompleksowość
Obsługiwane segmenty	Podobne	Znacząco różne
Atrybuty marek	Bliskie, mały dystans	Dystynktywne
Kapitały marek	Jeden silny	Wszystkie silne
Postrzegane pozycjonowanie	Podobne	Znacząco różne
Kulturalne dziedzictwo marek	Słabe	Silne dla wszystkich
Lojalność konsumencka	Słaba	Silna dla wszystkich
Kanały dystybucyjne	Podobne	Różne
Relatywny udział w rynku	Jedna marka ze znacząco wyższym udziałem	Wszystkie marki z podobnym udziałem

Źródło: Knudsen T., Finskud L., Tronblom R., Hogna E. (1997) *Brand Consolidation Makes a Lot of Economic Sense*, „The McKinsey Quarterly", No. 4, s.192.

Faza 2 – plan racjonalizacji portfela marek

W fazie drugiej firma określa swoją wizję docelową dla portfela marek, a także określa plan racjonalizacji swojego portfolio. Najczęściej stosowane są dwa możliwe podejścia do procesu racjonalizacji portfela marek[185]:

- podejście parametryczne – polegające na ustaleniu szeregu parametrów, a następnie zachowaniu w portfelu tylko tych marek, które spełniają założone wartości brzegowe. Wartości brzegowe (ang. *hurdles*) zostają też ustanowione dla przyszłych wprowadzeń nowych produktów i marek, stanowiąc ramy strategii rozwoju portfolio[186]. Przyjętymi parametrami mogą być np. siła marki, skala biznesu, potencjał wzrostu (kazus firmy Unilever);
- podejście segmentowe – polegające na założeniu, że portfolio marek oferowane przez firmę ma pokrywać wszystkie kluczowe segmenty rynku, ale jednocześnie marki nie mogą dublować/nakładać się na siebie, jeśli chodzi o pozycjonowanie (kazus firmy Elektrolux).

Faza 3 – określenie strategii racjonalizacyjnych

Po analizie potencjału optymalizacji portfela marek oraz podjęciu decyzji dotyczącej finalnej wizji portfela, firma dokonuje decyzji dotyczącej sposobu eliminacji z portfela marek zbędnych. Możliwe rozwiązania to opisane powyżej fuzja/migracja marek, strategie „dojenia" marki, sprzedaż lub też kasacja marki[187].

Jak opisano powyżej, redukcja portfela marek jest drugą obok ekspansji podstawową strategią restrukturyzacji portfela. Należy podkreślić, że nie są to strategie rozłączne i nierzadko bywają stosowane razem (niechciane marki są usuwane z portfela, a jednocześnie uzupełniane są zidentyfikowane luki w portfolio). Redukcja portfela jest także skomplikowanym procesem

[185] Kumar N. (2003) *Kill a Brand, Keep a Customer*, „Harvard Business Review", December, ss.90-91.
[186] Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E. J. (2001) *Portfolio Management for New Products*, Basic Books.
[187] Kumar N. (2003) *Kill a Brand, Keep a Customer*, „Harvard Business Review", December, ss.93-95.

zawierającym wiele możliwych rozwiązań, a z uwagi na nieodwracalność pewnych decyzji (np. sprzedaży marki) powinna zostać poprzedzona szczegółową analizą.

Podsumowując rozważania zawarte w pierwszym rozdziale, warto ponownie podkreślić kluczową rolę marki we współczesnym marketingu, w tym również w dziedzinie zarządzania portfelem marek. Poprzez realizowanie szeregu funkcji marka pełni kluczową rolę w biznesie, stanowiąc element strategicznych aktywów organizacji i źródło jej przewagi konkurencyjnej. Osiągnąć to może jednak tylko silna marka, a jak wykazano wcześniej, źródłem siły marki jest jej kapitał. Zatem to kapitał marki powinien być przedmiotem szczególnego zainteresowania organizacji, a w specyficznym kontekście, jakim jest ZPM, firma musi dążyć także do maksymalizacji sumy kapitałów swoich marek, czyli budować siłę swojego portfela. Rozdział pierwszy pokazuje także, jak bogata i różnorodna jest wiedza związana z zarządzaniem portfelem marek. Pokazuje, że wiedza ta nadal ewoluuje oraz że w wielu kwestiach nadal nie osiągnięto konsensusu i dyskusja naukowa trwa, tworząc niezwykle ciekawe obszary badawcze. Trendy i zjawiska, takie jak globalizacja, zmiany technologiczne, zmiana roli kanałów dystrybucji czy rosnąca presja inwestorów, dodatkowo utrudniają zarządzanie marką, a wyzwanie to staje się jeszcze trudniejsze, kiedy firmy muszą zarządzać nie tylko pojedynczą marką, ale wieloma markami naraz. Budowanie siły pojedynczych marek przy jednoczesnym budowaniu synergii w portfelu i optymalizacji pokrycia rynkowego musi wówczas odbywać się przy jednoczesnym uwzględnieniu ogólnej strategii biznesowej organizacji, strategii poszczególnych marek oraz przyjętej strategii portfolio, a także wielu dodatkowych przesłanek decyzyjnych. Wszystko to sprawia, że budowa „portfela idealnego" nie jest sprawą prostą. Brak jednoznacznych wytycznych pokazujących firmom jedyną słuszną drogę zarządzania ich portfelami marek skutkuje tym, że organizacje wciąż poszukują najlepszych dla siebie rozwiązań, co owocuje wielością przyjmowanych dróg, narzędzi i strategii, a także ryzykiem popełnienia błędów. Jednocześnie wiedza o ZPM może stanowić kluczowy czynnik przewagi przedsiębiorstwa na rynku, dzięki konfrontacji powszechności zjawiska (rosnące portfele marek) z selektywnością wiedzy o jego wykorzystaniu (ZPM). Dobre decyzje związane z architekturą portfela marek, przyjętymi strategiami markowania, a także właściwe zarządzanie procesami ekspansji i redukcji portfela oraz właściwa realizacja postulatu „ciągłej restrukturyzacji" mogą zapewnić organizacji szereg benefitów prowadzących do wzmocnienia jej pozycji rynkowej. W ocenie autora obszar ZPM w ciągu najbliższych lat ma szanse stać się jednym z kluczowych obszarów decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa.

Warto też zwrócić uwagę, że obecna wiedza na temat ZPM w dużej mierze opiera się na założeniach związanych z koncepcjami segmentacji, targetowania i pozycjonowania marek (STP): kryteria segmentacyjne są (oprócz finansowych) jednymi z kluczowych kryteriów analizy portfela. Decyzje o poszerzeniu lub zawężeniu zakresu marki, o rozbudowie lub redukcji portfela w dużym stopniu oparte są na założeniu, że marki są adresowane do określonych segmentów rynku, są pozycjonowane. Luki w portfelu identyfikowane są przez pryzmat istniejących, nieobsługiwanych jeszcze segmentów, a jednym z kluczowych markerów potencjału dla redukcji portfela jest duplikacja marek o tym samym/podobnym pozycjonowaniu, obsługujących te same segmenty. Segmentacja, targetowanie i pozycjonowanie są tak integralnym elementem

marketingu, że autorzy publikacji o ZPM często nie odwołują się do nich wprost, a jednak to właśnie z tej wiedzy wyprowadzona jest duża część wniosków i rekomendacji dotyczących zarządzania portfelem marek.

Rozdział 2. Koncepcja STP i jej rola w zarządzaniu portfelem marek

2.1. Koncepcja STP – geneza, ewolucja i sposób rozumienia

Koncepcja STP jest jedną z kluczowych myśli marketingowych i fundamentalnym sposobem myślenia o budowie marek w XX wieku. Nic zatem dziwnego, że jej wpływ jest widoczny również w obszarze zarządzania portfelem marek. Dokonana analiza metod i narzędzi ZPM wskazuje, że STP jest fundamentem teoretycznym, swego rodzaju założeniem a priori, na którym budowane były elementy ZPM. Jeśli przyjąć STP jako pewną filozofię, sposób spojrzenia na rynek, marki i konsumenta, to narzędzia i metody opisane powyżej stanowią aplikację tej filozofii do obszaru ZPM. Oczywiście również w kontekście uwarunkowań biznesowych, finansowych i operacyjnych. Zrozumienie idei segmentacji, targetowania i pozycjonowania jest zatem niezbędne, aby w pełni zrozumieć fundament, na jakim zbudowana została obecna wiedza o ZPM.

Początki pojęcia i procesu segmentacji sięgają już XIX wieku. Jak opisuje Fullerton, niemieccy badacze przy analizie rynku brali wówczas pod uwagę głównie preferencje zakupowe i klasę społeczną klientów, co wiązało się ze specyfiką warunków kulturalnych i socjalnych. W 1912 roku Steinen wyraził pogląd, iż rynek ten ma więcej niż jeden komponent, a klasa społeczna jest najczęściej wymienianą zmienną[188]. Stanowiło to punkt zwrotny w patrzeniu na rynek i stworzyło podwaliny dla koncepcji segmentacji. Ważnym etapem w analizie genezy STP jest rok 1928, kiedy to Horst Kliemann wydał publikację dotyczącą „*market strata* – wyrazistego grupowania różnych osób", czyli segmentów. Publikacja adresowana była do sprzedawców książek, a także do marketerów zajmujących się innymi produktami. Skupiała się na praktycznych aspektach wypracowywania odpowiednich sposobów reklamy dla różnych segmentów rynkowych, podkreślając jednak wagę ówczesnych prac naukowych z obszaru psychologii reklamy i klasyfikacji zawodów[189]. Zdaniem Kliemanna nie istniał tzw. ogół społeczeństwa. Wraz z rozwojem społeczeństw i wzrostem anonimowości zanikała możliwość, aby sprzedawca znał osobowość każdego klienta. Podkreślał, że nie każda osoba jest potencjalnym klientem, a także, że kluczem do sukcesu rynkowego jest zrozumienie, kim są te osoby i dopasowywanie ofert do nich. Z uwagi na dużą liczbę potencjalnych klientów nie było możliwe poznanie ich jako jednostek, w związku z tym Kliemann pogrupował ich w segmenty, a każdego klienta postrzegał jako przedstawiciela danego segmentu[190]. Kliemann postulował wzięcie pod uwagę kilku czynników segmentacji. Pierwszy z nich związany był z potrzebą zakupu. Czasem trwania

[188] Steinen H. (1912) *Das moderne Buch, published PhD dissertation*, Steinen, Heidelberg [za:] Fullerton R. (2012) *The historical development of segmentation: the example of the German book trade 1800-1928*, „Journal of Historical Research in Marketing", Vol. 4, Issue 1, ss.56-67.

[189] Kliemann, H. (1928) *Wie und wo erfasse ich Kaeuferschichten? Einteilung der Kaeufermassen in Interessenschichten als Grundlage des Verkaufs-unf Productionsplanes*, C. Barth, Vienna, Berlin, Leipzig, ss.22-66 [za:] Fullerton R. (2012) *The historical development of segmentation: the example of the German book trade 1800-1928*, „Journal of Historical Research in Marketing", Vol. 4, Issue 1, ss.56-67.

[190] Kliemann, H. (1928) *Wie und wo erfasse ich Kaeuferschichten? Einteilung der Kaeufermassen in Interessenschichten als Grundlage des Verkaufs-unf Productionsplanes*, C. Barth, Vienna, Berlin, Leipzig, ss.22-66 [za:] Fullerton R. (2012) *The historical development of segmentation: the example of the German book trade 1800-1928*, „Journal of Historical Research in Marketing", Vol. 4, Issue 1, ss.56-67.

potrzeby, jej stałością. Drugim czynnikiem był wykonywany zawód, który zdaniem autora znacznie oddziaływał na sposób myślenia, relacje z klientem, a także sposób wykorzystania przez niego zakupionego produktu. Trzecim czynnikiem był „sposób patrzenia na świat", który jest zbliżony do współczesnego określenia stylu życia. Inne wskazywane przez Kliemanna czynniki segmentacji to: klasa społeczna, wrażliwość na cenę, wiek, płeć, wykształcenie, wzorce zakupowe, sezonowość, stan zdrowia, miejsce zamieszkania[191].

W 1956 roku inny badacz, Wendell R. Smith, na łamach *Journal of Marketing* sformułował własną definicję segmentacji określając ją jako: postrzeganie heterogenicznego rynku jako zbioru mniejszych homogenicznych rynków w odpowiedzi na różnorodne preferencje klientów, chęć osiągania większej satysfakcji wynikającej z ich zróżnicowanych potrzeb[192]. Z kolei w 1964 roku Daniel Yankelovich postulował, aby strategie segmentacyjne nie opierały się jedynie na tradycyjnych czynnikach demograficznych, takich jak wiek, płeć i wykształcenie, lecz także na wartościach i preferencjach badanej grupy. Zdaniem Yankelovicha segmenty powinny być bardziej otwarte na konkretną markę i kategorię produktu[193]. W latach 70-tych XX wieku nadal akcentowano rolę czynników psychologicznych, nie jedynie demograficznych. W 1974 roku Emanuel Demby po raz pierwszy użył nazwy „psychografia", jako połączenie czynników demograficznych (np. roku urodzenia) i psychologicznych (postawy, zachowania, wartości). Czynniki psychograficzne posłużyły m.in. do opisu pokoleń Baby Boomer, Pokolenia X i Y[194]. Krokiem milowym w obszarze segmentacji było stworzenie w 1978 roku segmentacji VALS (Values and Lifestyles), która łączyła informacje o motywacji osoby z informacjami o posiadanych przez daną osobę zasobach. VALS dzieliła populację na dziewięć psychologicznych typów, wyjaśniając psychologiczną dynamikę preferencji i podejmowania decyzji (motywacja psychologiczna) przez nałożenie wyborów na realną możliwość wyrażenia siebie na rynku i moc posiadanych zasobów[195].

Począwszy od lat 80-tych, wiedza na temat segmentacji gwałtownie się rozwijała, zaś liczni badacze oferowali coraz większą liczbę wytycznych, procesów, narzędzi i technik segmentacyjnych. Klasyfikacje ważniejszych koncepcji i podejść będą przedmiotem dyskusji w dalszej części rozdziału. Jednakże nawet tak wstępny rys historyczny pokazuje, jak dynamicznie rozwijała się myśl marketingowa w zakresie segmentacji i jak wielu autorów kontrybuowało

[191] Kliemann, H. (1928) *Wie und wo erfasse ich Kaeuferschichten? Einteilung der Kaeufermassen in Interessenschichten als Grundlage des Verkaufs-unf Productionsplanes*, C. Barth, Vienna, Berlin, Leipzig ss.7-12 [za:] Fullerton R. (2012) *The historical development of segmentation: the example of the German book trade 1800-1928*, „Journal of Historical Research in Marketing", Vol. 4, Issue 1, ss.56-67.

[192] Smith W.R. (1956) *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, „Journal of Marketing", Vol. 21, No. 1, July, ss.3-8 [za:] *History of Segmentation*, https://datablog.visualdna.com/2015/01/27/history-of-segmentation/

[193] Yankelovich D. (1964) *New Criteria for Market Segmentation*, „Harvard Business Review", March, https://hbr.org/1964/03/new-criteria-for-market-segmentation [za:] *History of Segmentation*, https://datablog.visualdna.com/2015/01/27/history-of-segmentation/

[194] Demby E., *Psychographics and from Whence it Came* [w:] Wells W. (1974) *Life Style and Psychographics*, American Marketing Association, Chicago, ss.9-30 [za:] *History of Segmentation*, https://datablog.visualdna.com/2015/01/27/history-of-segmentation/

[195] Yankelovich D., Meer D. (2006) *Rediscovering Market Segmentation*, „Harvard Business Review", February, http://www.viewpointlearning.com/wp-content/uploads/2011/04/segmentation_0206.pdf

do obecnego stanu wiedzy na ten temat. Widać także, że już od początku segmentacja była obciążona kompleksowością i wielością (a zatem także trudnością wyboru) możliwych kryteriów. Już prawie 100 lat temu widoczne były zarysy możliwych segmentacji demograficznych, stylu życia, geograficznych czy behawioralnych. Jednocześnie od początku brak było jasnych wytycznych dotyczących wyboru konkretnych kryteriów, a kolejni autorzy raczej postulowali użycie dodatkowych kryteriów (lub ich emfazę), a nie ich redukcję.

Pomimo wcześniejszych prac związanych z segmentacją, za początek formalnego myślenia o rynku w kategoriach segmentacji, a co za tym idzie koncepcji STP i marketingu celowanego, uważa się wyżej wspomnianą publikację Smitha w 1956 roku[196], ponieważ to ona stanowiła pierwszy dystynktywny dla marketingu pogląd na rynek, stanowiący oddzielne, kompromisowe stanowisko pomiędzy przyjmowanym przez ekonomistów obrazem rynku jako monolitu, a promowaną przez behawiorystów wizją rynku jako sieci niezliczonych indywidualnych relacji[197]. Ta zmiana paradygmatu zapoczątkowała rewolucję w marketingu, kładąc podwaliny pod dyskusję na temat wyboru między marketingiem masowym a celowanym[198]. Pierwszy z nich zakłada traktowanie wszystkich klientów w taki sposób, jakby byli tacy sami, i w związku z tym oferowanie im takiego samego produktu i miksu marketingowego. Celem takiej aktywności firmy jest uzyskanie efektów skali oraz zachowanie prostoty i kontroli nad biznesem[199]. W tym rozumieniu marketing masowy zakłada homogeniczność popytu, której konsekwencją jest homogeniczność mieszanki marketingowej.

Inaczej dzieje się w przypadku, kiedy przyjmie się założenie, że popyt ma charakter heterogeniczny. Wg Smitha przedsiębiorstwo ma wówczas do wyboru dwie strategie postępowania[200]:

- strategie konwergencji, czyli skupiania popytu – to przede wszystkim strategie dyferencjacji produktowej, mającej na celu, jak to nazywa sam Smith, „nagięcie krzywej popytu do woli podaży",
- strategie dywergencji, czyli zaakceptowania rozproszonego, heterogenicznego charakteru popytu – to strategie segmentacji, czyli dostosowania struktury podaży do kształtu i struktury rynku.

Należy jednocześnie zauważyć, że badacze nie są zgodni, co do precyzyjnych definicji i relacji między strategiami dyferencjacji i segmentacji. Smith uważa je za strategie alternatywne[201], podczas gdy np. Dickson, Ginter czy Hunt uważają, iż są to strategie komplementarne i mogą być

[196] Wind Y. (1978) *Issues and Advances in Segmentation Research*, „Journal of Marketing Research" Vol. XV, August, s.317.
[197] Piercy N., Morgan N. (1993) *Strategic and operational market segmentation. A managerial analysis*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 1, ss.123-140.
[198] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.267.
[199] Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, s.193.
[200] Smith W. (1956) *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Market Strategies*, „Journal of Marketing", July, ss.3-8.
[201] Smith W. (1956) *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Market Strategies*, „Journal of Marketing", July, ss.3-8.

stosowane jednocześnie[202]. Współcześnie heterogeniczny charakter popytu jest raczej niekwestionowany, dowodzą tego chociażby prace Franka[203], zaś niektórzy autorzy, np. Jones, dowodzą wręcz zróżnicowania popytu zarówno między segmentami, jak też wewnątrz nich[204]. W takiej sytuacji (tzn. przy założeniu heterogeniczności popytu) mass marketing rozumiany jest bardziej jako strategia poszukiwania „centrum rynku" i kierowania tam swojej oferty[205]. Spór na temat wyższości marketingu masowego czy celowanego jednakże wciąż trwa, aczkolwiek w drugiej połowie XX wieku wielu autorów deklarowało się jako zwolenników marketingu celowanego (Kotler, Armstrong, McDonald i inni). Kotler i Armstong przekonują, aby większa część firm zrezygnowała z marketingu masowego, nazywanego przez autorów podejściem typu „karabin maszynowy" (ang. *shotgun approach*) na rzecz marketingu celowanego (ukierunkowanego), tzw. podejście snajpera (ang. *rifle approach*)[206]. McDonald wręcz proponuje zdefiniowanie marketingu jako „procesu definiowania rynków, określania potrzeb grup klientów (segmentów) w ramach tych rynków, określania propozycji wartości (ang. *value proposition*), aby spełnić te potrzeby, a następnie komunikowania i dostarczania owej propozycji wartości do segmentów i monitorowania efektów"[207]. Art Weinstein, cytując za Aimee Stern, nazywa końcówkę XX wieku „erą supersegmentacji i mikromarketingu"[208]. Jako przyczyny wzrostu popularności marketingu opartego na segmentacji Smith widział następujące czynniki[209]:

- Zmniejszone zapotrzebowanie na generowanie efektów skali poprzez długie serie produkcyjne, zmniejszenie to wynika z bardziej zaawansowanych technologicznie i elastycznych procesów produkcyjnych,
- Zwiększona presja na minimalizowanie kosztów marketingu poprzez samoobsługę klienta, która wymusza lepsze dostosowanie oferty do potrzeb,
- Zwiększona presja w środowisku handlowym (detalistów) premiująca produkty wymagające mniej strategii typu „push" w miejscu sprzedaży,
- Zwiększona ogólna konkurencyjność na rynku wynikająca z większej ilości produktów walczących o portfele konsumentów,
- Zwiększona presja w mediach (ang. *media clutter*).

---

[202] Dickson, P.R., Ginter, J.L. (1987) *Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy*, „Journal of Marketing", Vol. 51, No. 2, ss.1-10; Hunt, S.D. (2011) *The theory of monopolistic competition, marketing's intellectual history, and the product differentiation versus market segmentation controversy*, „Journal of Macromarketing", Vol. 31, No. 1, ss.73-84.

[203] Blattberg R., Sen S. (1976) *Market Segments and Stochastic Brand Choice Models*, „Journal of Marketing Research", Vol. XIII, February, s.34 [za:] Frank, Ronald E. (1962) *Brand Choice as a Probability Process*, „Journal of Business", Vol. 35, January, ss.43-56 oraz Frank R.E., *Predicting New Product Segments*, „Journal of Advertising Research", ss.9-12.

[204] Jones J., Morgan A. (1973) *Composite Heterogeneous Model for Brand Choice Behavior*, „Management Science", Vol. 19, January, ss.499-509.

[205] Thoeni A., Marshall G., Campbell S. (2016) *A resource-advantage theory typology of strategic segmentation*, „European Journal of Marketing", Vol. 50, Issue 12, ss.2192-2215.

[206] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.267.

[207] McDonald M., Dunbar I. (2012) *Market Segmentation. How to Do It and How to Profit From It*, John Wiley&Sons, Kindle Edition l., s.731.

[208] Aimee S.I. (1989) *In Search of Micro Niches*, „Business Month", July, s.19.

[209] Smith W. (1956) *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Market Strategies*, „Journal of Marketing", July, ss.7-8.

Do powyższych argumentów Smitha ciekawy punkt widzenia dodaje Bianco, opisując zjawisko proliferacji mediów jako przyczynę przewidywanego wzrostu marketingu celowanego (mikromarketingu). Twierdzi on, że w świetle rosnącego (jako efekt proliferacji) kosztu dotarcia do odbiorcy (wskaźnik CPM) „mówienie do wielu, aby przekonać nielicznych przestało mieć sens ekonomiczny”[210]. Potrzebę wzięcia pod uwagę zróżnicowanego charakteru i struktury rynku wskazywał również Ansoff, pisząc o tzw. low-range objectives pomagających zawęzić strategie rozwoju firmy (np. dywersyfikacji). Podstawowym kryterium pozwalającym na doprecyzowanie zakresu strategii firmy jest właśnie struktura (segmenty) rynku[211]. Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że myślenie i koncepcje związane z segmentacją rynku dynamicznie się rozwijają, zaś marketing celowany (ukierunkowany) zyskał poparcie większości badaczy i autorów i pod koniec XX wieku stał się wiodącą koncepcją dotyczącą budowy marek. Warto zatem przeanalizować bliżej, w jaki sposób poszczególni autorzy rozumieją ideę marketingu ukierunkowanego i temu zostanie poświęcona dalsza część rozdziału.

Według Kotlera i Armstronga marketing ukierunkowany jest przejawem strategii marketingowej zorientowanej na klienta, która złożona jest z sekwencji czterech elementów. Są to: segmentacja rynku, wybór rynku docelowego, różnicowanie oraz pozycjonowanie. Pierwsze dwa elementy (segmentacja rynku i wybór rynku docelowego) dotyczą podjęcia decyzji, którym klientom firma będzie służyć. Dwa ostatnie z kolei dotyczą pytania o propozycję wartości dla wybranych wcześniej klientów[212]. Według Kotlera i Armstronga segmentacja to podział rynku na mniejsze segmenty nabywców, o względnie jednolitych lub podobnych potrzebach, cechach czy zachowaniach, które mogą wymagać zastosowania oddzielnych strategii lub kompozycji instrumentów marketingu. Targeting to wybór rynku docelowego, proces oceny atrakcyjności każdego z segmentów rynku oraz wyboru jednego lub większej liczby segmentów, do których firma skieruje swoją ofertę. Różnicowanie definiowane jest jako wyróżnienie oferty rynkowej firmy w celu wytworzenia wyższej wartości dla klienta, zaś pozycjonowanie to doprowadzenie do tego, by oferta rynkowa zajęła w umysłach klientów docelowych klarowne, wyraźne i pożądane miejsce w stosunku do produktów konkurencyjnych[213]. Dibb i Simkin widzą marketing ukierunkowany/celowany w bardziej rozbudowany sposób[214]:

1. definiowanie segmentów w danym rynku,
2. decydowanie, który z segmentów targetować,
3. zrozumienie, czego oczekują klienci w segmencie targetowanym i co wpływa na ich decyzje zakupowe,
4. rozwój produktu i/lub marki, która odpowiada na potrzeby tych klientów,
5. ewaluacja pozycjonowania i wizerunków (według percepcji konsumentów) produktów konkurujących w danym segmencie,

[210] Bianco A. (2004) *The Vanishing Mass Market*, „BusinessWeek”, July 12, s.66.
[211] Ansoff H., *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review”, ss.113-124.
[212] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.267.
[213] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.267.
[214] Dibb S., Simkin L. (1996) *The Market Segmentation Workbook*, Routledge, s.18.

6. używając wiedzy zdobytej w poprzednich krokach, wybranie wizerunku, który będzie odróżniać ofertę od produktów konkurencji, a jednocześnie będzie odpowiadać na potrzeby i oczekiwania klientów w segmencie targetowanym,
7. egzekucja mieszanki marketingowej, aby skutecznie skomunikować pozycjonowanie i zapewnić właściwą dostępność produktu.

Z kolei Canhoto, Clark oraz Fennemore widzą marketing celowany jako prostszą sekwencję składającą się z następujących etapów: identyfikacji i profilowania grup klientów (segmentów), oceny atrakcyjności segmentów oraz pozycjonowania oferty firmy[215].

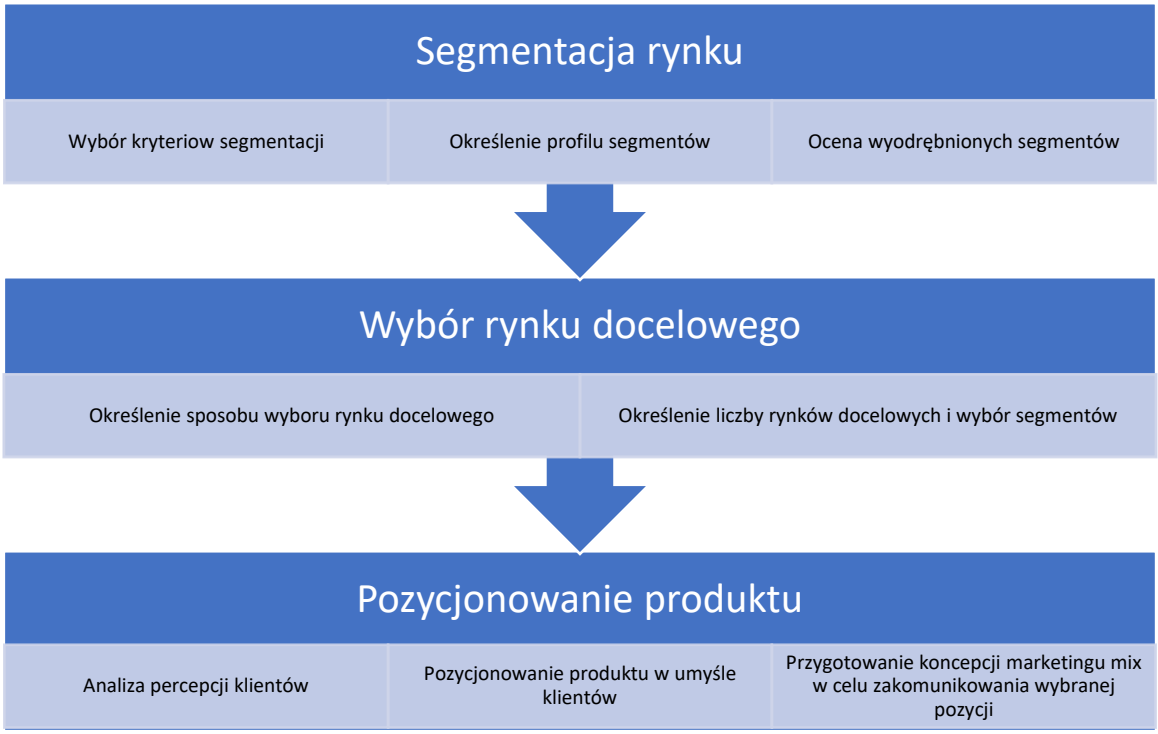
Maksymalnie upraszczając ideę marketingu ukierunkowanego, można ją ograniczyć do dwóch faz. Pierwszą jest faza rozwoju segmentów (definiowanie, mapowanie, analiza, formowanie segmentów), zaś drugą faza priorytetyzowania i selekcji segmentów (wybór segmentów docelowych)[216]. W kontekście opisanych wcześniej koncepcji to podejście wydaje się być zbytnio uproszczone, ponieważ razi brak końcowej fazy, czyli pozycjonowania i jego egzekucji/wdrożenia.

Ciekawe wzbogacenie myślenia o ww. obszarze oferuje natomiast Hooley, który do podstawowego trzyetapowego procesu (segmentacja rynków, wybór segmentów docelowych, pozycjonowanie konkurencyjne) dodaje czwarty element w postaci iteracji, umożliwiającej uwzględnienie strategii konkurentów i zmian w segmentach oraz dokonanie stosownych zmian zarówno w ocenie atrakcyjności segmentów, jak i samym pozycjonowaniu[217].

Pomimo opisanych powyżej różnic większość autorów zgodnie wymienia trzy podstawowe elementy marketingu celowanego, czyli segmentację, wybór rynku docelowego oraz pozycjonowanie konkurencyjne[218]. Wspólnie tworzą one koncepcję STP, stanowiącą akronim Segmentacji, Targetowania i Pozycjonowania[219]. Model STP (ang. segmentation, targeting, positioning) w uproszczeniu pokazany został na rysunku 6, a każdy z jego elementów zostanie szczegółowo omówiony w dalszej części rozdziału II.

[215] Canhoto A.I., Clark M., Fennemore P. (2013) *Emerging segmentation practices in the age of the social customer*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 21, No. 5, ss.414-415.
[216] McDonald M., Dunbar I. (2012) *Market Segmentation. How to Do It and How to Profit From It*, John Wiley&Sons.
[217] Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2008) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, s.266.
[218] Dibb S., Simkin L. (2000) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge.
[219] Kotler Ph. (1994) *Marketing management. Englewood Cliffs*, Prentice-Hall, New York.

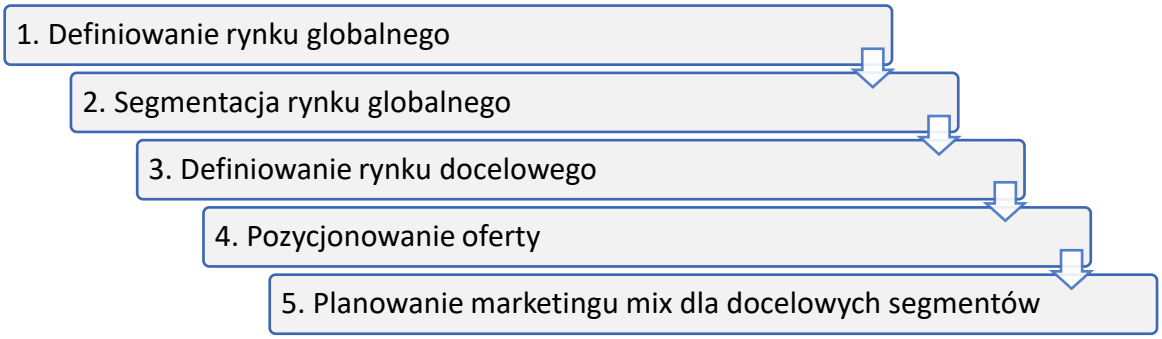
Rysunek 6. Model STP



Źródło: Na podst. Groucutt J., Leadley P., Forsyth P. (2004) *Marketing: Essential Principles*, New Realities, Kogan Page, London [za:] Garbarski L., (red.) (2011) *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.144.

Przed przejściem do detalicznych opisów segmentacji, targetowania i pozycjonowania warto podkreślić strategiczny kontekst koncepcji STP, podkreślany przez wielu autorów. Według teorii Kotlera i Doyla koncepcja STP zawarta jest w szerszym procesie tworzenia strategii marketingowej, co przedstawia schemat na rysunku 7.

Rysunek 7. Koncepcja STP jako element strategii



Źródło: Pazio N. (2013) *Marketing. Teoria pragmatyczna*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, s.142.

Również Hunt i Arnett podkreślają strategiczny kontekst STP, opisując proces nazwany przez nich „strategiczną segmentacją" i składający się z następujących kroków[220]:

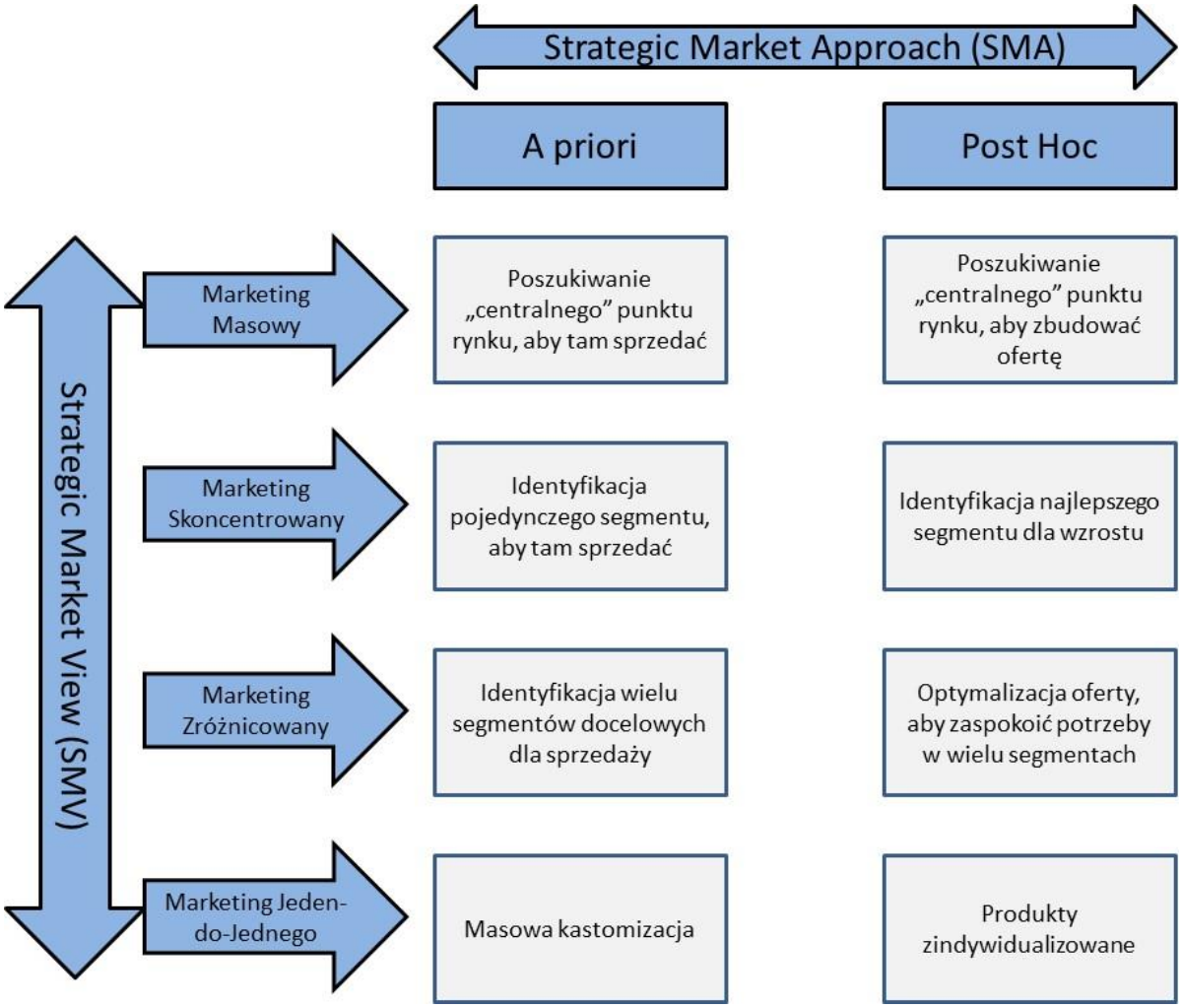
1. Identyfikowanie baz (podstaw) dla segmentacji,
2. Użycie baz segmentacyjnych do identyfikacji potencjalnych segmentów rynkowych,
3. Formowanie kombinacji (portfela) segmentów stanowiących alternatywy strategiczne,
4. Określenie zasobów koniecznych dla każdej strategicznej alternatywy,
5. Ocena obecnych zasobów,
6. Wybór alternatywy strategicznej,
7. Zabezpieczenie niezbędnych zasobów,
8. Adaptacja planu pozycjonowania niezbędnego dla danego segmentu/targetu,
9. Rozwój mieszanki marketingowej niezbędnej dla danego segmentu.

STP osadzane jest także w szerszym kontekście, jako jeden z elementów strategicznej sekwencji zwanej ASP – Analizy, Strategie (tak zwane Target Market Strategy, czyli właśnie segmentacja, targetowanie i pozycjonowanie – STP) oraz Programy wdrożeniowe[221]. Przytaczane powyżej prace wskazują, iż strategiczny wymiar koncepcji STP podkreślany jest głównie dzięki pozycjonowaniu STP jako kluczowej strategii marketingowej, z jednej strony poprzedzonej analizami strategicznymi, a z drugiej – przekładanej na konkretne decyzje dotyczące marketingu mix i alokacji zasobów. Inne podejście do wyrażenia i podkreślenia strategicznego aspektu segmentacji proponują Thoeni i Marshall, którzy, wychodząc od stworzonej przez Hunta teorii R-A (ang. *resource-advantage*)[222], dokonują klasyfikacji strategicznych opcji segmentacji na podstawie dwóch kluczowych wymiarów (rysunek 8).

Pierwszym jest SMA (ang. *Strategic Market Approach*), czyli podejście do rynku w kontekście segmentacji. Może być to podejście a priori (czyli wcześniej wspomniane „naginanie popytu do woli podaży" i strategie dyferencjacji produktów) lub post hoc (czyli „klasyczne" wyjście od strony zrozumienia i dostosowania się do struktury popytu). Wymiar SMA odzwierciedla, w jaki sposób firma podchodzi do targetowania segmentów rynkowych, w zależności od dostępności zasobów. Drugim z wymiarów jest SMV (ang. *Strategic Market View*) czyli odzwierciedlenie, w jaki sposób firma postrzega i adresuje heterogeniczność rynku, stosując np. marketing skoncentrowany, zróżnicowany, jeden-do-jednego czy masowy[223]. W zależności od układu SMA/SMV wyróżnić można szereg możliwych strategii, które firma może przyjąć. Obrazuje to w pewnym stopniu złożoność zagadanienia, jakim jest segmentacja i podejścia do jej realizacji.

[220] Hunt S.D. and Arnett D.B. (2004) *Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: rounding segmentation strategy in resource-advantage theory*, „Australasian Marketing Journal", Vol. 12, No. 1, ss.7-25.
[221] Dibb S., Simkin L. (1996) *The Market Segmentation Workbook*, Routledge, ss.114-132.
[222] Hunt S.D. (1995) *The resource-advantage theory of competition. Toward explaining productivity and economic growth*, „Journal of Management Inquiry", Vol. 4, No. 4, ss.317-332.
[223] Thoeni A., Marshall G., Campbell S. (2016) *A resource-advantage theory typology of strategic segmentation*, „European Journal of Marketing", Vol. 50, Issue 12, ss.2202.

Rysunek 8. Typologia strategii segmentacyjnych



Źródło: Na podstawie Thoeni A., Marshall G., Campbell S. (2016) *A resource-advantage theory typology of strategic segmentation*, „European Journal of Marketing:, Vol. 50, Issue 12, s.2202.

Segmentacja, marketing ukierunkowany i STP są koncepcjami dobrze zadomowionymi w świecie marketingu. Omówiony powyżej strategiczny kontekst STP pokazuje, jak ważny jest ten element dla nauki i praktyki marketingowej. Koncepcja segmentacji rynku to jedna z wiodących myśli biznesowych drugiej połowy XX wieku[224], na podstawie której budowane były strategie wielu przedsiębiorstw i marek. Art Weinstein stwierdził nawet, że koncepcja STP zastąpiła poprzednio stosowaną „koncepcję LGD (lunch, golf, dinner)" jako wiodąca strategia budowy biznesu[225]. Jednocześnie współcześnie STP oraz idea segmentacji rynku podlega krytyce, zaś marketing masowy zdaje się ponownie wracać do łask badaczy i praktyków marketingu. Kwestie te szerzej zostaną omówione w rozdziale trzecim. Zanim jednak przedyskutowane zostaną krytyka koncepcji STP oraz koncepcje alternatywne, istotne jest dogłębne zrozumienie poszczególnych elementów STP i temu zostanie poświęcona dalsza część rozdziału drugiego.

[224] Dibb S., Simkin L. (2001) *Market segmentation: diagnosing and treating the barriers*, „Industrial Marketing Management", Vol. 30, No. 8, ss.609-625.
[225] Weinstein A. (1994) *Market Segmentation*, Probus Publishing Company, s.1.

2.2. Segmentacja

Koncepcja segmentacji, targetowania i pozycjonowania rynków jest fundamentem, na którym opiera się marketing ukierunkowany. Jak wykazano we wcześniejszych rozdziałach, STP jest również podstawą, na której opiera się większość dostępnej wiedzy związanej z zarządzaniem portfelem marek. Z punktu widzenia tematyki pracy niezmiernie istotne jest zatem, aby STP poddać dokładniejszej analizie, zarówno w wymiarze strategicznym (co zostało przedstawione we wcześniejszych rozważaniach), jak i poprzez poznanie w pełni struktury koncepcji oraz jej poszczególnych etapów. Pierwszym z elementów STP jest segmentacja. Począwszy od artykułu z 1956 roku autorstwa Smitha koncepcją segmentacji zajmowało się wielu badaczy. Przegląd definicji segmentacji zawarty jest w tabeli 8.

Tabela 8. Definicje segmentacji – przegląd

Autorzy	Definicja segmentacji
Smith W.	Postrzeganie heterogenicznego rynku jako zbioru mniejszych homogenicznych rynków, w odpowiedzi na różnorodne preferencje klientów i chęć osiągania większej satysfakcji wynikającej z ich zróżnicowanych potrzeb
Altkorn J., Kramer T.	Podział rynku na podstawie określonych kryteriów na względnie homogeniczne rynki cząstkowe (względnie jednorodne grupy konsumentów) nazywane segmentami, które wyznaczają obszar ekspansji przedsiębiorstwa i stanowią punkt odniesienia dla ustalenia rynku docelowego zbytu oraz formułowania strategii marketingowej
McDonald M., Dunbar I.	Proces polegający na podziale klientów lub potencjalnych klientów w obrębie jakiegoś rynku na grupy, czyli segmenty, w których wszyscy klienci mają te same lub podobne wymagania zaspokajane swoistą kompozycją marketingową
Garbarski L.	Podział rynku według określonego kryterium na jednorodne grupy konsumentów (segmenty rynku), które wyznaczają dla przedsiębiorstwa obszar działania i stanowią punkt odniesienia przy formułowaniu programu tego działania
Pazio N.	Wyodrębnienie z rynku globalnego jego segmentów, czyli subrynków, które są bardziej jednorodne (homogeniczne) niż rynek globalny
Michalski E.	Proces dzielenia ogółu nabywców produktu na jednorodne grupy mające podobne potrzeby
Schulz M.	Proces, który polega na podzieleniu klientów lub potencjalnych klientów na jednorodne grupy według określonych kryteriów segmentacyjnych, w których to grupach klienci mają te same lub zbliżone preferencje zaspokajane ofertą rynkową przedsiębiorstwa. Segmentacja oznacza proces łączenia nabywców o takich samych lub zbliżonych potrzebach, preferencjach czy zachowaniach na rynku w jednorodne grupy
Kerin R., Berkowitz E. Hartley S., Rudelius W.,	Łączenie potencjalnych nabywców w grupy, które maja podobne potrzeby, będą reagować w podobny sposób na działania marketingowe

Burkard N.	Proces podziału rynku na grupy potencjalnych klientów o podobnych potrzebach i/lub charakterystykach, którzy prawdopodobnie mogą przejawiać podobne zachowania zakupowe

Źródło: Smith W. (1956) *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, „Journal of Marketing", Vol. 21, No. 1, ss.3-8 [za:] *History of Segmentation*, https://datablog.visualdna.com/2015/01/27/history-of-segmentation/; Altkorn J., Kramer T. (red.) (1998) *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszaw, s.223; McDonald M., Dunbar I. (2003) *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s.34 oraz McDonald M., Dunbar I. (2012) *Market Segmentation. How to Do It and How to Profit From It*, John Wiley&Sons, s.13; Garbarski L. (red.) (2011) *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.122.; Pazio N. (2013), Marketing. Teoria pragmatyczna, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, s.140.; Michalski E. (2003) *Marketing. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa, s.81; Schulz M., *Segmentacja i pozycjonowanie rynku* [w:] Andruszkiewicz K. (red.) (2011) *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, s.189.; Kerin R.A., Berkowitz E.N., Hartley S.W., Rudelius W. (2003) *Marketing*, McGraw-Hill, Boston, s.239.; Burkard N. (2003) *Market Segmentation and Branding in The Hotel Industry*, GRIN Publishing, s.8 [za:] Weinstein A. (1994) *Market Segmentation*, Revised Edition, Probus Publishing Company, Chicago.

Jak widać z powyższych definicji, autorzy są zgodni co do głównej idei segmentacji jako procesu podziału (heterogenicznego) rynku na mniejsze, bardziej homogeniczne fragmenty (segmenty) – to, co różni poszczególne podejścia, to ostrość w określaniu homogeniczności segmentu (jako grupy jednostek podobnych czy też jednorodnych), a także sposób i kryteria podziału (według potrzeb, charakterystyk etc.). Na potrzeby niniejszej pracy przyjęta zostanie definicja Altkorna i Kramera, jako najlepiej oddająca ideę segmentacji jako elementu STP, tzn. przygotowującego koncept rynkowy do kolejnych kroków – targetowania i pozycjonowania, a także podkreślająca strategiczny kontekst tego procesu.

Patrząc na definicje segmentacji, można też zauważyć, że badacze mają odmienne koncepcje co do tego, co powinno być finalnym celem i efektem segmentacji. Część z autorów (np. wspomniany McDonald i Dunbar) nie pisze o tym wprost, ograniczając się do zasygnalizowania „zaspokojenia potrzeb wybraną kompozycją marketingową" jako finału procesu. Jednocześnie jednak McDonald podkreśla strategiczną rolę segmentacji jako procesu „centralnego nie tylko dla marketingu, ale dla każdej funkcji korporacyjnej"[226]. Część autorów, np. Kramer czy Michalski, w ogóle nie odnosi się w definicji do kwestii celu segmentacji. Część natomiast, jak Garbarski czy Altkorn zaznacza wprost w definicji cele segmentacji, pisząc o „wyznaczaniu dla przedsiębiorstwa obszaru działania i stanowieniu punktu odniesienia przy formułowaniu programu tego działania" czy strategii. Weinstein określa cele segmentacji jako „zanalizowanie rynków, znalezienie niszowych szans i okazji oraz wykorzystanie przewagi konkurencyjnej"[227]. Zdaniem autora pracy najbardziej trafną propozycję celów segmentacji (a jednocześnie całego procesu STP) podaje Hunt i Arnett, pisząc o „produkowaniu nadzwyczajnych wyników finansowych"[228], co jest kwintesencją celu wszelkich działań marketingowych na poziomie

[226] McDonald M., Dunbar I. (2012) *Market Segmentation. How to Do It and How to Profit From It*, John Wiley&Sons, s.7.

[227] Weinstein A. (1994) *Market Segmentation*, Probus Publishing Company, s.2.

[228] Hunt S.D. and Arnett D.B. (2004) *Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: rounding segmentation strategy in resource-advantage theory*, „Australasian Marketing Journal", Vol. 12, No. 1, ss.7-25.

strategicznym. Taki punkt widzenia podkreślają również Ranchod i Gurau, twierdząc, iż w czasach fragmentaryzacji (a nawet atomizacji) rynków i zwiększonej intensywności konkurowania przedsiębiorstwo nie jest w stanie zaspokoić potrzeb wszystkich klientów, co czyni segmentację (rozumianą jako proces selekcji strategicznej) jedną z najważniejszych aktywności firmy[229].

Aby jednak segmentacja osiągnęła stawiane przed nią cele i spełniła swoją strategiczną role, segmenty utworzone w wyniku tego procesu muszą spełniać szereg warunków. Kompleksowe zestawienie i analizę literatury w zakresie warunków skutecznej segmentacji przeprowadzili Dibb i Simkin, co przedstawione zostało w tabeli 9.

Tabela 9. Publikowane warunki kwalifikacji segmentów

Mierzalność, dostępność, wielkość, działanie (Bonoma et al., 1983; Goller et al., 2002; Kotler, 1967, 1984; Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1996; Perreault, Cannon & McCarthy, 2007; Wind, 1978)
Kryteria Kotlerowskie plus stabilność segmentu (Dibb, Simkin, Ferrell & Pride, 2006; Littler, 1992; Zikmund & D'Amico, 1996)
Kryteria Kotlerowskie plus efektywność (Dibb & Simkin, 2008; Doyle, 2001)
Kryteria Kotlerowskie plus zdolność do zmiany struktury organizacyjnej oraz systemów decyzyjnych, aby odzwierciedlić nowe segmenty (McDonald & Dunbar, 2004)
Wielkość, dostępność i relewantność (Adcock et al., 2001)
Wielkość i potencjał sprzedażowy (Chaston, 1990)
Mierzalność, relewantność dla głównych grup klientów, operacyjna relewantność dla strategii rynkowej (Webster, 1991)
Kryteria Webstera plus kompatybilność segmentu z obecnymi silnymi stronami marketingu i biznesu (Gross et al., 1993; Hutt & Speh, 2006)
Stabilność segmentu (Bass, 1977; Blattberg & Sen, 1974; Calantone & Sawyer, 1978; Dolnicar & Lazarevski, 2009)
Różne segment powinny mieć różne elastyczności (Bieda & Kasserjian, 1973)
Efektywność finansowa (oszczędności) segmentu (Choffray & Lilien, 1978)
Zróżnicowanie segmentów (Hooley et al., 2004)
Homogeniczność segmentów (Bertrand, 1989)
Stabilność reakcji segmentów na programy marketingowe (Greenberg & McDonald, 1989)
Dopasowanie do obecnej sytuacji rynkowej oraz charakterystyki organizacyjnej (Garda, 1981; Johnson & Flodhammer, 1980)
Użyteczność managerska (Blattberg, Buesing, Peacock & Sen, 1978; Saunders, 1980; Tonks, 2009)
Łatwość przypisania konsumentów do segmentu (Abratt, 1993; Simkin, 2008)
Profitowość segmentu (Abratt, 1993; Young et al., 1978)

Źródło: Dibb S., Simkin L. (2010) *Judging the quality of customer segments: segmentation effectiveness*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 18, No. 2, April, s.116.

[229] Ranchhod A., Gurau C. (2007) *Marketing Strategies, a Contemporary Approach*, Pearson Education, s.13.

Tabela 10. Warunki skutecznej segmentacji

Kryteria skutecznej segmentacji	Darden W., Perreault W.	Hooley G., Saunders J.	Armstrong G., Kotler Ph.	Lehmann D., Winer R.	Cahill D.	Sutherland J., Canwell D.	Mooradian T, Matzler K., Ring L.	Ranchhod A., Gurau C.	Pazio N.
heterogeniczność zewnętrzna segmentu	x		x	x	x		x		
zróżnicowanie konsumentów w zakresie kluczowych cech		x							
mierzalność charakterystyk konsumentów		x	x	x		x	x	x	x
możliwość odizolowania wybranych segmentów w celu odrębnej obsługi		x							
dostępność – możliwość dotarcia do danej grupy i skutecznego jej obsłużenia			x	x	x	x	x	x	x
znaczne rozmiary – możliwość generowania masy zysku			x	x	x	x	x	x	x
możliwość ich obsługi przez firmę			x	x	x	x		x	
wewnętrzna homogeniczność segmentu							x		x
dobre zdefiniowanie segmentu (odpowiednie charakterystyki konsumentów)					x			x	
liczebność segmentów									x
stabilność w czasie					x				x
praktyczność, uzyteczność					x				
możliwość projekcji na cały rynek					x				

Źródło: Darden W., Perreault W. (1977) *Classification For Market Segmentation: An Improved Linear Model For Solving Problems of Arbitrary Origin*, „Management Science", Vol. 24, No. 3, s.259; Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2008) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, ss.271-272; Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, ss.280-281; Lehmann D., Winer R. (2002) *Product Management*, McGraw-Hill Irwin; Sutherland J., Canwell D. (2008) *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.237; Mooradian T.A., Matzler K., Ring L. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson; Ranchhod A., Gurau C. (2007) *Marketing Strategies, a Contemporary Approach*, Pearson Education, s.54; Pazio N. (2013) *Marketing. Teoria pragmatyczna*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, s.153; Burkard N. (2003) *Market Segmentation and Branding in The Hotel Industry*, GRIN Publishing, s.10; Cahill D. (2006) *Lifestyle Market Segmentation*, Routledge, s.4, [za:] DeSarbo W., DeSarbo Ch., *A Generalised Normative Segmentation Methodology Employing Conjoint Analysis* [w:] Gustafson A., Herrmann A., Huber F. (2003) *Conjoint Measurement: Methods and Applications*, 3rd edition, Springer-Verlag, Berlin, ss.473-504.

Ponadto analiza literatury dokonana przez autora niniejszej pracy wykazała istnienie również innych opracowań zawierających propozycje warunków skutecznej segmentacji – zostały one zebrane w tabeli 10.

Jak pokazują powyższe zestawienia, literatura opisująca warunki segmentacji jest szeroka, a lista możliwych kryteriów bardzo zróżnicowana. Na potrzeby pracy zostaną wybrane kryteria, które zdaniem autora stanowią podstawę skuteczności segmentacji, a jednocześnie pozwalają uzyskanie relatywnie krótkiej listy. Są dobrym, zdaniem autora, kompromisem między prostotą a dokładnością podejścia. Proponowane kryteria to:

- odrębność – zewnętrzna heterogeniczność segmentu,
- jednolitość – wewnętrzna homogeniczność segmentu,
- mierzalność,
- dostępność – możliwość dotarcia i skutecznego obsłużenia segmentu,
- skala benefitów (wielkość i zyskowność),
- responsywność – reakcja na mieszankę marketingową,
- stabilność.

Mając w pamięci opisane powyżej warunki, które powinny spełniać wyodrębnione finalnie segmenty można przejść do klasyfikacji segmentacji. Literatura na ten temat jest zróżnicowana, zaś autorzy opisują szereg możliwych podejść, różniąc się zastosowanymi kryteriami klasyfikacji. Pierwsza grupa podejść jako główne kryterium stosuje sposób i moment, w którym wyodrębniane są segmenty. W ramach tego podejścia Green wyróżnia dwa podstawowe rodzaje segmentacji. Pierwszym jest segmentacja a priori, w której to management decyduje o podstawie segmentacji, np. lojalności, zakupach, typie konsumenta etc., oraz gdzie liczba segmentów jest predefiniowana. Drugim rodzajem jest segmentacja post hoc, w której determinanty segmentów wyodrębniane są za pomocą metod grupowania (ang. *clustering*), zaś liczba segmentów jest nieznana do czasu zakończenia procesu grupowania[230].

Wind do segmentacji a priori oraz post hoc (którą określa jako *clustering-based*) dodaje jeszcze inne koncepcje, takie jak segmentacja hybrydowa[231], będącą połączeniem segmentacji a priori oraz *clustering-based*, w której częściowo dokonywany jest podział konsumentów a priori (np. użytkownicy i nie-użytkownicy marki lub kategorii), a następnie dokonywany jest proces grupowania w ramach tak predefiniowanych subrynków. Przykładami segmentacji hybrydowej mogą być: sekwencyjny clustering Petersona[232] lub multiwymiarowa segmentacja wg Blattberga

[230] Green Paul E. (1977) *A New Approach to Market Segmentation*, „Business Horizons", Vol. 20, February, ss.61-73; Green P., Carmone F. (1977) *Segment Congruence Analysis: A Method for Analyzing Association Among Alternative Bases for Market Segmentation*, „Journal of Consumer Research", Vol. 3, March, ss.217-222.
[231] Wind Y. (1978) *Issues and Advances in Segmentation Research*, „Journal of Marketing Research", Vol. XV, August, ss.317-37.
[232] Peterson R. (1974) *Market Structuring by Sequential Cluster Analysis*, „Journal of Business Research", Vol. 2, July, ss.249-64.

i Sena[233]. Green opisuje także tzw. Analizę Zgodności Segmentów (ang. Segment Congruent Analysis), która umożliwia ocenę prawdopodobieństwa, z jakim dana jednostka należy do danego segmentu utworzonego „post hoc" na podstawie jej przynależności do predefiniowanego segmentu bazowego utworzonego „a priori"[234]. Ciekawym rodzajem segmentacji opisywanym przez Winda jest segmentacja elastyczna, oferującą dynamiczne podejście do problemu i dzięki wsparciu technologii równoległe przetwarzanie kilku strumieni danych wejściowych, tworząc wiele równoległych scenariuszy i segmentów, dzięki czemu managerowie mogą „zbudować" segmenty w trakcie symulacji/badania. Wskazywana jest także segmentacja komponentowa, która bardziej niż opisem segmentów zajmuje się przewidywaniem reakcji danych typów konsumentów (opisywanych charakterystykami np. demo- czy psychograficznymi) na poszczególne cechy/elementy oferty. Przykładem takiej segmentacji jest model COSEG proponowany przez Greena[235]. Green i Krieger opisują również tzw. podejście sekwencyjne/krokowe (ang. *stepwise approach*) – jest to podejście opisywane przez nich w kontekście zastosowań analizy conjoint, polegające na wyjściowym potraktowaniu każdego konsumenta oddzielnie (jako odrębny segment), a następnie analizie i budowaniu takich cech produktu (nowego lub rekomendacji ulepszeń), które będą maksymalizować sumę użyteczności cząstkowych dla segmentów[236].

Następną propozycją klasyfikacji jest potraktowanie aktu zakupu jako elementu różnicującego podejścia segmentacyjne. Według tej koncepcji można wyróżnić segmentację ex ante – skupiającą się na motywach i potrzebach przed aktem zakupowym (ten rodzaj segmentacji pomaga tworzyć produkty odpowiadające na te potrzeby), oraz segmentację ex post – segmentację konsumentów na podstawie już dokonanych aktów zakupowych[237].

McDonald i Jenkins proponują klasyfikację segmentacji na wymiarach: zorientowania na klienta oraz poziomu integracji (internalizacji) organizacyjnej koncepcji segmentacji. Na podstawie tych kryteriów wyróżniają następujące tzw. archetypy segmentacyjne[238]:

- segmentacja oparta na sprzedaży (ang. *sales-based segmentation*) – słabo zorientowana na klienta i o niskim poziomie integracji organizacyjnej. Ten typ segmentacji jest powierzchowny, bazuje nie na potrzebach i zrozumieniu klienta, lecz strukturze i funkcjach sprzedaży;

[233] Blattberg R., Subrata S.K. (1974) *Market Segmentation Using Models of Multidimensional Purchasing Behavior*, „Journal of Marketing", Vol. 38, October, ss.17-28; Blattberg R., Subrata S.K. (1976) *Market Segments and Stochastic Brand Choice Models*, „Journal of Marketing Research", Vol. 13, February, ss.34-45.
[234] Green P., Carmone F. (1977) *Segment Congruence Analysis: A Method for Analyzing Association Among Alternative Bases for Market Segmentation*, „Journal of Consumer Research", Vol. 3, March, ss.217-222.
[235] Green P., *Design Considerations in Attitude Measurement* [w:] Y. Wind, M. Greenberg, (red.) (1977) *Moving A Head With Attitude Research*, AMA, Chicago, ss.9-18.
[236] Green P., Krieger A. (1991) *Segmenting Markets With Conjoint Analysis*, „Journal of Marketing", Vol. 55, October, s.23.
[237] Allenby G. i inni (2002) *Market Segmentation Research: Beyond Within and Across Group Differences*, Kluwer Academic Publishers, „Marketing Letters", Vol. 13, Issue 3, ss.233-243.
[238] Jenkins M., McDonald M. (1997) *Market segmentation: organizational archetypes and research agendas*, „European Journal of Marketing", Vol. 31, Issue 1, ss.17-32.

- segmentacja strukturalna – słabo zorientowana na klienta, lecz dobrze zintegrowana organizacyjnie. W tym typie segmentacji definiowanie segmentów również odbywa się według struktury biznesu, ale w odróżnieniu od segmentacji *sales-based* segmentacja strukturalna jest głęboko odzwierciedlona w strukturze i sposobie działania organizacji;
- segmentacja nadbudowana (ang. *bolt-on segmentation*) – mocno zorientowana na klienta, lecz słabo zintegrowana organizacyjnie. W tym archetypie segmentacja wykorzystywana jest głównie jako narzędzie operacyjne towarzyszące procesom sprzedaży i targetowania klientów;
- Efektywna/strategiczna segmentacja – segmentacja mocno zorientowana na klienta i dobrze zintegrowana organizacyjnie, stanowiąca podstawę strategii i codziennego działania, odzwierciedlająca wiedzę o klientach w strukturze i działaniu organizacji.

Jeszcze innym rodzajem klasyfikacji jest proponowany przez Dibba i Simkina podział z uwagi na kompleksowość i skalę procesu, a także poziom wykorzystania w segmentacji wcześniejszej wiedzy. Na tej podstawie badacze wyróżniają trzy podejścia. Pierwszym jest podejście ilościowe, bazujące na badaniach, które pozwala na zbudowanie segmentacji w zasadzie od zera. Są to duże, wielowymiarowe i wieloetapowe projekty badawcze pozwalające na uzyskanie nowego, pełnego spojrzenia na rynek. Ich zaletą jest możliwość dostosowania do potrzeb firmy i sytuacji oraz pełna kontrola, są natomiast bardzo skomplikowane i drogie. Alternatywnym podejściem segmentacyjnym jest stworzenie nowej segmentacji z wykorzystaniem już istniejącej wiedzy, dla już istniejących segmentów. To podejście bazujące na ewolucji wiedzy i uzupełnianiu obrazu segmentacji za pomocą nowych informacji. Jest często praktycznym kompromisem pozwalającym na wykorzystanie wcześniejszych projektów i większą efektywność finansową. Ostatnim wskazywanym podejściem jest podejście jakościowe wskazujące kierunkowo segmenty. To najtańszy rodzaj badania pokazujący kierunki możliwego rozwoju czy wskazujący dalsze cele badawcze, nie daje jednak obrazu struktury rynku i proporcji między poszczególnymi segmentami[239].

Powyższe podejścia do klasyfikacji segmentacji zdaniem autora niniejszej pracy znajdują doskonałe podsumowanie w pracach Yankelovicha i Meera, którzy wskazują na dynamiczny charakter segmentacji. Ich zdaniem model i proces stosowanej segmentacji jest funkcją jej celu. Inna segmentacja powinna być zastosowana na potrzeby wprowadzenia nowego produktu, a inna na potrzeby np. rozwoju komunikacji. Używanie istniejących/historycznych segmentacji do nowych potrzeb jest błędem[240]. Yankelovich i Meer wprowadzają również pojęcie „grawitacji decyzji" (ang. *gravity of decision*), czyli wagi danej decyzji dla konsumenta, i to kryterium wskazują jako kluczowe w decyzjach dotyczących doboru modelu, procesu i kryteriów segmentacji[241].

[239] Dibb S., Simkin L. (2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, ss.1323-1667.
[240] Yankelovich D., Meer D. (2006) *Rediscovering Market Segmentation*, „Harvard Business Review", February, ss.123-131.
[241] Yankelovich D., Meer D. (2006) *Rediscovering Market Segmentation*, „Harvard Business Review", February, s.130.

Opisane powyżej różne podejścia do segmentacji warunkują również klasyfikację stosowanych procedur segmentacyjnych. Mooradian proponuje podział na dwa podstawowe podejścia do procedury segmentacyjnej:

- w przypadku segmentacji bazującej na obserwowalnych charakterystykach klienckich (np. demografia, styl życia, zachowania zakupowe etc.) przyjmuje się następującą sekwencję działań:
    1. analiza obserwowalnych charakterystyk konsumenckich,
    2. stworzenie homogenicznych segmentów bazujących na charakterystykach konsumenckich,
    3. opracowanie profili segmentów dla poszczególnych charakterystyk, bazujących na potrzebach i benefitach specyficznych dla danego segmentu.
- w przypadku segmentacji bazującej na benefitach/potrzebach konsumenckich przyjmuje się następującą sekwencję działań:
    1. analiza potrzeb/poszukiwanych benefitów klientów,
    2. stworzenie homogenicznych segmentów bazujących na potrzebach/benefitach konsumenckich,
    3. opracowanie profili segmentów, bazując na charakterystykach konsumenckich dla danego segmentu.

Należy zauważyć, że obydwa podejścia mają swoich zwolenników i krytyków. Podejście pierwsze zakłada, że segmenty homogeniczne pod względem charakterystyk obserwowalnych będą również homogeniczne (bądź o stałej strukturze) pod względem potrzeb – to założenie stoi w sprzeczności chociażby z badaniami Franka[242], stąd też wielu autorów, np. Doyle, w wyraźny sposób preferuje podejście drugie, nazywając je strategią ITO (ang. *Input-Throughput-Output Strategy*) i twierdząc, że konsumenci o podobnych potrzebach będą podobnie reagować na programy marketingowe[243]. Podejście preferowane przez Doyla jest jednak także krytykowane przez np. Bakera, który kwestionuje poziom samoświadomości konsumentów co do struktury swoich potrzeb[244]. Cytując za Oestreiche'em, można stwierdzić, że „segmentacja rynku pozostaje wyzwaniem dla managerów, dlatego, że (...) nie ma dostępnego (jednoznacznego) podejścia naukowego w tej kwestii"[245].

Niezależnie od trwającej dyskusji badaczy oraz istniejących różnic w przyjmowanych podejściach, istnieją pewne wytyczne dotyczące procesu segmentacyjnego. Rozpoczynając analizę od propozycji najprostszych, warto wskazać prace Piercy'ego i Morgana, którzy wskazują na cztery główne kroki/obszary, które należy wziąć pod uwagę przy segmentacji: metodologia segmentacji, kryteria testowania segmentów jako celów rynkowych, strategiczne decyzje segmentacyjne (per se) oraz wdrożenie w firmie strategii segmentacyjnej Uproszczone podejście

[242] Frank, Ronald E. (1962) *Brand Choice as a Probability Process*, „Journal of Business", Vol. 35, January, ss.43-56.
[243] Oestreicher K. (2011) *Segmentation & the Jobs-to-be-done theory: A Conceptual Approach to Explaining Product Failure*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness", Vol. 5(2), s.105 [za:] Doyle P. (2002) *Marketing Management and Strategy*, 3rd ed. Prentice Hall, Harlow.
[244] Baker, M.J. (2007) *Marketing Strategy & Management*, 4th ed. Palgrave Macmillan, Basingstoke, s.353.
[245] Oestreicher K. (2011) *Segmentation & the Jobs-to-be-done theory: A Conceptual Approach to Explaining Product Failure*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness", Vol. 5(2), s.105.

do procesu segmentacyjnego proponuje także Ranchod, który opisuje proces składający się z następujących etapów: definiowanie rynku, identyfikacja najlepszych kryteriów segmentacji, aplikacja wybranych kryteriów segmentacyjnych i podział rynku na segmenty oraz finalnie analiza i zrozumienie konsumentów w segmentach[246]. Propozycja Ranchoda, mimo że bardzo ogólna, dobrze jednak oddaje podstawowy przebieg procesu segmentacji i jego ideę.

Nieco bardziej detaliczne jest podejście McDonalda i Dunbara, którzy jako proponowany standard opisują 5-etapową procedurę segmentacji rynku[247]:

1. Etap 1: Rynek i jego funkcjonowanie:
    a. Sporządzanie mapy rynku (struktura i decydenci)
2. Etap 2: Klienci i transakcje:
    a. Kto kupuje? (sporządzenie profili klientów)
    b. Co się kupuje, gdzie, kiedy i jak? (opcje zakupów)
    c. Kto, co kupuje, gdzie, kiedy i jak? (klienci i ich zakupy)
3. Etap 3: Segmentacja rynku:
    a. Dlaczego się kupuje? (potrzeby klientów)
    b. Formowanie segmentów (łączenie podobnych klientów)
    c. Kontrola segmentów (test rzeczywistości)
4. Etap 4: Atrakcyjność segmentów:
    a. Kryteria (czynniki) atrakcyjności segmentów (kryteria oceny przyjęte przez firmę)
    b. Ważenie kryteriów (czynników) atrakcyjności segmentów (ocena względnego znaczenia kryteriów)
    c. Parametry kryteriów (ocena atrakcyjności: wysoka, średnia, niska)
    d. Ocena segmentów (ilościowe określenie atrakcyjności)
5. Etap 5: Atrakcyjność segmentów:
    a. Ocena konkurencyjności (ocena mocnych stron firmy w poszczególnych segmentach)

Najszerzej na proces segmentacji patrzy Weinstein, który osadza segmentację w szerszym kontekście, pisząc o tzw. formule 8-S, składającej się z następujących kroków[248]:

1. Selekcja rynku do badania (ang. *selection of the market*) – jest to podstawowe zawężenie procesu segmentacji. Może być ono dokonane na przykład poprzez przyjęcie fizycznych (geograficznych) granic rynków. Weinstein wspomina też o często stosowanych ograniczeniach typu *state-of-mind* (np. „kobiety zainteresowane modą") lub *state-of-action* (np. użytkownicy), które stosowane są do definicji rynku w segmentacji behawioralnej. Rynek może zostać zdefiniowany na poziomie rynku spenetrowanego (obecni klienci/użytkownicy) lub tzw. rynku relewantnego, zawierającego również potencjalnych użytkowników.

[246] Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2008) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, s.272 [za:] Piercy N., Morgan N. (1993) *Strategic and operational market segmentation. A managerial analysis*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 1, ss.123-140.
[247] McDonald M., Dunbar I. (2003) *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, ss.50-53.
[248] Weinstein A. (1994) *Market Segmentation*, Probus Publishing Company, ss.189-190.

2. Planowanie segmentacji (ang. *segmentation planning*) – w tym etapie dobierane są kryteria segmentacyjne, rozpisywane są szczegółowe procesy i projektowane badania.
3. Zabezpieczenie informacji (ang. *secure information*) – jest to faza zbierania informacji, ze szczególnym uwzględnieniem źródeł wtórnych. Jest to etap niezbędny z punktu widzenia efektywności finansowej procesu. Należy go zamknąć przed przejściem do ewentualnych badań pierwotnych.
4. Tworzenie segmentów – etap I (ang. *segment formation I*) – na tym etapie wykorzystywana jest wiedza już istniejąca, np. poprzednie badania segmentacyjne, wnioski z innych badań etc., formułowane są hipotezy badawcze a priori, które zostaną przetestowane w trakcie dalszych etapów.
5. Segmentacja sytuacyjna (ang. *situational segmentation*) – w trakcie tego etapu należy zapewnić, że zarówno informacje związane z produktem (ang. *product-driven*), jak też z konsumentem i jego sytuacją (ang. *situation-driven*) są zebrane, aby zapewnić pełny obraz rynkowy.
6. Tworzenie segmentów – etap II (ang. *segment formation II*) – stanowi uzupełnienie wiedzy uzyskanej w poprzednich etapach za pomocą informacji uzyskanych z danych pierwotnych i dodatkowych analiz. Na typ etapie segmentacja jest finalizowana oraz uzyskiwana/tworzona jest finalna struktura i obraz rynku.
7. Wybór segmentów docelowych (ang. *select target markets*) – polega na ocenie atrakcyjności i wyborze rynków, do których firma kierować będzie swoją ofertę. Etap targetowania (wyboru rynku docelowego) będzie szczegółowo omówiony w dalszej części pracy.
8. Tworzenie strategii (ang. *strategy formulation*) – polega na stworzeniu strategii pozycjonowania umożliwiającej zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynkach docelowych. Etap pozycjonowania będzie szczegółowo omówiony w dalszej części pracy.

Formuła 8-S zaproponowana przez Weinsteina z jednej strony pokazuje segmentację jako element szerszej koncepcji (STP), a z drugiej strony, pokazując rozbudowany proces segmentacji, wskazuje na kluczową rolę tego elementu dla całości koncepcji, zatem to 8-S zostanie przyjęta w pracy.

Wiedząc o tym, jak powinien wyglądać proces segmentacji, a także znając omówione wcześniej warunki, jakie muszą spełniać segmenty, aby proces był skuteczny, można zmierzyć się z jednym z kluczowych zagadnień obszaru segmentacji, jakim jest dobór kryteriów podziału rynku na segmenty. Niestety nie istnieją jednolite wytyczne na ten temat, pomimo mnogości autorów i opracowań w tej kwestii – kluczowe wątki dyskusji zostaną omówione w dalszej części rozdziału.

Ranchood, analizując możliwe kryteria segmentacyjne, proponuje rozważenie kilku możliwych wymiarów. Pierwszym jest obserwowalność (mierzalność) – niektóre kryteria poddają się bezpośredniemu pomiarowi i obserwacji (np. wiek, zarobki czy miejsce zamieszkania), a innych nie da się zaobserwować wprost, można je tylko mierzyć w sposób pośredni i/lub deklaratywny (np. system wartości, osobowość, przekonania). Drugim wymiarem jest specyfika kryterium – Ranchood dzieli kryteria na związane z klientem (ang. *customer-specific*, na przykład osobowość,

styl życia czy demografia) oraz związane z produktem (ang. *product-specific*, na przykład intensywność użytkowania, lojalność, intencja zakupu). Ostatnim kryterium jest sposób pomiaru – istnieją kryteria umożliwiające podział ilościowy (np. wiek czy zarobki) oraz takie, które można mierzyć tylko poprzez metody jakościowe (np. psychografia)[249].

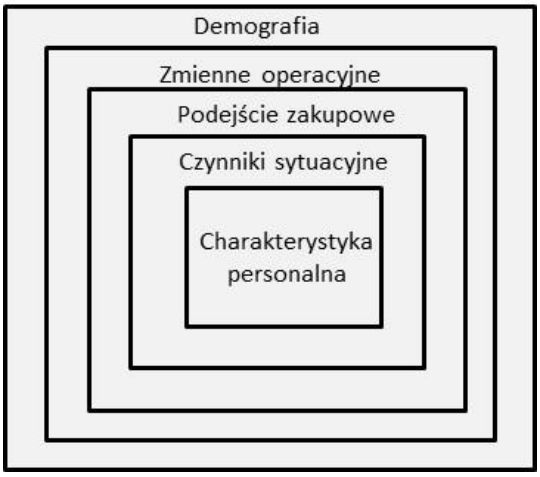
Dibb i Simkin zwracają uwagę na rozróżnienie między kryteriami bazowymi (służącymi do grupowania konsumentów w segmenty) oraz kryteriami deskrypcyjnymi (służącymi do tzw. profilowania, czyli opisu konsumentów w danych segmentach)[250]. Mocniejsze stanowisko w tej kwestii zajmuje Haley, według którego jedynymi kryteriami mogącymi służyć jako kryteria bazowe są zmienne związane z potrzebami (ang. *benefit segmentation*), podczas gdy wszystkie inne kryteria mogą pełnić rolę wyłącznie opisową (w ramach profilowania)[251]. Podobne zdanie prezentuje Hooley, pisząc o rozróżnieniu tzw. segmentacji pierwszego wyboru (ang. *first-order segmentation* – segmentacja wg potrzeb/użycia/benefitów, służące do podstawowego podziału rynku) oraz segmentacji drugiego wyboru (ang. *second-order segmentation* – pozostałe kryteria segmentacyjne służące do opisu segmentów)[252].

Dibb i Simkin wprowadzają klasyfikacje doboru kryteriów segmentacyjnych[253], opisując następujące podejścia, takie jak selekcja nieuporządkowana – w tym podejściu mniejszy nacisk kładziony jest na wybór kryteriów, zaś podstawowym punktem zainteresowania jest użyteczność (dla managementu) uzyskanych segmentów. Alternatywne jest podejście dwu-krokowe, zwane też podejściem makro-mikro dzięki czołowemu reprezentantowi tego nurtu, czyli modelowi Winda i Cardozy[254]. W podejściu makro-mikro w pierwszym kroku dokonuje się podziału rynku na segmenty, używając tzw. kryteriów makro, takich jak geografia, demografia czy użytkowanie produktu. W kroku drugim wprowadza się kryteria mikro (krok drugi występuje tylko wówczas, gdy wnioski uzyskane w ramach kroku pierwszego będą ocenione jako niewystarczające) – kryteria mikro dotyczą charakterystyki konsumenta/podmiotu decyzyjnego i pozwalają na głębszy podział segmentów na subsegmenty. Następne jest podejście wieloetapowe, tzw. gniazdowe (ang. *nested*) wypracowane przez Bonoma i Shapiro[255], polegające na utworzeniu ścieżki wielu etapów i kryteriów, przez którą marketer przechodzi w miarę postępu procedury segmentacyjnej, stosując kolejne kryteria do coraz głębszej segmentacji. Ilość etapów zależy od potrzeb indywidualnego projektu i użyteczności wiedzy uzyskiwanej na dalszych etapach. Model Nested przedstawiony został na rysunku 9. Dibb i Simkin proponują też swoje autorskie podejście będące odmianą modelu wieloetapowego. Główną różnicą, a zarazem cechą charakterystyczną ich propozycji jest etap/czynność regrupowania, pozwalająca nie tylko na głębszą segmentację i budowę subsegmentów w ramach poprzednio uzyskanych grupowań,

[249] Ranchhod A., Gurau C. (2007) *Marketing Strategies, a Contemporary Approach*, Pearson Education.
[250] Dibb S., Simkin L. (1996) *The Market Segmentation Workbook*, Routledge, s.17.
[251] Haley R. (1968) *Benefit Segmentation: A Decision-oriented Research Tool*, „Journal of Marketing", Vol. 32, July, ss.30-35.
[252] Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2008) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, ss.293-294.
[253] Dibb S., Simkin L. (2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, ss.835-930; Dibb S., Simkin L. (1996) *The Market Segmentation Workbook*, Routledge, ss.21-23.
[254] Wind Y., Cardoza R. (1974) *Industrial Market Segmentation*, „Industrial Marketing Management", Vol. 2, No. 2, ss.153-166.
[255] Bonoma T., Shapiro D. (1983) *Segmenting the Industrial Market*, Lexington Books.

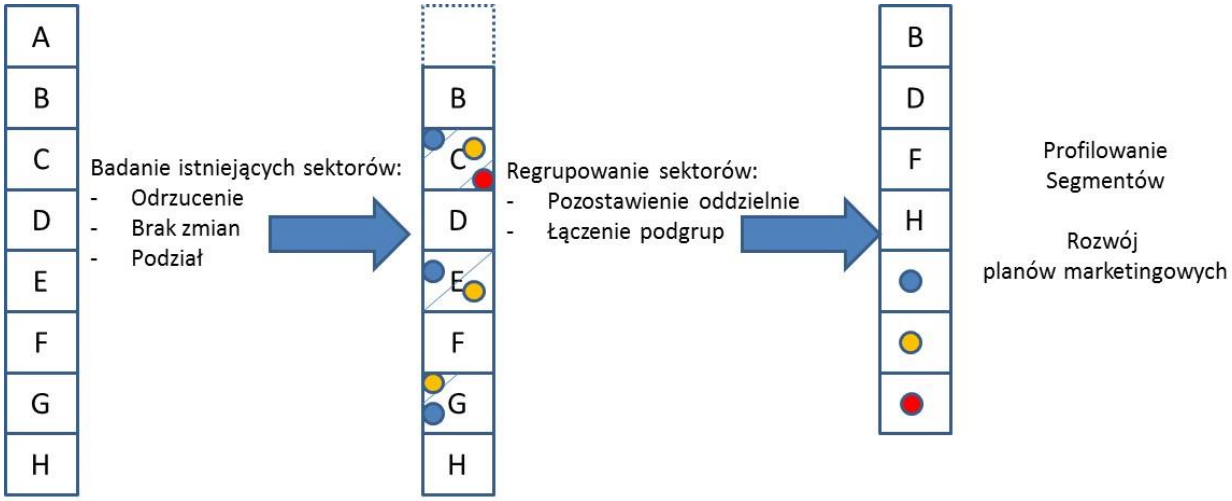
ale także na przebudowę i uzyskanie zupełnie nowego podziału rynku na poszczególnych etapach, w zależności od uzyskanej wiedzy. Model Dibba i Simkin przedstawiony został na rysunku 10.

Rysunek 9. Model Nested



Źródło: Bonoma T., Shapiro D. (1983) *Segmenting the Industrial Market*, Lexington Books [za:] Dibb S., Simkin L. (2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, s.859.

Rysunek 10. Wieloetapowy model doboru kryteriów segmentacyjnych Dibba i Simkina



Źródło: Dibb S., Simkin L. (1996) *The Market Segmentation Workbook*, Routledge, s.22.

W ramach przyjętej koncepcji doboru kryteriów segmentacyjnych można rozważać szereg możliwych kryteriów opisywanych przez badaczy. McDonald na przykład rozważa następujące kryteria segmentacyjne[256]:

- produkty i usługi – podział rynku według produktów/kategorii oferowanych przez daną firmę jest często stosowany przez wiele przedsiębiorstw. Jest to oczywiste, ponieważ taki podział jest często intuicyjny dla firmy, zgodny ze strukturą biznesu, wewnętrznymi systemami raportowania etc. Problemem jest to, że dany produkt jest zwykle kupowany przez różnych konsumentów, o różnych charakterystykach, motywacjach i zachowaniach

[256] McDonald M., Dunbar I. (2012) *Market Segmentation. How to Do It and How to Profit From It*, John Wiley&Sons, ss.10-15.

i poleganie wyłącznie na podziale rynku wg produktów spowoduje, że rozumienie rynku przez firmę będzie bardzo płytkie;

- demografia – typowe kryteria demograficzne to wiek, płeć, zarobki i inne dane socjoekonomiczne. Niewątpliwą zaletą kryterium demograficznego jest jednoznaczność, mierzalność i relatywna łatwość zbierania danych. Problem z wykorzystaniem kryteriów demograficznych jest taki, że segmenty wyodrębnione w ten sposób nie są wewnętrznie homogeniczne, jeśli chodzi o potrzeby. Demografia zatem wspomaga segmentacje, pomagając zrozumieć, kim są konsumenci, ale niekoniecznie umożliwia zidentyfikowanie, czego chcą;
- geografia – celem segmentacji geograficznej jest zwrócenie uwagi na zmienność potrzeb klientów w zależności od miejsca ich zamieszkania. Podobnie jak demografia, kryterium geograficzne rekomendowane jest bardziej jako pomocnicze w zrozumieniu konsumenta. Co prawda istnieją systemy segmentacyjne bazujące na założeniu, że ludzie mieszkający blisko siebie są w dużym stopniu podobni (przykładem jest np. ACORN, system segmentacji bazujący na kodach pocztowych), ale nadal wyzwaniem dla segmentacji geograficznej jest brak wewnętrznej homogeniczności segmentów – ludzie w ramach danego obszaru, pomimo pewnych podobieństw, mają różne potrzeby;
- kanały dystrybucyjne – podobnie jak wcześniej wymienione kryteria, te informacje pełnią rolę pomocniczą. Kluczowe dla segmentacji jest bowiem nie tylko zrozumienie, w jakich kanałach konsumenci dokonują zakupu, ale również, dlaczego to robią właśnie tam;
- psychografia – są to informacje o źródłach zachowań konsumentów. Według McDonalda są bardzo przydatne, np. przy doborze właściwej komunikacji z segmentem, jednakże, podobnie jak wcześniej wymienione kryteria, same w sobie nie umożliwią opracowania propozycji adresującej potrzeby konsumentów w segmentach.

Jak widać z powyższego zestawienia, zdaniem McDonalda nie istnieje pojedyncze kryterium zapewniające skuteczną segmentacje. Każdy profil segmentacyjny wnosi nowe informacje do procesu, natomiast dla stworzenia skutecznego programu marketingowego kluczowy jest nie tylko podział konsumentów na grupy, ale przede wszystkim zrozumienie potrzeb każdej z nich. McDonalds nie używa pojęcia segmentacji potrzeb per se, ale w swoim rozumieniu procesu oraz idei segmentacji w wyraźny sposób zaznacza, że grupowanie klientów powinno odbywać się wokół wspólnych potrzeb, podczas gdy wcześniej wymienione kryteria mają na celu raczej zrozumienie charakterystyki rynku.

Burkard również opisuje kryteria geograficzne, demograficzne, oraz psychograficzne, które tłumaczy jako segmentację AIO, czyli segmentację według aktywności (hobby), zainteresowań i opinii (ang. AIO – *activities, interests, opinions* – przykładem segmentacji opartej na AIO może być system VALS – ang. *Values and Lifestyles* dostarczany przez SRI International[257] czy też opisywany przez Cahilla LOV – ang. *List of Values* lub LIVES[258]). Dodatkowo wprowadza też kryterium segmentacji behawioralnej, czyli segmentacji według rzeczywistych zachowań

[257] Plummer J. T. (1974) *The concept and application of life style segmentation*, „Journal of Marketing", styczeń, ss.33-37.
[258] Cahill D. (2006) *Lifestyle Market Segmentation*, Routledge.

konsumentów. Miarami tego kryterium mogą być na przykład lojalność, poziom użytkowania, reakcja na mieszankę marketingową, kanały dystrybucyjne etc.[259] Rolę kryteriów behawioralnych podkreślają też Blattberg i Sen, twierdząc, że segmentacja wg kryteriów zachowań zakupowych pozwala na lepsze przewidzenie reakcji danych segmentów na marketing mix[260]. Zdaniem autora pracy trafnym podsumowaniem podstawowych kryteriów segmentacyjnych opisanych powyżej jest propozycja Kotlera i Armstronga zawarta w tabeli 11.

Tabela 11 Kryteria segmentacji rynku konsumenckiego

Kryteria segmentacji	
Geograficzne	▪ Region świata lub kraj ▪ Region danego kraju ▪ Wielkość miasta lub aglomeracji ▪ Gęstość zaludnienia ▪ Klimat
Demograficzne	▪ Wiek ▪ Płeć ▪ Wielkość rodziny ▪ Faza cyklu rozwoju rodziny – np. młodzi, samotni, bezdzietne małżeństwa, małżeństwa z dziećmi, starsze samotne osoby itd. ▪ Dochód ▪ Zawód ▪ Wykształcenie ▪ Wyznanie ▪ Rasa ▪ Pokolenie – np. baby boomers, pokolenie X, pokolenie Y itd. ▪ Narodowość
Psychograficzne	▪ Klasa społeczna ▪ Styl życia ▪ Osobowość
Behawioralne	▪ Okazje – np. regularnie, wakacje, święta ▪ korzyści – np. jakość, serwis, oszczędność, szybkość ▪ Status użytkownika – np. były użytkownik, stały użytkownik, nowy użytkownik ▪ Wskaźnik częstości użytkowania ▪ Stopień lojalności ▪ Etap gotowości – np. nieświadomy, świadomy, poinformowany, zainteresowany, pragnący dokonać zakupu, zamierzający dokonać zakupu • Postawy wobec produktu – np. entuzjastyczna, pozytywna, neutralna, negatywna, wroga

Źródło: Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, ss.268-269.

[259] Burkard N. (2003) *Market Segmentation and Branding in The Hotel Industry*, GRIN Publishing, ss.11-14.
[260] Blattberg R., Subrata S.K. (1974) *Market Segmentation Using Models of Multidimensional Purchasing Behavior*, „Journal of Marketing", Vol. 38, October, ss.17-28.

Weinstein proponuje dodatkowo kryterium socjoekonomiczne (jako odrębne od demograficznego), składające się z trzech grup czynników[261]. Pierwszą są czynniki finansowe. Podkreślana jest korelacja między edukacją, zawodem i poziomem dochodu, co pozwala na wyodrębnianie na tej podstawie segmentów, co może być użyteczne np. dla targetowania usług finansowych. Drugim czynnikiem jest własność nieruchomości. Według Weinsteina jest to kryterium o dużej swoistości, bowiem potrzeby właściciela domu jednorodzinnego są inne od właściciela mieszkania, domu wielorodzinnego czy też osoby wynajmującej lokal. Ostatnią grupą czynników są klasa społeczna i grupowanie geodemograficzne. Przyjmuje ona założenie, że klasa społeczna jest odzwierciedleniem wielu skorelowanych czynników demograficznych i socjoekonomicznych, a także geograficznych, autor przywołuje przykłady takich systemów jak ACORN czy PRIZM jako systemów grupowania konsumentów według kryterium „klasy społecznej". ACORN (ang. *A Classification of Residential Neighbourhoods*) to klasyfikacja geodemograficzna łącząca w sobie elementy kryteriów geograficznych i demograficznych. Została ona stworzona przez brytyjską firmę CACI Information Services Ltd. w 1993 r. W tworzeniu poszczególnych segmentów wykorzystano 40 wskaźników odnoszących się m.in. do własności domów, liczby posiadanych samochodów, stanu zdrowia, zatrudnienia, pochodzenia etnicznego[262]. PRIZM (ang. Potential Rating Index for Zip Markets) jest systemem stworzonym przez J. Robbina składającym się z około 40 grup kodów pocztowych na podstawie założenia „to, gdzie mieszkasz i obok kogo mieszkasz, opisuje kim jesteś"[263].

Sutherland i Canwell wskazują także segmentację geograficzno-demograficzną, jako naturalne rozszerzenie geograficznej. Ich zdaniem podział ten może być pomocny w identyfikacji potencjalnych terytoriów sprzedaży, lokalizacji punktów sprzedaży detalicznej, marketingu bezpośredniego i dystrybucji materiałów promocyjnych[264]. Według autora pracy kryteria socjoekonomiczne proponowane przez Weinsteina, Sutherlanda i Canwella są dużo bardziej użyteczne w realiach rynkowych i społecznych Stanów Zjednoczonych niż w Polsce, z uwagi na różnice w historycznych procesach kształtowania warunków społeczno-ekonomicznych, stąd jako podstawowe kryteria segmentacyjne użyteczne w warunkach polskich proponuje się przyjąć wskazaną wyżej propozycję Kotlera i Armstronga. Dodatkowo podstawa ta powinna zostać wzbogacona o dwa rodzaje kryteriów. Pierwszym są potrzeby konsumentów, których rolę jako kryterium segmentacji podkreśla Best, a za nim Doyle, dowodząc, że konsumenci o tych samych potrzebach w podobny sposób reagują na programy marketingowe[265]. Drugim jest całkowita wartość klienta (ang. CLTV – *customer lifetime value*) proponowana przez Ranchooda. Porównując koszty obsługi/utrzymania klienta z generowanymi przez niego przychodami w przewidywanym czasie trwania relacji handlowej, uzyskuje się marżę skumulowaną,

[261] Weinstein A. (1994) *Market Segmentation*, Probus Publishing Company, ss.86-95.
[262] Garbarski L., (red.) (2011) *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.123.
[263] Cahill D. (2006) *Lifestyle Market Segmentation*, Routledge, s.19.
[264] Sutherland J., Canwell D. (2008) *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.238.
[265] Doyle P. (2002) *Marketing Management and Strategy*, 3rd ed., Prentice Hall, Harlow oraz Best R.J. (2000) *Market Based Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New York.

a po odjęciu od niej kosztów pozyskania klienta otrzymuje się wartość CLTV, na podstawie której dokonuje się przydziału klienta do określonego segmentu i określonej strategii marketingowej[266].

Wydaje się, że dobrym podsumowaniem powyższych rozważań na temat kryteriów segmentacyjnych jest powrót do ich początku i zajmowanego przez McDonalda stanowiska w tej kwestii, mówiącego o tym, że nie ma jednego, idealnego kryterium segmentacj. Tezę tę potwierdzają inni autorzy, np. Yankelovich, którego stanowisko wydaje się odzwierciedlać konsensus badaczy i praktyków, mówiący o konieczności stosowania wielowymiarowej i wielokryterialnej analizy i segmentacji rynków[267].

Powyższe rozważania dotyczą głównie segmentacji rynków konsumenckich. Odrębną kwestią jest segmentacja rynków industrialnych, które charakteryzują się zupełnie inną specyfiką i modelami działania. W tym miejscu należy zauważyć, że dostępność wiedzy na temat segmentacji rynków B2B jest dużo mniejsza niż dla rynków konsumenckich, co potwierdzają liczne analizy i publikacje[268]. Konsekwencją tego jest brak konsensusu wśród badaczy co do wpływu specyfiki rynków B2B na możliwości ich segmentacji i tak np. Wind twierdzi, że kryteria stosowane na rynkach konsumenckich z łatwością mogą zostać dostosowane i zastosowane do segmentacji rynków industrialnych[269]. Przeciwnego zdania jest Webster, zdaniem którego kompleksowość rynków industrialnych wymusza wręcz poszukiwanie nowego podejścia do segmentacji[270]. Zdaniem Armstronga i Kotlera część kryteriów segmentacji rynku konsumentów można również odnieść do rynku przedsiębiorstw, m.in. podział pod względem geograficznym, demograficznym (branża i wielkość firmy) oraz oczekiwanych korzyści, statusu i częstości użytkowania, stopnia lojalności. Z kolei cechy charakterystyczne dla segmentacji rynku przedsiębiorstw to: cechy działalności gospodarczej, strategie i kryteria zakupów, czynniki sytuacyjne, cechy osobowe[271]. Również Doyle i Saunders zajmują w tej kwestii kompromisowe stanowisko, twierdząc, że co prawda podstawowa koncepcja segmentacji jest wspólna dla rynków konsumenckich oraz industrialnych, to jednak specyfika B2B wymusza znaczące modyfikacja stosowanych podejść[272] – i to właśnie stanowisko Doyla i Saundersa, jako najbardziej praktyczne, zostanie przyjęte jako punkt wyjścia do dalszych rozważań. Przyjmując zatem, że przyjmowanie kryteriów segmentacji specyficznych dla rynków B2B jest zasadne, w tabeli 12 zawarto zestawienie głównych propozycji w tym obszarze obecnych w literaturze.

[266] Ranchhod A., Gurau C. (2007) *Marketing Strategies, a Contemporary Approach*, Pearson Education, s.86.
[267] Yankelovich D., *New Criteria for Market Segmentation*, „Harvard Business Review", ss.83-90.
[268] Choffrey, J. M., Lilien G.L. (1980) *Market Planning for New Industrial Products*, John Wiley&Sons, New York; Shapiro, B. P., Bonoma T. V. (1984) *How to Segment Industrial Markets*, „Harvard Business Review", Vol. 62, May-June, ss.104-110; Webster F.E., Frederick E. (1978) *Management Science in Industrial Marketing*, „Journal of Marketing", Vol. 42, January, ss.21-27.; Wind Y. (1978) *Issues and Advances in Segmentation Research*, „Journal of Marketing Research", Vol. XV, August, ss.317-337.
[269] Wind Y. (1978) *Issues and Advances in Segmentation Research*, „Journal of Marketing Research", Vol. XV, August, s.318.
[270] Webster F.E., Frederick E. (1978) *Management Science in Industrial Marketing*, „Journal of Marketing", Vol. 42, January, s.24.
[271] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, ss.278-279.
[272] Doyle P., Saunders J. (1985) *Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets*, „Journal of Marketing", Spring, s.25.

Tabela 12. Kryteria segmentacji B2B

Autor	Kryteria
Weinstein A.	1. Wymiary fizyczne: geografia (miary alokacji geograficznej, gęstości klientów w danych obszarach czy klasyfikacje censusowe czy branżowe), demografia (demografia biznesowa, czyli kryteria takie jak wielkość obrotu firmy, poziom zatrudnienia, długość doświadczenia w branży czy forma własności) 2. Wymiary behawioralne: użytkowanie produktu (intensywność użytkowania, poziom lojalności zakupowej, rodzaje stosowanych aplikacji produktu), benefity produktowe (ang. *Common Buying Factors-CBF*, czyli cały szereg poszukiwanych cech produktowych, począwszy od fizycznych aspektów, poprzez funkcjonalne, cenowe, serwisowe etc.), inne kryteria behawioralne (np. psychologie biznesu i wpływ osobowości decydentów na zachowania zakupowe organizacji, czy też ekspozycje na media) 3. Wymiary specjalne – branżowe – na przykład klasyfikacje SIC (ang. *Standard Industry Code*), finalne zastosowanie produktu czy też tzw. adopter categories, odzwierciedlające podział organizacji ze względu na podejście i tempo adaptacji branżowych innowacji i „nowinek" technicznych
Hooley G., Saunders J., Piercy N	1. Podstawowe charakterystyki firm – branża, wielkość firmy, lokalizacja, stosowana technologia, organizacja procesu zakupowego, aplikacje produktu etc. 2. Kryteria związane z postawami organizacji – kryteria związane z poszukiwanimi benefitami, przy specyfice B2B, jaką jest skomplikowane centrum decyzyjne – potrzeby i benefity organizacji są zatem wypadkową wielu interesariuszy biorących udział w procesie zakupowym 3. Kryteria związane z zachowaniem organizacji – są to kryteria związane z charakterystyką personalną kupujących oraz (np. percepcja ryzyka) oraz z profilem użytkowania produktu przez organizacje (intensywność zakupów i użytkowania etc.)
Lehmann D.	1. Demografia 2. Charakterystyka personalna kupców 3. Zmienne operacyjne (technologia, status użytkownika, kompetencje techniczne klienta) 4. Podejscie do zakupów (wyspecjalizowany dział zakupów/nie, kryteria zakupowe, procesy decyzyjne etc.) 5. Czynniki sytuacyjne (pilność, typ zamówienia, wielkość zamówienia)
Mooradian T., Matzler K., Ring L.	1. Kryteria makro: czynniki demograficzne, sytuacyjne, operacyjne i podejście do zakupów 2. Kryteria mikro: charakterystyki personalne kupujących (motywacje, lojalność, podejście do ryzyka)

Shapiro B., Bonoma T.,	1. Kryteria demograficzne: branża, wielkość firmy, lokalizacja 2. Zmienne operacyjne: używana technologia, status użytkowania marki/produktu, możliwości techniczne klienta 3. Podejście do zakupu: organizacja funkcji zakupowej, układ sił (ang. *power structures*) w organizacji klienta, relacje kupujący-sprzedający, polityki zakupowe, kryteria zakupowe 4. Czynniki sytuacyjne: pilność zamówienia, aplikacja produktowa, wielkość zamówienia. 5. Charakterystyka personalna kupca

Źródło: Weinstein A. (1994) *Market Segmentation*, Probus Publishing Company, ss.171-158; Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2008) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, ss.288-293; Lehmann D., Winer R. (2002) *Product Management*, McGraw-Hill Irwin; Mooradian T., Matzler K., Ring L. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, s.196; Shapiro B., Bonoma T. (1984) *How to segment industrial markets*, „Harvard Business Review", ss.104-110.

Wyżej omówione czynniki i kryteria segmentacji rynków konsumenckich oraz industrialnych pokazują poziom skomplikowania tej materii, wielorakość podejść, a jednocześnie brak konsensusu wśród badaczy. Nie inaczej ma się sprawa z innym dużym obszarem związanym z segmentacją, jakim jest segmentacja rynków międzynarodowych i globalnych. Globalizacja handlu jest jednym z powszechnie rozpoznawanych trendów, zaś marki globalne uważane są na „lingua franca naszych czasów"[273]. Jednocześnie podejście do rynków i marek globalnych w wyraźny sposób ewoluowało od wyznawanej w latach 80-tych zasady pełnej globalizacji (jedna globalna oferta) do stosowanego dzisiaj podejścia „glocal", czyli wykorzystywania synergii i efektów skali, np. w zakresie technologii i łańcucha dostaw, przy jednoczesnym dostosowaniu do specyfiki lokalnych rynków poprzez marketing i sprzedaż organizowaną lokalnie[274]. Takie podejście wymusza segmentację, a mimo tego o segmentacji rynków międzynarodowych wiadomo jeszcze mniej niż na temat segmentacji B2B.

Wczesne prace nad segmentacją rynków globalnych koncentrowały się głównie na tzw. segmentacji makro, czyli grupowaniu krajów wg kryteriów ekonomicznych (związanych np. poziomem dochodów populacji lub poziomem rozwoju gospodarczego kraju), geograficznych, technologicznych lub kulturowych (np. język, religia, system wartości, postawy, zwyczaje, przyjęte wzorce zachowania)[275], które dodatkowo mogą zostać wzbogacone o czynniki polityczne i prawne (np. rodzaj i stabilność systemu rządów, otwartość na firmy i produkty zagraniczne, przepisy monetarne, stopień zbiurokratyzowania kraju)[276]. Specyficznym rodzajem segmentacji makro, związanym z rosnącą homogenicznością potrzeb konsumentów na świecie jest tzw. segmentacja międzyrynkowa, polegająca na wyodrębnieniu segmentów klientów

[273] Herring M. (2014) *How Global Brands Compete*, „Harvard Business Review", September, s.70.
[274] Herring M. (2014) *How Global Brands Compete*, „Harvard Business Review", September, ss.68-75.
[275] Kotler Ph. (1986) *Global standardization – courting danger*, „Journal of Consumer Marketing", Vol. 3, No. 2, Spring, ss.13-15.; Whitlock J.M. (1987) *Global marketing and the case for international product standardization*, „European Journal of Marketing", Vol. 21, No. 9, ss.32-44; Hofstede G. (2001) *Culture's Consequences*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.; Daniels, J.D. (1987) *Bridging national and global marketing strategies through regional operations*, „International Marketing Review", Vol. 2, No. 3, Autumn, ss.9-44; Huszagh S.M., Fox R.J., Day E. (1986) *Global marketing: an empirical investigation*, „Columbia Journal of World Business", Vol. 20, No. 4, Winter, ss.31-43.
[276] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, ss.279-280.

o podobnych potrzebach i zachowaniach nabywczych, niezależnie od kraju pochodzenia[277]. Przykładem takiego typu segmentacji jest podział konsumentów na podstawie ich stosunku do marek globalnych opisywany przez Herringa[278]:

- globalni obywatele (ang. *global citizens*) – 55% konsumentów – kupują świadomie, ale też nakładają obowiązki na marki lokalne i troszczą się o ich wpływ na świat,
- marzyciele globalni (ang. *global dreamers*) – 23% konsumentów – akceptują w pełni globalne marki, akceptują ich legendy z dużo mniejszym krytycyzmem,
- antyglobaliści (ang. *antiglobals*) – 13% konsumentów – wrogowie marek i firm transnarodowych, sceptycy,
- globalni agnostycy (ang. *global agnostics*) – 8% konsumentów – w ogóle nie podejmują decyzji zakupowych uwzględniających kryterium lokalne/globalne – to nie jest dla nich czynnik oceny.

Segmentacja wyłącznie na bazie kryteriów makro została poddana krytyce, zaś Hassan i Katsanis podsumowali jej główne ograniczenia, jakimi są po pierwsze to, że decyzje segmentacyjne podejmowane są na podstawie czynników specyficznych dla geografii i kraju, a nie zachowań konsumentów. Po drugie, segmentacja makro zakłada pełną homogeniczność konsumentów wewnątrz segmentów krajowych, a także pomija istnienie homogenicznych segmentów ponadnarodowych. W świetle krytyki segmentacji makro, jako alternatywę zaproponowano użycie dwóch rodzajów kryteriów w procesie dwustopniowym. W pierwszej kolejności używane są kryteria makro, które pozwalają na tzw. clusterowanie, czyli łączenie krajów w grupy o podobnej charakterystyce. Podstawowym parametrem jest poziom rozwoju ekonomicznego, mierzony za pomocą 18 kryteriów makroekonomicznych, ale również brane są pod uwagę kryteria geograficzne, demograficzne czy socjoekonomiczne, a nawet kulturowe. Następnie używane są kryteria mikro, odzwierciedlające wymiary produkt-rynek kryteria segmentacji konsumenckiej lub B2B.

Badacze nie osiągnęli konsensusu w kwestii rekomendacji dotyczącej sposobu segmentacji rynków międzynarodowych. Rozsądnym kompromisem między „czystą" segmentacją międzyrynkową a wychodzącą od clusterowania krajów segmentacją makro-mikro wydają się być zatem modele hybrydowe, na przykład proponowany przez Kale'a i Sudharshana, składający się z trzech etapów. Pierwszym jest grupowanie krajów wg kryteriów takich, jaki klimat polityczny czy komunikacja. Drugim etapem jest identyfikacja w ramach każdego kraju specyficznych segmentów, bazując na kryteriach związanych z miksem produktowym i marketingowym. Końcowym etapem jest wybranie i zgrupowanie klientów w różnych krajach, którzy mogą zostać obsłużeni/zaspokojeni wspólnym miksem marketingowo-produktowym, bez względu na miejsce

[277] Solberg C. (2002) *The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance*, „Journal of International Marketing", Vol. 10, No. 3, ss.1-21.; Nelson M., Hye-Jin P. (2007) *A content analysis of advertising in a global magazine across seven countries*, „International Marketing Review", Vol. 24, No. 1, ss.64-86; Domzal T., Unger L. (1987) *Emerging positioning strategies in global marketing*, „Journal of ConsumerMarketing", Vol. 4, No. 4, s.23.
[278] Herring M. (2014) *How Global Brands Compete*, „Harvard Business Review", September, s.73.

zamieszkania[279]. Podobne podejście prezentują Steenkamp i Hofstede proponując proces segmentacyjny wychodzący od grupowania krajów na bazie ich cech kulturowych i socjoekonomicznych, a następnie grupujący konsumentów w ramach tak uzyskanych klusterów, ale już bez podziałów geograficznych[280]. Pomimo braku jednolitych wytycznych w segmentacji rynków międzynarodowych (a może właśnie dlatego), podejścia hybrydowe stają się coraz bardziej popularne, a ich użyteczność potwierdzają chociażby badania Hsieha, który wskazuje segmentację hybrydową jako „najbardziej realistyczną"[281].

We wcześniejszej części rozdziału opisane zostały warunki skutecznej segmentacji, a także wytyczne dotyczące procesu i procedur segmentacyjnych. Szczegółowo omówione zostały kryteria segmentacyjne, zarówno dla rynku konsumenckiego, jak też rynków industrialnych oraz międzynarodowych. Na tym etapie rozważań warto zatem przeanalizować, jakie benefity może przynieść organizacji dobrze przeprowadzona segmentacja. Lista możliwych korzyści jest długa, gdyż poszczególni autorzy podkreślają różne aspekty. Niemniej jednak analiza literatury pozwala na wskazanie kluczowych korzyści segmentacji, takich jak[282]:

- segmentacja pomaga w identyfikacji luk rynkowych, np. nieobsługiwanych lub niedostatecznie obsługiwanych (ang. *underserved*) segmentów rynku,
- na dojrzałych rynkach segmentacja pomaga zidentyfikować segmenty, które nadal mogą generować wzrost; jest to szczególnie przydatne w późnych fazach cyklu życia produktu,
- segmentacja pozwala marketerowi zbudować ofertę dużo bliższą oczekiwaniom/potrzebom konsumentów w target segmentach – dzięki temu pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej,
- pozwala na lepsze dopasowanie oferty do potrzeb rynku,
- pozwala na budowę silniejszej pozycji w stosunku do konkurencyjnych ofert,
- pozwala na przeprowadzanie bardziej skutecznych i efektywnych programów marketingowych,
- dostarcza bieżącego wglądu rynkowego (ang. *market insight*) do strategii marketingowych,
- umożliwia szybsze zaobserwowanie zmian w preferencjach i zachowaniu konsumentów i szybszym dostosowaniu się do nich,
- daje świeże spojrzenie na kluczowe rynki, ich strukturę, dynamikę i profil,

[279] Kale S.H., Sudharshan D. (1987) *A strategic approach to international segmentation*, „International Marketing Review", Vol. 4, Summer, ss.60-70.
[280] Steenkamp J.E.M., Hofstede F. (2002) *International market segmentation: issues and perspectives*, „International Journal of Research in Marketing", Vol. 19, No. 3, ss.185-213.
[281] Hsieh M. (2002) *Identifying brand image dimensionality and measuring the degree of brand globalization: a crossnational study*, „Journal of International Marketing", Vol. 10, No. 2, ss.46-67.
[282] Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2008) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, ss.294-295; Weinstein A. (1994) *Market Segmentation*, Probus Publishing Company, ss.8-9; Burkard N. (2003) *Market Segmentation and Branding in The Hotel Industry*, GRIN Publishing, ss.16-17; Dibb S., Simkin L. (1996) *The Market Segmentation Workbook*, Routledge, ss.6-7; Dibb S., Simkin L. (2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, s.243; Badgett M., Stone M. *Multidimensional Segmentation at Work: Driving an Operational Model that Integrates Customer Segmentation with Customer Management*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing", Vol. 13, ss.103-121; McDonald M., Dunbar I. (2012) *Market Segmentation. How to Do It and How to Profit From It*, John Wiley&Sons, ss.1542-1559.

- pozwala na pełniejsze i bardziej efektywne wykorzystanie zasobów i mocnych stron firmy,
- skoncentrowane podejście oznacza większy poziom satysfakcji klienta w danym segmencie,
- dostarcza organizacji wspólnego, wewnętrznego i zgodnego z rynkiem poczucia kierunku, pozwalając na wewnętrzną harmonizację działań,
- daje możliwość wyboru priorytetów inwestycyjnych, posługując się kryterium potencjalnej profitowości klientów w danych segmentach,
- pomaga budować trwałe relacje z klientami,
- daje możliwość budowy specjalistycznego wizerunku, zajęcia dominującej pozycji w niszowym segmencie.

Dotychczasowe rozważania na temat segmentacji dotyczyły samej koncepcji, stosowanych modeli i procesów, a także warunków skutecznej segmentacji i stosowanych kryteriów podziału rynku. Finalnie omówione zostały potencjalne liczne benefity związane z segmentacją. Naturalnym końcowym akcentem rozważań wydaje się zatem spojrzenie na wytyczne dotyczące wdrożenia segmentacji, jakie badacze proponują organizacjom. Dibb i Simkin dzielą wytyczne dotyczące segmentacji na grupy[283]:

1. Zasady przed rozpoczęciem procesu segmentacji:
    - Wykorzystaj istniejącą wiedzę, ucz się na błędach poprzedników,
    - Zadecyduj o skali projektu – czy proces ma obejmować wszystkie operacje/rynki firmy, czy tylko wybrane?,
    - Wyselekcjonuj zespół, dobieraj osoby o odpowiednio wysokich umiejętnościach,
    - Określ sposoby zarządzania, raportowania i przywództwo projektu,
    - Określ i przeznacz na projekt odpowiednie zasoby,
    - Zadbaj o pokrycie ewentualnych braków w zasobach i umiejętnościach,
    - Przeanalizuj dostępne systemy informacji marketingowej,
    - Rozważ kwestie czasu trwania projektu,
    - Jasno zakomunikuj cele i oczekiwania związane z projektem,
    - Przypisz mentorów do projektu i uruchom procesy wspierania.
2. Zasady w trakcie procesu segmentacji:
    - Dobierz właściwy (pasujący do organizacji i sytuacji) proces, model i podejście,
    - Zaangażuj właściwe środki,
    - Pozyskaj i przeanalizuj właściwe dane,
    - Zachęcaj do myślenia lateralnego, stymuluj dyskusję,
    - Odpowiednio często przekazuj kolegom informacje o statusie projektu,
    - Zadbaj o wdrożenie zbalansowanego zestawu mierników sukcesu,
    - Bezwzględnie priorytetyzuj segmenty, które chcesz targetować,
    - Określ relewantne strategie pozycjonowania,
    - Zaprojektuj programy marketingowe odpowiednie dla danych segmentów,
    - Aktywnie poszukuj możliwych problemów, które mogłyby blokować proces.

[283] Dibb S., Simkin L. (2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, ss.2851-2678.

3. Zasady po przeprowadzeniu segmentacji:
    - Utwórz plan rozszerzania projektu (ang. *roll-out plan*),
    - Zadbaj o kwestie zgody wewnątrzorganizacyjnej w kwestii projektu,
    - Promuj i wspieraj zaangażowanie senior managementu,
    - Zadbaj o „marketing wewnętrzny" przeprowadzonej segmentacji,
    - Dokonaj alokacji zasobów, terminów i środków,
    - Śledź proces wdrożenia,
    - Reaguj na pojawiające się blokery procesu,
    - Monitoruj efekty komercyjne procesu,
    - Nagradzaj progres,
    - Penalizuj sabotowanie procesu.

Podsumowując rozważania dotyczące segmentacji, należy stwierdzić, że jest to obszar bogato opisywany w literaturze przedmiotu. Mnogość definicji, podejść i propozycji stwarza wyzwanie dla badacza, szczególnie w kontekście braku konsensusu w wielu elementach tego obszaru. Kontrybucja kolejnych autorów polega raczej na dodawaniu elementów (kryteriów, kroków, warunków etc.), nie zaś na ich konfrontacji i syntezie. Rozumienie segmentacji wg Kramera i Altkorna przyjęte na potrzeby niniejszej pracy podkreśla kontekst segmentacji i jej rolę w całej sekwencji STP, co jest szczególnie ważne w kontekście dalszych rozważań. Z podobnych powodów jako punkt odniesienia w dyskusji o procesie segmentacyjnym została przyjęta propozycja Weinstaina, która chociaż najbardziej skomplikowana podkreśla segmentację jako element STP o kluczowym znaczeniu.

Istnieje wiele możliwych sposobów przeprowadzania segmentacji. Przeprowadzona powyżej analiza źródeł wskazuje liczne propozycje dotyczące klasyfikacji, kryteriów segmentacyjnych i metod ich doboru dla rynków B2C oraz B2B, w wymiarze lokalnym oraz międzynarodowym. W obliczu licznych propozycji i możliwości trafną syntezą dotyczącą obszaru segmentacji są stanowiska McDonalda oraz Yankelovicha, którzy podkreślają z jednej strony dynamiczny charakter segmentacji, a z drugiej – brak „idealnego" kryterium segmentacyjnego i konieczność stosowania wielowymiarowej i wielokryterialnej analizy i segmentacji rynków. Jednocześnie wiadomo, że aby segmentacja była skuteczna, utworzone segmenty muszą spełniać szereg warunków, których analizę i selekcję przeprowadzono powyżej. Dynamiczny charakter i duża kompleksowość procesu, a jednocześnie liczne obostrzenia dotyczące jego skuteczności i rezultatów z pewnością powodują, że przeprowadzenie segmentacji jest wyzwaniem. Dobrze przeprowadzona segmentacja zdaniem wielu badaczy może dać organizacji liczne korzyści. Pytanie jednak, na ile realne jest osiągnięcie tych korzyści? Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy przeanalizować kwestię problemów związanych z segmentacją, a także wsłuchać się w głosy krytykujące samą koncepcję segmentacji. Taka analiza zostanie przeprowadzona na koniec rozdziału drugiego, ponieważ problemy segmentacji jako fundamentu STP ściśle wiążą się z problemami związanymi z całą koncepcja STP, zasadne jest zatem przeanalizowanie przede wszystkim poszczególnych etapów STP. Kolejnym zatem etapem, który zostanie omówiony w dalszej części rozdziału jest targetowanie.

2.3. Targetowanie

W momencie kiedy dokonany zostanie już podział rynku na segmenty, zostanie poznana struktura rynku i profile poszczególnych segmentów, następnym etapem rozważań staje się targetowanie, czyli wybór rynków (segmentów) docelowych[284]. Armstrong i Kotler definiują rynek docelowy jako zbiór charakteryzujących się jednakowymi potrzebami bądź cechami nabywców, którym firma postanawia służyć[285]. Z kolei Altkorn i Kramer za rynek docelowy uznają grupę lub grupy konsumentów, do których firma adresuje lub zamierza adresować swoją ofertę[286]. Zdaniem Michalskiego pełna definicja rynku docelowego winna zawierać następujące informacje[287]:

1. Co? – jaki produkt, jakie ma cechy charakterystyczne,
2. Służy do zaspokojenia czego? – jakich potrzeb nabywców,
3. Dla kogo? – jakiego rodzaju nabywców,
4. Gdzie? – na jakim obszarze geograficznym.

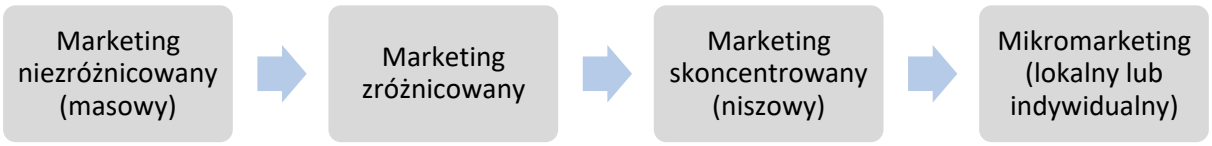
Na potrzeby pracy przyjęta zostanie jednak definicja Armstronga i Kotlera, ponieważ podkreśla ona warunek wewnętrznej homogeniczności segmentu docelowego (co jest zgodnie z założeniami leżącymi u podstaw całej koncepcji STP). Definicja Altkorna i Kramera wydaje się być oderwana od kontekstu segmentacji (można adresować ofertę do przypadkowo wybranej grupy różnych osób), zaś definicja Michalskiego jest zbyt szeroka, swoim zakresem obejmując nie tylko nabywców, ale również ofertę firmy – zdaniem autora niniejszej pracy jest to definicja obejmująca łącznie etapy targetowania i pozycjonowania.

Kwintesencją targetowania jest dla organizacji odpowiedź na dwa pytania[288]:

1. Ile segmentów powinna serwisować organizacja?
2. Na jakich segmentach firma powinna się skupić?

W zależności od układu odpowiedzi na powyższe pytania firma może zadecydować o sposobie budowania oferty marketingowej, decydując się na jedną ze strategii pokazanych na rysunku 11.

Rysunek 11. Strategie wyboru rynków docelowych



Źródło: Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.283.

[284] Dibb S., Simkin L. (1996) *The Market Segmentation Workbook*, Routledge, s.15.
[285] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.283.
[286] Altkorn J., Kramer T. (red.) (1998) *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.216.
[287] Michalski E. (2003) *Marketing. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa, s.78.
[288] Dibb S., Simkin L. (2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, s.356.

Stosując marketing niezróżnicowany (masowy), firma ignoruje różnice pomiędzy segmentami i wchodzi na cały rynek z jedną ofertą. Ta strategia koncentruje się na potrzebach wszystkich konsumentów, nie zaś na różnicach między nimi. Opracowany produkt i program marketingowy powinien być atrakcyjny dla możliwie jak największej liczby klientów. Według wielu specjalistów to najmniej skuteczna strategia wyboru rynków docelowych.[289] Wady marketingu masowego dotyczą jego mniejszej efektywności z uwagi na rosnącą liczbę konsumentów poszukujących specjalnych produktów, nieprzeznaczonych dla mas. Ponadto kultura i lokalizacja mogą mieć znaczny wpływ na odbiór przekazów reklamowych. Krytycy marketingu masowego wskazują także na jego relatywnie wysokie koszty i niski poziom zwrotu z inwestycji[290].

W ramach marketingu zróżnicowanego firma wybiera kilka segmentów rynku i przygotowuje dla nich oddzielne oferty. Dzięki tej strategii firmy mają szansę zbudowania mocnej pozycji w każdym z segmentów i zwiększenia całkowitej sprzedaży. Z drugiej strony strategia ta związana jest z większymi kosztami opracowania produktu i produkcji, planów marketingowych, kampanii reklamowych, gdyż dla każdego produktu wymagane są osobne działania[291]. Strategia marketingu zróżnicowanego również obarczona jest pewnymi wadami. Jak przekonuje Aaker, zazwyczaj zakłada poświęcenie pewnego segmentu. Jest to jawne ignorowanie pewnej części rynku i skupienie się jedynie na wybranych segmentach[292]. Lynn rozwija tę myśl, pisząc, iż powodem, dla którego to poświęcenie części rynku jest konieczne, są różne i często wykluczające się potrzeby w różnych segmentach. Ponadto koszty tworzenia nowych produktów dopasowanych do potrzeb różnych segmentów byłyby na znacznie wyższym poziomie[293]. Mooradian wyodrębniają różne strategie marketingu zróżnicowanego. Pierwszą strategią jest selektywna specjalizacja – jest to koncentracja działań na małej liczbie wybranych segmentów. Koncepcyjnie ta strategia najbliższa jest opisanej powyżej strategii marketingu niszowego. Kolejną strategią jest specjalizacja segmentowa – jest to koncentracja działań na jednym segmencie i zapewnienie jego możliwie najpełniejszej obsługi poprzez dostosowanie do potrzeb tego segmentu portfolio produktów firmy oraz miksu marketingowego. Z kolei strategia specjalizacji produktowej polega na koncentracji na danym produkcie bądź linii produktowej i takim dostosowaniu cech produktu i miksu marketingowego, aby móc skutecznie zaoferować go jak największej ilości segmentów rynkowych. Ostatnią ze strategii jest pełne pokrycie rynku – w ramach tej strategii firma, podobnie jak w przypadku marketingu masowego, kieruje swoją ofertę do całości rynku. Jednakże w odróżnieniu od marketingu masowego tutaj organizacja działa poprzez dostosowanie swojego portfela do struktury rynku, starając się zaoferować optymalne miksy marketingowe dla każdego z segmentów[294].

[289] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.283.
[290] *Disadvantages of Mass Marketing*, http://www.shapironegotiations.com/market-segmentation-vs-mass-marketing/
[291] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, ss.283-284.
[292] Aaker D.A. (1991) *Managing Brand Equity*, Free Press, New York, s.164.
[293] Lynn M. (2011) *Segmenting and Targeting Your Market: Strategies and Limitations*, Cornell University, School of Hospitality Administration, http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1238&context=articles
[294] Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, ss.230-231.

Stosując strategię marketingu skoncentrowanego (niszowego), firma dąży do uzyskania dużego udziału w jednym lub kilku segmentach bądź niszach rynkowych. Dzięki tej strategii firma może osiągnąć mocną pozycję rynkową poprzez pogłębioną wiedzę na temat potrzeb klientów w danej niszy oraz wypracowanej opinii. Segmenty rynku są tutaj zwykle precyzyjnie zdefiniowane, w związku z czym firma podejmuje skuteczne działania marketingowe dzięki niewielkim modyfikacjom. Kieruje swoje produkty, kanały marketingowe i programy komunikacji tylko do wybranej grupy odbiorców, co wpływa na jej rentowność. W obrębie nisz rynkowych zazwyczaj występuje również mniejsza konkurencja, gdyż jedną niszę obsługuje zwykle jedna lub kilka firm. Często mniejsze firmy, o ograniczonych zasobach rozpoczynają swoją działalność od niszy, co pozwala im stopniowo zdobywać pozycję na rynku. Marketing skoncentrowany może być korzystny i opłacalny, jest jednocześnie ryzykowaną strategią w przypadku niepowodzenia w wybranym jednym bądź kilku segmentach.

Strategia mikromarketingu polega na indywidualnym dostosowywaniu produktów i programów marketingowych do potrzeb i pragnień określonych grup klientów i lokalnych segmentów rynku. W skład tej strategii wchodzą marketing lokalny i marketing indywidualny. Marketing lokalny polega na dostosowaniu marek i promocji oraz potrzeb i pragnień grup klientów z konkretnych miast, dzielnic, a nawet pojedynczych sklepów – jego zalety i wady pokazane zostały w tabeli 13.

Tabela 13. Zalety i wady mikromarketingu

Zalety marketingu lokalnego	Wady marketingu lokalnego
▪ Jest skuteczny w kontekście wyraźnych różnic lokalnych i regionalnych w zakresie cech demograficznych i stylu życia. ▪ Pozwala na zaspokojenie potrzeb sklepów detalicznych, które preferują starannie dobrany asortyment dla klientów ze swojej okolicy.	▪ Może zwiększać koszty produkcji i koszty marketingowe, niwelując pozytywny efekt skali. ▪ Może stwarzać problemy logistyczne w obrębie spełniania zróżnicowanych potrzeb na rynkach lokalnych i regionalnych. ▪ Może powodować rozmycie wizerunku marki, jeśli produkty i komunikaty marketingowe będą znacznie się od siebie różniły w różnych lokalizacjach.

Źródło: Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.287.

Marketing indywidualny (marketing jeden na jeden, marketing rynków jednoosobowych) polega na dostosowaniu produktów i programów marketingowych do potrzeb i preferencji indywidualnych klientów. Ze strategią marketingu indywidualnego związane jest pojęcie masowej kastomizacji, polegające na tym, że firmy wchodzą w indywidualną interakcję z masami klientów w celu zaprojektowania produktów i usług dostosowanych do ich potrzeb. Istotną rolę pełnia tutaj relacje pomiędzy firmą a klientami. Zindywidualizowanie może dotyczyć np. wzoru, napisu na produkcie, konfiguracji sprzętu, wielkości produktu czy spersonalizowanego przekazu reklamowego. Marketing indywidualny związany jest także, zdaniem części autorów, z tendencją

automarketingu ze strony klientów. Polega ona na przejmowaniu inicjatywy i odpowiedzialności przez klientów za kształtowanie produktów i doświadczania zakupów, co zwiększa ich zaangażowanie[295].

Wybór jednej z opisanych powyżej strategii wymaga wzięcia pod uwagę i przeanalizowania szeregu czynników – propozycje badaczy w tym zakresie przedstawione zostały w tabeli 14.

Tabela 14. Determinanty wyboru rynku docelowego

Autor	Czynniki wyboru rynku docelowego
Michalski E.	• Potrzeby i preferencje ostatecznych nabywców, • Zasoby i zdolności wytwórcze producenta, • Rozmiar i struktura rynku, • Konkurencja, • Udział producenta w rynku, • Skala ekonomiczna produkcji i sprzedaży.
Burkard N., Cravens D.,	Jak u Michalskiego, ale rozdzielony udział rynkowy poszczególnych (lub konkretnej) marek oraz udział rynkowy i pozycję całej firmy
Dibb S. Simkin L.	• Istniejący udział w rynku (obecnym) oraz poziom homogeniczności popytu – jako miara możliwości przełożenia pozycji konkurencyjnej firmy na nowe segmenty, • Homogeniczność oferty – jako miara zdolności firmy do zaadresowania potrzeb segmentów docelowych, • Natura i charakter konkurencji w danych segmentach, • Trendy i środowisko rynkowe – co jest pojęciem szerszym niż wspomniana wyżej struktura rynku, • Potrzeby klientów, • Wielkość, struktura i dynamika segmentu, • Zasoby firmy.
Armstrong G., Kotler Ph.	• Rozmiary segmentu i dynamika jego wzrostu, • Strukturalna atrakcyjność segmentu, • Cele i zasoby firmy.
Best J.	• Wzrost rynku (wielkość segmentu, stopa wzrostu segmentu, potencjał rynku), • Intensywność konkurencji (liczba firm, bariery wejścia, produkty substytucyjne), • Dostępność rynku (wiedza o klientach, dostępność do kanałów dystrybucji, zasoby i umiejętności firmy).

[295] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, ss.283-288.

McDonald M.	• Czynniki rynkowe (wielkość, roczna stopa wzrostu, wrażliwość na cenę, serwis i czynniki zewnętrzne, cykliczność, sezonowość, siła przetargowa dostawców, siła przetargowa odbiorców), • Konkurenci (rodzaje konkurentów, stopień koncentracji, zmiany rodzaju konkurentów, konkurenci wchodzący i wychodzący, zmiany udziału w segmencie, substytucja, stopień i rodzaj integracji), • Czynniki finansowe i ekonomiczne (marża zysku, dźwignia finansowa, bariery wejścia i wyjścia, wykorzystanie mocy produkcyjnych), • Czynniki technologiczne (dojrzałość i zmienność technologii, złożoność, zróżnicowanie, patenty i prawa autorskie, technologia wytwarzania), • Czynniki społeczne i polityczne (tendencje zmian postaw społecznych, regulacje prawne, oddziaływanie grup nacisku i rządu).

Źródło: Michalski E. (2003) *Marketing. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa, s.79.; Burkard N. (2003) *Market Segmentation and Branding in The Hotel Industry*, GRIN Publishing, s.15 [za:] Cravens D. (1982) *Strategic Marketing Homewood*, III, Irwin; Dibb S., Simkin L. (1996) *The Market Segmentation Workbook*, Routledge s.16; Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.282.; Best J. (2009) *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, s.180 [w:] Garbarski L. (red.) (2011) *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.135-136.; McDonald M. (1998) *Marketing Plans. How to Prepare Them. How to Use Them*, Heinemann, Oxford [w:] Garbarski L. (red.) (2011) *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.134-135.

W zależności od układu opisanych powyżej czynników firma może dokonywać wyboru jednej z opisanych wcześniej strategii targetowania. W tabelach 15 oraz 16 przedstawiono możliwy wpływ poszczególnych czynników na przyjęte strategie targetowania, w zależności od przyjętych determinantów proponowanych przez ich autorów.

Tabela 15. Czynniki wpływające na strategie targetowania

Czynnik	Strategia rynku docelowego
Zasoby firmy	Ograniczone zasoby → strategia marketingu skoncentrowanego
Stopień zróżnicowania produktu	Produkty jednolite → marketing niezróżnicowany Produkty różnorodne → strategia zróżnicowania lub koncentracji
Etap w cyklu życia produktu	Wprowadzanie produktu na rynek → marketing niezróżnicowany lub skoncentrowany Późniejsze etapy w cyklu życia produktu → marketing zróżnicowany
Różnorodność rynku	Większość klientów ma jednakowe gusta, kupuje podobne ilości produktów, reaguje podobnie na działania marketingowe → marketing niezróżnicowany
Strategie marketingowe konkurencji	Konkurenci stosują marketing zróżnicowany lub skoncentrowany → marketing zróżnicowany lub skoncentrowany Konkurenci stosują marketing niezróżnicowany → marketing zróżnicowany lub skoncentrowany

Źródło: Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.289.

Tabela 16. Czynniki oceny segmentów a strategie targetowania

Czynnik	Koncepcja działania niezróżnicowanego	Koncepcja działania skoncentrowanego
Preferencje i potrzeby konsumentów	Jednorodne	Zróżnicowane
Podatność produktów na zróżnicowanie	Mała	Duża
Produkcja	Masowa	Jednostkowa
Wielkość rynku	Mała	Duża
Struktura rynku	Przejrzysta	Nieprzejrzysta
Udział przedsiębiorstwa w rynku	Wysoki	Niski
Zasoby i możliwości przedsiębiorstwa	Duże	Małe
Intensywność, konkurencyjność działania	Mała	Duża

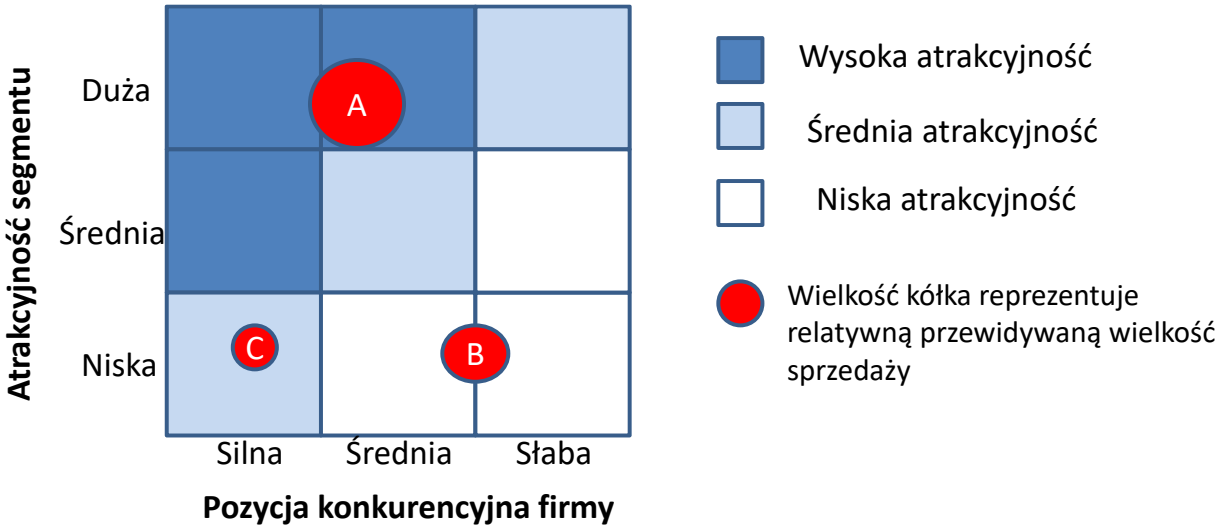
Źródło: Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2001) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa, s.188.

Jak widać, rodzaj i liczba czynników mogących wpływać na decyzje związane z wyborem strategii targetowania jest duża, a dodatkowo układ czynników nie zawsze może wskazywać daną strategię w sposób jednoznaczny. Istnieje zatem potrzeba zastosowania narzędzi pozwalających z jednej strony na uproszczenie, a z drugiej – na optymalizację wyboru. Przykłady takich narzędzi jak macierz GE/DPM, krzywa ABC czy SEM zostaną opisane w dalszej części rozdziału, a punktem wyjścia do tych rozważań jest uwaga Mooradiana, który stwierdził, że rozważania na temat wyboru strategii targetowania można sprowadzić do dwóch fundamentalnych pytań:

1. Jaka jest atrakcyjność poszczególnych segmentów dla firmy?
2. Jaka jest pozycja konkurencyjna (obecna lub potencjalna przewaga konkurencyjna) organizacji w poszczególnych segmentach?

Wychodząc od tych dwóch pytań/wymiarów można przejść do najczęściej stosowanych narzędzi w procesie wyboru rynku docelowego. Pierwszym z takich narzędzi może być macierz GE (General Electric) lub prawie identyczna koncepcja macierzy DPM (ang. *Directional Policy Matrix*) przedstawiona na rysunku 12.

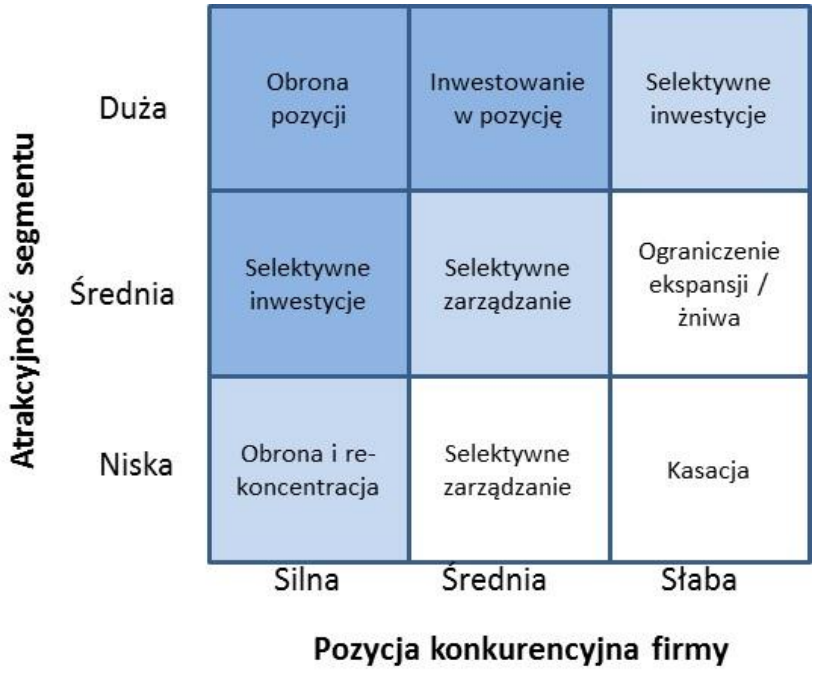
Rysunek 12. Macierz DPM



Źródło: Dibb et al. (2004) *Marketing: Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin [za:] Dibb S., Simkin L. (2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, 1874.

Pozycjonowanie poszczególnych segmentów w macierzy odbywa się poprzez ocenę szeregu kryteriów, którym przypisuje się ocenę liczbową oraz wagi, a w zależności od pozycji w macierzy ustalana jest strategia dla poszczególnych segmentów, co zostało pokazane na rysunku 13.

Rysunek 13. Strategiczne implikacje macierzy DPM



Źródło: Dibb S., Simkin L. (2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, 1894.

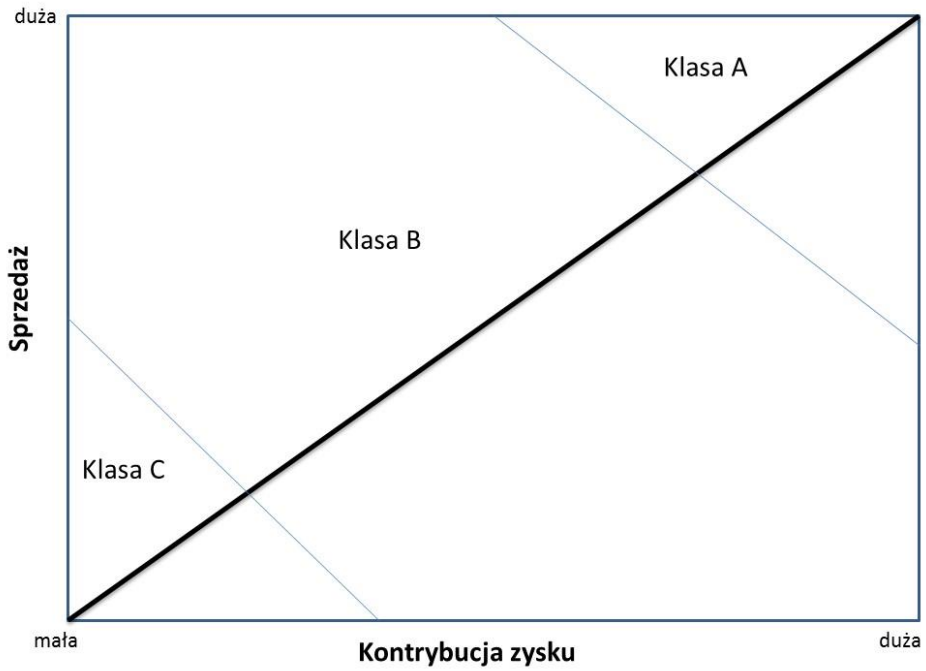
Ponieważ macierz GE jest narzędziem powszechnie znanym, stąd założeniem autora jest brak konieczności jego detalicznego omawiania. Prostszym w użyciu narzędziem oceny segmentów jest krzywa ABC, która pozycjonuje każdy segment w dwóch wymiarach sprzedaży (rzeczywistej

lub potencjalnej) oraz kontrybucji do zysku. W zależności od kombinacji tych dwóch czynników segment może zostać przypisany do jednej z trzech klas:

- klasa A – segmenty o dużej skali sprzedaży oraz dużej zyskowności, potencjalnie najbardziej atrakcyjne dla organizacji,
- klasa B – segmenty pośrednie,
- klasa C – segmenty o potencjalnie niskim znaczeniu dla organizacji ze względu na małą skalę i niską profitowość.

Krzywa ABC pokazana została na rysunku 14. Warto zauważyć, że krzywa ABC pomaga wyłącznie w zrozumieniu atrakcyjności segmentów na tle innych segmentów, nie zawiera natomiast żadnej informacji na temat pozycji konkurencyjnej organizacji w danych segmentach, ani też o możliwościach firmy dotarcia do tych segmentów (zasobach organizacji). Jest to zatem narzędzie niepełne i może być traktowane tylko jako pomocnicze przy podejmowaniu decyzji.

Rysunek 14. Krzywa ABC

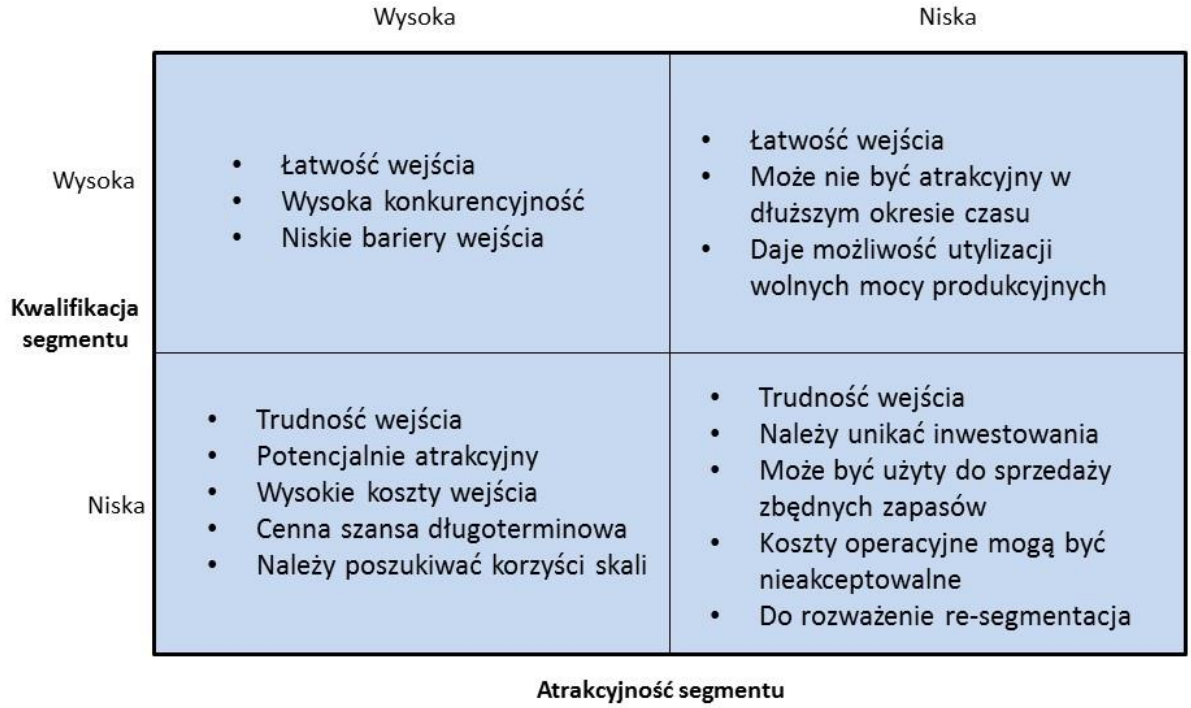


Źródło: Dibb S., Simkin L. (2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, 1982.

Bardzo użytecznym narzędziem w procesie wyboru rynku docelowego jest macierz SEM (ang. *Segment Evaluation Matrix*) proponowana przez Dibba na bazie prac Hlavacka i Reddy'ego[296] – macierz przedstawiona została na rysunku 15.

[296] Dibb S., Simkin L. (2000, 2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, [za:] Hlavacek J., Reddy N. (1986) *Identyfiying and Qualifying Industrial Market Segments*, „European Journal of Marketing", Vol. 20(2), ss.8-21.

Rysunek 15. Macierz SEM



Źródło: Dibb S., Simkin L. (2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, 2003.

W odróżnieniu od macierzy GE/DPM, która opierała się na ocenie dwóch wymiarów: atrakcyjności segmentu oraz możliwości/pozycji firmy, macierz SEM koncentruje się wyłącznie na ocenie segmentów, jednakże w przypadku SEM ocena segmentów zawiera w sobie również ocenę ich dostępności, a dokonywana jest poprzez ocenę dwóch wymiarów[297]:

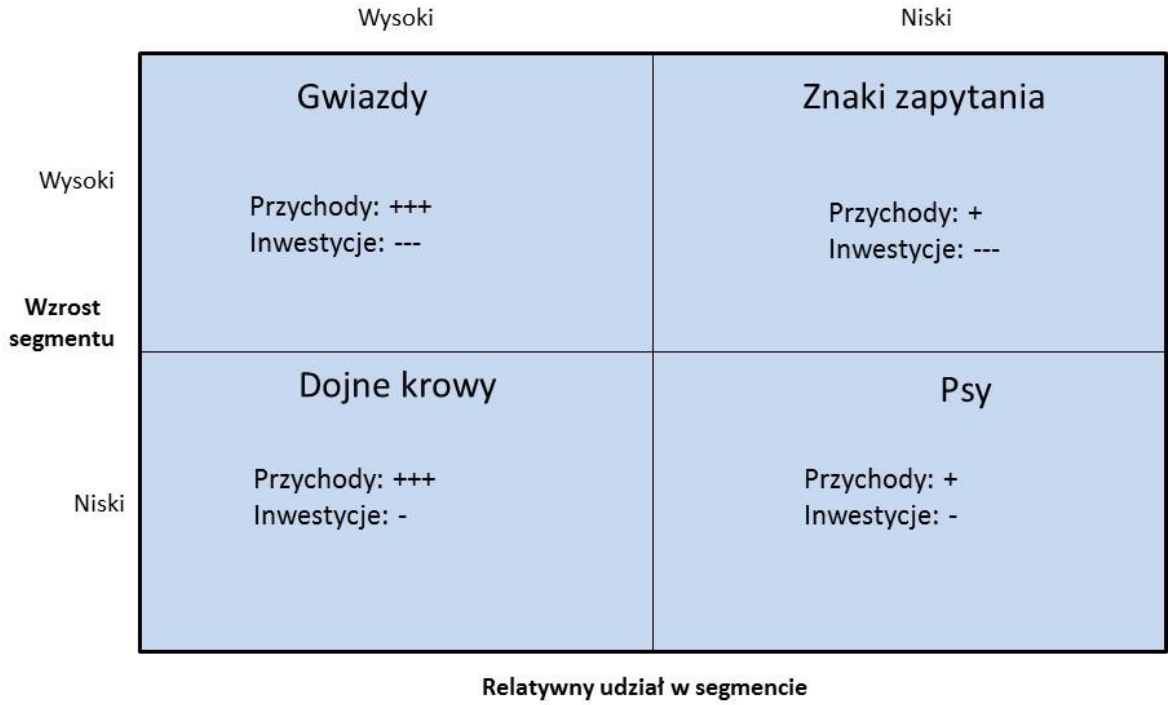
- kwalifikacji segmentu, czyli pomiar tzw. operacyjności segmentu, która opiera się na kryteriach takich jak: wspólność potrzeb i charakterystyk konsumentów w segmencie (homogeniczność), mierzalność, identyfikowalność konkurencji, wspólne kanały dystrybucyjne oraz dystynktywny miks komunikacyjny;
- atrakcyjności segmentu, która opiera się na kryteriach takich jak: potencjał wzrostu rynku, poziom konkurencyjności, bariery wejścia, stabilność przewagi konkurencyjnej oraz czynniki ekonomiczne.

Zaletą macierzy SEM jest uwzględnienie w ocenie segmentów kwestii ich operacyjności, czyli praktycznych możliwości zaadresowania potrzeb konsumentów w danym segmencie. Niezależnie bowiem od poziomu zasobów firmy oraz teoretycznej atrakcyjności segmentu, brak operacyjności (np. brak homogeniczności potrzeb lub niemierzalność) może uczynić inwestycje w dany segment nieracjonalnymi. Teoretycznie poprawnie przeprowadzona segmentacja (tzn. z zachowaniem wszystkich opisanych poprzednio warunków skutecznej segmentacji) powinna zapobiegać takim sytuacjom, ale zastosowanie macierzy SEM może stanowić dla firmy dodatkowe, cenne zabezpieczenie w tym obszarze.

[297] Dibb S., Simkin L. (2008) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge, s.2079.

Innym narzędziem, które może być zastosowane do wyboru rynku docelowego jest znana metoda analizy portfelowej, jaką jest macierz BCG. Metoda ta zwykle używana jest do mapowania portfela produktów firmy, jednakże może też być użyta do oceny segmentów, co przestawione zostało na rysunku 16.

Rysunek 16. Macierz BCG



Źródło: McDonald M., Dunbar I. (2012) *Market Segmentation. How to Do It and How to Profit From It*, John Wiley&Sons, 6992.

W zależności od dynamiki wzrostu segmentu, jego wielkości (co oznaczyć można wielkością kółka na macierzy) oraz obecnego lub przewidywanego udziału rynkowego w segmencie w stosunku do największego konkurenta, segment przypisany zostanie do jednej z czterech kategorii (gwiazdy, znaki zapytania, dojne krowy, psy), a firma, mając obraz wszystkich segmentów, może podjąć decyzję o wyborze segmentów docelowych. Pewną trudność w zastosowaniu macierzy BCG stanowić może ocena relatywnego udziału rynkowego w segmencie, ponieważ informacje o sprzedaży konkurencji mogą nie być dostępne w podziale na segmenty zdefiniowane przez firmę. To może ograniczać praktyczność narzędzia lub powodować konieczność stosowania pewnych uproszczeń i skrótów myślowych przy jego używaniu.

Ciekawą propozycję pomocniczego narzędzia oceny segmentów dają Novak i Leeuw, którzy proponują wprowadzenie miary „gęstości" konsumentów w danym segmencie (ang. *richness*) jako kryterium jego atrakcyjności, ewentualnie pomiar tzw. wskaźnika AGR (ang. *average richness gain*), czyli różnicy między gęstością konsumentów w danym segmencie a średnią w populacji[298]. Miara AGR jest szczególnie przydatna przy targetowaniu obecnych użytkowników marki

[298] Novak T., Leeuw J., MacEvoy B. (1992) *Richness Curves for Evaluating Market Segmentation*, „Journal of Marketing Research", Vol. XXIX, May, ss.254-67.

i/lub kategorii i, jak udowadniają Novak i Leeuw, w takim przypadku służyć może również jako narzędzie weryfikujące poprawność segmentacji w stopniu lepszym niż powszechnie stosowane miary zróżnicowania segmentów (np. R2). Z założenia bowiem w segmentach docelowych zagęszczenie użytkowników powinno być znacząco wyższe niż średnio w populacji[299].

Niezwykle twórczą koncepcją, która może być wykorzystana w procesie wyboru rynku docelowego jest teoria ekologii populacyjnej (ang. *population ecology*[300]), a konkretnie jej aplikacja do strategii konkurowania proponowana przez Lambkina i Daya. Proponują oni ocenę segmentów przez pryzmat gęstości konkurencji (jako miary intensywności konkurowania), a także skali i tempa zmian zachodzących w segmencie (jako miary dynamiki segmentu) i w zależności od tego rozróżniają: segmenty embrionalne (niska gęstość, duże i częste zmiany), segmenty dojrzewające (rosnąca gęstość, zmiany częstsze, ale o mniejszej skali) oraz segmenty dojrzałe (duża gęstość, mało zmian) [301].

Z drugiej strony Lambkin i Day patrzą na preferencje i możliwości organizacji, jeśli chodzi o strategie konkurowania, wyodrębniając następujące wymiary[302]:

- Specjaliści vs. Generaliści,
- R-stratedzy (firmy preferujące wchodzenie na rynek na etapie wzrostu, dysponujące zasobami pozwalającymi na elastyczne i szybkie dostosowywanie się do zmieniającego się środowiska) oraz K-stratedzy (firmy preferujące wchodzenie na rynek na etapie dojrzałości, dysponujące zasobami pozwalającymi na osiąganie efektów skali i budowanie dzięki temu przewagi konkurencyjnej).

Bazując na teorii ekologii populacji, Lamkin i Day twierdzą, że dla segmentów embrionalnych najlepiej działa strategia R-specialisty, dla segmentów dojrzewających najlepszą strategią działania będzie K-generalisty (ewentualnie polimorfizm), zaś dla segmentów dojrzałych najskuteczniejsza będzie strategia K, a w szczególności K-specjalisty[303].

W zależności zatem od charakterów segmentów oraz swoich możliwości i preferowanej strategii konkurowania, firma może dokonać wyboru segmentów docelowych. Jednocześnie proces ten nie może odbywać się w oderwaniu od uwarunkowań otoczenia organizacji. Jak bowiem wskazuje Webster, w działaniach organizacji nastąpiło przejście od paradygmatu mikroekonomicznego do paradygmatu ekonomii politycznej[304]. Przejawia się to np. w coraz ściślejszych związkach organizacji ze swoimi dostawcami, a nawet konkurentami (którzy również

[299] Novak T., Leeuw J., MacEvoy B. (1992) *Richness Curves for Evaluating Market Segmentation*, „Journal of Marketing Research", Vol. XXIX, May, ss.254-67.
[300] Achrol R. (1991) *Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments*, „Journal of Marketing" Vol. 55, October, ss.81-83.
[301] Lambkin M., Day G. (1989) *Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle*, „Journal of Marketing", Vol. 53, July, ss.4-20.
[302] Lambkin M., Day G. (1989) *Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle*, „Journal of Marketing", Vol. 53, July, ss.4-20.
[303] Lambkin M., Day G. (1989) *Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle*, „Journal of Marketing", Vol. 53, July, ss.4-20.
[304] Webster F. (1992) *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing", Vol. 56, October, ss.1-17.

czasami są równolegle dostawcami firmy) i koniecznością uwzględniania tych uwarunkowań w strategii konkurowania.

Kolejną ważną kwestią związaną z wyborem strategii targetowania jest dostępność zasobów. Istotną kontrybucję wnoszą tu Mahajan i Jain, którzy zajęli się kwestią alokacji zasobów organizacji w kontekście segmentacji normatywnej, podczas gdy dotychczas omawiane narzędzia (DPM, SEM, ABC etc.) pomagają wybrać, jakie segmenty są potencjalnie najlepsze do targetowania, to, aby dokonać finalnego wyboru strategii konkurowania, firma musi odpowiedzieć też na pytanie, ile segmentów może targetować[305]. Mahajan i Jain pomagają zoptymalizować tę decyzję, opisując następujące reguły alokacji zasobów:

- Alokacja wg Franka[306] – zasoby należy alokować w taki sposób, aby marginalny efekt z inkrementalnych alokowanych zasobów był taki sam dla każdego segmentu,
- Alokacja wg Morana[307] – zasoby należy alokować do danego segmentu do momentu, kiedy ich marginalny efekt zrówna się z efektem uzyskiwanym w innych segmentach, ROI (return of investment) spadnie poniżej 1 lub skończy się budżet.

Zastosowanie powyższych reguł równolegle z wcześniej omówionymi narzędziami może nastręczać trudności praktycznych (stąd też Mahajan i Jain poddają krytyce samą ideę segmentacji normatywnej), ale koncepcyjnie równoległe analizowanie kwestii optymalizacji zasobów oraz oceny segmentów jest bardzo pomocne w określaniu strategii targetowania.
Jako końcowy akcent rozważań związanych z wyborem rynku docelowego warto przytoczyć zasady, jakie Garbarski, Rutkowski i Wrzosek wskazują jako te, których należy przestrzegać podczas procedury targetowania[308]:

- koncentrowanie działalności na takim obszarze, który daje przedsiębiorstwu możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- wybieranie takiego obszaru rynku, które przedsiębiorstwo zna;
- wybieranie takiego segmentu rynku, który jest zgodny z długofalowymi planami działania przedsiębiorstwa;
- koncentrowanie się na segmentach o odpowiedniej wielkości oraz rosnącym potencjale;
- unikanie segmentów związanych z ostrą walką konkurencyjną;
- staranna ocena bariery wejścia na rynek;
- upewnienie się, czy działanie na rzecz wybranego segmentu rynku zapewnia osiąganie zysku.

Proces wyboru rynku docelowego jest w ramach sekwencji STP naturalną kontynuacją segmentacji, stąd przyjęcie na potrzeby niniejszego opracowania definicji Armstronga i Kotlera, podkreślającej z jednej strony związki targetowania z segmentacją (poprzez warunek homogeniczności odbiorców), a z drugiej strony sygnalizującej cel targetowania (obsługa

[305] Mahajan V., Jain A.K. (1978) *An Approach to Normative Segmentation*, „Journal of Marketing Research" Vol. XV, August, ss.338-45.
[306] Frank R.E., Massy W.F., Wind Y. (1972) *Market Segmentation*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
[307] Moran, W. T. , Practical Media Selection and the Computer,Journal of Marketing, 27 (July 1963), 26-30.
[308] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2010) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.183.

odbiorców na rynku docelowym). W zależności od przyjętej strategii firma może zdecydować się na obsługę całości rynku (marketing masowy) lub też jego części (jednego lub kilku segmentów), a nawet zdecydować się na model mikromarketingu i obsługę pojedynczych odbiorców. Wydaje się, że to właśnie decyzja o tym, ile i które segmenty targetować jest kluczowym wyzwaniem tego etapu, szczególnie, że kryteria wyboru (kryteria kwalifikacji segmentu) są liczne. Wybór mają ułatwić opisane powyżej narzędzia, począwszy od powszechnie znanych macierzy GE, DPM czy BCG, a skończywszy na aplikacji teorii *polulation ecology* do wyboru segmentów, opracowanej przez Lambkina i Daya. Istotne jest, że o wyborze strategii decyduje nie tylko ocena segmentu, ale także możliwości firmy, stąd kwestia alokacji zasobów omówiona została jako integralna część etapu targetowania.

Zgodnie z sekwencją STP, po dokonanej segmentacji, zanalizowaniu i zrozumieniu struktury rynku, a także wyborze rynku (lub rynków) docelowego i podjęciu decyzji dotyczącej strategii konkurowania, firma przechodzi do następnego wyzwania, jakim jest pozycjonowanie swojej oferty w segmentach docelowych.

2.4. Pozycjonowanie

Twórcy wykorzystania procesu pozycjonowania (zwanego przez nich plasowaniem[309]) w zarządzaniu marketingowym (Ries i Trout) definiują je jako działanie związane z takim sposobem zaprezentowania oferty przedsiębiorstwa, dzięki któremu zajmuje ona wyróżniające i wysoko oceniane miejsce w świadomości klientów tworzących określony rynek docelowy[310]. Ries i Trout kładą nacisk na przedmiot pozycjonowania, pisząc „pozycjonowanie to nie jest to, co robisz z produktem, lecz to, co robisz z umysłem odbiorcy"[311]. Poglądy Riesa i Trouta zdominowały myślenie o pozycjonowaniu, co znajduje odzwierciedlenie w definicjach stosowanych przez wielu badaczy. Zestawienie definicji pozycjonowania zawarto w tabeli 17.

Tabela 17. Definicje pozycjonowania

Autor	Definicja
Pogorzelski J.	Proces prezentowania oferty przedsiębiorstwa w sposób umożliwiający jej zajęcie wyróżniającego i wysoko ocenianego miejsca w percepcji nabywców tworzących określony rynek docelowy.
Altkorn J., Kramer T.	Działanie zmierzające do umiejscowienia marki w świadomości odbiorców i zajęcia przez nią określonej pozycji wobec marek konkurencyjnych.
Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.	Działanie związane z takim sposobem zaprezentowania oferty przedsiębiorstwa, dzięki któremu zajmuje ona wyróżniające i wysoko oceniane miejsce w świadomości klientów tworzących określony rynek docelowy.
Hollensen S.	Proces kreowania w umysłach konsumentów wizerunku, reputacji lub sposobu postrzegania firmy i/lub jej produktów w stosunku do konkurentów.
Aaker D., Shansby J.	Decyzja pozycjonująca (ang. *positioning decision*) związana jest z doborem pożądanych skojarzeń związanych z marką, a dodatkowo pozycjonowanie zawsze odbywa się w stosunku do referencji konkurencyjnej.
Dibb S., Simkin L.	Proces tworzenia dla produktu jednoznacznego, dystynktywnego i pożądanego, w relacji do produktów konkurencyjnych, miejsca w umysłach klientów docelowych.
Keller K., Lehmann D.	Kierunek marketingowych działań i programów, czyli to, co marka powinna i czego nie powinna realizować w obszarze swojego marketingu.
Kapferer, J.	Pozycjonowanie jako odpowiedzi na cztery kluczowe pytania: 1. Dla kogo? (segmentacja) 2. Na którym rynku? (rynek docelowy) 3. Co obiecuje? (kluczowe elementy marki) 4. Czym udowodnione? (dowody wspomagane przez propozycję wartości)

[309] Ries A., Trout J. (1981) *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill Inc., New York.

[310] Ries A., Trout J. (1981) *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill Inc., New York [za:] Garbarski L., (red.) (2011) *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.143 oraz Schulz M., *Segmentacja I pozycjonowanie rynku* [w:] Andruszkiewicz K. (red.) (2011) *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń, ss.202-203.

[311] Ries A., Trout J. (1981) *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill Inc., New York [w:] Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, s.233.

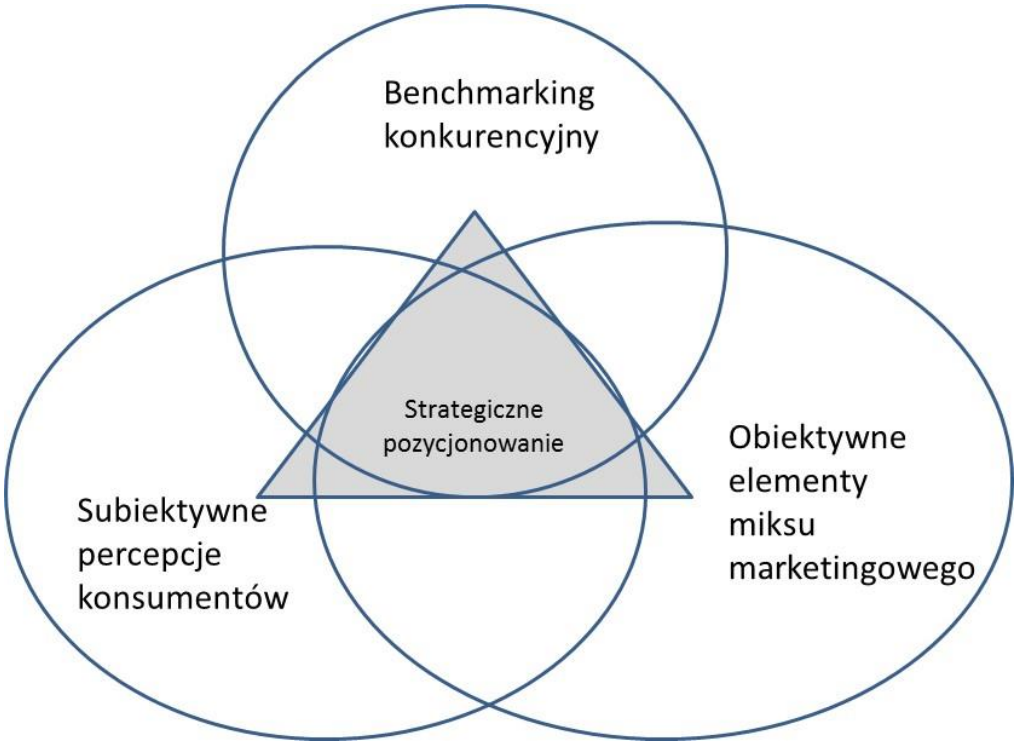
Sutherland J., Canwell D.	Stworzenie obrazu produktu czy usługi w umysłach docelowych konsumentów – może obejmować wiele różnych aspektów, cech i korzyści, które w sposób pośredni lub bezpośredni mogą być związane z samym produktem.
Kotler Ph., Armstrong G., Sauders J., Wong V.	Pozycja produktu to sposób, w jaki produkt jest postrzegany przez konsumentów ze względu na jego istotne atrybuty, lub też inaczej – miejsce zajmowane przez niego w umysłach konsumentów w relacji do produktów konkurencyjnych.

Źródło: Pogorzelski J. (2008) *Pozycjonowanie produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.19; Altkorn J., Kramer T. (red.) (1998) *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.190; Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2001) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa, s. 191; Hollensen S. (2003) *Marketing Management, A Relationship Approach*, Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education, Harlow, s.333 [w:] Garbarski L. (red.) (2011) *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.143; Aaker D., Shansby J. (1982) *Positioning Your Product, Business Horizons*, May-June, s.56; Dibb S., Simkin L. (1996) *The Market Segmentation Workbook*, Routledge, s.17; Keller K., Lehmann D. (2006) *Brands and branding: research findings and future priorities*, „Marketing Science", Vol. 25, No. 6, ss.740-759; Kapferer, J. (2012) *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London; Sutherland J., Canwell D. (2008) *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa s.199; Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (red.) (2002) *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa, s.493 [za:] Garbarski L. (red.) (2011*) Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.143.

Z powyższego zestawienia wynika, że pomimo różnej długości czy sformułowań użytych w definicjach pozycjonowania, powszechne rozumienie tego pojęcia oddaje pierwotny sens proponowany przez Riesa i Touta. Zdecydowana większość definicji podkreśla bowiem, że pozycjonowanie jest działaniem organizacji, dotyczy oferty przedsiębiorstwa, odbywa się w świadomości konsumentów (rynku docelowego) oraz odbywa się w stosunku do ofert konkurencji. W tym miejscu warto zaznaczyć relacje między pozycjonowaniem a różnicowaniem produktu. Obydwa pojęcia często występują obok siebie jako końcowe elementy procesu STP, natomiast nie są to pojęcia zamienne. Pojęcie pozycjonowania zostało opisane powyżej, natomiast różnicowanie produktu, jak piszą np. Altkorn i Kramer, to działalność polegająca na przygotowaniu wielu odmian produktu różniących się kolorystyką, dodatkami, wykończeniem itp. i eksponowanie różnic między nimi na wybranych rynkach[312]. Różnicowanie to zatem proces zmian w ofercie przedsiębiorstwa, natomiast pozycjonowanie to proces zmian w percepcji tej oferty w odbiorze konsumentów na rynku docelowym. Obydwa pojęcia są w ścisłej ze sobą relacji i często różnicowanie produktu i innych elementów miksu jest elementem pozycjonowania oferty, aby uzyskać jej właściwy odbiór na rynku docelowym. Relacje te opisuje Ranchood, pisząc o trzech determinantach strategicznego pozycjonowania, co pokazane zostało na rysunku 17.

[312] Altkorn J., Kramer T. (red.) (1998) *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.215-216.

Rysunek 17. Determinanty strategicznego pozycjonowania



Źródło: Ranchhod A., Gurau C. (2007) *Marketing Strategies, a Contemporary Approach*, Pearson Education, s.72.

Zdaniem Urde i Kocha w ramach wspólnej koncepcji pozycjonowania można znaleźć wiele podejść, co wynika z kilku czynników: po pierwsze, koncepcja pozycjonowania została zaadoptowana przez różne teoretyczne dziedziny, jak marketing, branding czy strategia. W związku z tym koncepcja ta jest wykorzystywana w różnych koncepcjach: reklamy, planowania portfolio marki czy strategii korporacyjnej. Wreszcie pozycjonowanie jest wykorzystywane w różnorodnych obszarach: pozycjonowanie reklamy, marki czy jednostki biznesowej[313]. Hooley podkreśla, że pozycjonowanie może odbywać się na trzech poziomach. Pierwszy to poziom firmy np. sieci detaliczne typu Tesco czy Carrefour pozycjonują się w oczach konsumentów jako całe organizacje. Drugim poziomem jest produkt i/lub usługa, zaś trzecim – marka (na każdym jej poziomie, tzn. również submarki, linii produktowej etc.)[314].

Na bardzo podstawowym/ogólnym poziomie koncepcja pozycjonowania sprowadza się do określenia punktów referencji (ang. POP, *point of parity*), czyli standardów kategorii, które muszą spełniać wszystkie oferowane produkty w oczach konsumenta, oraz punktów zróżnicowania (ang. POD, *point of difference*), czyli cech tworzących przewagę konkurencyjną, unikalność marki. Cech, których nie posiadają marki konkurencji. POD stanowi fundament pozycjonowania i komunikacji do grupy i segmentu docelowego[315]. Przewaga konkurencyjna rozumiana jest jako przewaga nad konkurentami uzyskana dzięki zaoferowaniu wyższej wartości

[313] Urde M., Koch Ch. (2014) *Market and brand-oriented schools of positioning*, „Journal of Product & Brand Management", Vol. 23, Issue 7, ss.478-490 http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JPBM-11-2013-0445

[314] Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2008) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, s.268.

[315] Kotler Ph., Keller K.L. (2012) *Marketing*, Pearson Rebis, ss.232-257, 296-316.

dla klienta poprzez niższe ceny lub dostarczenie większych korzyści uzasadniających wyższe ceny[316].

Jak podkreśla Kotler, a za nim Hooley, aby pozycjonowanie było skuteczne, tzn. aby punkt zróżnicowania skutecznie tworzył przewagę konkurencyjną, musi spełniać szereg kryteriów, takich jak[317]:

- ważność – POD musi stanowić istotny benefit dla dużej grupy konsumentów,
- dystynktywność i pierwszeństwo – punkt zróżnicowania nie może być już „okupywany" przez innego gracza, ani też inna firma nie może być w tym obszarze lepsza,
- polepszenie – POD musi dostarczać konsumentom wyraźnie lepszego sposobu zaspokojenia potrzeb,
- komunikatywność – punkt zróżnicowania musi dać się zakomunikować konsumentom w sposób dla nich zrozumiały,
- dostępność (ang. *affordability*) – konsumentów musi być stać na zapłacenie ceny za cechę stanowiącą POD,
- zyskowność – punkt zróżnicowania powinien umożliwiać uzyskania ceny pozwalającej organizacji na wygenerowanie zysku.

Garbarski, Rutkowski i Wrzosek dodają, że aby pozycjonowanie było skuteczne, wybrana cecha wyróżniająca winna być także zabezpieczona przed łatwym skopiowaniem – naśladownictwo przez konkurentów powinno być utrudnione[318]. To cenna uwaga, szczególnie w czasach, kiedy przewaga technologiczna, kosztowa czy funkcjonalna są coraz szybciej redukowane poprzez konkurentów dopasowujących swoją ofertę.

Aby osiągnąć skuteczność pozycjonowania i przewagę konkurencyjną, według koncepcji STP organizacja musi stworzyć punkt zróżnicowania (POD). Jako kryterium zróżnicowania i podstawa do utworzenia POD może służyć wiele różnych elementów/obszarów. Aaker i Shansby wskazują następujące: atrybuty produktu/usługi, relacja cena – jakość, zastosowanie – aplikacja, rodzaj użytkownika, klasa produktu czy główny konkurent[319]. Z kolei według Armstronga i Kotlera zróżnicowanie (POD) może dotyczyć: produktu, usług, kanałów marketingowych, ludzi lub wizerunku[320]. Autorzy wzbogacają zatem rekomendację Aakera i Shansby'ego o elementy „miękkie" (ludzie, wizerunek), co przestawione zostało w tabeli 18.

[316] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.294.
[317] Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2008) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, s.268.
[318] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2010) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.197.
[319] Aaker D.A., Shansby J.G. (1982) *Positioning Your Product*, „Business Horizons", May-June, ss.56-59.
[320] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, ss.294-295.

Tabela 18. Kryteria zróżnicowania oferty

Kryterium zróżnicowania	Przykłady
Produkt	▪ Cechy produktu ▪ Skuteczność działania ▪ Styl, design
Usługa	▪ Błyskawiczna, wygodna, ostrożna dostawa ▪ Dbałość o klienta ▪ Godziny otwarcia placówek ▪ Obsługa klienta
Kanały marketingowe	▪ Odpowiednia organizacja zasięgu ▪ Ocena i wydajność kanałów
Ludzie	▪ Zatrudnianie i szkolenie najlepszych pracowników
Wizerunek	▪ System wartości marki

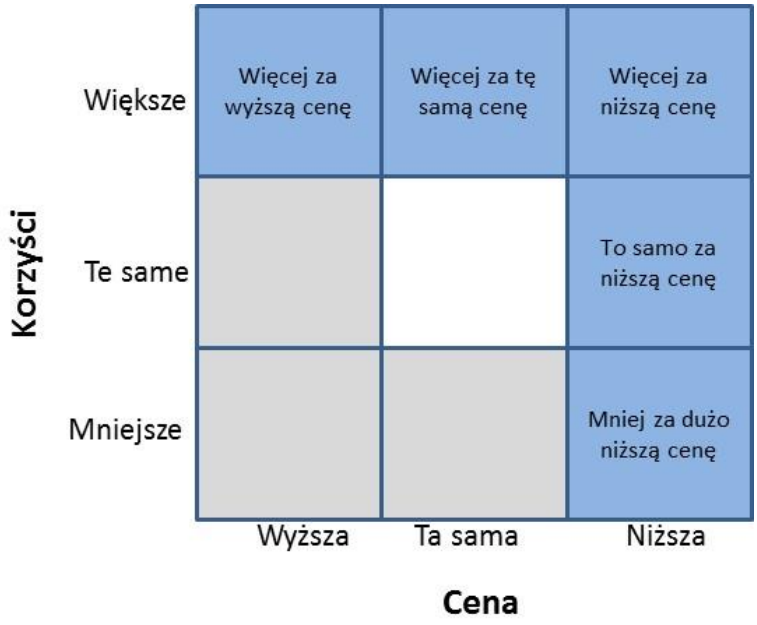
Źródło: Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.295.

Najpełniejszą listę możliwych kryteriów zróżnicowania proponuje Kall, który wymienia dziesięć opcji pozycjonowania marki/produktu: na podstawie atrybutów marki, na podstawie korzyści dla klienta, nienamacalne/nieuchwytne, na podstawie zastosowania marki, ze względu na relację cena – jakość, ze względu na osobę użytkownika/klienta, w relacji do znanej osobistości/gwiazdy, ze względu na klasę/kategorię produktu, ze względu na rywali/konkurentów, ze względu na kraj/region pochodzenia[321]. Definicja Kalla zostanie przyjęta na potrzeby pracy jako najbardziej wyczerpująca. Przy tak licznych możliwościach pozycjonowania rodzi się pytanie, czy POD powinno być konstruowane w oparciu o jedną cechę, czy też kilka (ile?). Odpowiadając na to pytanie, Armstrong i Kotler wskazują na różnice zdań ekspertów marketingu w tej kwestii. Część badaczy zaleca promowanie jedynie jednej korzyści, tworząc tzw. unikalną propozycję wartości (ang. USP – *unique selling proposition*), inni z kolei proponują wybór więcej niż jednej cechy wyróżniającej[322].

Aczkolwiek badacze proponują szeroki wachlarz możliwych kryteriów zróżnicowania oferty, to jednak istnieją kryteria pojawiające się praktycznie zawsze. Takim „koronnym" kryterium zróżnicowania i pozycjonowania jest relacja cena – jakość. Na rysunku 18 zaprezentowano możliwe strategie pozycjonowania oparte na kryteriach ceny i korzyści dla klienta.

[321] Kall J. (2001) *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa, ss.230-237 [za:] Garbarski L., (red.) (2011) *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.147-148.
[322] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, ss.294-296.

Rysunek 18. Strategie pozycjonowania w relacji cena – jakość



Źródło: Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.299.

Propozycje wartości oznaczone na niebiesko to różnicowanie i pozycjonowanie, które zapewniają firmie przewagę konkurencyjną. Pola szare to przegrane propozycje wartości, a biały obszar oznacza sytuację graniczną[323]. Propozycja wartości „więcej za wyższą cenę" to marki oferujące produkty/usługi „z najwyższej półki" przy jednoczesnym podwyższaniu ceny w celu pokrycia wyższych kosztów. Nierzadko ich cena jest niewspółmiernie wysoka w stosunku do wyższej jakości. Oprócz wysokiej jakości marki te mogą być dla kupującego symbolem prestiżu i wysokiej pozycji społecznej. Przykłady to: Apple, Starbucks. Autorzy radzą by poszukiwać możliwości wprowadzania tego typu marek w przypadku nie do końca jeszcze rozwiniętych kategorii produktów i usług. Marki luksusowe mogą dobrze sprzedawać się w czasach dobrobytu, są natomiast wrażliwe na recesję ekonomiczną, gdy kupujący są bardziej oszczędni. Propozycja wartości „więcej za tę samą cenę" – marki te mogą stanowić poważną konkurencję dla marek oferujących „więcej za wyższą cenę". Przykład: Lexus (w porównaniu z Mercedesem). Propozycja wartości „to samo za niższą cenę" – propozycja stosowana np. przez duże sieci dyskontowe, które oferują te same marki co drożsi konkurenci, jednak ze znaczną zniżką wynegocjowaną dzięki swojej większej sile nabywczej. Propozycja wartości „mniej za dużo niższą cenę" – to produkty oferujące dużo mniejsze korzyści, np. niższą jakość czy brak niektórych funkcji w zamian za niższą cenę. To wychodzenie naprzeciw dużo niższym wymaganiom klienta. Propozycja wartości „więcej za niższą cenę" – w dłuższej perspektywie firmom może być trudno utrzymać tę wyjątkowo atrakcyjną dla klienta propozycję.

Wiedząc, czym jest pozycjonowanie oraz znając możliwe strategie pozycjonowania, a także kryteria, jakim muszą one sprostać, aby być skuteczne, warto przyjrzeć się samemu procesowi pozycjonowania. Aby ułatwić analizę, podejścia dostępne w literaturze pogrupowane zostaną

[323] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, ss.294-300.

z zależności od stopnia skomplikowania oferowanego przez badaczy. Najprostszą grupę stanowią procesy 3-stopniowe, takie jak propozycja Armstronga i Kotlera złożona z trzech etapów: identyfikacji zbioru elementów przewagi konkurencyjnej, wyboru właściwych elementów przewagi konkurencyjnej oraz wyboru całościowej strategii pozycjonowania[324]. Innym przykładem jest propozycja Mooradiana, który wyraźnie wzbogaca rozumienie procesu pozycjonowania o kwestie związane z bezpośrednią oceną pozycji konkurencji, pisząc o pozycjonowaniu jako ustaleniu trzech perspektyw: potrzeb rynku docelowego, pozycjonowania konkurentów na rynku docelowym, a także własnych silnych stron firmy oraz punktów zróżnicowania[325]. Prosty trzystopniowy proces opisuje też Ranchood, który proponuje sekwencję działań rozpoczynającą się od identyfikacji wyróżniających się cech produktów/usług, które ważne są dla klientów na rynku docelowym, w kolejnym kroku znalezienie idealnych wartości dla opisanych powyżej wyróżniających się cech – wartości idealnych dla rynku docelowego, a finalnie zbadanie percepcji konsumentów dla wartości wyróżniających się cech dla produktów konkurencji[326].

Bardziej skomplikowany, 6-etapowy proces przedstawiają Garbarski, Rutkowski i Wrzosek (a także Aaker i Shansby, którzy opisują proces bardzo podobny do poniższego)[327]:

1. identyfikacja konkurentów – wymaga określenia obszarów rynku, w obrębie którego działają konkurenci, a także wskazania konkurencji bezpośredniej i substytucyjnej;
2. określenie cech, przez pryzmat których konsumenci postrzegają produkty na danym rynku – poprzez odwołania się do cech produktu, cech użytkowników, cech sytuacji zakupu lub korzystania z produktu;
3. określenie pozycji rynkowej produktów konkurentów – poprzez skonstruowanie dwuwymiarowych map percepcji konsumentów;
4. analiza postępowania konsumentów – przeprowadzenie segmentacji rynku i określenie najistotniejszych korzyści oczekiwanych od produktu przez wybrany segment rynku;
5. wybór pozycji rynkowej dla własnego produktu – pozycja ta wynika z określenia preferowanej przez konsumentów kombinacji cech wyznaczających pozycję na rynku;
6. monitorowanie wybranej pozycji – dokonywanie stałych pomiarów i wykorzystanie w procesie pomiaru różnych wskaźników.

Najbardziej złożony algorytm pozycjonowania składający się z siedmiu etapów zaproponowali Ostaseviciute i Sliburyte:[328]

1. identyfikacja i analiza produktów konkurencyjnych na rynku,
2. identyfikacja istotnych atrybutów produktu i ich znaczenia dla użytkownika,

[324] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.294.
[325] Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, s.233.
[326] Ranchhod A., Gurau C. (2007) *Marketing Strategies, a Contemporary Approach*, Pearson Education, ss.72-73.
[327] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2010) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss.194-197; Aaker D.A., Shansby J.G. (1982) *Positioning Your Product*, „Business Horizons", May-June, ss.59-62.
[328] Ostaseviciute R., Sliburyte L. (2008) *Theoretical Aspects of Product Positioning in the Market*, „Engineering Economics", nr 1, ss.97-102 [za:] Garbarski L., (red.) (2011) *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.143.

3. identyfikacja pozycji produktu i produktów konkurencyjnych ze względu na istotne atrybuty,
4. przygotowania mapy percepcji,
5. określenie pożądanej pozycji produktu,
6. wybór strategii pozycjonowania lub repozycjonowania,
7. stworzenie pozycjonującego stwierdzenia (sloganu).

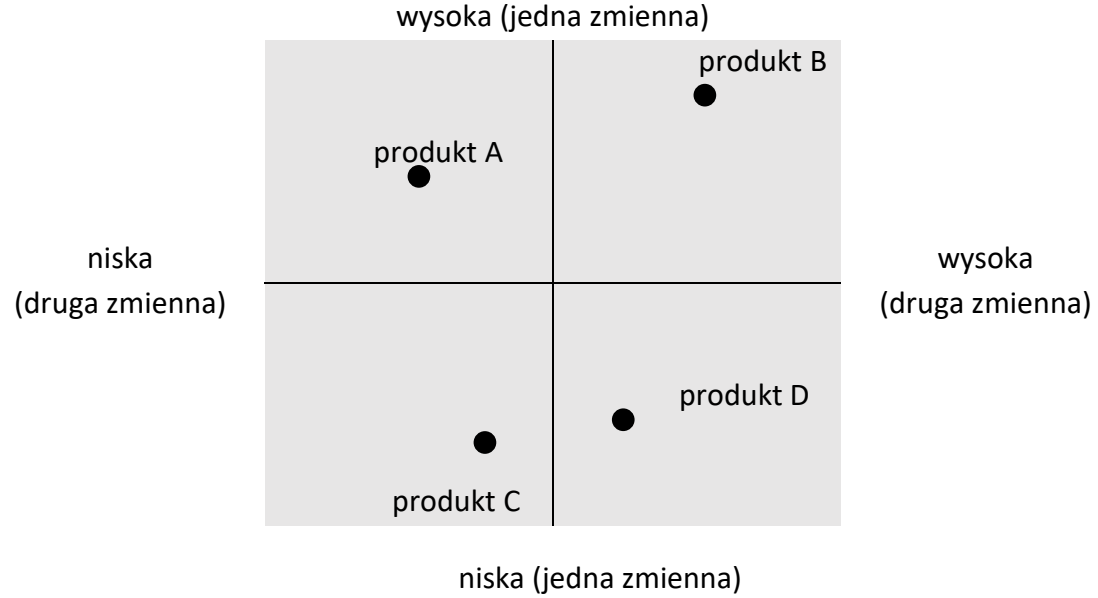
Z punktu widzenia autora pracy najbardziej adekwatna dla potrzeb dalszych rozważań jest propozycja Mooradiana, która pomimo swojej prostoty, uwzględnia główne aspekty związane z pozycjonowaniem (rynku docelowego, konkurencji, firmy), nie osuwając się przy tym w detaliczne opisywanie kwestii operacyjnych (np. wybór sloganu).

Elementem istoty pozycjonowania pojawiającym się również często jako wyodrębniony składnik procesu jest określenie pozycji oferty firmy i jej konkurentów w stosunku do zidentyfikowanych preferencji konsumentów na rynku docelowym. Część wyżej wspomnianych badaczy wręcz wprost pisze o „określeniu pozycji rynkowej" czy nawet wprost zastosowaniu narzędzi, takich jak mapy percepcji. W dalszej części rozdziału opisane zatem zostaną najważniejsze narzędzia pozycjonowania, takie jak mapy percepcyjne, skale semantyczne, mapy wartości konsumenckiej oraz komunikat pozycjonujący. Podstawowym narzędziem używanym w procesie pozycjonowania są mapy percepcyjne. Aby zrozumieć, w jaki sposób konstruowana jest mapa percepcyjna, należy najpierw poczynić pewne założenia: po pierwsze, produkt posiada obiektywne i subiektywne cechy. Po drugie, potencjalny nabywca może wziąć pod uwagę jedną lub więcej z tych cech w trakcie zakupu, i po trzecie, żaden z respondentów nie bierze pod uwagę cech konkurujących ze sobą produktów, ale są w stanie stwierdzić gdzie umieścić określoną markę, uwzględniając parametry przyjęte w procesie pozycjonowania[329].

Pozycja produktu to sposób w jaki dany produkt jest postrzegany przez klientów na podstawie jego najważniejszych atrybutów. To miejsce, jakie produkt zajmuje w umysłach klientów w stosunku do produktów konkurencyjnych[330]. Mapa percepcyjna stanowi graficzną reprezentację pozycji produktu oraz produktów konkurencji według określonych atrybutów (zmiennych)[331], co pokazano na rysunku 19.

[329] Sutherland J., Canwell D. (2008) *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.199.
[330] Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.292.
[331] Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, s.235.

Rysunek 19. Przykładowa mapa percepcji



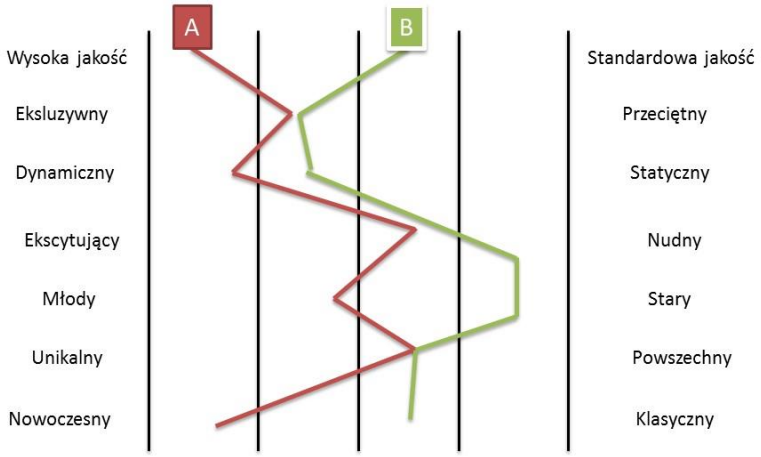
Źródło: Sutherland J., Canwell D. (2008) *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.198.

Elementem mapy może być również punkt idealny, pokazujący wartości atrybutów idealnie zaspokajające potrzeby rynku docelowego. Mapy percepcyjne można również tworzyć w oparciu o wiele wymiarów jednocześnie, wykorzystując tzw. skalowanie wielowymiarowe (ang. MDS – *multidimensional scaling*), co pozwala na jeszcze lepsze porównanie ofert w stosunku do preferencji konsumentów oraz ofert konkurencji[332]. Mapy percepcyjne, pomimo uznanej użyteczności, obarczone są też znaczącymi ograniczeniami. Znaczącym ograniczeniem jest to, że do stworzenia mapy musi istnieć duży poziom zgodności wśród konsumentów, co do tego, które wymiary/cechy produktów są kluczowe, a także jaki poziom tych cech jest pożądany. Zbyt duże rozbieżności w tej kwestii mogą świadczyć o braku homogeniczności w segmencie docelowym, co byłoby wskaźnikiem źle przeprowadzonej segmentacji. Liczba zidentyfikowanych kluczowych kryteriów powinna być relatywnie mała, aby umożliwić graficzne odwzorowanie. Ograniczeniem jest także fakt, iż mapy percepcyjne stanowią statyczne odwzorowanie stanu zjawisk, które ze swojej natury są dynamiczne (zmieniające się preferencje), stąd ich wartość predykcyjna w budowie planów długoterminowych jest znikoma[333].

Narzędziem przydatnym w pozycjonowaniu są również skale semantyczne. Powstają one w wyniku oceny przez konsumentów szeregu atrybutów poszczególnych ofert, zwykle poprzez umiejscowienie ich na skali bipolarnej, co dla każdej z ofert pozwala na złożenie unikalnego profilu. Atrybuty dobierane są przed właściwym badaniem w taki sposób, aby odzwierciedlić kluczowe dla konsumentów kryteria. Przykład skali semantycznej pokazany został na rysunku 20.

[332] Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, s.235.
[333] Ranchhod A., Gurau C. (2007) *Marketing Strategies, a Contemporary Approach*, Pearson Education, ss.74-75.

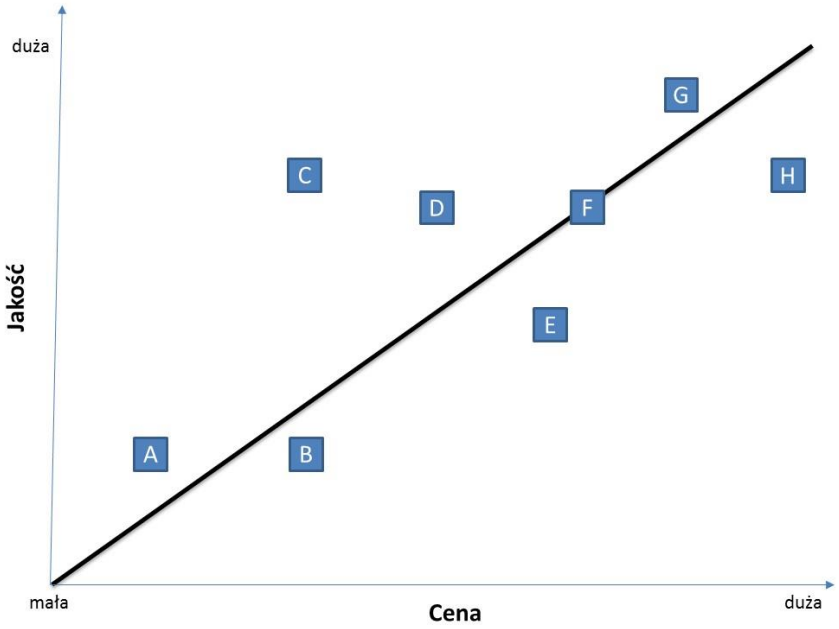
Rysunek 20. Przykładowa skala semantyczna



Źródło: Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, s.235.

Przydatnym narzędziem używanym w związku z procesami pozycjonowania są mapy wartości konsumenckiej (Consumer Value Map), które opisuje na przykład Mooradian. Jest to rodzaj bardzo szczególnej mapy percepcji przedstawiającej pozycję ofert na dwóch predefiniowanych wymiarach, które w zasadzie zawsze pojawiają się wśród kluczowych kryteriów wyboru – są to jakość i cena[334]. Przykład mapy wartości konsumenckiej pokazany został na rysunku 21.

Rysunek 21. Przykład mapy wartości konsumenckiej



Źródło: Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, s.235.

Ciekawym narzędziem jest także Komunikat Pozycjonujący (ang. *Positioning Statement*). O ile bowiem wcześniej opisywane narzędzia (mapa percepcji, skale semantyczne, mapa wartości) służą do określenia rzeczywistej pozycji poszczególnych ofert w umysłach konsumentów, o tyle

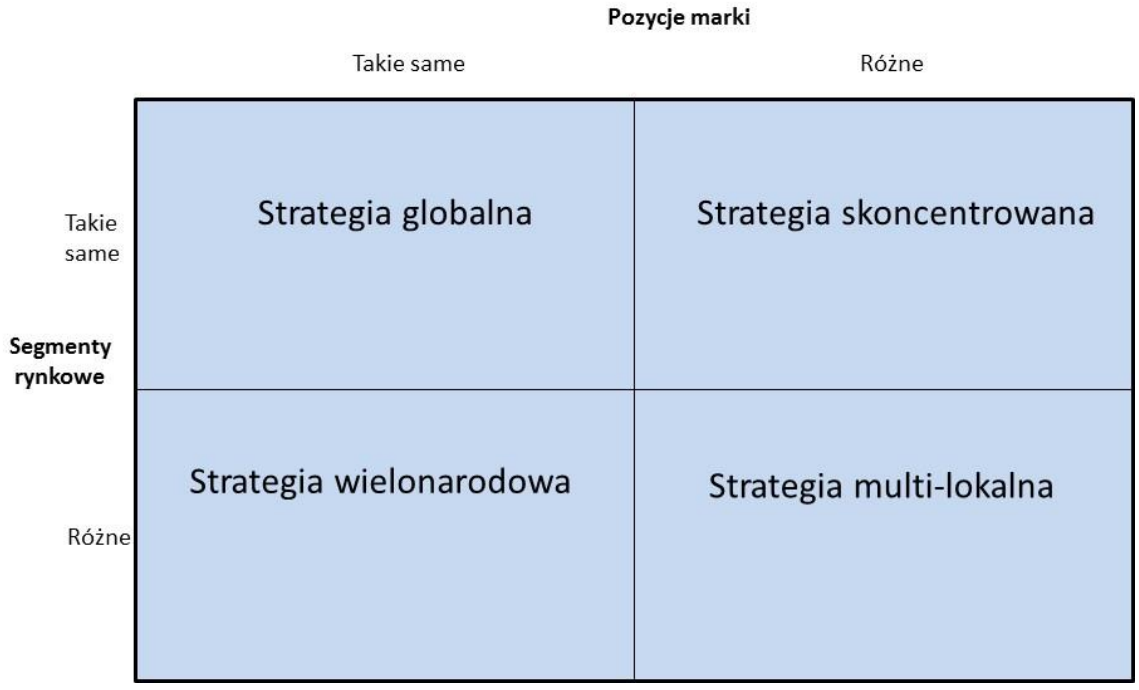
[334] Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, s.235.

Komunikat Pozycjonujący pokazuje docelowe/pożądane pozycjonowanie oferty, jakie chciałaby zbudować dana firma[335]. Jak pisze Mooradian „komunikat pozycjonujący wyraża konkretną charakterystykę produktu lub marki zamierzających ustanowić unikalne, trwałe i pozytywne skojarzenia w umysłach konsumentów”[336]. Kotler dodatkowo określa szczególne cechy, którymi powinien charakteryzować się poprawnie skonstruowany komunikat pozycjonujący[337]:

- relewantność – komunikat musi podkreślać cechy ważne dla konsumentów,
- dystynktywność – komunikat musi podkreślać cechy, w których oferta firmy góruje nad konkurencją,
- wiarygodność – marka musi dostarczyć konkretnych powodów potwierdzających komunikat pozycjonujący (ang. RTB – *reason-to-believe*),
- wykonalność – komunikat musi być poparty rzeczywistymi cechami produktu lub usługi,
- komunikatywność – musi istnieć możliwość wytłumaczenia komunikatu pozycjonującego w zrozumiały dla konsumentów sposób,
- trwałość – cechy komunikowane muszą być łatwe do utrzymania i trudne do skopiowania.

Analizując kwestię pozycjonowania, należy wziąć pod uwagę również aspekt rynków międzynarodowych, podobnie jak miało to miejsce przy rozważaniach dotyczących segmentacji. Hassan i Craft zbadali ten obszar i zaproponowali klasyfikację strategii pozycjonowania na rynkach międzynarodowych, która przestawiona została na rysunku 22.

Rysunek 22. Matryca strategicznego pozycjonowania marek



Źródło: Hassan S., Craft S., *Examining world market segmentation and brand positioning strategies*, „Journal of Consumer Marketing”, Vol. 29, Issue 5, s.346.

[335] Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, s.236.
[336] Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson, s.236.
[337] Kotler Ph., Keller K. (2009) *Marketing Management*, Pearson Education.

Strategia globalna polega na oferowaniu na różnych rynkach takiego samego (lub bardzo podobnego) pozycjonowania do takich samych (lub bardzo podobnych segmentów docelowych). Przykładem takiej strategii jest globalne pozycjonowanie Body Shop[338]. Strategia skoncentrowana polega na kierowaniu oferty do takich samych segmentów rynku w różnych krajach, ale różnym pozycjonowaniu produktu w zależności od kraju. Może tak dziać się np. wówczas, kiedy konsumenci w danym segmencie w różnych krajach mają różny profil potrzeb lub np. wrażliwość cenową. Przykładem strategii skoncentrowanej jest np. Miele, które inaczej pozycjonuje swoją ofertę w USA i Europie, pomimo kierowania jej do tych samych segmentów rynku[339]. Strategia wielonarodowa polega na oferowaniu takiego samego pozycjonowania do różnych segmentów na różnych rynkach. Koronnym przykładem takiej strategii są marki motoryzacyjne np. BMW. Wreszcie strategia multilokalna polega na całkowitym przystosowaniu się do lokalnych warunków i oferowaniu marki do różnych segmentów docelowych, dobierając pozycjonowanie w taki sposób, aby najskuteczniej zaadresować potrzeby lokalnego segmentu – przykładem takiej strategii jest „glokalizacja" marki Nescafe przez Nestle[340].

Rozważania na temat pozycjonowania warto zakończyć, przytaczając klasyfikację najczęstszych błędów w pozycjonowaniu pokazaną na rysunku 23.

Rysunek 23. Błędy pozycjonowania

Źródło: Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2008) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, s.270.

[338] Ries A. (1996) *Focus: The Future of Your Company Depends onIt, Harper Collins*, New York oraz Douglas S.P., Craig C.S. (1995) *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York, s.554.
[339] Hassan S., Craft S., *Examining world market segmentation and brand positioning strategies*, „Journal of Consumer Marketing", Vol. 29, Issue 5, s.346.
[340] Douglas S.P., Craig C.S. (1995) *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York, s.554.

Nadpozycjonowanie ma miejsce wówczas, kiedy firma co prawda buduje swoją komunikację w sposób wiarygodny, ale pozycję produktu definiuje bardzo wąsko, co prowadzi do ograniczonej relewantności pozycjonowania. Błąd niedostatecznego pozycjonowania z kolei to sytuacja, kiedy pomimo wiarygodnego przekazu firma niedostatecznie precyzyjnie i unikalnie pozycjonuje produkt, prowadząc konsumentów do przekonania, że to dobry produkt, ale nie ma w nim nic specjalnego. Wątpliwe pozycjonowanie ma miejsce wówczas, kiedy firma definiuje pozycję oferty w sposób unikalny, ale nie jest w stanie zakomunikować tego w sposób wiarygodny i poprzeć dowodami (ang. RTB – *reason to believe*), co podważa całość przekazu. Pozycjonowanie dezorientujące zwykle ma miejsce, kiedy organizacja często i zwykle w sposób chaotyczny zmienia pozycjonowanie oferty, co powoduje dezorientację konsumentów.

Powyższe rozważania kończą analizę obszaru pozycjonowania, a tym samym całej sekwencji STP. Jak wykazano, literatura związana z STP jest bardzo bogata. W ramach segmentacji oferowanych jest wiele możliwych podejść, kryteriów i narzędzi. Badacze różnicują także swoje rekomendacje w zależności od tego, czy firma działa na rynku konsumenckim, industrialnym czy międzynarodowym. Analizowane są warunki skutecznej segmentacji, a także proponowane procesy i narzędzia analityczne mające na celu uzyskanie skutecznego i użytecznego podziału rynku. W ramach targetowania badacze oferują szeroki zakres narzędzi pomocnych w ocenie atrakcyjności poszczególnych segmentów, możliwości firmy w zakresie zaadresowania ich potrzeb, a w konsekwencji wyboru segmentu lub segmentów docelowych oraz jednej z dostępnych strategii marketingu masowego, zróżnicowanego lub skoncentrowanego. Ostatni krok w sekwencji STP, jakim jest pozycjonowanie, również jest dobrze zbadany i opisany, a rozumienie samego pojęcia proponowane przez różnych autorów jest bardzo spójne. W literaturze przywołanej powyżej badacze proponują szereg możliwych kryteriów i strategii pozycjonowania oferty, opisywany jest szereg narzędzi pomocnych w procesach pozycjonowania, jak również przedstawiane są wytyczne dotyczące sekwencji działań koniecznych do uzyskania skutecznego pozycjonowania.

Podsumowując, STP jest jednym z relatywnie dobrze zbadanych i opisanych elementów marketingu, o szeroko dostępnej wiedzy teoretycznej. Można by się zatem spodziewać, że sekwencja STP będzie często i z sukcesem stosowana na różnych rynkach do zdobywania przewagi konkurencyjnej, a literatura pełna będzie kazusów opisujących sukcesy firm wykorzystujących tę koncepcję w swojej działalności. Jednakże rzeczywistość nie jest tak prosta – duży poziom skomplikowania tematu, mnogość oferowanych podejść, liczne obostrzenia dotyczące skuteczności (szczególnie w obszarze segmentacji), a także dynamiczny charakter procesów oraz brak jednolitych wytycznych sprawiają, że skuteczne przeprowadzenie sekwencji jest prawdziwym wyzwaniem. STP poddawane jest zatem krytycznej analizie, zaś wielu badaczy i praktyków zgłasza do tej koncepcji poważne zastrzeżenia. Mocną krytykę STP jako koncepcji wzrostu marek przeprowadził Sharp, oferując alternatywne pomysły, których analiza będzie przedmiotem trzeciego rozdziału. Zanim jednak dokonana zostanie analiza prac Sharpa, warto przyjrzeć się innym badaczom wskazującym na słabości STP.

2.5. Problemy i krytyka STP

STP pomimo bogatej literatury przedmiotu pozostaje wyzwaniem w zakresie skutecznego wdrożenia. Liczne warunki skutecznej segmentacji, a także mnogość dostępnych opcji w zakresie doboru kryteriów, strategii i narzędzi powodują, że ryzyko związane z przeprowadzeniem procesu wydaje się być znaczące, a lista możliwych przyczyn niepowodzeń – bogata. Potwierdza to literatura przedmiotu. Już ponad 20 lat temu Hooley i Saunders wskazywali szereg potencjalnych problemów związanych z wdrożeniem marketingu opartego na segmentacji (ang. *segmented marketing*)[341]. Wskazywano na takie obszary i kwestie, jak struktura organizacyjna (funkcyjne silosy organizacyjne mogą skutecznie blokować podejmowanie decyzji i działań wokół segmentów rynkowych) czy zjawisko politycznych rozgrywek wewnątrzfirmowych (brak współpracy pomiędzy funkcjami może uniemożliwić skuteczne wdrożenie STP). Opisywano, w jaki sposób kultura organizacyjna i silne przywiązanie do wartości i sposobów działania innych niż STP może utrudniać lub uniemożliwiać wdrożenie nowych koncepcji, jak również wskazywano, że systemy raportowania i informacji mogą być niekompatybilne ze strukturą segmentów, uniemożliwiając np. ocenę ich atrakcyjności, a także nie zapewniając informacji zwrotnej z rynku nt. podjętych działań marketingowych. Problemem segmentacji mogą być procesy podejmowania decyzji. Aby skutecznie działać, STP musi stać się częścią standardowych procesów planowania, decydowania, alokacji zasobów etc. w firmie. Ograniczeniem STP mogą być także możliwości organizacji (ang. *corporate capabilities*). Firmy mogą nie mieć wystarczających zasobów, aby skutecznie przeprowadzić segmentację i dotrzeć do wybranych, najbardziej atrakcyjnych segmentów. Wreszcie wdrożenie STP może zawieść, gdy nie zostanie wsparte przez wszystkie pozostałe systemy istniejące w firmie, te zaś uprzednio powinny zostać odpowiednio przygotowane i zmodyfikowane pod kątem planowanego wdrożenia[342].

Wind, analizując możliwe problemy związane z przeprowadzeniem projektów segmentacyjnych, posługiwał się strukturą samego projektu segmentacyjnego i wskazywał szereg obszarów potencjalnych problemów[343]. Pierwszym obszarem jest sama definicja problemu, gdzie wystąpić może niezgodność oczekiwań managementu z wytycznymi normatywnej segmentacji. Problemem w tym obszarze może także być konieczność wyboru między dużym jednorazowym projektem segmentacyjnym a wieloma następującymi po sobie krokami. To wybór między trudnościami operacyjnymi, między możliwie dokładnym odzwierciedleniem stanu obecnego a utrzymaniem „świeżości/aktualności" obrazu w czasie kosztem mniejszej precyzji. Wreszcie problem stanowić może sam wybór modelu segmentacyjnego – wybór zmiennych (kryteriów) oraz filozofii projektu – segmentacja a priori, *clustering-based* czy też jeden z „nowszych" modeli, np. hybrydowy. Drugim obszarem jest projekt badania. W tym obszarze wystąpić może szereg problemów związanych z doborem próby (wybór jednostek, definicje operacyjne, projektowanie

[341] G. Hooley, J. Saunders, N. Piercy (2004) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Pearson Education Ltd., ss.297-298.
[342] G. Hooley, J. Saunders, N. Piercy (2004) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Pearson Education Ltd., ss.297-298.
[343] Wind Y. (1978) *Issues and Advances in Segmentation Research*, „Journal of Marketing Research", Vol. XV, August, ss317-37.

próby, wiarygodność danych etc.), budową segmentów (stabilność, homogeniczność segmentów, „segmentowalność" rynku, walidacja etc.), a także z kwestiami efektywności kosztowej. Trzecim obszarem jest zebranie danych. Tutaj problemy dotyczą głównie doboru źródeł (np. wyboru między pierwotnymi a wtórnymi źródłami danych) oraz wyboru procedur zbierania danych. Następnym wskazywanym przez Winda potencjalnym obszarem problemowym jest analiza danych. Dotyczy to ograniczeń związanych z procesami przypisania konsumentów do segmentów (klasyfikacja), jak też ich profilowania i rozróżnienia między segmentami (dyskryminacja). Problemy dotyczą głównie doboru właściwych narzędzi i procedur statystycznych. Finalnie wejście w obszar związany z interpretacją i implementacją wyników oznacza zmierzenie się z kwestią wyboru właściwej liczby segmentów, wyboru segmentów docelowych, a także przełożenia wyników segmentacji na strategię organizacji[344].

Canhoto, Clark i Fennemore podążyli sekwencją STP i na tej podstawie sklasyfikowali główne problemy segmentacyjne. W obszarze identyfikacji i profilowania klientów głównymi problemami są: wybór kryteriów segmentacji oraz praktyczne możliwości obserwacji klientów pod kątem tych kryteriów. Na etapie ewaluacji atrakcyjności klientów główne problemy to ocena przyszłej atrakcyjności segmentów, a także ich dopasowanie do wizji, kultury i możliwości organizacji. Na etapie pozycjonowania oferty firmy głównym problemem jest kwestia balansu kosztów i zysków wynikających ze zwiększonej dyferencjacji w kontekście rosnącej fragmentaryzacji mediów oraz ich równoległego użycia[345].

Sausen, Tomczak i Hermann widzą kwestie związane z problemami segmentacji w prostszy sposób i podkreślają przede wszystkim dwa główne źródła problemów z segmentacją[346]. Pierwszym jest niedopasowanie teorii segmentacji do realiów egzekucyjnych (problem podnoszony także przez innych licznych badaczy[347]), a drugim – słabe połączenie pomiędzy strategicznym i operacyjnym wymiarem segmentacji (opisywane także przez Piercy'ego i Morgana[348]).

Jenkins i McDonald zwracają uwagę na dwa główne obszary, które ich zdaniem powodują, że segmentacje w praktyce co prawda mogą stanowić pewną perspektywę/spojrzenie na rynek, to jednak nie są w stanie być stosowane jako proaktywny proces empirycznej analizy rynku – owe

[344] Wind Y. (1978) *Issues and Advances in Segmentation Research*, „Journal of Marketing Research", Vol. XV, August, ss.317-37.
[345] Canhoto A.I., Clark M., Fennemore P. (2013) *Emerging segmentation practices in the age of the social customer*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 21, No. 5, s.416.
[346] Sausen K., Tomczak T., Herrmann A. (2005) *Development of a taxonomy of strategic market segmentation: A framework for bridging the implementation gap between normative segmentation and business practice*. „Journal of Strategic Marketing", Vol. 13, ss.151-173.
[347] Crittenden V.L., Crittenden W.F., Muzyka D.F (2002) *Segmenting the business-to-business marketplace by product attributes and the decision process*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 10, ss.3-20 oraz Kalafatis S.P., Cheston V. (1997) *Normative models and practical applications of segmentation in business markets*, „Industrial Marketing Management", Vol. 26, ss.519-530.
[348] Piercy N., Morgan N. (1993) *Strategic and operational market segmentation. A managerial analysis*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 1, ss.123-140.

problematyczne obszary to zdolności firm do praktycznego wdrożenia wniosków wynikających z segmentacji oraz dryft segmentów w czasie[349].

W literaturze można spotkać ostrą tezę, że większość projektów segmentacyjnych kończy się rozczarowaniem, zaś przyczyny tego stanu rzeczy leżą w trzech rodzajach problemów. Pierwszym jest nadmierne skupienie się na cechach konsumentów i odejściu od produktu i jego cech. Drugim problemem jest zbyt mała koncentracja na rzeczywistych zachowaniach konsumentów, co utrudnia przewidywanie ich przyszłych zachowań, zaś trzecim – pogrążenie projektu w technikaliach, co powoduje alienację decydentów[350].

Podkreślany jest także rozjazd między teorią segmentacji leżącą w obszarze zainteresowania naukowców a potrzebami praktyków marketingu[351]. Opisywany jest szereg problemów związanych z przełożeniem teorii segmentacji na uwarunkowania praktyczne[352], co podnoszone jest przez licznych autorów np.:

- Wedel i Kamakura opisują problemy organizacji ze stworzeniem efektywnych rozwiązań segmentacyjnych[353].
- Weinstein zwraca uwagę na wysokie koszty projektów segmentacyjnych, co w połączeniu z niedoskonałymi narzędziami pomiaru skuteczności segmentacji stwarza wątpliwość co do ich efektywności[354]. Opisuje także konieczność podjęcia sporych zobowiązań korporacji i liderów w związku z projektem segmentacyjnym, a także zwraca uwagę, że nawet najdoskonalszy profil segmentu nadal jest niedoskonałym i uproszczonym opisem grupy konsumentów, nie jednostki (co rzutuje na możliwości przewidywania na tej podstawie zachowań)[355].
- Simkin podnosi kwestię dostępności i jakości danych[356].
- Dibb i Simkin opisują problemy z rekrutacją do projektów segmentacyjnych odpowiednio wyszkolonego personelu[357].
- Young stwierdza, że segmenty uzyskane w wyniku badań naukowych często nie spełniają wymogu dostępności (ang. *actionable*), co czyni je niemożliwymi do wykorzystania w praktyce[358].

[349] Jenkins M., McDonald M. (1997) *Market segmentation: organizational archetypes and research agendas*, „European Journal of Marketing", Vol. 31, Issue 1, s.19.
[350] Yankelovich D., Meer D. (2006) *Rediscovering Market Segmentation*, „Harvard Business Review", February, s.131.
[351] Quinn L., Dibb S., (2010) *Evaluating market-segmentation research priorities: Targeting re-emancipation*, „Journal of Marketing Management", Vol. 26(13-14), s.1241.
[352] Laiderman, J. (2005) *A structured approach to B2B segmentation*, „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management", Vol. 13(1), ss.64-75.
[353] Wedel M., Kamakura W. (2000) *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*, Kluwer, Boston.
[354] Weinstein A. (2004) *Handbook of market segmentation*, Haworth Press, New York.
[355] Weinstein A. (1994) *Market Segmentation*, Probus Publishing Company, s.11.
[356] Simkin, L. (2008) *Achieving market segmentation from B2B sectorisation*, „Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 23, ss.464-474.
[357] Dibb S., Simkin L. (2008) *Market segmentation success: Making it happen!*, The Haworth Press, New York.
[358] Young S., Off L., Fegin B. (1978) *Some practitional considerations in market segmentation*, „Journal of Marketing Research", Vol. 15, August, ss.405-412.

- Hlavacek i Ames opisują problemy firm na rynkach B2B z rozróżnieniem branż/gałęzi przemysłowych (ang. *industries*) od segmentów konsumenckich[359].
- Liczni autorzy opisują problemy z kulturowym wewnątrzorganizacyjnym dopasowaniem projektów segmentacyjnych oraz związanym z tym oporem wobec zmian w organizacji[360].

Warto też odnotować głosy niektórych badaczy zwracających uwagę na fakt, że choć wyjściowa heterogeniczność popytu raczej nie podlega dyskusji, to jednak poziom jego homogeniczności wewnątrz segmentów (co jest podstawowym założeniem segmentacji) może być „sztucznie fabrykowany" przez oczekiwania managementu[361], co wprost rzutuje na skuteczność segmentacji.

Wind już w 1978 roku zauważał, że pomimo faktu, że do projektów segmentacyjnych używano już najróżniejszych kryteriów podziału rynku, to nie istnieją jednolite wytyczne w tej kwestii, a praktycy pozostawieni są bez pomocy[362]. Bailey, Baines i Wilson przytaczali stanowisko Marketing Council (2007), w którym wprost wyrażano rozczarowanie brakiem praktycznych wytycznych dotyczących segmentacji[363]. Bonoma i Shapiro poddali krytyce badania dotyczące segmentacji właśnie ze względu na brak wytycznych dotyczących praktycznego zastosowania i kontroli projektów segmentacyjnych[364]. Co więcej, badania Piercy'ego i Morgana dowodzą, że kryteria segmentacyjne zwykle zależą od celu projektu, zatem proces segmentacji każdorazowo należałoby projektować od nowa (i byłyby one ze sobą niekompatybilne)[365]. W kontekście wzrastającej popularności rozwiązań modułowych, gdzie zakup np. materaca, łóżka i pościeli to trzy różne decyzje zakupowe, rodzi się znak zapytania dotyczący stosunku nakładów do pozyskanej wiedzy dzięki tak zmultiplikowanych analizom segmentacyjnym[366].

Piercy i Morgan proponują ciekawą perspektywę spojrzenia na główne wyzwania związane z segmentacją poprzez pryzmat dwóch wymiarów: poziomu organizacyjnego oraz sprecyzowania/koncentracji procesów – klasyfikacja kluczowych problemów i wyzwań segmentacyjnych przez nich proponowana pokazana została na rysunku 24.

---

[359] Hlavacek J., Ames B. (1986) *Segmenting Industrial and High-Tech Markets*, „Journal of Business Strategy" Fall, ss.39-50.

[360] Beane T. P., Ennis D. M. (1987) *Market segmentation: A review*, „European Journal of Marketing", Vol. 21(5), ss.20-42 oraz Clarke A., Freytag P.V. (2008) *An intra- and inter-organisational perspective on industrial segmentation: A segmentation classification framework*, „European Journal of Marketing", Vol. 42 (9/10), ss.1023-1038.

[361] Wedel M., Kamakura W. (2000) *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*, Kluwer, Boston oraz Quinn L., Hines T., Bennison D. (2007) *Making sense of market segmentation: A fashion retailing case*, „European Journal of Marketing", Vol. 41, ss.439-465.

[362] Wind Y. (1978) *Issues and advances in segmentation research*, „Journal of Marketing", Vol. 15(3) ss.317-337.

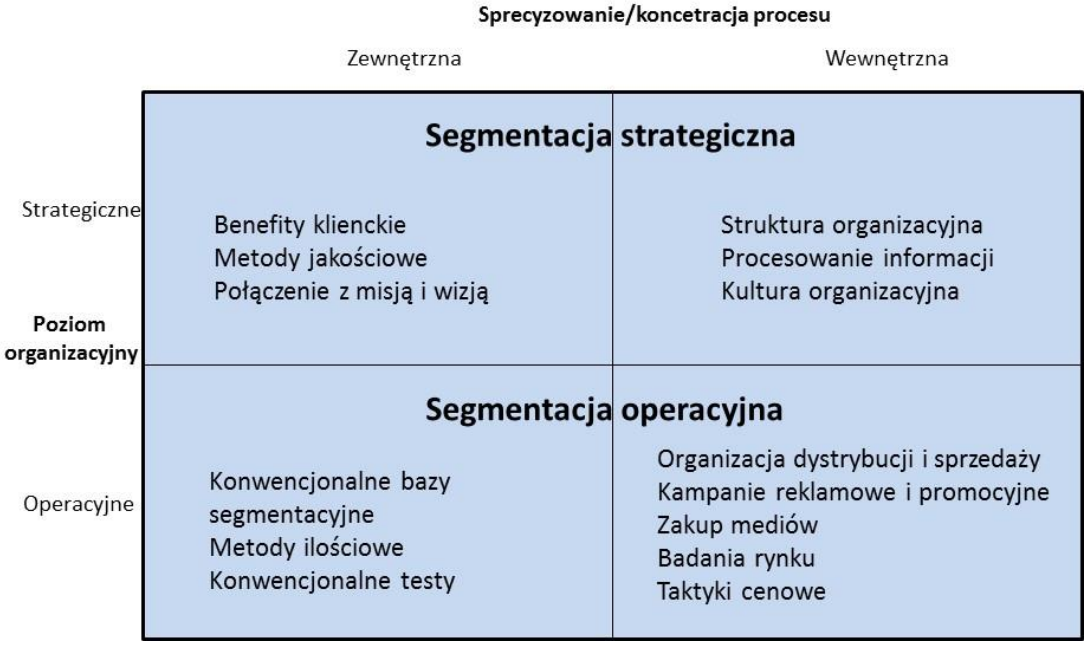
[363] Bailey Ch., Baines P., Wilson H., Clark M., *Segmentation and Customer Insight in Contemporary Services Marketing Practice: Why Grouping Customers Is No Longer Enough*, „Journal of Marketing Management", Vol. 25, No. 3/4, s.4.

[364] Bonoma T., Shapiro B. (1984) *Evaluating Market Segmentation Approaches*, „Industrial Marketing Management", Vol. 15, ss.257-268.

[365] Piercy N., Morgan N. (1993) *Strategic and operational market segmentation. A managerial analysis*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 1, ss.123-140.

[366] Baldwin C., Clark K. (1997) *Managing in The Age of Modularity*, „Harvard Business Review" September-October, ss.84-93.

Rysunek 24. Rozszerzony model segmentacji rynkowej



Źródło: Piercy N., Morgan N. (1993) *Strategic and operational market segmentation. A managerial analysis*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 1, s.131.

Segmentacja strategiczna stanowi pomost pomiędzy misją i wizją organizacji a jej strategią. Głównym problemem tego obszaru związanym z otoczeniem firmy jest mierzalność, ponieważ w procesie zwykle używane są metody jakościowe. Segmenty uzyskane w wyniku takiej segmentacji zwykle nie spełniłyby warunków brzegowych skutecznego projektu segmentacyjnego. Segmentacja operacyjna to najbardziej „klasyczna" forma segmentacji i takie też są problemy „zewnętrzne" z nią związane. Głównym problemem jest dobór właściwych metod i kryteriów, aby stworzone segmenty spełniały warunki skutecznej segmentacji. Częstym problemem jest też kwestia właściwej alokacji środków w ramach projektu segmentacyjnego. Problemy segmentacji strategicznej związane z wnętrzem organizacji to na przykład: dostosowanie wdrożenia projektu do istniejącej struktury organizacyjnej (lub odwrotnie), problemy z systemami raportowania i obiegu informacji wewnątrz firmy (dyfuzja wiedzy), kwestia dopasowania projektu do kultury organizacyjnej czy też wpływ wewnętrznych procesów decyzyjnych na wdrożenie projektu. Problemy „wewnętrzne" związane z segmentacją operacyjną to konfrontacja z szeregiem wyzwań związanych ze sposobem działania firmy w poszczególnych obszarach dotkniętych i/lub zaangażowanych w operacyjne wdrożenia projektu.

Blattberg i Sen również dokonali krytycznej analizy poszczególnych rodzajów segmentacji, wskazując na liczne problemy. Według autorów segmentacje bazujące na charakterystykach konsumentów oferują łatwość identyfikacji i profilowania segmentów, lecz głównym ich problemem jest to, że segmenty nie różnią się między sobą istotnie, jeśli chodzi o poziom i profil konsumpcji – popyt nie jest zewnętrznie heterogeniczny. Segmentacje bazujące na benefitach dają łatwość dopasowania komunikacji do potrzeb segmentu, lecz ich wadą jest to, że nie wiadomo, w jaki sposób potrzeba przełoży się na rzeczywiste zachowania zakupowe, zaś segmentacje bazujące na zachowaniach zakupowych oferują realny obraz (dane behawioralne),

ale segmenty stworzone na ich podstawie często nie są wewnętrznie homogeniczne. Segmentacje miksowane (charakterystyki konsumenckie miksowane razem z zachowaniami zakupowymi) napotykają z kolei na dużo problemów i ograniczeń związanych ze stosowanymi procedurami i narzędziami statystycznymi[367].

Krytycznej analizie badaczy podlegały również założenia dotyczące działań marketingowych wynikających wprost z koncepcji STP – na przykład Blattberg i Buesin zbadali realność tzw. modelu Hendry'ego[368], który zakłada, że nowa krajowa marka wprowadzona na rynek kupowana będzie w pierwszej kolejności przez nieużytkowników oraz użytkowników nielojalnych w stosunku do obecnych marek. Stąd model postuluje targetowanie nowych ofert do tych segmentów. Blattberg i Buesin stwierdzają nieprawdziwość założeń modelu Hendry'ego, ponieważ ich badanie pokazało, że nowe wprowadzenia kupowane są równie chętnie we wszystkich segmentach, a sukces wprowadzeń nie zależy od ich targetowania (do nielojalnych użytkowników innych marek), lecz przede wszystkim od ceny oraz poziomu dostępności (dystrybucji)[369]. Oestreicher z kolei zauważa, że gdyby segmentacja sprawdzała się jako koncepcja w praktyce, to wskaźnik porażek dla nowo wprowadzanych produktów nie byłby tak dramatycznie wysoki. Niepowodzenie przytłaczającej wielkości NPD wskazuje albo na masowo popełniane błędy w targetowaniu, albo (i to jest teza Oestreichera) na to, że segmentacja i targetowanie po prostu nie działają[370]. Brown (cytowanie Baker) poddaje w wątpliwość fundamenty segmentacji, stwierdzając, że konsumenci tak naprawdę nie wiedzą, czego chcą i nigdy nie będą potrafili tego powiedzieć[371]. Wtórują mu Christensen, Cook i Hall, którzy stwierdzają wręcz, że paradygmaty marketingu oparte na segmentowaniu rynków są błędne, a wprowadzanie produktów w oparciu o „poszatkowane" rozumienie rynku prowadzi do porażki[372].

Wątpliwości dotyczą zresztą nie tylko kwestii wprowadzania nowych produktów, ale wzrostu organizacji per se. Buzzel[373], badając zjawisko wzrostu, potwierdził empirycznie (dane PIMS), że dystrybucja udziałów rynkowych przyjmuje model semilogarytmiczny (model 4-2-1 koncepcyjnie zgodny z założeniami Cooka i Coxa[374]), co wprost podważa założenie STP, że firmy mogą

[367] Blattberg R., Subrata S.K. (1974) *Market Segmentation Using Models of Multidimensional Purchasing Behavior*, „Journal of Marketing", Vol. 38, October, ss.17-28.
[368] Butler B.F. Jr. (1976) *The Next Brand Into the Market, Speaking of Hendry*, Croton-on-Hudson, New York; The Hendry Corporation, 1976 50-61.
[369] Blattberg R., Buesing T., Sen S. (1980) *Segmentation Strategies For New National Brands*, „Journal of Marketing", Vol. 44, (FaU), ss.59-67.
[370] Oestreicher K. (2011) *Segmentation & the Jobs-to-be-done theory: A Conceptual Approach to Explaining Product Failure*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness", Vol. 5(2), ss.103-105.
[371] Baker M.J. (2007) *Marketing Strategy & Management*, 4th ed. Palgrave Macmillan, Basingstoke, [w:] Oestreicher K. (2011) *Segmentation & the Jobs-to-be-done theory: A Conceptual Approach to Explaining Product Failure*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness", Vol. 5(2), ss.103-105.
[372] Christensen C.M., Cook S., Hall T., *Marketing Malpractise. The Cause and The Cure*, „Harvard Business Review", ss.74-75.
[373] Buzzell R. (1981) *Are There „Natural" Market Structures*, „Journal of Marketing", Winter, ss.42-51.
[374] Cox W.E. Jr (1977) *Product Portfolio Strategy, Market Structure and Performance* [w:] Thorelli H.B. (ed) *Strategy – Structure – Performance*, Indiana University Press, Bloomington, (Summary of an unpublished working paper by Ernest F. Cooke and William E. Cox, Jr., 1975, *The Relationship Between Market Share and Rank as a Measure of Performance*).

skutecznie, trwale i w sposób kontrolowany zróżnicować tempo swojego wzrostu versus konkurencja dzięki koncentracji na istotnych segmentach rynku. Z kolei Bass, Tigert i Lonsdale w swoim artykule przytaczają analizę dokonaną przez Twedta, który, badając profile heavy userów oraz light userów w różnych kategoriach produktowych, stwierdził, że grupy te nie różnią się między sobą niczym znaczącym poza poziomem konsumpcji[375].

Część autorów stwierdza wprost, że „pomimo ekscytacji, którą generują, projekty segmentacyjne często są porażkami i oznaczają zmarnowany wysiłek"[376]. Również Dibb i Simkin wydają się być rozczarowani wynikami wieloletnich badań nad segmentacją, stwierdzając, że „pomimo długiego dziedzictwa akademickiego segmentacja wydaje się nie spełniać założonych celów"[377]. Badaczom wtórują praktycy. W badaniu Marakon Assiciates przytaczanym przez Yankelovicha 59% z 200 badanych w 2004 roku senior managerów przeprowadziło w ciągu 2 lat duży projekt segmentacyjny, podczas gdy tylko 14% uzyskało z tego (w swojej ocenie) wartość dla biznesu[378].

Wenter, Wright i Dibb stawiają znak zapytania nawet nad tymi projektami segmentacyjnymi, które zostały „z sukcesem" wdrożone w organizacjach. Przywołują oni badania MacKenziego[379] pokazujące, w jaki sposób managerowie są w stanie dostosować się do kiepskiego modelu działania, powodując, że stanie się on wtórnie efektywny. Autorzy stwierdzają także, że modele, procesy i podejścia segmentacyjne nie odzwierciedlają rzeczywistości, ale pomagają managementowi uporządkować ją w sposób ułatwiający zarządzanie[380]. Wenter, Wright i Dibb poddają w wątpliwość podstawowe założenie STP, zgodnie z którym segmenty rynkowe istnieją w sposób obiektywny i mogą zostać „odkryte", proponując zamiast tego traktowanie segmentacji w sposób „performatywny" (ang. *performative*) tzw. myślenie o segmentach w kategoriach twierdzeń ontologicznych, które mogą zostać zakomunikowane, lecz nie jest to tożsame z realnym istnieniem segmentów[381].

[375] Bass M., Tigert D., Lonsdale R. (1968) *Market Segmentation: Group Versus Individual Behavior*, „Journal of Marketing Research", Vol. V, August, ss.264-70 [za]: Twedt D.W. (1964) *How Important to Marketing Strategy is the Heavy User*, „Journal of Marketing", Vol. 28, January, s.71.

[376] Wenter P., Wright A., Dibb S. (2015) *Performing market segmentation: a performative perspective*, „Journal of Marketing Management", Vol. 31, Nos. 1-2, ss.62-83 [za:] Yankelovich D., Meer D. (2006) *Rediscovering market segmentation*, „Harvard Business Review", Vol. 84(2), ss.122-131 oraz Grapentine T., Boomgaarden R. (2003) *Maladies of market segmentation*, „Marketing Research", Vol. 15(1), ss.27-30.

[377] Dibb S., & Simkin L. (2009) *Editorial: Bridging the segmentation theory/practice divide*, „Journal of Marketing Management", Vol. 25, s.220.

[378] Yankelovich D., Meer D. (2006) *Rediscovering Market Segmentation*, „Harvard Business Review", February, s.126.

[379] MacKenzie, D. (2003) *An equation and its worlds: Bricolage, exemplars, disunity and performativity in financial economics*, „Social Studies of Science", Vol. 33(6), ss.831-868 oraz MacKenzie D. (2004) *The big, bad wolf and the rational market: Portfolio insurance, the 1987 crash and the performativity of economics*. „Economy and Society", Vol. 33(3), ss.303-334 oraz MacKenzie D., *Is economics performative? Option theory and the construction of derivatives markets*. [w:] MacKenzie D., Muniesa F., Siu L. (red.) (2007) *Do economists make markets? On the performativity of economics*, University Press, Princeton, New York, ss.54-86.

[380] Wenter P., Wright A., Dibb S. (2015) *Performing market segmentation: a performative perspective*, „Journal of Marketing Management", Vol. 31, Nos. 1-2, ss.62-83.

[381] Wenter P., Wright A., Dibb S. (2015) *Performing market segmentation: a performative perspective*, „Journal of Marketing Management", Vol. 31, Nos. 1-2, ss.62-83.

Według Dibba i Simkina organizacje przykładają niewystarczającą ilość uwagi do wcześniejszego sprawdzenia jakości segmentacji przed dalszymi krokami (oceną atrakcyjności segmentów i wyborem segmentu docelowego). Autorzy zwracają uwagę na prace Hlavacka i Reddy'ego rekomendującego analizę jakości segmentu (tzw. segment qualifying criteria opisywane też wcześniej jako warunki skutecznej segmentacji) jako nieodzowny element procesu[382]. Analiza jakości segmentu pozwala na potwierdzenie dystynktywności charakterystyk i potrzeb konsumentów w segmencie, a także skali potencjału, jego mierzalności i stabilności[383], jak również możliwości zidentyfikowania konkurentów w segmencie oraz stworzenia skutecznych programów marketingowych dla segmentu[384].

Ranchood wskazuje także na współczesne trendy w rozwoju konsumentów i społeczeństw, które utrudniają jeszcze bardziej zastosowanie w praktyce STP:

- Dążenie do marketingu segmentacyjnego i one-to-one zastąpione zostaje przez tzw. marketing plemienny (ang. *tribal marketing*), gdzie ludzie sami decydują (z dużym udziałem mediów społecznościowych) o kryteriach tworzenia się grup (segmentów) konsumenckich i jest to proces „oddolny", stymulowany przez konsumentów, nie firmy.
- Marketing wizerunku (ang. *image marketing*) oparty na pozycjonowaniu marki zastąpiony zostaje przez marketing doświadczeń (ang. *experience marketing*).
- Użytkowanie wartości produktu (definiowanej przez POD) zastępowane jest przez łączenie wartości – konsument sam kreuje strukturę wartości.
- Transfer znaczenia marki w procesie komunikacji zastępowany jest współkreacją znaczenia – konsument staje się współtwórcą marki, a firma traci wyłączną kontrolę nad procesem.
- Wykorzystanie baz danych traci na znaczeniu jako jedyny wyznacznik decyzji marketingowych, zaś coraz większą popularność zyskuje etnografia.
- Komunikacja do rynku zastępowana zostaje przez dialog z rynkiem, przez co trudniej jest firmom kontrolować przekaz.

Powyższe rozważania pokazują skalę problemów, z jakimi muszą mierzyć się badacze i praktycy zajmujący się segmentacją, pozycjonowaniem i targetowaniem. Pokazują one też skalę niepewności naukowej i kontrowersji związanych z tym tematem. Jak opisano w rozdziale drugim, STP jest koncepcją logiczną, rzetelnie i w pełni opisaną i wytłumaczoną. Każdy element sekwencji został szczegółowo opisany, dostępna jest mnogość narzędzi, kryteriów i testów, a poszczególne kroki procesu są zawarte w licznych wytycznych opracowanych przez grono badaczy. Nic zatem dziwnego, że STP jest koncepcją dobrze przyswojoną i mocno osadzoną w świecie marketingu. Wizja poukładanego, uporządkowanego rynku podzielonego na dystynktywne segmenty, które zawłaszczane są przez poszczególne marki komunikujące się

[382] Dibb S., Simkin L. (2010) *Judging the quality of customer segments: segmentation effectiveness*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 18, No. 2, April, s.113 oraz Hlavacek J.D., Reddy N.M. (1986) *Identifying and qualifying industrial market segments*, „European Journal of Marketing", Vol. 20, ss.8-21.

[383] Dolnicar S., Lazarevski K. (2009) *Methodological reasons for the theory/practice divide in market segmentation*, „Journal of Marketing Management", Vol. 25, ss.357-373.

[384] Doyle P., Saunders J. (1985) *Market segmentation and positioning in specialised industrial markets*, „Journal of Marketing", Vol. 49(2), ss.24-32.

specyficznie do wybranych segmentów, o jasnych wyróżnikach POD i strategiach pozycjonowania – taka wizja jest intelektualnie atrakcyjna dla marketera i badacza. Stąd też STP jest filarem, na którym zbudowanych zostało wiele elementów, takich jak strategie komunikacyjne, cenowe, filozofie wzrostu marek czy też decyzje i zasady budowy i zarządzania portfelem marek. Filozofia STP przesiąkła świat XX-wiecznego marketingu. Problem polega na tym, że zdaniem licznych cytowanych powyżej badaczy koncepcja STP może budzić wątpliwości. Problemy i kontrowersje dotyczą wielu obszarów w każdym kroku sekwencji, lecz największym powtarzającym się motywem jest niepraktyczność. STP jest spójną teorią, lecz próba zastosowania jej w praktyce często kończy się porażką. Dowodów na udane, skuteczne i stabilne wdrożenie segmentacji jest mało, zaś opisane powyżej głosy krytykujące teoretyczną „segmentację normatywną" są liczne. Powstaje zatem pytanie jeszcze ważniejsze – co w takim razie może zastąpić STP w roli „fundamentalnej koncepcji wzrostu"? Jaka jest alternatywa? W dalszej części pracy zawarta zostanie próba odpowiedzi na to pytanie. W trzecim rozdziale opisane zostaną tezy Sharpa i proponowany przez niego model wzrostu marek, a w dalszych częściach rozważony zostanie możliwy wpływ zmiany paradygmatu wzrostu (z STP na tezy Sharpa) na obszar zarządzania portfelem marek, co jest szczególnym przedmiotem zainteresowania pracy.

Rozdział 3. Nowy paradygmat wzrostu marek – tezy Byrona Sharpa

3.1. Nurt *evidence-based marketing* jako podstawa tez Sharpa

Jednym z krytyków koncepcji STP jest Byron Sharp. W swojej książce *„How Brands Grow. What marketers don't know"* zawarł on krytykę „Kotlerowskiej wizji marketingu", której zarzuca przede wszystkim brak oparcia w realnym świecie. Zdaniem Sharpa STP co prawda „nie jest zaprzeczeniem rzeczywistości, lecz jej kiepską reprezentacją"[385]. Sharp dowodzi na przykład, że założenie stabilności segmentów leżące u podstaw segmentacji jest błędne, ponieważ konsumenci swoje wybory opierają na różnych kryteriach w różnym czasie, a także stosować mogą wielokryterialne wybory zależne w dużej mierze od kontekstu i danej sytuacji zakupowej[386]. Jego zdaniem heterogeniczność rynku wynika z naturalnej zmienności zachowań zakupowych i ich probabilistycznej, a nie deterministycznej natury, a nieliczne trwałe podziały (zwane przez Sharpa partycjami) są rzadkie i dość oczywiste np. wynikając z geografii czy zróżnicowania językowego (np. segment hiszpańskojęzyczny w USA)[387]. Przyjęcie punktu widzenia Sharpa oznacza, że segmentacja w najlepszym razie może być rodzajem „zdjęcia rynku" w momencie badania dostarczającym pewnych informacji na temat jego struktury w danej chwili, ale ze względu na niestabilność narzędzie to nie powinno być podstawą strategii marketingowych firmy. Z kolei idea targetowania i pozycjonowania oferty tylko do wybranych części rynku jest zdaniem Sharpa koncepcją ograniczającą, a dodatkowo po prostu niedziałającą w praktyce. Sharp przywołuje szereg przykładów udowadniających, że rzeczywiste profile klientów firm nie mają wiele wspólnego z deklarowaną przez nie strategią targetowania i pozycjonowania (włącznie z przykładami ekstremalnymi np. batonika Yorkie pozycjonowanego i targetowanego tylko do mężczyzn, a kupowanego przez obydwie płci zgodnie z rozkładem demograficznym)[388].

Swoje argumenty Sharp wspiera szeregiem badań potwierdzających, że marki konkurujące na danym rynku mają stosunkowo podobne bazy konsumentów, niezależnie od swoich wysiłków związanych z targetowaniem i pozycjonowaniem oferty do specyficznych segmentów rynku[389]. Sharp wykazuje też, że w praktyce firmy nie próbują nawet wdrażać „czystej" koncepcji STP w rozumieniu kotlerowskim („właściwy produkt dedykowany dla wybranego segmentu, dostarczany specjalnie dobranymi dla segmentu kanałami dystrybucji, w specjalnej cenie i z odpowiednio dobraną komunikacją, zapewniającymi efektywne dotarcie do segmentu")[390]. Firmy oferują na rynku zróżnicowane portfolio produktów, ale zwykle oferują je w ramach tych samych sklepów, jednej półki i kategorii produktowej i często w jednej cenie (ang. *line-pricing*)

[385] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.182.
[386] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.194.
[387] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.80.
[388] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.57-66; Nelson-Field K., Lees G., Riebe E., Sharp B. (2001) *How successful are media differentiation attempts?*, „Marketing Bulletin", s.21.
[389] Hammond K., Ehrenberg A., Goodhardt G. (1996) *Market segmentation for competitive brands*, „European Journal for Marketing", Vol. 30, s.39-49; Kennedy R., Ehrenberg A. (2000) *Brand user profiles seldom differ, Report 7 for corporate members*, Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science; Kennedy R., Ehrenberg A. (2001) *There is no brand segmentation*, „Marketing Insights", Vol. 13, No. 1, ss.4-7.
[390] Kotler Ph., Armstrong G., Brown L., Adam S. (1998) *Marketing*, Prentice Hall, s.296.

i promowanych wspólne w ramach handlu (ang. *trade leaflets*), co spełnia warunki dyferencjacji, ale nie jest zgodne z STP[391].

Krytykowanej przez siebie idei marketingu targetowanego Sharp przeciwstawia koncepcję „wyrafinowanego marketingu masowego" (ang. *sophisticated mass marketing*) oraz nowy paradygmat wzrostu marek, który opisany zostanie w końcowej części rozdziału. Zanim jednak to się stanie warto przedstawić szerszy kontekst i podstawę filozofii i twierdzeń Sharpa (a także innych autorów cytowanych w niniejszym rozdziale), jaką jest marketing oparty na dowodach (ang. EBM – *evidence based marketing*). Sharp definiuje EBM jako „aktywności marketingowe, w których decyzje opierane są na wiarygodnej, uogólnionej wiedzy o tym, w jaki sposób funkcjonuje świat, w jaki sposób konsumenci kupują oraz w jaki sposób działają interwencje marketingowe"[392]. Koncepcja EBM jest częścią szerszego nurtu *evidence-based practice* (EBP), rozumianego jako „praktyka zasilona najlepszą i najbardziej aktualną wiedzą, włącznie z wiedzą płynącą z badań"[393]. Tranfield definiuje EBP jako „integrację najlepszych dowodów badawczych na dany temat z istniejącym doświadczeniem praktycznym, ekspertyzą oraz preferencjami użytkownika"[394]. Z tej koncepcji wprost wywodzi się *evidence-based management* (EBM) rozumiany jako „podejmowanie lepszych decyzji biznesowych poprzez integrację ekspertyzy biznesowej ze świadomym, otwartym i rozważnym użyciem najlepszych dowodów do podejmowania tych decyzji oraz wzięcie pod uwagę perspektywy osób przez nie dotkniętych"[395]. Wszystkie powyższe definicje opierają się na połączeniu teorii i praktyki, a w szczególny sposób podkreślają rolę uwzględniania wyników badań we wzbogacaniu istniejącej ekspertyzy i praktyki, co finalnie prowadzi do lepszych decyzji, lepszych innowacji procesowych i produktowych, polepszenia wyników biznesowych, a także wsparcia naukowymi dowodami w przypadku sporów prawnych czy komercyjnych[396]. EBP/EBM jest odpowiedzią na rozbieżności między nauką a praktyką, szczególnie widoczne w świecie biznesu, a opisywane przez wielu autorów[397].

Sharp mocno podkreśla, że obszar marketingu również podlegać powinien badaniu naukowemu i wnioskowaniu prowadzącemu do odkrywania praw i zależności. Nonsensem nazywa tezy

[391] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.87; Precourt G. (2016) *Targeting doesn't interest Mars marketing chief*, ARF Re!Think, March.
[392] Sharp B. (2013) *Marketing. Theory, Evidence, Practice*, Oxford University Press, s.10.
[393] Rowley J. (2012) *Evidence-based marketing. A perspective on the 'practice-theory divide'*, „International Journal of Market Research", Vol. 54, Issue 4, s.521 [za:] Denyer D., Neely A. (2004) *Innovation and productivity performance in the UK*, „International Journal of Management Reviews", Vol. 5/6, 3&4, ss.131-135.
[394] Tranfield D., Denyer D., Marcos J., Burr M. (2004) *Co-producing management knowledge*, „Management Decision", Vol. 42, 3/4, ss.375-386.
[395] Collins J., Denyer D., Turnbull J.K. (2008) *Educating the evidence-based manager: the executive doctorate and its impact on management practice*, Organization Knowledge Learning and Capabilities Conference, Copenhagen.
[396] Rowley J. (2012) *Evidence-based marketing. A perspective on the 'practice-theory divide'*, „International Journal of Market Research", Vol. 54, Issue 4, s.522.
[397] Brennan R., Ankers P. (2004) *In search of relevance: is there an academic–practitioner divide in business-to-business marketing?*, „Marketing Intelligence & Planning", Vol. 22, Issue 5, ss.511-519; Brennan R. (2008) *Theory and practice across disciplines: implications for the field of management*, „European Business Review", Vol. 20, No. 6, ss.515-528.; Lee N., Greenley G. (2010) *The theory-practice divide: thoughts from the Editors and Senior Advisory Board of EJM*, „European Journal of Marketing", Vol. 44, No. 1/2, ss.5-20; Reibstein D.J., Day G., Wind J. (2009) *Is marketing academia losing its way?*, „Journal of Marketing", Vol. 73, No. 4, ss.1-3.

o indywidualizmie konsumenta uniemożliwiającym przewidywalność zachowań nabywczych, zaś plany marketingowe opierające się tylko na kreatywności i przekonaniach marketerów są jego zdaniem błędem i marnowaniem pieniędzy[398]. Cytowany autor kładzie szczególny nacisk na jakość i możliwość praktycznego zastosowania badań marketingowych, co w praktyce sprowadza się do możliwości odniesienia się wprost do aktów zakupowych i zachowań nabywczych, nawet w przypadku tak „ulotnych" aspektów jak kreatywność reklamy[399]. Z tego też powodu Sharp krytykuje ekonometryczne modele decyzyjne, jako nieużyteczne w praktyce (nie uwzględniają wszystkich zmiennych, badają korelacje a nie związki przyczynowo-skutkowe)[400]. Jako dużo bardziej użyteczne dla marketingu uznaje modele deskryptywne (np. opisany w dalszej części NBD), prowadzące do opisywanych przez A. Ehrenberga „empirycznych generalizacji"[401].

Empiryczne generalizacje (ang. *empirical generalisations*) to stałe wzorce opisujące zachowania nabywcze konsumentów, mające charakter praw (ang. *law-like patterns*). Ich rola w marketingu w koncepcji EBM jest absolutnie kluczowa, często stosowaną przenośnią jest architektura, gdzie również istnieją prawa (fizyki), których przestrzeganie jest warunkiem koniecznym dobrego projektu. Nie stoją jednak one w sprzeczności z kreatywnością i częścią artystyczną tworzonych rozwiązań[402]. Empiryczne generalizacje stanowić powinny punkt startu dla formułowania strategii rynkowej, zestaw wytycznych działania, a także wskaźników efektów, jakich firma może oczekiwać od realizowanych działań[403]. Empiryczne generalizacje są podstawą marketingu opartego na dowodach. Najważniejsze z nich, stanowiące podstawę paradygmatu wzrostu marek proponowanego przez Sharpa, zostały opisane w dalszej części rozdziału.

[398] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.xi.
[399] Hartnett N., Kennedy R., Sharp B., Greenacre L., *Creative That Sells: How Advertising Execution Affects Sales*, „Journal of Advertising", Vol. 45(1), ss.102-112.
[400] Ehrenberg A., Barnard N., Sharp B. (2001) *Decision Modeis or Descriptive Models: A Brief Critique*, „Marketing Insights", Fall, ss.34-36.
[401] Ehrenberg A., Barnard N., Sharp B. (2001) *Decision Modeis or Descriptive Models: A Brief Critique*, „Marketing Insights", Fall, ss.34-36.
[402] Kennedy R., McColl B. (2012) *Brand Growth at Mars, Inc.: How the Global Marketer Embraced Ehrenberg's Science with Creativity*, „Journal of Advertising Research", Vol. 52, No. 2.
[403] Wind Y., Sharp B. (2009) *Advertising Empirical Generalisations: Implications for Research and Action*, „Journal of Advertising Research", June, ss.246-252.

3.2. Empiryczne generalizacje dla wzrostu marek

Empiryczne generalizacje w marketingu dotyczą szerokiego spektrum obszarów i aktywności marketingowych, począwszy od zarządzania markami, poprzez komunikację i reklamę, kończąc na najnowszych generalizacjach dotyczących obszaru digital marketingu i mediów społecznościowych[404]. Celem pracy nie jest jednak kompleksowy przegląd *law-like patterns* w marketingu, ani też szeroka analiza nurtu EBM. Naszym obszarem zainteresowania jest zarządzanie markami i w związku z tym poniżej przedstawione zostaną wybrane empiryczne generalizacje, stanowiące bazę dla modelu wzrostu marek Sharpa.

Pierwszą z nich jest prawo podwójnego zagrożenia (ang. *double-jeopardy law*). Prawo zostało stworzone w 1960 roku przez socjologa Williama McPhee, który zaobserwował to zjawisko, analizując dane dotyczące postaw np.: mniej znani prezenterzy radiowi (pierwsze zagrożenie – mała popularność) byli też relatywnie mniej lubiani przez tych, którzy ich znali (drugie zagrożenie – poziom sympatii)[405]. Z kolei A. Ehrenberg oraz C. Martin w niezależnych od siebie badaniach udokumentowali istnienie tej zależności w świecie zarządzania markami: marki małe (o małych udziałach rynkowych) generowały mniejszą sprzedaż, ponieważ miały mniej klientów (pierwsze zagrożenie – niższa penetracja), którzy dodatkowo byli nieco mniej lojalni (drugie zagrożenie – niższa lojalność) w stosunku do marek o dużym udziale rynkowym[406]. Prawo podwójnego zagrożenia jest jednym z lepiej udokumentowanych zjawisk, zostało potwierdzone niezależnymi badaniami w dziesiątkach kategorii, rynków i krajów, dla setek marek zarówno w obszarze B2C, jak też B2B[407]. Badania nad ewentualnymi odchyleniami od prawa podwójnego zagrożenia wykazały, że są one na tyle nieliczne i nieznaczne, że nie mogą stanowić podstawy do jakiegokolwiek wnioskowania o wzroście marki[408]. Jednocześnie, istnienie tego prawa wprost implikuje niemożność funkcjonowania koncepcji STP w praktyce, ponieważ marki skutecznie targetowane do wybranych segmentów rynku odznaczałyby się stosunkowo niską penetracją i nieproporcjonalnie wysoką lojalnością, czemu zaprzecza prawo podwójnego zagrożenia i potwierdzające je badania[409]. Jednocześnie badania nad prawem podwójnego zagrożenia wykazały znaczące różnice w zmienności parametrów penetracji oraz lojalności (mierzonej jako wskaźnik retencji, powtórzone zakupy czy też udział w zakupach kategorii – ang. *share of requirements*) – wykazano, że wzrost marki skorelowany jest ze znaczącym wzrostem penetracji, z jednoczesną niewielką poprawą wskaźników lojalności (podobnie rzecz ma się ze zmianami

[404] Wind Y., Sharp B. (2009) *Advertising Empirical Generalisations: Implications for Research and Action*, „Journal of Advertising Research", June, ss.246-252; Nelson-Field K., Riebe E., Sharp B. (2013) *More Mutter About Clutter, Extending Empirical Generalizations to Facebook*, „Journal of Advertising Research", June, SS.186-191.

[405] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.4; McPhee W. (1963) *Formal theories of mass behavior*, Free Press.

[406] Ehrenberg A., Goodhardt G. (2002) *Double jeopardy revisited, again*, „Marketing Insights, Marketing Research", ss.2-40; Ehrenberg A., Goodhardt G., Barwise P., *Double jeopardy revisited*, „Journal of Marketing", Vol. 54, ss.82-91; Martin C., *The theory of double jeopardy*, „Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 1, No. 2, ss.148-56; Ehrenberg A. (1972) *Repeat Buying: Theory and Applications*, American Elsevier, New York.

[407] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.4.

[408] Kearns Z., Millar S., Lewis T., *Dirichlet deviations and brand growth*, Australia and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) conference, 28.11-01.12, Griffith University, Queensland.

[409] Sharp B. et al., *Are Big Brand Dying?*, University of South Australia, Ehrenber-Bass Institute.

spadkowymi, przede wszystkim zmienia się penetracja)[410]. Badania nad aspektami lojalności pokazały także, że wszystkie marki tracą znaczącą część klientów w skali roku, a wskaźnik defekcji (wskaźnik utraty klientów) również podlega prawu podwójnego zagrożenia, tzn. jest nieznacznie wyższy dla mniejszych marek[411]. Z powyższego Sharp wnioskuje, że podstawą wzrostu marek jest przede wszystkim wzrost penetracji, a konkretnie akwizycji nowych klientów, gdyż defekcja części obecnych klientów jest nieuchronna, zaś jej skala podlega prawu podwójnego zagrożenia – stąd krytyka programów lojalnościowych, cross-sellingowych i budujących wielkość koszyka jako recepty na wzrost marek[412].

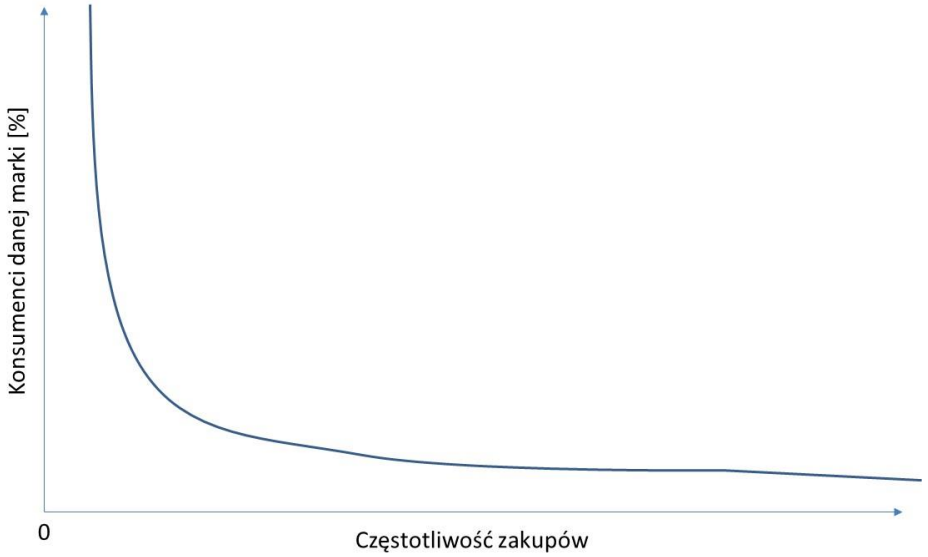
Opisane powyżej prawo podwójnego zagrożenia łączy wiele wskaźników (retencję, powtórzone zakupy, wskaźniki lojalności etc.) z wielkością marki (a w zasadzie zasięgiem rozumianym jako poziom penetracji). Pomimo swojej nazwy prawo to działa w dwie strony, tzn. marka, rosnąc, „nabywa" pewne dodatkowe atuty. Szczególnym przypadkiem takiej korzyści jest opisane przez Ehrenberga prawo naturalnego monopolu, mówiące o tym, że duże marki mają nieproporcjonalnie wysoki udział w akwizycji użytkowników rzadko kupujących (ang. *light buyers*)[413]. Podobnie jak w przypadku innych wskaźników, wysoka skuteczność w akwizycji *light buyers* wynika ze skali marki – nowo wchodzący (lub rzadko wchodzący) do kategorii konsumenci statystycznie mają największe prawdopodobieństwo zetknięcia się i zakupu największych marek (kwestia widoczności, dostępności etc.). Prawo naturalnego monopolu tłumaczy, dlaczego duże marki mają wyższe wskaźniki lojalności oraz wyższe odsetki 100% lojalnych konsumentów – są to zwykle *light buyers*, którzy w danym okresie analizy kupili daną kategorię tylko raz[414].

Modelem tłumaczącym powyższe zjawiska, a jednocześnie stanowiącym empiryczną generalizację leżącą u podstaw tez Sharpa, jest model Dirichleta lub też krzywa NBD (ang. *negative binomial distribution*), tłumaczący rozkład częstotliwości aktów zakupowych. Krzywa NBD, która dzięki swojemu charakterystycznemu kształtowi nazywana jest też „krzywą J-kształtną" (ang. *J-shape curve*) odkryta została przez Ehrenberga w roku 1959 i od tamtego czasu stanowi jeden z najpełniejszych oraz najbardziej stabilnych modeli opisujących zachowania zakupowe w czasie (Sharp dokonał porównania modelu Dirichleta z innymi modelami np. Bassa czy expotential trial-growth, ale model Dirichleta wykazywał największą stabilność parametrów w różnych warunkach i czasie)[415]. Model Dirichleta dowodzi, że większość klientów marki lub kategorii to tzw. *light buyers* / *non buyers*, czyli nabywcy kupujący rzadko lub wcale w danej perspektywie czasowej. Wraz ze wzrostem częstotliwości zakupów raptownie spada liczba konsumentów reprezentujących dany obszar zachowań zakupowych, kończąc się na bardzo

[410] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, ss.19-27.
[411] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, ss.8-19.
[412] Sharp B. (2008) *Net Promoter Score Fails the Test*, „Marketing Research", Winter, ss.28-30; Sharp B. (2009) *Detroit's Real Problem*, „Research Issues", Spring, ss.26-27.
[413] Ehrenberg A. (2000) *Repeat-buying: facts, theory and applications*, „Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science", Vol. 5, ss.392-770.
[414] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.97.
[415] Sharp B., et al. (2012) *It's a Dirichlet World. Modeling Individuals' Loyalties Reveals How Brands Compete, Grow, and Decline*, „Journal of Advertising Research", June, ss.203-213; Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.27.

niewielkiej grupie superużytkowników kupujących daną markę czy kategorię bardzo często[416]. Przykład krzywej NBD przestawiony został na rysunku 25.

Rysunek 25. Krzywa NBD – przykład



Źródło: Opracowanie własne.

Z modelu Dirichleta wynika, że wzrost czy też spadek marek odbywa się głównie dzięki zmianom liczby *light buyers*. Marka rośnie dzięki rekrutacji *light buyers*. Jednocześnie jej obecni użytkownicy statystycznie również zwiększają konsumpcję (częstotliwość zakupów), ale liczebność rekrutowanych do marki *light buyers* powoduje, że średnia częstotliwość zakupów rośnie niewiele w porównaniu ze wzrostem liczby użytkowników (penetracji) – co tłumaczy zarówno prawo podwójnego zagrożenia, jak też kluczową rolę penetracji (akwizycji) w budowaniu skali marki[417]. Model Dirichleta poprawnie opisuje dystrybucję częstotliwości zakupowych zarówno pojedynczych marek, jak też całych kategorii, a jego zastosowanie umożliwia odróżnienie statystycznie przewidywalnych wahnięć w rozkładzie zakupów od defekcji konsumentów, co jest niezmiernie istotne w praktyce zarządzania markami[418]. Model Dirichleta oraz krzywa NBD stanowiły przełom w myśleniu o strategii marketingowej. Ehrenberg pisał wręcz o „końcu marketingowego snu o targetowaniu użytkowników często/dużo kupujących (ang. *heavy buyers*)"[419].

Z modelu Dirichleta wywodzi się też następna generalizacja empiryczna, którą Sharp nazywa „nową regułą Pareto". Jest to nawiązanie do słynnej reguły Pareto mówiącej, że 80% efektów

[416] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.27.
[417] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.27; Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.52.
[418] Nelson-Field K., Riebe E., Sharp B. (2012) *What's Not to "Like"? Can a Facebook Fan Base Give a Brand The Advertising Reach It Needs?*, Journal of Advertising Research, June, ss.262-269; Sharp B., et al. (2012) *It's a Dirichlet World. Modeling Individuals' Loyalties Reveals How Brands Compete, Grow, and Decline*, „Journal of Advertising Research", June, ss.203-213; Ehrenberg A., Uncles M., Goodhardt G. (2004) *Understanding Brand Performance Measures: Using Dirichlet Benchmarks*, „Journal of Business Research", Vol. 57 (12), ss.1307-1325.
[419] Ehrenberg A. (2004) *My research in marketing; how it happened*, „Marketing Research", Vol. 16, ss.36-41.

generowanych jest przez 20% czynników[420]. Sharp oraz współautorzy dowodzą, że w rzeczywistości rynkowej proporcje te są dużo bliższe sformułowanej przez Goodhardta regule 20:30:50, zgodnie z którą 20% najwięcej kupujących konsumentów generuje 50% zakupów, 50% najmniej kupujących konsumentów generuje 20% zakupów, zaś środkowe 30% odpowiada za 30% zakupów[421]. W rzeczywistości proporcje te zależą od przyjętego zakresu czasu analizy. W krótkim terminie (mniej niż 3 miesiące) waga kupujących jest mniej więcej wyrównana. Z biegiem czasu różnice się pogłębiają w związku z różnymi wzorcami zakupowymi[422]. Według Sharpa w perspektywie roku udział 20% *heavy-buyers* w całkowitych zakupach marki wynosi około 50%[423]. Owa „nowa reguła Pareto" wynika z liczby i wpływu *light buyers* na całkowite zakupy marki i jednocześnie wtórnie ową rolę podkreśla, tworząc nową sytuację decyzyjną dla osób prowadzących marki. O ile bowiem koncentracja 80% obrotu w rękach 20% konsumentów powodowała naturalne odchylenie myślenia marketerów w stronę *heavy buyers*, o tyle dużo większa rola *light buyers* potwierdzona przez „nową regułę Pareto" wymaga innych strategii marketingowych dla marki (a także, co jest jedną z hipotez niniejszej pracy – dla portfela marek).

Rola *light buyers* potwierdzona jest też przez następną generalizację empiryczną opisywaną przez Sharpa, jaką jest prawo umiarkowania (ang. *buyer moderation law*) opierające się na statystycznym zjawisku dążenia do średniej (ang. *regression to the mean*)[424]. Prawo umiarkowania wywodzi się z naturalnej zmienności zakupów poszczególnych klientów w czasie i mówi nam, że w dłuższym (kilkuletnim) okresie klienci kwalifikowani w danym roku do grupy *light buyers* statystycznie zwiększą swoje zakupy, zaś konsumenci z obecnej grupy *heavy buyers* je statystycznie zmniejszą. Zjawisko to wynika z naturalnych wahań, a nie świadomych decyzji i spowodowane jest szeregiem czynników losowych (zamknięcie sklepu, wyjazd, wizyta krewnych, przejściowe braki produktu etc.)[425]. Zbadane przez Sharpa i Romaniuk wahania częstotliwości zakupów pokazują stabilność grupy *heavy buyers* na poziomie około 50%, co oznacza, że przy stałej definicji *heavy buyer* około połowa tej grupy przestanie być jej częścią w następnym roku[426]. Prawo umiarkowania pokazuje, że klienci dzisiaj określani jako *light buyers* w perspektywie odpowiadać będą za coraz większą część zakupów, zatem tym bardziej warto zadbać o ich dzisiejszą akwizycję.

Powyższe *law-like patterns* pokazywały przede wszystkim aspekty związane z zachowaniami zakupowymi, ale empiryczne generalizacje dotyczące wzrostu marek dotyczyć mogą również

[420] Juran J. (1992) *Juran on Quality by Design*, Free Press, New York, ss.68-71.
[421] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.46.
[422] Schmittlein D., Cooper L., Morrison D. (1993) *Truth in concentration in the land of (80/20) laws*, „Marketing Science", Vol. 12, ss.167-183.
[423] Sharp B., Romaniuk J. (2007) *There is a Pareto rule – but not as you know it*, Report 42 for corporate sponsors, Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science.
[424] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.50; Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.31.
[425] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.50; Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.31.
[426] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.33, Romaniuk J., Wight S. (2014) *The stability and sales contribution of heavy buyers households*, „Journal of Consumer Behaviour", Vol. 14, No. 1, ss.13-20.

sposobu i zakresu, w jakim marki konkurują ze sobą. Przykładem jest empiryczna generalizacja mówiąca o tym, że konkurujące ze sobą marki charakteryzuje duże podobieństwo baz klientów[427]. Sharp oraz inni badacze dowodzą tym samym, że skuteczne targetowanie praktycznie nie istnieje, ponieważ marka targetowana do wybranego segmentu charakteryzowałaby się bazą klientów o profilu zdecydowanie odróżniającym się od profili klientów innych marek (targetowanych do innych segmentów). Podczas gdy zebrane wyniki badań pokazują coś dokładnie przeciwnego[428]. Co ciekawe, geneza tych badań sięga roku 1959, kiedy to badania profili osobowościowych oraz demograficznych właścicieli Fordów i Chevroletów okazały się praktycznie identyczne, pomimo stosunkowo niskiego (w porównaniu do dnia dzisiejszego) szumu reklamowego oraz istotnych wysiłków marketerów obydwu firm, mających na celu odróżnienie i targetowanie marek[429]. Od tego czasu przeprowadzono szereg badań w różnych kategoriach produktowych, na różnych rynkach i dla różnych marek. Sharp zestawił ze sobą wyniki i pokazał, że dla zmiennych demograficznych, konsumpcji mediów czy wyznawanych wartości średnie odchylenia użytkowników poszczególnych marek od tzw. brand norm (średnie wartości dla danej kategorii) są bardzo niewielkie, co ponownie potwierdza, że profile marek konkurujących ze sobą nie różnią się w sposób istotny[430]. Wyjątki od tej reguły są nieliczne i powodowane raczej oczywistymi różnicami w funkcjonalności lub cenie (np. marki luksusowe mają relatywnie mniejszy udział biednych osób w swojej bazie klientów w porównaniu do średniej kategorii)[431]. Widoczne jest również, że nawet w przypadku marek niszowych (np. luksusowych) w miarę wzrostu marki jej baza klientów „normalizuje się", tzn. upodobnia do średniej kategorii. Wynika to z faktu wzrostu dzięki akwizycji nowych klientów (co zostało omówione we wcześniejszej części rozdziału). Z definicji marka, która osiągnęła 100% udziału rynkowego ma strukturę klientów identyczną ze strukturą kategorii[432].

Analizując bazy klientów konkurujących ze sobą marek, badacze stwierdzili, iż nie tylko profile klientów są do siebie podobne, ale że konkurujące ze sobą marki de facto współdzielą bazy kupujących w stopniu proporcjonalnym do ich penetracji. Ta empiryczna generalizacja nazywana jest prawem duplikacji zakupów (ang. *duplication of purchase law*)[433]. Prawo duplikacji zakupów osadzone jest mocno w modelu Dirichleta, zaś 30-letnie badania potwierdziły stabilność tej

[427] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.40.

[428] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.40; Kennedy R., Ehrenberg A., *Competing retailers generally have the same sort of shoppers*, „Journal of Marketing Communications", Vol. 7, No. 1, ss.19-26; Kennedy R., Ehrenberg A., Long S. (2000) *Competitive brands user profiles hardly differ*, Market Research Society Conference (UK), March, Brihton, UK, ss.15-17; Uncles M., Kennedy R., Nenycz-Thiel M., Singh J., Kwok S. (2012) *User profiles for directly competing brands seldom differ; reexamining the evidence*, „Journal of Advertising Research", Vol. 52, No. 2, ss.252-61.

[429] Evans F. (1959) *Psychological and objective factors in the prediction of brand choice Ford versus Chevrolet*, „The Journal of Business", Vol. 32, ss.340-369.

[430] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.61.

[431] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.61.

[432] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.63.

[433] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, ss.77-80; Sharp B., Wright M. (1999) *There are two types of Repeat Purchase Markets*, 28th European Marketing Academy Conference, Berlin, Germany, Institute of Marketing, Humboldt-University; Ehrenberg, A., Uncles M. (2000) *Understanding Dirichlet-Type Markets*, South Bank University and University of New South Wales, London, www.sbu.ac.uk/RandDI/Publications; Mannsfield A., Romaniuk J., Sharp B. (2003) *Competition Among International Tourists Destinations: Applying the Duplication of Purchase Law*, ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide, 1-3 December 2003.

empirycznej generalizacji dla różnych rynków, marek i kategorii[434]. Prawo duplikacji zakupów jest fundamentalnie inną niż STP propozycją, jeśli chodzi o sposób postrzegania konkurencji marek, według której o stopniu konkurencji pomiędzy dwiema markami w danej kategorii decyduje nie marketer i dokonywane przez niego targetowanie i pozycjonowanie oferty, a konsument i dokonywane przez niego transakcje zakupowe. Prawo to pokazuje, że niezależnie od wysiłków firm zmierzających do odróżnienia swojej oferty i zdobycia odrębnej, lojalnej bazy kupujących, dowolna marka na danym rynku będzie współdzielić swoich klientów w największym stopniu z liderem rynkowym (a nie np. z mniejszą marką o podobnym pozycjonowaniu). Prawo duplikacji zakupów wynika z faktu, że konsumenci rzadko są w 100% lojalni w stosunku do jednej marki. Raczej posiadają repertuar kilku akceptowanych marek, które kupują w zależności od wielu okoliczności, a ich zachowanie zakupowe ma raczej charakter probabilistyczny, a nie deterministyczny. Jest to szczególnie widoczne w dłuższym okresie[435]. Należy przy tym zauważyć, że fakt korzystania z repertuaru marek nie jest wynikiem świadomych decyzji klientów o nielojalnym zachowaniu. Już przytaczane przez Sharpa eksperymenty Tuckera w 1964 roku pokazały, że lojalność jest naturalnym zachowaniem człowieka[436]. Nabywcy są z natury lojalni, ale nie są zmonopolizowani. Ich lojalność nie ma charakteru ekskluzywnego oddania pojedynczej marce, jest to raczej skłonność do zakupu zestawu danych marek. Sharp nazywa to lojalnością poligamiczną i wprowadza pojęcie *loyal switchers*[437]. Nabywcy mają skłonność do preferowania ograniczonego zestawu kilku marek, niezależnie od ilości oferowanych im opcji. Ich zachowanie ma zatem charakter probabilistyczny, a pojedyncze wybory zakupowe (zwykle którejś z marek z repertuaru) zależą od mnóstwa niedających się przewidzieć czynników. W ostatecznym rezultacie daje to jednak obraz statystyczny współdzielenia klientów wśród konkurujących marek proporcjonalnie do ich wielkości, czyli prawa duplikacji zakupów[438].

Znajomość prawa duplikacji zakupów pozwala też na wykorzystanie nielicznych (ale istniejących) odchyleń od wzorca, tzn. nieproporcjonalnie wysokiego (lub niskiego) stopnia współdzielenia bazy klientów, którego nie daje się wytłumaczyć skalą marki. Odchylenia takie zwane są partycjami i świadczą o istnieniu specyficznej części rynku np. związanej z odrębną geografią czy funkcjonalnością produktu[439]. Partycje można wykorzystać, chociażby modyfikując odpowiednio ofertę produktową. Empiryczna reguła *duplication of purchase* wywiera znaczący wpływ na promowany przez Sharpa paradygmat wzrostu marki, a nawet wprost na myślenie dotyczące zarządzania portfelem marek. Na przykład zdaniem Sharpa istnienie w portfelu organizacji konkurujących ze sobą marek jest całkiem normalne i akceptowalne[440]. Stawia to w innym niż dotychczas świetle próby sztucznego zmniejszania tej konkurencji (np. poprzez zmiany opakowania, ruchy cenowe czy ograniczenia dystrybucyjne) dokonywane przez organizacje

[434] Uncles, M., Hammond K., Ehrenberg A., Davies R. (1994) *A Replication Study of Two Brand-Loyalty Measures*, „European Journal of Operational Research", Vol. 1(9), ss.1-9.
[435] Sharp B., Wright M., Goodhardt G. (2002) *Purchase loyalty is polarised into either repertoire or subscription patters*, „Australasian Marketing Journal", Vol. 10, No. 3, ss.7-20.
[436] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.92.
[437] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, ss.49-52.
[438] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.49-57.
[439] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.81.
[440] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.85.

chcące uprościć swój portfel i jego wewnętrzną kanibalizację. Z kolei wzrost marki poprzez wypuszczanie na rynek kolejnych wariantów musi odbywać się z założeniem, że każdy nowy wariant będzie zabierać sprzedaż istniejącym na rynku markom (proporcjonalnie do ich skali), w tym marce-matce[441]. Sharp widzi prawo duplikacji zakupów jako podstawowe narzędzie określające stopień konkurowania ze sobą poszczególnych marek. W tym kontekście krytykuje on zarówno zbyt wąskie rozumienie konkurencji przez prowadzących marki (np. bazujące na kategoriach produktowych), jak też definiowanie konkurencji przez pryzmat bliskości wizerunkowej (np. przy wykorzystaniu map percepcji)[442]. Te ostatnie, tzn. percepcja marki i postawy wobec marki są przedmiotem odrębnych rozważań oraz innej empirycznej generalizacji, jaką jest „użytkowanie jest podstawą przekonania" (ang. *usage drives attitude*).

Empiryczna generalizacja *usage drives attitude*, w odróżnieniu od wcześniej wymienionych *law-like patterns* nie dotyczy kształtowania zachowań zakupowych sensu stricte. Opisuje ona, w jaki sposób kształtowane są postawy i przekonania klientów wobec marek. Aby to zrozumieć, przede wszystkim należy przyjąć, że postawy nabywców nie są absolutne i trwałe, a mają raczej charakter probabilistyczny, tzn. kupujący może mieć większą skłonność do określonej postawy czy oceny w stosunku do danej marki. Nie oznacza to jednak, że w każdym momencie jego/jej postawa będzie identyczna. W rzeczywistości badania pokazują, że mniej niż 50% klientów wykazuje trwałość danej postawy w dwóch kolejnych badaniach[443]. Jak opisuje Sharp i inni autorzy, postawy te (oprócz czynników sytuacyjnych) przede wszystkim kształtowane są przez zakupy i użytkowanie (z przeszłości), a nie odwrotnie. To zakup, użytkowanie i nawyki z tym związane kształtują postawy konsumentów wobec używanej marki[444], są one również lepszymi predykatorami przyszłych postaw[445]. Wytłumaczeniem tego zjawiska jest fakt, że to zakup i użytkowanie wpływa na znajomość marki, to zaś rodzi preferencje i postawy z nią związane[446]. Użytkownicy marki dużo łatwiej przywołują skojarzenia związane z daną marką niż nie-użytkownicy, co zostało udowodnione już w latach 70-tych przez Ehrenberga[447], a późniejsze badania potwierdziły te wnioski[448]. Powyższe stwierdzenie potwierdziły także badania dotyczące znajomości marki (ang. *brand recall*) w świecie komunikacji cyfrowej[449]. Potwierdzono także, że użytkownicy marek mają z reguły dużo lepszą opinię o kupowanych przez siebie markach niż ich nie-użytkownicy, a reguła ta jest bardzo stabilna i powtarzalna dla wielu testowanych

[441] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.67.
[442] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, ss.81-83.
[443] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.104.
[444] Sharp B. (2013) *Marketing. Theory, Evidence, Practice*, Oxford University Press, s.61.
[445] Foxall G., (2002) *Marketing's attitude problem—and how to solve it*, „Journal of Customer Behaviour", Vol. 1, ss.19-48.
[446] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.90-92.
[447] Bird M., Channon ., Ehrenberg A. (1970) *Brand image and brand usage*, Journal of Marketing Research, Vol. 7, No. 3, ss.307-314.
[448] Romaniuk J., Bogomolova S., Dall'Olmo R. (2012) *Brand image and brand usage, is forty-year-old empirical generalisation still useful?*, „Journal of Advertising Research", Vol. 52, No.2, ss.243-251.
[449] Wind Y., Sharp B., Nelson-Field K. (2013) *Empirical Generaiizations: New Laws for Digital Marketing How Advertising Research Must Change*, „Journal of Advertising Research", June, ss.175-180; Barwise P.T., Ehrenberg A.S.C. (1985) *Consumer beliefs and brand usage*, „Journal of the Market Research Society", Vol. 27, No. 2, ss.81-93.

kategorii, produktów, rynków oraz wskaźników wizerunkowych[450]. Empiryczna generalizacja *usage drives attitude* tłumaczy także, dlaczego w badaniach wizerunku duże marki zwykle uzyskują lepsze wyniki na wszystkich wymiarach. Wynika to ze skali, z wielkości ich bazy nabywców (którzy z racji użytkowania mają preferencję w stosunku do danej marki) oraz ich udziału w próbie badawczej. Jeżeli ów „efekt skali użytkowania" zostanie zdjęty, wówczas okazuje się, że profile marek (percepcja) rzadko różnią się w sposób istotny[451]. Z powyższego wynika postulat Sharpa, iż marketerzy, aby osiągnąć wzrost marki, powinni skupiać swoje wysiłki na zmianie zachowań konsumentów, a nie ich postaw[452].

Badając kwestie postaw i percepcji użytkowanych marek warto też przywołać następną ważną generalizację empiryczną, jaką jest prawo prototypowości. Prototypowość definiowana jest jako „stopień, w jakim dany atrybut produktowy definiuje przynależność produktu do danej kategorii"[453]. Atrybuty prototypowe są szczególnie istotne dla klientów przy budowie percepcji marki i są warunkiem koniecznym sukcesu w danej kategorii[454]. Atrybuty prototypowe w badaniach preferencji uzyskują wyższe wskaźniki dla wszystkich kategorii i marek[455]. Oznacza to, że łatwo można popełnić błąd w ocenie. Jeśli bowiem marka uzyskuje istotnie wyższy wskaźnik na danym atrybucie, niekoniecznie musi oznaczać to, że marka skutecznie „zawłaszczyła" dany atrybut i zwykle nie oznacza, ponieważ odchylenia takie często są wynikiem prototypowości samego atrybutu lub też opisywanej powyżej skali marki i jej wpływu na percepcję (ang. *usage drives attitude*). Co ważne, znajomość powyższych generalizacji umożliwia zdjęcie efektu użytkowania marki oraz efektu prototypowości i pomiar rzeczywistego wizerunku i percepcji marki[456]. Analiza ewentualnych rzeczywistych odchyleń zwykle pokazuje, że ich źródłem jest nie tyle komunikacja i wysiłki zmierzające do pozycjonowania marki, ile konkretne różnice wynikające z fizycznych atrybutów lub funkcjonalności produktu[457].

Wyżej omówione empiryczne generalizacje stoją w sprzeczności z wieloma pojęciami i dotychczasowym paradygmatem marketingu, w szczególności zaś zaprzeczają podstawom, na których zbudowana została koncepcja STP. W ich miejsce Sharp, opierając się na empirycznych generalizacjach, oferuje nowe koncepcje i nowy model wzrostu marek, który opisany został w dalszej części rozdziału trzeciego.

[450] Kennedy R., Ehrenberg A. (2000) *Brand user profiles seldom differ*, Report 7 for corporate members, Ehrenberg--Bass Institute for Marketing Science.
[451] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.112-119.
[452] Sharp B. (2013) *Marketing. Theory, Evidence, Practice*, Oxford University Press, s.65.
[453] Nedungadi P., Hutchinson J.W. (1985) *The prototypicality of brands: relationships with brand awareness, preference and usage*, „Advances in Consumer Research", Vol. 12, ss.498-503.
[454] Barwise P., Meehan S. (2004) *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most*, Harvard Business School Press, Boston.
[455] Romaniuk J., Sharp B., *Using known patterns in image data to determine brand positioning*, „International Journal of Market Research", Vol. 42, Issue 2, ss.219-230.
[456] Romaniuk J., Sharp B., *Using known patterns in image data to determine brand positioning*, „International Journal of Market Research", Vol. 42, Issue 2, 219-230.
[457] Collins M. (2002) *Analysing brand image data*, „Marketing Research", Vol. 14, ss.33-36.

3.3. Model wzrostu marek według Sharpa

Aby zrozumieć model wzrostu marek promowany przez Sharpa, przede wszystkim należy przeanalizować podstawowe założenia leżące u jego podstaw. Najłatwiej to zrobić, zestawiając „stare" (dotychczasowe, związane z koncepcją STP) i „nowe" (bazujące na empirycznych generalizacjach opisanych powyżej) podejścia do kluczowych kwestii w takich obszarach jak zachowania konsumentów, funkcjonowanie marki czy reklama – zestawienie takie zostało zawarte poniżej w tabeli 19.

Tabela 19. Zestawienie wybranych pojęć marketingowych wg modelu Sharpa

	„Stare" podejście	**„Nowe" podejście**
Zachowania konsumenckie	Postawa tworzy użytkowanie	Użytkowanie tworzy postawę
	Lojalni (ang. *Brand loyals*)	Poligamicznie lojalni (ang. *Loyal switchers*)
	Nielojalni (ang. *Brand switchers*)	*Loyal switchers*
	Głęboko zaangażowani konsumenci	Rozkojarzeni poznawczo, niedbający konsumenci
	Zaangażowanie	Heurystyki
	Racjonalni i „obecni" widzowie	Emocjonalni, rozkojarzeni widzowie
Funkcjonowanie marki	Wzrost przez targetowanie lojalnych użytkowników marki	Wzrost poprzez penetrację
	Nieprzewidywalne, skomplikowane mierniki marki	Przewidywalne, jednoznaczne mierniki marki
	Promocje cenowe, aby zdobyć nowych klientów	Promocje cenowe docierają głównie do obecnych klientów
	Target marketing	Wyrafinowany marketing masowy
	Konkurencja przez pozycjonowanie	Konkurencja z wszystkimi markami w kategorii
	Zróżnicowanie (ang. *differentiation*)	Charakterystyczność (ang. *distinctiveness*)
Reklama	Pozycjonowanie	Obecność mentalna
	Zrozumienie przekazu	Zauważenie, odpowiedź emocjonalna
	USP (ang. *unique selling proposition*)	Sieć relewantnych skojarzeń
	Perswazja	Odświeżanie i budowa struktur pamięci
	Nauczanie	Dosięganie
	Uderzenia kampanii (ang. *bursts*)	Ciągła obecność w mediach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.xiv.

Sharp widzi klientów jako jednostki rozkojarzone poznawczo i mało zaangażowane w zakup marek, kierujące się heurystykami i przywiązane do swoich nawyków zakupowych. Konsumenci wg Sharpa w kwestii zakupów marek są zajęci i niechętnie uczą się nowych informacji. Kluczem dostępu do ich umysłów są emocje, które pomagają przebić się przez barierę kognitywną i zdobyć uwagę. Jednocześnie marki raz zaakceptowane często pozostają na liście zakupowej. Nie oznacza to jednak 100-procentowej lojalności, ponieważ rzeczywiste zachowania zakupowe zależeć mogą od wielu czynników. Użytkowanie marki pomaga jednak w wytworzeniu tendencji do zachowań lojalnych poprzez wykreowanie/wzmocnienie pozytywnej postawy wobec marki. Nie można zatem zapewnić sobie „wierności" konsumenta, ale dzięki emocjom oraz użytkowaniu można wytworzyć „skłonność do wierności", co owocować będzie statystycznie większym prawdopodobieństwem zakupu w przyszłości.

Według Sharpa marki rosną dzięki ciągłemu rekrutowaniu nowych klientów, a czyniąc to, konkurują z wszystkimi markami w danej kategorii, zaś stopień konkurencji jest proporcjonalny do skali marki. Aby skutecznie konkurować, marki muszą być łatwe do znalezienia, czemu pomaga charakterystyczny, dystynktywny styl, a ciągła rekrutacja nowych konsumentów może być osiągnięta dzięki narzędziom wyrafinowanego marketingu masowego, jak na przykład reklamie, która buduje relewantne skojarzenia i struktury pamięci, zaś ich nośnikiem są emocje. Sharp podkreśla znaczenie budowania dostępności mentalnej w jak najszerszej grupie konsumentów, co oprócz właściwego przekazu reklamowego zapewnić można ciągłą obecnością w mediach i szerokością zasięgu. Działania marketingowe w wizji Sharpa są zobiektywizowane, zaś ich rezultaty można zmierzyć, stosując miary wynikające z empirycznych generalizacji, tzn. wolne od odchyleń wynikających np. z obecnej skali marki.

Model wzrostu marek Sharpa można sprowadzić do kilku kluczowych filarów, takich jak: penetracja, dostępność (fizyczna i mentalna) oraz charakterystyczność. Pierwszym filarem jest penetracja. Opierając się na opisanym powyżej *double jeopardy law*, Sharp dowodzi, że podstawą wzrostu marki jest zwiększenie jej penetracji[458]. Przywoływane badania pokazują, że większość marek w praktyce usytuowana jest w dolnej części zasięgów penetracyjnych[459], a ich wzrosty i spadki udziałów rynkowych i sprzedaży związane są (co potwierdza *double jeopardy law*) ze znaczącymi zmianami wielkości penetracji oraz niewielkimi zmianami innych wskaźników (np. lojalnościowych)[460]. Wzrost penetracji może być teoretycznie uzyskany dzięki akwizycji nowych klientów i/lub zmniejszeniu odejścia (defekcji) obecnych. Sharp jasno wskazuje, że strategia wzrostu marki powinna koncentrować się na budowie penetracji poprzez akwizycję nowych klientów i argumentuje to tym, że retencja klientów, podobnie jak pozostałe wskaźniki

[458] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, ss.8-9.

[459] Allsopp J., Sharp B., Dawes J., *The double jeopardy line – empirical results*, Austrialia and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) conference, 29.11.2004, Victoria University, New Zealand; Ehrenberg A., Goodhardt G., Barwise P. (1990) *Double jeopardy revisited*, „Journal of Marketing", Vol. 54.

[460] Anschuetz N. (2002) *Why a brand's most valuable consumer is the next one it adds*, „Journal of Advertising Research", Vol. 42, No. 1, ss.15-21; Baldinger A., Blair E., Echambadi R., *Why brands grow* (2002) „Journal of Advertising Research", Vol. 1, ss.7-14; McDonald C., Ehrenberg A. (2003) *What happens when brands gain or lose share? Customer acquisition or increased loyalty?*, Report 31 for corporate members, Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science, Adelaide; Anderson K., Sharp B., *Do growing brands win younger consumers?*, „International Journal of Market Research", Vol. 52, Issue 4, ss.433-441.

podlega prawu *double jeopardy*. Wszystkie marki tracą klientów (jest to proces normalny), zaś wskaźniki defekcji maleją wraz ze wzrostem udziału rynkowego marki[461]. Dodatkowo potwierdzono, że nawet 60% defekcji nabywców jest poza kontrolą marketera[462]. W szczególny sposób Sharp przestrzega przed budowaniem strategii marketingowych zorientowanych na obniżenie defekcji, promowanych np. przez Reichhelda i Sassera i leżących u podstaw szerokiego wykorzystania programów CRM, lojalnościowych etc., które Sharp krytykuje jako nieskuteczne i niezgodne z *double jeopardy law*[463].

Rekrutując nowych nabywców, należy zwrócić szczególną uwagę na *light buyers* w kategorii. Po pierwsze, wynika to z ich znaczącego udziału w bazie konsumentów (zatem w penetracji) każdej marki i kategorii, co zostało opisane powyżej w modelu NBD. Po drugie, obecny potencjał *light buyers* został potwierdzony przez nową regułę Pareto, zaś przyszły potencjał – przez prawo dążenia do średniej. Akwizycja nowych klientów, a w szczególności *light buyers* kategorii, jest zatem kluczowa dla wzrostu marki i na niej przede wszystkim koncentrować się powinny działania marketingowe. Dodatkowo, jak dowodzi Harrison, działania skierowane na pozyskanie nowych klientów niejako automatycznie trafiają również do obecnych klientów marki, którzy mają częstszy kontakt z marką i jej komunikacją oraz są bardziej otwarci na jej działania marketingowe[464]. Również badania efektywności kampanii marketingowych potwierdziły, że interwencje skierowane na pozyskiwanie nowych klientów charakteryzowały się dużo wyższym poziomem efektywności niż np. aktywności zorientowane na budowę lojalności[465]. Jako przykład skutecznego zastosowania strategii penetracji w praktyce Sharp opisuje kazus banku FNB (First National Bank) w Australii. FNB, będąc w pozycji challangera, pierwotnie naśladował strategię lidera (Wells Fargo) zorientowaną na cross-selling i poprawę wskaźników lojalnościowych, jednakże bez większych sukcesów. Strategia została zmieniona i zgodnie z empirycznymi generalizacjami FNB skupił się na akwizycji nowych klientów, co wprowadziło organizację na ścieżkę wzrostu i pozycję lidera rynkowego. Co ważne, wskaźniki lojalnościowe (w tym poziom cross-sellingu mierzony liczbą produktów kupowanych per klient) podwyższyły się również zgodnie z oczekiwaniami wynikającymi z *double jeopardy law*.[466] Jako przykład skutecznej zmiany strategii opisywany jest też często kazus marki Quorn (substytuty mięsa), która poprzez zmianę koncepcji z marki „targetowanej do wegan" na „zdrową alternatywę mięsa oferowaną wszystkim" uzyskała spektakularne wyniki biznesowe[467].

[461] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, ss.30-34; Riebe E. (2003) *Normal rates of defection and acquisition and their relationship to market share change*, PhD, University of South Australia, Adelaide.
[462] Bogomolova S., Romaniuk J. (2009) *Brand defection in business-to-business financial services*, „Journal of Business Research", Vol. 62, No. 3, ss.291-296.
[463] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, ss.30-31; Reichheld F., Sasser W. (1990) *Zero defections: quality comes to services*, „Harvard Business Review", Vol. 68, ss.105-111.
[464] Harrison F. (2013) *Digging deeper down into the empirical generalization of brand recall*, „Journal of Advertising Research", Vol. 53, No. 1, ss.181-185.
[465] Clift J. (2016) *Marketing in the Digital Age: Binet and Field on how media choices impact effectiveness*, Event Reports, Eff Week, November.
[466] Bayne T., Samuels B., Sharp B. (2014) *Target New, not Loyal Customers*, Admap, April.
[467] Wragg Ch., Regan T. (2012) *Quorn Admap*, Admap, November.

Marki powinny zatem budować penetrację i nieustannie poszukiwać i rekrutować klientów, z czego wynika wprost postulat bycia dostępnym dla wszystkich, wszędzie i w każdym wymiarze, zarówno fizycznym, jak też mentalnym, co stanowi filary modelu wzrostu marek według Sharpa. W pierwszej kolejności omówiona zostanie kwestia dostępności fizycznej, jako bardziej naturalne rozwinięcie koncepcji penetracji i szerokiego dotarcia do rynku. Dostępność fizyczna nawiązuje do komunikowanego przez Coca Colę dążenia do „bycia w zasięgu ręki"[468]. Pojęcie to czasami mylone jest z kwestią poziomu dystrybucji. Jest to błąd, gdyż dostępność fizyczna w rozumieniu Sharpa to pojęcie znacznie szersze, zawierające w sobie nie tylko aspekty związane z obecnością we właściwych kanałach i sklepach, ale także dostępnością w pełnym wymiarze godzinowym, dostępnością w rozumieniu finansowym, a także z widocznością i nawigacją zakupową[469]. Sharp wymienia trzy komponenty dostępności fizycznej[470]:

1. obecność (ang. *presence*) – związana z decyzjami dotyczącymi wyboru kanałów, sklepów. Obszar ten zawiera w sobie odpowiedź na pytanie „czy marka jest tam, gdzie powinna być?";
2. relewantność (ang. *relevance*) – związana z decyzjami dotyczącymi portfolio np. ceny i wielkości opakowań, dopasowania do misji zakupowej etc. Obszar ten zawiera w sobie odpowiedź na pytanie „czy marka jest łatwa do zakupu?";
3. widoczność (ang. *prominence*) – związana z decyzjami dotyczącymi umiejscowienia produktów w sklepie oraz ich komunikacji w sklepie. Obszar ten zawiera w sobie odpowiedzi na pytanie „czy markę łatwo znaleźć?".

Kwestie związane z obecnością stanowią fundament fizycznej dostępności marki. Relacja między poziomem dystrybucji a udziałem rynkowym jest proporcjonalna i silna[471]. Jednocześnie coraz większy poziom fragmentaryzacji handlu, środowisko wielokanałowe oraz zwiększone koszty budowania dystrybucji sprawiają, że zwykle nie jest możliwa obecność we wszystkich potencjalnych lokalizacjach, a złe decyzje prowadzą do utraconych możliwości i/lub nadmiernych kosztów[472]. Sharp zwraca uwagę na fakt, że obecność fizyczna marki powinna pokrywać się z obszarem komunikacji marki, tzn. inwestycja w kampanie promocyjną ma sens wtedy, kiedy jednocześnie zostanie klientowi możliwość dokonania zakupu[473]. Biorąc pod uwagę skomplikowane, wielokanałowe współczesne środowisko handlowe, Sharp oferuje następujące wnioski (również bazujące na empirycznych generalizacjach) ułatwiające zbudowanie optymalnego pokrycia rynku[474]:

- Kupujący posiadają repertuar sklepów/sieci, które odwiedzają i rzadko są w 100% lojalni w stosunku do jednego detalisty, kanału czy sklepu.
- Relacja między penetracją a lojalnością w stosunku do detalisty również podlega prawu podwójnego zagrożenia.

[468] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.196.
[469] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, ss.145-146.
[470] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.147.
[471] Wilbur K., Farris P. (2013) *Distribution and market share*, „Journal of Retailing", Vol. 90, No. 2, ss.154-167.
[472] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.147.
[473] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.148.
[474] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, ss.154-155.

- Konkurencja między detalistami podlega prawu duplikacji zakupów, czyli detaliści konkurują ze sobą proporcjonalnie do skali.
- Pomimo powyższych faktów liczba różnic funkcjonalnych i strukturalnych między detalistami (forma sklepów, polityka cenowa, lokalizacja etc.) jest duża i wpływa to na relacje między penetracją i lojalnością, często stanowiąc wyjątki (partycje) – konkurencja między detalistami jest w tym sensie bardziej skomplikowana niż między markami.

Jeśli chodzi o drugi ważny aspekt fizycznej dostępności, czyli relewantność, szczególną uwagę zwraca kwestia kształtowania portfolio. Sharp postuluje branie pod uwagę następujących charakterystyk[475]:

- stworzenie wariantów umożliwiających zakup każdej istotnej (liczba klientów) grupie klientów,
- stworzenie opcji umożliwiających konkurowania w obszarach o rosnącej popularności,
- stworzenie opcji umożliwiających konkurowanie w każdej istotnej zidentyfikowanej partycji rynkowej (mierzonej jako odchylenie od *duplication of purchase law*),
- unikanie przykładania nadmiernej wagi od dowolnego wariantu oraz unikanie nadmiernej kanibalizacji – w szczególności w części premium, gdzie baza klientów jest mała.

Powyższe charakterystyki podkreślają rolę wariantów i stworzenia właściwego zasięgu/zakresu produktowego (ang. *product range*). Oprócz tego Sharp zwraca też uwagę na dwa inne aspekty relewantności. Pierwszym jest właściwa struktura oferty cenowej. Klienci nie są co prawda w 100% przywiązani do konkretnego punktu cenowego, ale wyboru dokonują w określonym zakresie. Warto zatem mieć ofertę umożliwiającą odnalezienie przez konsumentów w każdym z istotnych zakresów cenowych[476]. Ważnym aspektem jest kwestia opcji płatności. Odpowiednie zróżnicowanie oferty w tym zakresie (szczególnie dla produktów o wysokim koszcie jednostkowym dla konsumenta) stanowi istotny składnik relewantności oferty[477].

Trzecim filarem fizycznej dostępności jest widoczność (ang. *prominence*). Jak wskazuje Sharp, łatwość zakupu (ang. *easy to buy*) zawsze uwarunkowana jest łatwością odnalezienia produktu (ang. *easy to find*)[478]. Widoczność budowana może być zarówno na poziomie sklepu (widoczność kategorii, ale także dodatkowe ekspozycje) jak też na samej półce (umiejscowienie na półce). Umiejscowienie danej kategorii i produktu w układzie sklepu powinno odzwierciedlać naturalne drogi nabywców poruszających się po sklepie. Jak wykazano, klienci mają raczej tendencje do poruszania się po peryferiach sklepu (wokół alejek z produktami) i zagłębiać się wyłącznie w interesujące aleje kategorialne. To oznacza, że kategoria i marka muszą być widoczne z daleka,

[475] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.166.
[476] Romaniuk J., Dawes J. (2005) *Loyalty to price tiers in purchases of bottled wine*, „Journal of Product and Brand Management", Vol. 14, No. 1, ss.57-64; Scriven J., Ehrenberg A. (2003) *How consumer chose prices over time*, Report 32 for corporate members, Ehrenberg-Bass Institute for Marketin Sciences, Adelaide.
[477] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.167.
[478] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.169.

co można osiągnąć np. poprzez ekspozycje dodatkowe na końcówkach alejek[479]. W momencie przyciągnięcia kupujących do półki około połowa z nich dokona wyboru w ciągu mniej niż pięciu sekund, co oznacza, że marka musi wyróżniać się (ang. *stand out*) z tłumu innych ofert, aby zostać zauważona[480]. Marka, która nie znajdzie się w centrum uwagi (ang. *focal vision*) klienta (obszar wielkości pięciocentówki[481]) w ciągu owych kilku sekund, ma małe szanse zostać wybraną, ponieważ nabywca akceptuje repertuar możliwych opcji, z którego wybierze ofertę aktualnie najbardziej dostępną (mentalnie i fizycznie)[482]. Wykazano, że elementami najskuteczniej budującymi *stand-out* półkowy są: kolor (jedyny element, który ludzie mogą dostrzec w trakcie skanowania, bez skupienia wzroku) z dominującą pozycją 52% wskazań[483], wzór opakowania oraz komunikacja/reklama marki. Jednocześnie kolor jest elementem, który stosunkowo trudno jest marce zawłaszczyć, co powoduje, że kwestia widoczności na półce jest dla wielu organizacji trudna do rozwiązania – Romaniuk wskazuje następujące wyzwania związane z tym obszarem[484]:

- mała innowacyjność organizacji w zakresie wykorzystywania tzw. *shopping assets* – firmy nie wykorzystują w kreatywny sposób dostępnej palety rozwiązań np. obrazków (ludzi, kształtów, składników etc.), słów (czcionki), opakowania (rodzaj, forma, zamknięcie, wielkość etc.), rodzajów nadruku etc.;
- mała spójność działań, np. częste zmiany wyglądu opakowań lub wprowadzanie produktów niespójnych graficznie z resztą portfolio;
- niedostateczna walka o uwagę konsumenta – konsument, aby zauważyć opakowanie marki, musi pokonać dwa rodzaje barier. Pierwszą jest bariera związana z dystraktorami tkwiącymi w otoczeniu (inne marki, ludzie, materiały promocyjne etc.). Druga to bariera związana z samą marką i jej opakowaniem – dystraktory na opakowaniu, np. inne marki (ang. *dual branding*), komunikaty promocyjne, składniki, gwarancje jakości etc.;
- niedostateczna charakterystyczność opakowania – brak należytego balansu pomiędzy zachowaniem norm kategorialnych (co pozwala na identyfikację oferty przez konsumenta z daną kategoria produktową) a dystynktywnymi, charakterystycznymi elementami stylu marki.

W celu polepszenia widoczności marki rekomendowane są następujące działania[485]:

- uproszczenie, wykorzystanie wolnych miejsc – co pozwoli na lepsze uwypuklenie kluczowych elementów,
- konsystencja w projektowaniu, egzekucji i działaniu,

[479] Larson J., Bradlow E., Fader P. (2005) *An exploratory look at supermarket shopping paths*, „Inernational Journal of Research in Marketing", Vol. 22, ss.395-414.
[480] Dickson P., Sawyer A. (1990) *The price knowledge and search of supermarket shoppers*, „Journal of Marketing", Vol. 54, ss.42-53; Le Boutillier J., Le Boutillier S., Neslin S. (1994) *A replication and extension of the Dickson and Sawyer price-awareness study*, „Marketing Letters", Vol. 5, ss.31-42.
[481] Wedel M., Pieters R. (2008) *Eye tracking for visual marketing, Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 1, ss.231-320.
[482] Sharp B., Wright M., Goodhardt G. (2002) *Purchase loyalty is polarised into either repertoire or subscription patters*, „Australasian Marketing Journal", Vol. 10, No. 3, ss.7-20.
[483] Wedel M., Pieters R. (2008) *Eye tracking for visual marketing, Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 1, ss.231-320.
[484] Romaniuk J. (2018) *Building Distinctive Brand Assets*, Oxford University Press, ss.48-50.
[485] Romaniuk J. (2018) *Building Distinctive Brand Assets*, Oxford University Press, ss.53-54.

- wykorzystanie zasobów umożliwiających dotarcie do tych konsumentów, do których dotrzeć najtrudniej, tzn. *light*/*non buyers* – takie zasoby to np. końcówki regału, dodatkowe ekspozycje, materiały reklamowe w miejscu sprzedaży etc.

Jak wspomniano powyżej, fizyczna dostępność marki jest jednym z filarów jej wzrostu – aby jednak spełniała swoją funkcję, musi iść w parze z dostępnością mentalną marki. Tylko jednoczesne spełnienie warunku fizycznej i mentalnej dostępności i systematyczna poprawa obydwu parametrów stanowić może podstawę zdobywania konsumentów dla marki.

Dostępność mentalna definiowana jest jako „skłonność konsumenta do zauważenia i/lub myślenia o danej marce w sytuacjach zakupowych”[486]. Romaniuk, tłumacząc koncepcję mentalnej dostępności, używa porównania kwalifikacji do igrzysk olimpijskich. Aby sportowiec miał szansę wygrać złoty medal, musi zostać spełniony warunek, jakim jest przejście kwalifikacji do samych zawodów. Bez tego nawet najlepszy wynik sportowy nie zostanie odnotowany i zwieńczony medalem. Jednocześnie przejście kwalifikacji nie jest gwarancją wygrania zawodów i zdobycia medalu. Stanowi jednak warunek konieczny. Taką rolę w procesie zakupu pełni mentalna dostępność marki. Odnotowanie czy pomyślenie o marce w danej sytuacji zakupowej jest konieczne, aby możliwy był zakup, ale nie stanowi jego gwarancji[487]. Dostępność mentalna jako klucz do walki o transakcję zakupową została wskazana w badaniach nad tzw. *consideration set*, czyli repertuarem marek, które nabywcy rozważają przy danej okazji zakupowej. Potwierdzono, że *consideration set* jest wąski (na rynku usług to może być nawet tylko jedna marka), zaś najlepszym sposobem do znalezienia się w repertuarze rozważanych marek jest wysoka dostępność mentalna i jest to w dużym stopniu niezależne np. od rzeczywistego poziomu konkurencyjności oferty, ponieważ w większości konsumenci w procesie zakupowym nie dokonują szczegółowych porównań, poruszając się tylko w ramach repertuaru marek w *consideration set*[488]. Rola dostępności mentalnej w budowie skali marki została udowodniona również poprzez powiązania mentalnej dostępności oraz wskaźnika defekcji, który (jak wiadomo z wyżej opisanego prawa *double jeopardy*) jest wprost powiązany z wielkością marki. Dowiedziono, że im wyższa jest dostępność mentalna marki, tym niższy wskaźnik defekcji konsumentów[489]. Dostępność mentalna umożliwia także wzmocnienie efektów pozostałych stymulatorów zakupu, na przykład efekt obniżek cenowych dla marek znanych jest wielokrotnie wyższy niż dla marek o niskiej dostępności mentalnej[490].

Aby w pełni zrozumieć rolę i koncepcję dostępności mentalnej należy zrozumieć, w jaki sposób funkcjonuje pamięć. Procesy pamięciowe są wspólne i nie zależą od czynników demograficznych, geograficznych czy nawet osobistych doświadczeń konsumenta. To zawartość wspomnień jest unikalna, nie zaś sposób ich procesowania. Greenfield nazywa pamięć „personalizacją mózgu”

[486] Romaniuk J., Sharp B. (2004) *Conceptualizing and measuring brand salience*, „Marketing Theory”, Vol. 4, s.327-342.
[487] Romaniuk J. (2018) *Building Distinctive Brand Assets*, Oxford University Press, ss.26-27.
[488] Dawes J., Mundt K., Sharp B. (2009) *Consideration sets for financial services brands*, „Journal of Financial Services Marketing”, Vol. 14, ss.190-202.
[489] Romaniuk J., Sharp B. (2003) *Brand Salience and Customer Defection in Subscription Markets*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 19, ss.25-44.
[490] Binet L., Field P., *Long and Short of It: 10 Key Principles of Success*, IPA Thinkbox.

i to porównanie do obszaru informatyki dobrze oddaje funkcjonalne aspekty pamięci[491]. Analizując ten obszar pod kątem podwiązania z koncepcją mentalnej dostępności najlepiej jest odwołać się do grupy koncepcji pamięci zwanych ANT (ang. *associative network theories*). Według ANT wiedza przechowywana jest w pamięci w formie węzłów informacji połączonych linkami (asocjacjami) w sieć pamięci[492]. Kiedy powstaje nowe wspomnienie, ma ono formę nowego węzła, który jednak nie powstaje w izolacji, lecz staje się częścią istniejącej sieci pamięci, z biegiem czasu tworząc powiązania z innymi węzłami. Ów proces tworzenia sieci skojarzeń opisuje także, w jaki sposób w pamięci konsumentów tworzona jest marka[493]. Umysł ludzki stara się zwiększać efektywność użytkowania istniejących zasobów pamięci, między innymi poprzez uproszczenia (a zatem również niedoskonałości i błędy) w dostępie informacji[494], a także poprzez „osuwanie" w głąb pamięci i stopniowe zapominanie informacji nieużywanych i nieodświeżanych[495]. Stąd też klienci przytłoczeni ilością informacji, możliwych opcji dążą do uproszczeń, zgodnie z ideą *satisfice*, optymalizując wysiłek związany ze zdobywaniem i procesowaniem nowych informacji. W taki sposób powstają repertuary marek (*consideration set*)[496], i to również powoduje, że łatwość przywołania i rozpoznania marki w danej sytuacji zakupowej jest kluczowym czynnikiem wpływającym na potencjalny zakup[497].

W tym miejscu należy zwrócić szczególną uwagę na kontekst konkretnej sytuacji zakupowej, ponieważ klienci, myśląc o zakupie danej kategorii, nie kierują się przez cały czas jednym atrybutem czy kryterium. Jak pisze Sharp, klient, poszukując rozwiązania w danej kategorii produktowej, może być „zorientowany na zdrowie, innym razem na wygodę, a jeszcze innym na przyjemność[498]". Również „droga dojścia" do rozwiązania może być różna nawet w przypadku tych samych potrzeb, tzn. konsumenci procesują informacje, używając unikalnych dla siebie sieci skojarzeń[499]. Sytuacja zakupowa tworzona jest zatem dla konkretnej potrzeby i konkretnego momentu, a konkurować o zaspokojenie mogą bardzo różne produkty, np. potrzeba odświeżenia może zostać zaspokojona poprzez wypicie zimnego napoju, zjedzenie loda, żucie miętowej gumy lub chłodny prysznic. Wspomniane wyżej *consideration sets* tworzone są nie dla kategorii produktowej, lecz dla danej sytuacji zakupowej i różnią się znacznie (nawet w ramach jednej kategorii produktowej) w zależności od kontekstu[500]. Sharp proponuje pojęcie *cue competition*, czyli konkurowania ofert w oparciu o wskazówki (ang. *cues*), czyli zestaw możliwych rozwiązań, które w umyśle klienta łączą się z konkretną sytuacją/potrzebą[501]. Wskazówki (ang. *cues*) stanowią „drogę na skróty", którą umysł może stworzyć do marki w danej sytuacji zakupowej.

[491] Greenfield S. (2000) *The private life of the brain*, Allen Lane, London [za:] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.64.
[492] Anderson J., Bower G. (1979) *Human Associative Memory*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New York.
[493] Keller K.L. (1993) *Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing", Vol. 57, January, s.1-22.
[494] Tulving E., Craik F. (2000) *The Oxford Handbook of Memory*, Oxford University Press.
[495] Craik F., Watkins M. (1973) *The role of rehearsal in short-term memory*, „Journal of Verbal Learnign and Verbal Behaviour", Vol. 12, ss.599-607.
[496] Simon H. (1957) *Models of Man: Social and Rational*, John Wiley&Sons, New York.
[497] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, ss.185-186.
[498] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.194.
[499] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.194.
[500] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.74.
[501] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.195.

Jeżeli tak się stanie i jeżeli takie połączenie jest świeże, umożliwi to szybkie wydobycie marki z pamięci w danej sytuacji zakupowej, czyli dla tej sytuacji zwiększy dostępność mentalną marki[502]. Romaniuk postuluje wprowadzenie pojęcia CEP (ang. *category entry points*), które stanowią wskazówki (*cues*) prowadzące do wydobycia z pamięci danej kategorii produktowej. Te wskazówki (CEP) przyrównuje do roli „punktów dystrybucji" mentalnej. Podobnie jak ma to miejsce w przypadku dostępności fizycznej, marka musi być dostępna i jak najbardziej widoczna w punktach dystrybucji, aby zwiększyć prawdopodobieństwo zakupu[503]. CEP związane są z odpowiedziami na podstawowe pytania dotyczące związków kategorii produktowej z sytuacjami zakupowymi, takie jak[504]:

- Dlaczego? W jakim celu kupowana jest dana kategoria?
- Kiedy? W jakich momentach, okazjach, częściach dnia lub porach roku?
- Gdzie? W jakich miejscach jest kupowana i konsumowana?
- Z kim?
- Z czym? W zestawieniu z jakimi innymi produktami i kategoriami?

Świadomość powyższych fundamentów koncepcji mentalnej dostępności (jako łatwości wydobycia z pamięci marki w konkretnej sytuacji zakupowej – CEP) umożliwia zrozumienie różnicy między mentalną dostępnością a świadomością marki (ang. *brand awareness*), która jest terminem odzwierciedlającym spontaniczne (ang. *top-of-mind awareness*) lub wspomagane powiązanie danej marki z daną kategorią produktową, co nie jest dobrym predykatorem ilości sytuacji zakupowych, w których marka zostanie przywołana z pamięci[505]. Dostępność mentalna marki nie jest równoznaczna ze świadomością marki, jest raczej odzwierciedleniem[506]:

- liczby ludzi, którzy w danej sytuacji zakupowej (CEP) przywołują daną markę z pamięci,
- liczby powiązanych z marką wskazówek (CEPów), w których marka może zostać przywołana z pamięci.

Oparta na teoriach ANT koncepcja mentalnej dostępności stoi w opozycji w stosunku do proponowanej przez STP koncepcji pozycjonowania opartego na wiodącym atrybucie (wyróżnik, POD – point of difference), jak również do pozycjonowania wieloatrybutowego (zakładającego wybranie zestawu najlepszych atrybutów) – jak wykazano, to nie dobór atrybutów koreluje ze wskaźnikami skali marki, ale ilość atrybutów/linków, które prowadzą do marki[507]. Sharp wykazuje również istotną korelację między wielkością marki a ilością CEPów, z którymi kojarzona jest marka[508]. Te rozważania prowadzą do pojęcia konkurencji mentalnej. Jest to konkurencja marek o umysły konsumentów, podobnie jak konkurują one o sprzedaż. Konkurencja mentalna to walka marek o znalezienie się w „consideretion set" związanym

[502] Romaniuk J. (2013) *Modeling mental market share*, „Journal of Business Research", Vol. 66, No. 2, ss.188-95.
[503] Romaniuk J. (2003) *Brand attributes - 'Distribution outlets' in the mind*, „Journal of Marketing Communications", Vol. 9, June, ss.73-92.
[504] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.74.
[505] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.194.
[506] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.194.
[507] Romaniuk J., Sharp B., *Measuring brand perceptions: Testing quantity and quality*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing", Vol. 11, No. 3, ss.218-229.
[508] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.72.

z danym CEP i o jak najlepsze miejsce w tym „consideretion set". Konkurencja mentalna odbywa się zarówno na poziomie pojedynczego CEP, jak też na poziomie ogólnym, tzn. dostępności mentalnej marek[509]. Miarami dostępności mentalnej marki nie jest zatem świadomość marki, ale[510]:

- mentalny udział w rynku (ang. *mental market share*) – rozumiany jako udział procentowy marki w łącznej liczbie skojarzeń (marki oraz jej konkurentów) związanych z CE. Wskaźnik ten odzwierciedla relatywną konkurencyjność marki w przywołaniu z pamięci (ang. *memory retrieval*) w całej kategorii;
- mentalna penetracja (ang. *mental penetration*) – procent kupujących daną kategorię, którzy łączą daną markę z przynajmniej jednym CEP. Ta miara bardziej akuratnie (tzn. zgodnie z ANT) oddaje poziom świadomości marki w danej kategorii, mierząc prawdopodobieństwo przywołania marki z pamięci przez pryzmat wszystkich możliwych ścieżek (CEP);
- wielkość sieci (ang. *network size*) – z jak dużą ilością CEP marka jest skojarzona – wielkość sieci odzwierciedla liczbę możliwych ścieżek przywołania marki z pamięci.

Strategie budowy mentalnej dostępności mogą być różne (np. w pierwszym okresie marka może koncentrować się na wybranych CEP, aby uniknąć „najbardziej zatłoczonych" CEPów, gdzie najtrudniej konkurować). Różne też mogą być stosowane narzędzia (np. benefity funkcjonalne vs. emocje), ale cel działań marketingowych w omawianym obszarze jest wspólny – aby zbudować mentalną dostępność marka powinna dążyć do maksymalizowania mentalnego udziału w rynku, a to oznacza:

- dążenie do budowy skojarzeń z CEP u jak największej ilości osób – co na przykład oznacza na dążenie do maksymalizacji wskaźników dotarcia dla narzędzi komunikacyjnych,
- dążenie do budowy skojarzeń z jak największą ilością CEPów – co oznacza większą koncentrację na liczbie budowanych atrybutów niż na ich selekcji,
- dążenie do bycia „pierwszym wyborem" w ramach *consideration set* dla CEP, czyli dążenie do świeżości – co oznacza wybranie strategii ciągłości komunikacji (ang. *continuity*), a nie strategii „uderzeń mediowych" (ang. *burst*).

Dostępność mentalna, obok dostępności fizycznej stanowi w modelu Sharpa fundament wzrostu marki. Obydwie formy dostępności odbywają się jednak w środowisku silnie zatłoczonym i konkurencyjnym. O miejsce na półce, a także o uwagę konsumenta konkuruje coraz większa liczba marek, a stanie się częścią *consideration set* (nie wspominając już o finalizacji transakcji) staje się coraz trudniejsze. Skuteczne dotarcie z sygnałem marketingowym do konsumenta utrudniają rozpraszacze uwagi tzw. dystraktory[511]:

- dystraktory zewnętrzne to czynniki tkwiące w otoczeniu, takie jak konkurencja i jej aktywność marketingowa, inne media (np. drugi i kolejne obserwowane ekrany komunikacyjne), inni konsumenci i ich aktywność, czynniki zewnętrzne (np. hałas) etc.;

[509] Romaniuk J. (2018) *Building Distinctive Brand Assets*, Oxford University Press, s.88.
[510] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.76.
[511] Romaniuk J. (2018) *Building Distinctive Brand Assets*, Oxford University Press, ss.30-31.

- dystraktory wewnętrzne – tkwiące w samej komunikacji marketingowej (szeroko rozumianej, tzn. opakowanie i półka również są częścią komunikacji z konsumentem) – są to różnego rodzaju „przyciągacze uwagi" jak zwierzęta, niemowlęta, muzyka etc., które potrafią odwrócić uwagę od głównego przekazu marketingowego.

Dystraktory są szczególnymi barierami dla budowy dostępności mentalnej. Zjawisko tzw. tłoku komunikacyjnego (ang. *clutter*) powodowanego przez ilość komunikatów (w szczególności konkurencyjnych komunikatów) oraz ich intruzywność powoduje, że konsumenci[512]:

- mają zmniejszoną możliwość zapamiętywania komunikatów,
- są zmuszeni do koncentracji uwagi tylko na relewantnym dla nich przekazie,
- aktywnie unikają komunikatów marketingowych.

W modelu Sharpa istnieje element, który ułatwia konsumentowi odnalezienie i rozpoznanie marki w zatłoczonym środowisku mediowo-handlowym pomimo powyższych dystraktorów. Tym elementem jest charakterystyczność (ang. *distinctiveness*). Aby zrozumieć koncepcję charakterystyczności (distinctiveness), należy zestawić ją i odróżnić od koncepcji zróżnicowania (ang. *differentiation*) będącej częścią STP. Zróżnicowanie jest pojęciem wywodzącym się z klasycznej teorii ekonomii i oznacza oferowanie konsumentowi istotnej dla niego/niej różnicy w ofercie (stanowiącej dodatkową wartość), której nie oferują konkurenci. Charakterystyczność to identyfikacja marki i sposób, w jaki jest rozpoznawana, zawierający wszystkie elementy sensoryczne (wizualne, audio, zapachowe, dotykowe etc.), które stymulują rozpoznanie marki[513]. Obydwie koncepcje łączy cel, jakim jest doprowadzenie do wyboru przez konsumenta oferty danej marki. Zróżnicowanie i charakterystyczność oferują jednak zupełnie inne spojrzenie na drogi dojścia do tego celu. Zróżnicowanie wywodzi się od omawianych przez Cavesa i Williamsona warunków konkurencji (niedoskonała substytucyjność ofert) i polega na[514]:

- zróżnicowaniu oferty produktowej (zestawu atrybutów) i/lub
- zróżnicowaniu informacji o ofercie dostępnych konsumentowi oraz kosztów transakcji dla konsumenta.

Efektem zróżnicowania jest preferowanie konkretnej oferty przez konsumentów ponad ofertę konkurencji, co w założeniu pozwala firmie na osiągnięcie większych zysków, np. dzięki wyższym cenom[515]. Sharp kwestionuje koncepcję zróżnicowania na kilka sposobów[516]:

- wykazując brak jednoznacznego zrozumienia pojęcia zróżnicowania. Sharp zwraca uwagę, że np. leżący u podstaw STP artykuł Smitha (1956) traktuje zróżnicowanie produktowe jako alternatywę dla segmentacji – jako tzw. naginanie funkcji popytu do celów podaży,

[512] Ha L., and McCann K. (2008) *An Integrated Model of Advertising Clutter in Offline and Online Media*, „International Journal cf Advertising", Vol. 27, Issue 4, s.16.
[513] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, ss.90-91.
[514] Caves E., Williamson P. (1985) *What is Product Differentiation, Really?*, „Journal of Industrial Economics", Vol. 34, No. 2, December, ss.113-132.
[515] Dawes J., Sharp B. (2001) *What is differentiation and how does it work?*, „Journal of Marketing Management", Vol. 17, ss.739-759.
[516] Dawes J., Sharp B. (2001) *What is differentiation and how does it work?*, „Journal of Marketing Management", Vol. 17, ss.739-759.

co stanowi inne zrozumienie niż koncepcja „punktu zróżnicowania" stanowiąca integralną część pozycjonowania w STP;

- kwestionując rolę ceny – wg Sharpa cena jest często elementem różnicowania oferty, a nie efektem różnicowania;
- pokazując słabo udowodnioną relację między poziomem zróżnicowania a profitowością.

Gdyby marki skutecznie różnicowały swoją ofertę, wpływając w ten sposób na preferencje konsumentów, ich profile konsumentów oraz ich poziom lojalności znacząco różniłby się między markami – tak jednak się nie dzieje, jak udowadniają empiryczne generalizacje, takie jak prawo duplikacji zakupów czy *double jeopardy law*[517]. W sprzeczności z ideą zróżnicowania jako podstawy konkurencji stoi też model Dirichleta, który wprost zakłada, że „marki konkurują jako niezróżnicowany wybór ofert o różnej popularności"[518]. Według Sharpa zróżnicowanie ofert oczywiście istnieje, a nawet jest wszechobecne. We współczesnym świecie bogactwo różnych ofert jest elementem zatłoczonej handlowej codzienności. Nie jest to jednak podstawa preferencji konsumenta czy konkurowania marek. Według Sharpa preferencje markowe konsumenta związane są z dostępnością mentalną marki (*consideration set*) i związane są z konkretną sytuacją zakupową (CEP)[519]. Co więcej, w realnym świecie konkurujące ze sobą marki raczej upodobniają się do siebie (kopiując wzajemnie rozwiązania, funkcjonalności i cechy produktowe), niż próbują odróżniać się za wszelką cenę. Sharp podaje przykład sieci fast foodów – pomimo różnych korzeni sieci takie jak McDonalds, KFC czy Burger King stopniowo wzbogacają i dopasowują swoje oferty, co skutkuje ich upodobnianiem[520]. Jak wykazała Romaniuk, posiadanie przez markę skojarzeń unikalnych nie świadczy o skutecznym konkurowaniu. Przeciwnie, koreluje negatywnie z popularnością i skalą marki[521]. Ponadto nawet wśród użytkowników danej marki średnio tylko 10% postrzega ją jako unikalną (ang. *unique*) lub inną od pozostałych (ang. *differentiated*), co w żaden sposób nie przeszkadza im jej kupować[522].

Alternatywą dla zróżnicowania proponowaną przez Sharpa jest charakterystyczność. Wybory zakupowe podyktowane są nie zróżnicowaniem czy emocjami w stosunku do marki, ale jej dostępnością fizyczną i mentalną, a w sytuacji tłoku komunikacyjnego szczególną rolę zyskuje skuteczny branding, którego podstawowym celem jest możliwości identyfikacji marki jako źródła produktu lub usługi[523]. Ułatwia to charakterystyczny styl i jego elementy (tzw. zasoby charakterystyczne – ang. *distinctive assets*, DA), którymi mogą być na przykład[524]:

- kolory – na przykład czerwony dla Coca-Coli,
- logo – na przykład „złote łuki" McDonalda,

[517] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.120.
[518] Goodhardt G., Ehrenberg A., Chatfield C. (1984) *The Dirichlet: a comprehensive model of buying behaviour*, „Journal of the Royal Statistical Society", Vol. 147, No. 5, ss.621-655.
[519] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.128.
[520] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.113, 128.
[521] Gaillard E., Romaniuk J. (2007) *The uniqueness of brands*, Report 40 for corporate memberts, Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science, Adelaide.
[522] Romaniuk J., Sharp B., Ehrenberg A. (2007) *Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation*, „Australasian Marketing Journal", Vol. 15, ss.42-54.
[523] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.129.
[524] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.129.

- hasła reklamowe (ang. *taglines*) – np. Nike „Just do it”,
- symbole/postaci – na przykład Myszka Mickey,
- celebryci – na przykład Tiger Woods dla Nike,
- style reklamowe – na przykład animowany styl Red Bull,

a także[525]:

- muzyka, dżingle, elementy soniczne,
- fonty, style druku,
- kształty i rodzaje zamknięć opakowań,
- oraz wiele innych elementów.

Charakterystyczny branding i distinctive assets (DA) przynoszą korzyści zarówno dla klientów, jak też dla marki. DA redukują konieczność aktywnego poszukiwania, przemyśleń i wysiłku dla nabywców. Dla marki umożliwiają skuteczny branding i odróżnienie oferty od konkurencji, dzięki elementom charakterystycznym (niekoniecznie lepszym, jak w koncepcji zróżnicowania), które można objąć ochroną prawną[526]. W sposób szczególny DA pomagają budować mentalną dostępność marki w sytuacji tłoku komunikacyjnego[527]:

- Zwiększają poziom brandingu w komunikacji marketingowej w sposób nieinwazyjny dla konsumenta, pomagając zaadresować (często niesłuszne) obawy marketerów przed zbyt agresywnym brandingiem[528].
- Poszerzają audytorium, z którym może komunikować się marka – dzięki elementom wizualnym czy audio marka może dotrzeć np. do osób niepiśmiennych, niebędących w stanie przeczytać nazwy marki w komunikacji.
- Dostarczają brandingu niezależnego od lokalnego alfabetu – co ma kluczowe znaczenie np. w Chinach czy Rosji.
- Poprawiają jakość egzekucji marki – dzięki szerszej palecie możliwych do wykorzystania opcji brandingu.
- Zwiększają neurozróżnicowanie marki – umożliwiając komunikację do różnych zmysłów.
- Pozwalają na budowę komunikacji na różnych platformach i mediach.
- Pozwalają na uzyskanie spójnych elementów między przeszłymi i obecną komunikacją marketingową.

Zasoby charakterystyczne pomagają też budować fizyczną dostępność marki, wpływając na elementy związane z widocznością (ang. *prominence*), co zostało już omówione we wcześniejszych rozważaniach dotyczących fizycznej dostępności marki. Charakterystyczność uzyskiwana dzięki zastosowaniu DA jest zatem w modelu Sharpa kluczowym czynnikiem odróżnienia marki od ofert konkurencji. Budowa DA oznacza jednak konsekwentne i długotrwałe inwestycje. Firma, aby dokonać wyboru, które DA i w jaki sposób budować i wykorzystywać, ma do dyspozycji narzędzie zwane „DA Grid”, które przedstawione zostało na rysunku 26.

[525] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.89.
[526] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.130.
[527] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, ss.101-102.
[528] Hartnett N. (2011) *Distinctive assets and advertising effectiveness*, Master’s thesis, University of South Australia, Adelaide.

Rysunek 26. Distinctive Assets Grid (Macierz Zasobów Charakterystycznych)

Źródło: Romaniuk J. (2018) *Building Distinctive Brand Assets*, Oxford University Press, s.98.

Według DA Grid o potencjale danego zasobu decydują dwa kryteria. Pierwszym jest Sława (ang. *Fame*), rozumiana jako odsetek osób, w których umysłach marka jest skojarzona z danym zasobem. Drugim kryterium jest Unikalność (ang. *Uniqueness*), która odzwieciedla, do jakiego stopnia marka „zawłaszczyła" skojarzenia z danym DA (udział skojarzeń DA z daną marką w całkowitej liczbie skojarzeń dla danego DA)[529]. Zgodnie z tymi dwoma kryteriami distinctive assets można podzielić na następujące grupy[530]:

- grupa „Unikać używania solo" – zasoby o wysokiej rozpoznawalności (sławie), ale niskiej unikalności dla marki, co oznacza ryzyko, że ich użycie może wywołać skojarzenia z markami konkurencyjnymi – stąd postulat, aby nie używać tych DA solo, bez DA towarzyszących, które podniosą unikalność skojarzeń komunikacji;
- grupa „Zignorować lub przetestować" – zasoby o stosunkowo niskich poziomach Sławy oraz Unikalności, nierekomendowane do użycia w pierwszej kolejności;
- grupa „Potencjał do inwestycji" – zasoby o wysokiej unikalności, ale niedostatecznej popularności. Wysoka unikalność pozwala na łatwą i jednoznaczną identyfikację marki, stąd warto inwestować w zwiększanie sławy tych zasobów;
- grupa „Używać intensywnie" – zasoby priorytetowe, popularne i unikalne dla marki. Grupa ta zwana jest też „use it or loose it", co podkreśla fakt, że czynne użytkowanie zasobu jest warunkiem koniecznym zapobiegającym erozji Sławy i Unikalności, co jest zjawiskiem naturalnym mającym swoją przyczynę w intensywności komunikacji marek konkurencyjnych.

[529] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.92; Romaniuk J., Nenycz-Thiel M. (2014) *Measuring the strength of color brand-name links: The comparative efficacy of measurement approaches*, „Journal of Advertising Research", Vol. 54, ss.313-319.
[530] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, s.92.

Wyżej opisany DA Grid ustanawia zupełnie nowe kryteria alokacji inwestycji w strategii komunikacyjnej firmy. Organizacja w swoich działaniach powinna dążyć do budowy i utrzymania charakterystycznego stylu, osiąganego dzięki znanym (Fame) i unikalnym dla marki (Uniqueness) zasobom charakterystycznym (DA). Powyższe rzutuje zarówno na kwestie związane z zawartością komunikacji (ang. *content*), jak też na strategie mediowe. Budując przekaz komunikacyjny, organizacje powinny dbać o wykorzystanie i dalsze budowanie swoich DA, zachowując przede wszystkim spójność stylu, co pozwoli na zwiększanie unikalności DA. Dotyczy to zarówno komunikacji ATL (np. reklama), jak też BTL ponieważ opakowanie jako element przekazu marketingowego również powinno spełniać wymogi charakterystyczności. W kwestii strategii mediowej organizacje (zgodnie z tym, co było podkreślane już przy omawianiu kwestii związanych z penetracją) powinny skupiać się na jak najszerszym dotarciu do potencjalnych klientów (ang. *reach*), co będzie też budować sławę DA (*Fame*). Taka logika tłumaczy znaczącą rolę telewizji jako medium w myśleniu Sharpa versus na przykład wysoko angażujące (ang. *high-engagement*), wąsko targetowane kampanie w mediach społecznościowych[531].

Charakterystyczność w modelu Sharpa łączy się z dostępnością mentalną i fizyczną, a w konsekwencji również z poziomem penetracji marki, stanowiąc spójny model wzrostu marek. Owe kluczowe elementy Sharp traktuje jako niematerialne aktywa organizacji, tzw. aktywa oparte na rynku (ang. *market-based assets*) i podkreśla ich rolę w budowaniu nie tylko wzrostu marki, ale także wartości całej organizacji[532]. Dostępność mentalna, fizyczna i charakterystyczny styl marki zwiększają efektywność firmy chociażby dzięki lepiej rozpoznawalnej reklamie odwołującej się do istniejących struktur pamięci konsumentów (dostępność mentalna). Zasoby te przynoszą także bezpieczeństwo i stabilizację organizacji, uniezależniając ją od wahań rynkowych – dowiedziono, że duże marki mają dużo niższą elastyczność reakcji na wahania koniunktury oraz zmiany marketing mixu, a wspomniane wyżej *market-based assets* działają jak bufor rynkowy chroniący markę[533]. Zasoby te są inwestycją zawierającą w sobie przyszły potencjał wzrostu, nawet kiedy w danej chwili nie jest on realizowany. Za przykład posłużyć może McDonald, który przez kilka lat przeżywał spadki sprzedaży wynikające z błędów marketingowych, przede wszystkim utraty relewantności w kontekście rosnącego trendu zdrowego odżywiania i niedopasowania produktów do tego trendu. Kiedy jednak ta bariera została usunięta (nowości produktowe), firma dzięki swojej fizycznej dostępności (liczba restauracji), mentalnej dostępności i charakterystycznemu stylowi (logo, wygląd restauracji) gwałtownie przyspieszyła, z łatwością wyprzedzając konkurentów[534]. Organizacje powinny zatem dążyć do budowania i chronienia swoich *market-based assets*, zwiększając dostępność fizyczną i mentalną swoich marek, budując i zachowując konsekwentnie charakterystyczny styl, a także starając się dotrzeć do wszystkich potencjalnych konsumentów na rynku, ze szczególnym uwzględnieniem *light buyers* i *non buyers*. Na tym polega koncepcja wzrostu marek Sharpa, który, tłumacząc i podsumowując ją, proponuje siedem kluczowych wskazówek strategicznych[535]:

[531] Sharp B., Danenberg N., *Advertising Got Micropersonal – And We Don't Care*, https://rwconnect.esomar.org/advertising-got-micropersonal-and-we-dont-care/, dostep 09.11.2018.
[532] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.198.
[533] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.198.
[534] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.199.
[535] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, ss.202-213.

1. zasięg – koncentracja na stałym zwiększaniu dotarcia do wszystkich konsumentów danej kategorii zarówno w aspekcie fizycznym (dostępność oferty, dystrybucja), jak też komunikacji marketingowej; unikanie strategii wąsko targetowanych, wyłączających grupy konsumentów, a w szczególności targetowanych tylko na *heavy buyers*; docieranie do konsumentów w różnym miejscu, czasie i sytuacjach; stała obecność i komunikacja (ang. *continuity*) zamiast uderzeń (ang. *burst*) komunikacyjnych;
2. łatwość zakupu – zrozumienie, w jaki sposób konsumenci dokonują zakupów i w jaki sposób marki wpisują się w ich życie; zrozumienie potencjalnych barier użytkowania i zakupów, a następnie ich usunięcie; budowa mentalnej dostępności, aby produkt łatwo „przychodził na myśl" w sytuacji zakupowej; budowa fizycznej dostępności, aby zauważenie i sięgnięcie po produkt oraz jego zakup nie wymagały wysiłku;
3. zauważalność – przebicie się przez barierę poznawczą z komunikacją; sprawienie, że obecność marki i jej komunikacja zostanie odnotowana i przeprocesowana; kluczowa jest tutaj kreatywność w budowie treści (powinna zaciekawiać i generować pozytywne emocje[536]), a także częsta ekspozycja konsumenta na zasoby marki (wykorzystanie efektu primingu[537], a także efektu sympatii do rzeczy znanych[538]);
4. odświeżanie i budowa struktur pamięci – zrozumienie, jakie struktury pamięci konsumenci już mają w głowach. Następnie komunikacja zgodna z tymi strukturami, nawiązywanie do nich oraz ich odświeżanie, okazjonalnie także dobudowywanie nowych. Dla nowych marek szczególnie ważna jest budowa podstawowych struktur pamięci związanych z marką – struktur związanych z istnieniem marki (nazwa), jej celem (działanie, kategoria produktowa) oraz podstawowymi zasobami charakterystycznymi dla marki (nazwa, logo);
5. tworzenie i używanie charakterystycznych zasobów marki – maksymalizacja potencjału tkwiącego w brandingu: związanego z budową lojalności (marka pozwala na użycie heurystyk przy zakupie i budowę lojalności behawioralnej), z komunikacją (branding pozwala konsumentowi na przypisanie komunikacji do konkretnej marki i odświeżenie struktur pamięci) oraz kreacją charakterystycznego stylu marki (branding pozwala na łatwiejsze zauważenie marki i tworzenie asocjacji);
6. Konsekwencja i świeżość – świadomość długotrwałości marki i jej zasobów charakterystycznych, a także faktu, że konsumenci dużo wolniej nudzą się komunikacją marki niż marketerzy (co wynika z ilości ekspozycji wytłumaczonych w wyżej opisanych empirycznych generalizacjach np. krzywej NBD); kluczowa jest konsekwencja i utrzymanie charakterystycznego stylu marki oraz ciągłe odświeżanie i budowanie DA; unikanie nagłych zmian wyglądu komunikacji czy opakowań; odświeżanie, ewolucja elementów w czasie nie może sprawiać, że marka „zgubi" konsumentów, którzy nie będą mogli jej rozpoznać na pierwszy rzut oka;

[536] Du Plessis E. (2005) *The Advertised Mind: Groung-breaking Insights into How Our Brains Respond to Advertising*, Millward Brown and Kogan Page Limited, London.
[537] Berger J. Fitzsimons G. (2008) *Dogs on the street, pumas on your feet: how curs in the environment influence product evaluation and choice*, „Journal fo Marketing Research", Vol. 45, February, ss.1-14.
[538] Hasher L., Zacks R. (1984) *Automatic processing of fundamental information; the case of frequency of occurence*, „American Psychologists", Vol. 39, ss.1372-1388.

7. konkurencyjność – pozostanie konkurencyjnym, nie dawanie konsumentom powodu, aby nie kupić marki, usuwanie barier zakupu; marki konkurują poprzez mentalną i fizyczną dostępność, ale ramy tej konkurencji wyznacza ich oferta, zatem cechy i użyteczność, a także cena oferty muszą spełniać wymagania konsumentów i być konkurencyjne w stosunku do innych ofert na rynku. Zakup marki i dostanie się na listę marek rozważanych (ang. *consideration set*) w istotny sposób premiuje markę i zwiększa prawdopodobieństwo powtórnych zakupów. Nie oznacza to jednak bezwarunkowej gwarancji zakupu. Marka musi dbać, aby cechy jej oferty nie sabotowały wysiłków związanych z budową fizycznej i mentalnej dostępności.

Wyżej opisane wskazówki, podobnie jak cała koncepcja wzrostu marek Sharpa są alternatywą zaproponowaną jako konsekwencja krytyki koncepcji STP, której w świetle swoich badań (oraz empirycznych generalizacji) dokonał Sharp. Model Sharpa, aczkolwiek jest stosunkowo nowy, również podlega krytyce. Jak pisze Neff, koncepcja Sharpa wywołała podobnie wiele kontrowersji i dyskusji, jak pozycja „Positioning" Riesa i Trouta z 1981 roku, stanowiąca jeden z fundamentów koncepcji STP[539]. Na publikację *How brands grow* w 2010 roku zareagowały organizacje budujące biznes na programach lojalnościowych, zatem stojące w oczywistej opozycji do tez Sharpa. Na przykład firma Kroger udowodniła, że przez 52 kwartały z rzędu osiągała wzrost dzięki targetowaniu swoich *heavy buyers*. Z kolei Nielsen Catalina opublikowała wyniki metaanalizy 500 marek dóbr paczkowanych (ang. *packed-goods*), której wyniki pokazują, że targetowanie *heavy buyers* w kampaniach TV oraz cyfrowych przynosi większe wzrosty sprzedaży. Sam Ries (współautor *Pozycjonowania*) zgadza się z większością tez Sharpa dotyczących STP, ale zarzuca mu, że firmy deklarujące poparcie dla zaproponowanej przez niego alternatywy nie osiągają znacząco lepszych wyników. Sharpowi zarzuca się także przeoczenie kwestii związanych z doświadczeniem konsumenta z produktem, influencerami czy opiniami konsumentów publikowanymi w internecie (ang. *online reviews*)[540]. Ciekawe podejście do koncepcji Sharpa przyjęła Biglione, która, zgadzając się z Sharpem co do głównych tez, jednocześnie wskazuje na pewne przypadki szczególne. Na przykład zgadzając się z zasadą szerokiego zasięgu, jednocześnie pokazuje, że firma dysponująca bardzo ograniczonym budżetem (np. zaczynająca działalność) może odnieść korzyść z wąskiego targetowania, gdyż nie stać jej na budowę dużego zasięgu[541].

Pomijając oczywistą kwestię konfliktu interesów (firmy związane z programami lojalnościowymi) i związaną z tym konieczność replikacji badań, krytyka modelu Sharpa na chwilę obecną opiera się głównie na przedstawieniu pojedynczych kazusów (wyjątki od reguły) albo wskazaniu obszarów, do których Sharp nie odnosi się bezpośrednio w swoich pracach. Wyjątkiem zdają się być badania Nielsen Catalina, lecz tutaj wydaje się, że Neff, przytaczając wyniki badania, nieprecyzyjnie określił miernik[542]. Inne źródła wskazują bowiem, że Nielsen w badaniu mierzył

[539] Neff, J. (2017) *The World According To Sharp*, „Advertising Age", Vol. 88(13).
[540] Neff, J. (2017) *The World According To Sharp*, „Advertising Age", Vol. 88(13).
[541] Biglione S. (2016) *To target or not to target, that is not the question*, Published on LinkedIn, April 15.
[542] Neff, J. (2017) *The World According To Sharp*, „Advertising Age", Vol. 88(13).

ROAS (ang. *return on advertising spend*)[543], a nie całkowitą wielkość sprzedaży i jej zmiany. Sharp w swoich pracach, wskazuje, że ROI/ROAS może być wyższe przy targetowaniu *heavy buyers*, jednakże mała liczebność tej grupy nie pozwala na uzyskanie skali umożliwiającej trwały wzrost marki, stąd konieczność uwzględnienia w strategii komunikacyjnej *light buyers*. Wstępny i dość ubogi charakter badań i argumentów związanych z krytyką tez Sharpa zarówno dowodzić może poprawności jego modelu i mocy empirycznej ewidencji za nim stojącej, jak i może być efektem tego, że tezy Sharpa są wiedzą stosunkowo nową, zatem dyskusja nad nimi ma charakter wstępny i być może w przyszłości pojawią mocne głosy krytykujące jego propozycje. Z pewnością należy obserwować toczącą się dyskusję.

Fakt, że koncepcje Sharpa są stosunkowo nowe implikuje też ubogość ich aplikacji. Sharp zajmuje się przede wszystkim wzrostem marek w warunkach konkurencji, ale jego tezy, a przede wszystkim leżące u ich źródła empiryczne generalizacje mogą znaleźć zastosowanie w innych obszarach, na przykład w stanowiącym szczególny obszar zainteresowania niniejszej pracy obszarze związanym z zarządzaniem portfelem marek. Implikacje modelu Sharpa dla zarządzania portfelem marek zostały przestawione w dalszej części rozdziału.

[543] Pinault L., *Nielsen Catalina Solutions Releases First Ever CPG-Industry Benchmarks for Advertising Return Across Media*, https://www.businesswire.com/news/home/20160614005247/en/Nielsen-Catalina-Solutions-Releases-CPG-Industry-Benchmarks-Advertising dostęp 09.11.2018.

3.4. Implikacje tez Sharpa dla zarządzania portfelem marek

Model wzrostu marek Sharpa zajmuje się przede wszystkim aspektem wzrostu i budowy pojedynczej marki oraz sposobem, w jaki marki konkurują ze sobą. Wielość marek na rynku jest oczywistym elementem jego modelu, zwykle jednak są to marki tworzące środowisko konkurencyjne, zatem wrogie sobie i walczące o tych samych konsumentów. Sharp stosunkowo niewiele uwagi poświęca aspektom związanym ze wzrostem portfela marek jednej organizacji. Niemniej jednak w jego pracach można znaleźć odniesienia do kluczowych obszarów związanych z zarządzaniem portfolio, takich jak kwestie rozbudowy portfela (wprowadzenie marki), rozciągnięcia marki, uproszczenia portfela czy sposobu alokacji środków marketingowych.

Jeżeli chodzi o kwestie związane z wprowadzeniem marki na rynek, Sharp stawia następujące tezy: po pierwsze, nowe marki rosną w taki sam sposób jak istniejące, tzn. poprzez wzrosty penetracji. W pierwszej kolejności nowe marki kupowane są przez *category heavy buyers*, którzy są najbardziej receptywni na pojawiające się w kategorii nowości. Konsumenci ci mają zwykle najdłuższy repertuar kupowanych marek i najniższy poziom lojalności w stosunku do pojedynczej marki, stąd aby rosnąć, nowa marka musi sięgać po *light category buyers* (budować penetrację). Po drugie, poziomy lojalności nowych marek są niższe niż wynikałoby to z *double jeopardy law*, tzn. są niższe niż poziomy lojalności istniejących marek o podobnym udziale rynkowym. Sharp uzasadnia to stosowaną zwykle strategią wprowadzeń polegającą na „uderzeniach marketingowych" i owocującą krótkotrwałym „zakupem" dostępności mentalnej i fizycznej, które po zakończeniu akcji szybko spadają. Marka zyskuje zatem krótkotrwały skok penetracji, tracąc następnie nieproporcjonalnie dużo klientów[544].

W kontekście powyższych informacji Sharp i Romaniuk proponują model wprowadzania na rynek skoncentrowany na budowie penetracji nowej marki poprzez[545]:

- szybkie zapewnienie dostępności fizycznej marki – przynajmniej w skali umożliwiającej finansowanie trwałej komunikacji marketingowej,
- zapewnienie trwałej komunikacji marketingowej o szerokim zasięgu, aby dotrzeć do medium i *light category buyers* zgodnie z ich cyklami zakupowymi,
- skoncentrowanie się na budowie struktur pamięci, które przede wszystkim pomogą w budowie podstaw mentalnej dostępności marki – czym marka jest, jak się nazywa, do jakiej kategorii należy etc.,
- silny branding, umożliwiający budowę charakterystycznego stylu marki i jej rozpoznawalność,
- upewnienie się, że bariery zakupu marki są na bieżąco rozpoznawane i znoszone.

Sharp porusza też kwestię związaną z kanibalizacją wewnętrzną tzn. „zjadaniem" obrotu obecnych marek w portfelu firmy przez nową markę. Podstawą kanibalizacji jest *duplication of*

[544] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, ss.190-194.
[545] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, ss.195-202; Romaniuk J., *How Brands Grow Part 2 Webinar*, WARC.

purchase, który zależy nie od własności marki (do jakiej firmy należy), ale wielkości marki i marek konkurujących. Zdarza się jednak, że poziom kanibalizacji marek tej samej firmy jest nieproporcjonalnie duży i zwykle wynika to z błędów popełnionych przez organizację przy realizacji wejścia na rynek (np. wprowadzenie marki do sklepów kosztem istniejących marek, czyli zamiana w ramach fizycznej obecności). Aby uniknąć nadmiernej kanibalizacji, Sharp radzi, aby, budując fizyczną dostępność nowej marki, poszerzać fizyczną dostępność portfela, tzn. dobudowywać fizyczną dostępność firmy za pomocą nowej marki, zaś budując mentalną dostępność, czynić to w sposób stymulujący mentalną konkurencję nowej marki z innymi markami w kategorii (konkurencyjnymi dla firmy) a nie z markami organizacji. Na przykład poprzez selekcję CEPów, z którymi będą budowane asocjacje marki[546].

Mając już w portfelu więcej niż jedną markę, firma musi zmierzyć się z decyzjami dotyczącymi alokacji zasobów pomiędzy markami. Zadanie optymalnej alokacji zasobów dotyczy wszystkich zasobów firmy (finanse, ludzie, sprzęt etc.), ale obszarem szczególnego zainteresowania niniejszej pracy są zasoby marketingowe, czyli budżet marketingowy. Sharp nie oferuje bezpośrednich wytycznych dotyczących zarządzania budżetem marketingowym w sytuacji wielości marek w portfelu. Pośrednio jednak z jego prac można wydobyć pewne wskazówki. Na przykład, rozważając kwestię alokacji budżetu według kryteriów celu marketingowego, Sharp jest orędownikiem budowy penetracji. Marki rosną dzięki budowie penetracji (a konkretnie akwizycji), nie częstotliwości zakupów, zakupu per akt, odsetka powtarzalnych transakcji czy innych miar lojalnościowych[547]. Jednocześnie krzywa NBD (jedna z empirycznych generalizacji, na podstawie których Sharp buduje swój model) funkcjonuje zarówno na poziomie pojedynczej marki, jak też kategorii produktowej (wielości marek)[548]. Można zatem stwierdzić, że celem firmy jest budowa jak najszerszej penetracji portfela marek. Patrząc na alokację budżetu z punktu widzenia używanych narzędzi i miksu marketingowego, na podstawie wyżej opisanych prac Sharpa należy zatem priorytetyzować narzędzia budujące dostępność mentalną (np. reklama) i fizyczną (np. dystrybucja czy budowa widoczności w sklepie). Jednocześnie Sharp w sposób krytyczny wypowiada się o efektywności (szczególnie w dłuższym okresie czasu) tak często stosowanych promocji cenowych, zdecydowanie podkreślając konieczność inwestowania w reklamę[549]. Złotą proporcją opartą na ewidencji jest 60-40, tzn. 60% budżetu powinno być alokowane w reklamę i budowę mentalnej dostępności marki, a 40% w ewentualne interwencje krótkoterminowe np. cenę[550]. Można zatem wnioskować, że priorytetem w zakresie narzędzi dla firmy powinna być reklama i środki budujące dostępność mentalną marek w portfelu, dopiero po zaadresowaniu tej kwestii (i w kontekście możliwości finansowych i sytuacji finansowej organizacji) firma powinna inwestować w promocje cenowe.

[546] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, ss.195-196.
[547] Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*, Oxford University Press, ss.8-9.
[548] Nelson-Field K., Riebe E., Sharp B. (2012) *What's Not to "Like"? Can a Facebook Fan Base Give a Brand The Advertising Reach It Needs?*, Journal of Advertising Research, June, ss.262-269.
[549] Sharp B. (2007) *Don't evaluate your ad by sales figures*, B&T, 20 April; Sharp B. (2006) *Does advertising work?*, B&T, 3 November.
[550] Clift J. (2016) *Marketing in the Digital Age: Binet and Field on how media choices impact effectiveness*, Event Reports, Eff Week, November.

W zakresie alokacji środków priorytetowych, tzn. alokacji budżetu reklamowego między markami, Sharp opiera się na dwóch pojęciach. Pierwszym jest krzywa AI (ang. *Advertising Intensivity*), określająca poziom inwestycji (mierzony jako SOV – ang. *share of voice*, czyli udział marki w komunikacji kategorii) w stosunku do udziału rynkowego (SOM – ang. *share of market*), który jest normą dla danej wielkości marki (udowodniono bowiem, że większe marki zwykle mają SOV<SOM bez szkody dla skali, zaś mniejsze marki muszą mieć SOV>SOM, aby utrzymać się na rynku). Drugim wskaźnikiem jest ESOV (ang. *extra SOV*) czyli miara inwestycji w dodatkowy udział w komunikacji kategorii, ponad wynikający z udziału rynkowego, będący miarą dodatkowego wysiłku komunikacyjnego marki i, jak udowodniono, skorelowany z dodatkowym wzrostem elastycznością 0,05[551]. Obydwie miary pozwalają na ocenę finansowej efektywności danego poziomu inwestycji w reklamę, a w sytuacji wielości marek w portfelu służyć mogą za punkty orientacyjne. Badania dowodzą także, że zasięg komunikacji jest zdecydowanie ważniejszy niż jej wielokrotna ekspozycja[552]. Można zatem wnioskować, że firma powinna dążyć do tego, aby żadna marka nie spadała poniżej krzywej AI, zaś nadwyżki inwestycyjne (ESOV) powinny być alokowane tak, aby budować dodatkową dostępność mentalną marek, zgodnie z bieżącą strategią marketingową i finansową.

Alternatywną dla wprowadzenia nowej marki strategią budowy portfela jest rozciągnięcie istniejących marek. Rozciąganie marki niesie za sobą szereg korzyści, ale i ograniczeń[553]. Analizując prace Sharpa i innych autorów w tym zakresie, można wyciągnąć następujące wnioski. Po pierwsze, nowe warianty (ang. *subrange*, linie produktowe) posiadają bardzo podobny profil konsumentów do marki macierzystej. Ponownie potwierdza to prawo duplikacji zakupów, a także pokazuje, że podstawą wzrostu dzięki nowym wariantom są raczej potrzeby i okazje zakupowe, a nie nowe, specyficzne i odrębne segmenty konsumentów. Nowe warianty powinny być zatem wprowadzane wtedy, kiedy mają szansę na maksymalizację dotarcia marki w danym okresie do jak najszerszej grupy konsumentów, dzięki zaadresowaniu szerszego portfolio pokrywanych okazji (potrzeb, smaków)[554]. Po drugie, priorytetem przy rozciąganiu marki jest zachowanie charakterystyczności i spójności marki macierzystej i uniknięcie ryzyka „rozwodnienia" DA marki. Stąd konieczność zachowania spójności w zakresie używanych DA, szczególnie tzw. stałych elementów (kolor opakowania, nazwa, logo), które nie mogą różnić się między marką macierzystą a wariantami[555]. Decyzja, czy dany produkt wprowadzać jako nowy wariant czy jako nową markę, jest w dużej mierze uzależniona od możliwej do zachowania spójności DA. Jeżeli identyfikacja wizualna nowego produktu ma być znacząco różna, powinien być on wprowadzany pod nową marką[556].

[551] Danenberg N., Kennedy R., Beal V., Sharp B., *Advertising Budgeting: A Reinvestigation of the Evidence on Brand Size and Spend*, „Journal of Advertising", Vol. 45(1), ss.139-146.
[552] Taylor J., Kennedy R., Sharp B. (2009) *Is Once Really Enough? Making Generalizations about Advertising's Convex Sales Response Function*, „Journal of Advertising Research", June, ss.198-200.
[553] Garbarski L. (2014) *Zachowania konsumentów a powodzenie strategii rozciągania marki*, „Handel Wewnętrzny", Vol. 4, ss.70-79.
[554] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, ss.67-72.
[555] Romaniuk J. (2018) *Building Distinctive Brand Assets*, Oxford University Press, ss.57-64.
[556] Romaniuk J. (2018) *Building Distinctive Brand Assets*, Oxford University Press, ss.64.

Podsumowując, zdaniem Sharpa o ilości wprowadzanych wariantów i marek decydować powinna ich zdolność do budowy dodatkowej penetracji portfela, a ewentualne ograniczenia związane są z kwestiami możliwości firmy w zakresie budowy dodatkowej mentalnej i fizycznej dostępności (unikanie nadmiernej kanibalizacji) oraz właściwego poziomu wsparcia portfela (możliwości i efektywność finansowej), a także z zachowaniem charakterystyczności marki (marek) macierzystej.

Sharp twierdzi wprost, że firma nie powinna przejmować się (poza aspektem unikania nadmiernej kanibalizacji) zbytnio kwestią wewnętrznej konkurencji marek w swoim portfelu. Podaje przykład kategorii soft drinks – gdyby dzisiaj jeden właściciel mógł wybrać dwie marki z tej kategorii, nie wybrałby Coca-Coli i Fanty, tylko bezpośrednio konkurujące Coca-Colę i Pepsi, ponieważ taka kombinacja zapewniłaby największą skale biznesu. W szczególny sposób Sharp przestrzega przed zbyt pochopnymi decyzjami dotyczącymi upraszczania portfela. Jego zdaniem ewentualne decyzje o pozbyciu się marki z portfela powinny być podyktowane wyłącznie jej żywotnością (skala, zdolność do wzrostu etc.) oraz kwestiami finansowymi i operacyjnymi, a w żadnym wypadku nie jej podobieństwem (wspólny target) do pozostałych marek w portfelu[557].

W rozdziale opisano, w jaki sposób relatywnie nowy w naukach o zarządzaniu nurt *evidence--based* przekłada się na aspekty związane z budową i zarządzaniem markami. Przeanalizowano empiryczne generalizacje związane z obszarem marketingu, a w szczególności te opisujące, w jaki sposób marki rosną i konkurują ze sobą, a także w jaki sposób konsumenci dokonują swoich wyborów zakupowych. Wykazano, w jaki sposób dowody empiryczne zaprzeczają logice związanej z koncepcją STP. Zgodnie z empirycznymi generalizacjami marki rosną bowiem dzięki ciągłej skutecznej akwizycji nowych konsumentów i budowaniu penetracji, a nie dzięki zwiększaniu sprzedaży do istniejących, wybranych (targetowanych) grup konsumentów (segmentów). Konkurujące ze sobą marki mają podobne profile klientów i współdzielą bazy klientów, a konkurując raczej dopasowują swoją ofertę, niż ją różnicują. Pokazano, że postawy klientów mają charakter probabilistyczny i nie są stałe w czasie, a podstawą odróżnienia marki od konkurencji nie jest pozycjonowanie, ale jej charakterystyczny styl. Potwierdzono rolę lojalności konsumentów jako kluczowego czynnika wyboru, ale forma tej lojalności ma charakter behawioralny, nawykowy (w odróżnieniu od lojalności jako świadomego efektu procesu wyboru ofert) i ma na celu uproszczenie konsumentowi decyzji. Wykazano też istnienie *consideration sets* oraz wprowadzono pojęcie lojalności poligamicznej (konsument wierny kilku markom w kategorii).

Jako alternatywę dla krytykowanej koncepcji STP zaprezentowano koncepcję wzrostu marek Sharpa, opierającą się na wzroście dzięki budowie penetracji, osiąganemu poprzez ciągłą budowę mentalnej i fizycznej dostępności oraz budowę i utrzymywanie charakterystycznego stylu marki. Przeanalizowano, w jaki sposób koncepcja Sharpa wywodzi się i opiera na empirycznych generalizacjach, a także przestawiono wytyczne Sharpa dotyczące każdego z obszarów.

[557] Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press, s.86.

Finalnie przestawiono także możliwe implikacje tez Sharpa na obszar zarządzania portfelem marek, stanowiący szczególny przedmiot zainteresowania niniejszej pracy. W tym miejscu nasuwają się dwa wnioski. Po pierwsze, można zauważyć, że ilość bezpośrednich wytycznych dotyczących ZPM w pracach Sharpa jest dość niewielka. Jednocześnie oferowana przez niego koncepcja wzrostu marek, a także empiryczne generalizacje leżące u jej podstawy, pozwalają na wnioskowanie pośrednie dotyczące również aspektów związanych z ZPM. Po drugie, wytyczne i wnioski dla budowania, wspierania oraz ewentualnego redukowania portfolio marek wynikające z modelu Sharpa są inne niż opisywane w pierwszym rozdziale wytyczne ZPM, w dużej mierze związane z ideą segmentacji, targetowania i pozycjonowania marek. Oznacza to, że w zależności od przyjętych podstaw koncepcyjnych (model STP lub model Sharpa) inne mogą być rekomendacje i możliwe decyzje w zakresie zarządzania portfelem marek. Wniosek ten prowadzi do naturalnych pytań o popularność zastosowania obydwu koncepcji w ZPM, a przede wszystkim o efekty ich stosowania.

Rozdział 4. Rezultaty zarządzania portfelem marek. Badania własne.

4.1. Konstrukt intelektualny i metodyka badania

Zarządzanie portfelem marek, jego podstawy koncepcyjne i przyjęte paradygmaty, związane z nimi decyzje, narzędzia oraz rezultaty, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy STP oraz zaproponowanego przez Sharpa alternatywnego dla STP modelu wzrostu marki są kluczowym obszarem badawczym pracy. Głównym nurtem badawczym, w którym osadzona została praca, jest problematyka aktywów niematerialnych i ich roli w budowaniu wartości organizacji[558], a w ich ramach – tematyka zarządzania marką[559]. Metodyka pracy wpisuje się w nurt określany jako *evidence-based practice* (EBP) czyli praktyka biznesowa oparta na dowodach[560], a w szczególności w wywodzący się wprost z EBP nurt *evidence-based management*[561]. Problemem badawczym podjętym w pracy jest ocena możliwości poprawy rezultatów zarządzania portfelem marek poprzez porównanie podejścia opartego na koncepcji STP z rekomendacjami Sharpa.

Założeniem wyjściowym rozprawy jest przekonanie, że silosy organizacyjne i organizacyjna inercja sprawiają, że podnoszenie wydajności funkcjonowania organizacji poprzez adaptację nowych rozwiązań wcale nie jest zjawiskiem powszechnym[562]. Z drugiej strony nauka i praktyka zarządzania potwierdzają przekonanie, że przedsiębiorstwa dążą do podnoszenia efektywności swoich działań. Dowodzą tego choćby takie koncepcje jak organizacja uczącą się[563]. Dotyczy to w szczególności obszaru zarządzania portfelem marek. Wraz ze zmianami zachodzącymi na rynku należy podejmować decyzje dostosowujące prowadzone działania i optymalizujące uzyskiwane rezultaty. Można więc przyjąć, że tradycyjne sposoby konkurowania w zakresie zarządzania portfelem marek mogą być niewystarczające w globalizującej się gospodarce i rozbudowywanych portfelach marek współczesnych organizacji. Modele wzrostu marek stanowią jeden z istotnych fundamentów zarządzania portfelem marek, a model STP, jak i model Sharpa są koncepcjami relewantnymi i alternatywnymi w obszarze zarządzania portfelem marek, choć nie całkowicie substytucyjnymi. Ich zastosowanie będzie prowadzić (przynajmniej częściowo) do innych decyzji organizacji, a w konsekwencji – do innych rezultatów.

[558] Kaplan R., Norton D. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business School Publishing Corporation; Daum J. (2002) *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley&Sons.
[559] Keller K.L. (2008) *Strategic Brand Management*, 3. wydanie, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New York; Aaker D.A. (2002) *Building Strong Brands*, Simon & Schuster, London.
[560] Rowley J. (2012) *Evidence-based marketing. A perspective on the 'practice-theory divide'*, „International Journal of Market Research", Vol. 54, Issue 4,; Tranfield D., Denyer D., Marcos J., Burr M. (2004) *Co-producing management knowledge*, „Management Decision", Vol. 42, 3/4, ss.375-386.
[561] Collins J., Denyer D. & Turnbull J.K.(2008) *Educating the evidence-based manager: the executive doctorate and its impact on management practice*, Organization Knowledge Learning and Capabilities Conference, Copenhagen; Sharp B. (2013) *Marketing. Theory, Evidence, Practice*, Oxford University Press.
[562] Tett G. (2015) *The Silo Effect. The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*, Simon&Schuster.
[563] Senge P. (2012) *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Głównym celem rozprawy jest wskazanie modelu (STP bądź Sharpa) zarządzania portfelem marek, który odznacza się korzystniejszymi rezultatami, zaś ocena rezultatów dokonana została w dwóch wymiarach:

- oceny deklarowanych wyników rynkowych organizacji oraz
- oceny deklarowanej skuteczności działań rynkowych.

Celem badań było określenie różnic (zarówno skali, jak i struktury) w uzyskiwanych rezultatach zarządzania portfelem marek przez organizacje, które zarządzają portfelem marek wykorzystując model oparty na STP oraz te bazujące na modelu Sharpa. Realizacja celu badawczego (naukowego) stanowiła podstawę do realizacji głównego celu rozprawy, a także pozwoliła na opracowanie rekomendacji dla praktyki w sferze problematyki zarządzania portfelem marek, co stanowiło cel aplikacyjny pracy.

W pracy przyjęto hipotezę główną (H0) bazującą na stwierdzeniu, że organizacje zarządzające portfelem marek opierające się na koncepcji Sharpa osiągają korzystniejsze rezultaty niż organizacje stosujące podejście oparte na STP. Dla tak sformułowanej hipotezy głównej sformułowano hipotezy badawcze (H1, H2, H3):

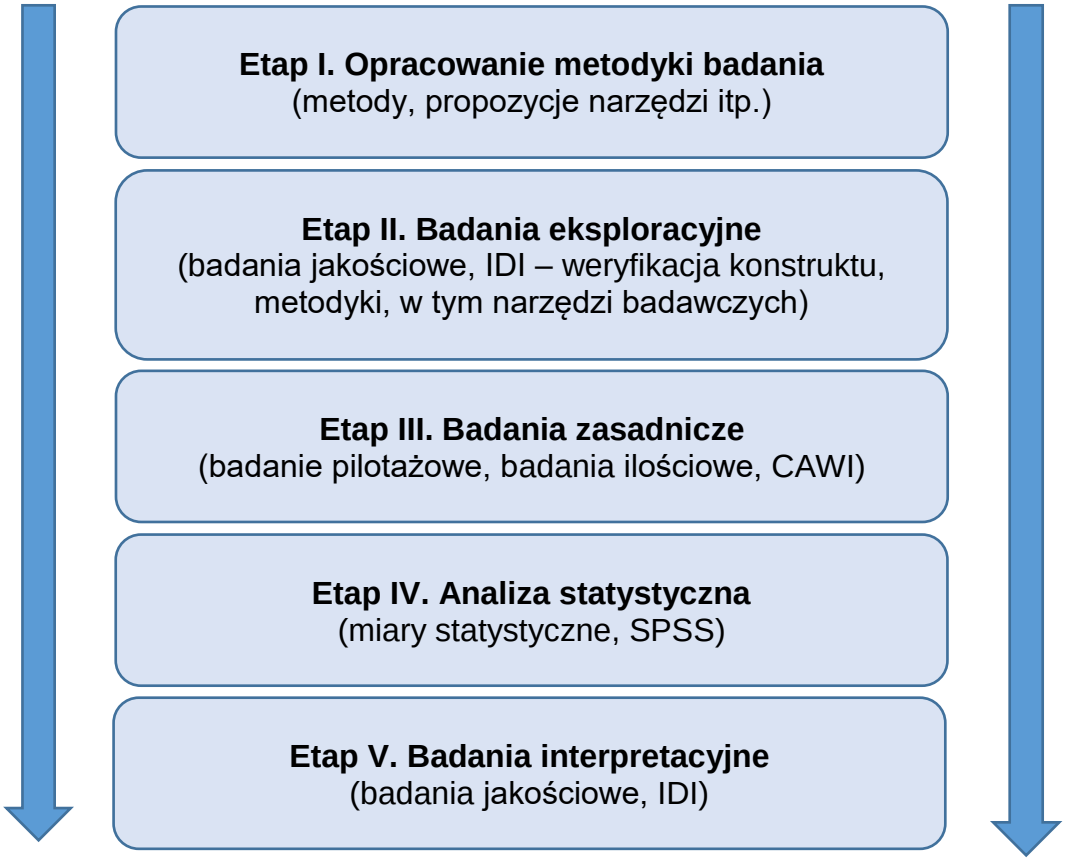
H1: Zarządzanie portfelem marek w badanych organizacjach jest w większości oparte jest na tradycyjnym modelu STP.

H2: Organizacje zarządzające portfelem marek, bazując na koncepcji Sharpa, osiągają wyższe deklarowane wyniki rynkowe (przychody, zyski, udziały rynkowe i siłę marek) niż organizacje opierające się na podejściu STP.

H3: Zarządzanie portfelem marek oparte na koncepcji Sharpa przynosi (w stosunku do zarządzania opartego na STP) wyższą deklarowaną skuteczność działań rynkowych w obszarach związanych z zarządzaniem portfelem marek.

Zdefiniowany obszar i cele rozprawy, jak również opracowane hipotezy badawcze wyznaczyły podejście do metodyki badania. Świadomość ograniczeń wyjściowych (czas, finanse itp.) sprawiły, że zamierzeniem procesu badawczego była minimalizacja potencjalnych błędów związanych z doborem próby, metodą badań, analizą wyników itp. Proces badań łączył badania jakościowe z ilościowymi i składał się z pięciu głównych etapów przedstawionych na rysunku 27.

Rysunek 27. Etapy procesu badania



Źródło: Opracowanie własne.

Punktem wyjścia procesu badań było sformułowanie konstruktu intelektualnego, który obejmował identyfikację zmiennych niezależnych (wymiary opisujące model STP i podejście Sharpa) oraz zmiennej zależnej (rezultaty oceniane poprzez: wyniki rynkowe oraz skuteczność działań rynkowych). Każda ze zmiennych została, na bazie studiów literaturowych, opisana poprzez kluczowe jej wyznaczniki, to zaś pozwoliło na późniejsze przełożenie ich na narzędzia pomiaru.

Pierwszym krokiem w opracowaniu konstruktu intelektualnego było dokonanie wyboru obszarów zarzadzania portfelem marek, w których porównywane będą obie koncepcje. Na podstawie studiów literatury[564] zidentyfikowano dwa podstawowe kierunki zmian portfela marek tzn. ekspansji i optymalizacji, dla których następnie określono kluczowe obszary aktywności organizacji. Opisując kierunek ekspansji, skupiono się na obszarach organicznego wzrostu portfela marek, tzn. wprowadzeniu nowej marki lub rozszerzeniu istniejącej, nie uwzględniono natomiast aliansów ani zakupu marek[565]. Przyczyną podjęcia takiej decyzji było dążenie do maksymalnego uproszczenia modelu w świetle różnorodności i naturalnej kompleksowości badanego obszaru, co rzutowało na poziom skomplikowania stosowanych narzędzi (kwestionariusz ankiety), a co za tym idzie – potencjalną jakość uzyskanych danych.

[564] Przede wszystkim: Aaker 2004; CIM 2003; Morgan, Rego 2009; Uggla 2013, 2015 i inni.
[565] Riezebos R. (2003) *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Prentice Hall-Financial Times, Harlow, s.202.

Uwzględnienie aliansów marek wymagałoby rozbudowania badań o wymiary związane z zewnętrznymi interesariuszami, zaś zakup istniejących marek zdaniem autora można rozważyć jako szczególny przypadek wprowadzenia nowej marki, natomiast główne czynniki różnicujące sposoby wprowadzenia związane są z kwestiami efektywności finansowej, co nie jest przedmiotem rozprawy.

Opisując obszary związane z optymalizacją portfela, skupiono się na kwestiach związanych z alokacją budżetu marketingowego, a także z obszarem redukcji portfela marek. Opisując obszar redukcji, zastosowano uproszczenie polegające na ograniczeniu rozważań do kwestii wycięcia marki, z pominięciem strategii dojenia (milk), konsolidacji marek czy kwestii sprzedaży marki[566]. Oprócz wspomnianego powyżej dążenia do maksymalnej prostoty, przyczyną owych decyzji była też koncentracja na aspektach uwypuklających różnice w modelach STP vs. Sharpa, jakimi są kryteria wyboru marki do usunięcia z portfela oraz założenia dotyczące efektów takiej operacji.

Następnie, wykorzystując analizę literatury zawartą w rozdziałach drugim i trzecim[567], dla poszczególnych obszarów dokonano zestawienia kluczowych cech koncepcji STP i Sharpa w zakresie ZPM, co pokazano w tabeli 20.

Tabela 20. Zestawienie kluczowych cech koncepcji STP i Sharpa w obszarach zarządzania portfelem marek

	Model STP	**Model Sharpa**
Wprowadzanie nowych marek	Nowy segment (nisza rynkowa) jako warunek konieczny wprowadzenia nowej marki	Możliwość zbudowania dostępności fizycznej (dystrybucja), a następnie mentalnej jako warunek konieczny wprowadzenia nowej marki
	Unikalne pozycjonowanie jako kluczowy warunek sukcesu nowej marki	Charakterystyczność jako kluczowy warunek sukcesu nowej marki
	Nowa marka przejmie klientów od najbliższego konkurenta w segmencie	Nowa marka przejmie obrót od wszystkich graczy w kategorii, proporcjonalnie do ich skali, głównie od lidera
	Zasada jeden segment – jedna marka	Penetracja jako cel nadrzędny
	Precyzja pozycjonowania jako narzędzie zwiększania skali marki	Charakterystyczność (łatwość rozpoznania) marki jest ważniejsza niż pozycjonowanie (unikalność)

[566] Aaker D. (2004) *Leveraging the Corporate Brand*, „California Management Review", Vol. 46, No. 3; Riezebos R. (2003) *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Prentice Hall-Financial Times, Harlow; Finskud L. (1998) *Bringing Discipline to Brand Consolidation – the right choice for capturing value in the face of ballooning portfolios and brand dilution*, „Vanguard Brand Management", March.

[567] Przede wszystkim: Aaker 2004; CIM 2003; Riezebos 2003; Finskud 1998; Morgan, Rego 2009; Sharp 2010, 2013, 2013.

Rozciąganie marki	Podstawą do rozciągnięcia marki jest możliwość wejścia do nowego, dotychczas nieobsługiwanego segmentu	Podstawą do rozciągnięcia marki jest możliwość budowy dodatkowej penetracji
	Marka nie powinna wchodzić do segmentu obsługiwanego przez inną markę w portfelu	Marki mogą być obecne w tym samym segmencie, o ile są odrębne/charakterystyczne
	Granice rozciągania marki wyznacza jej pozycjonowanie	Granice rozciągania marki wyznaczają: zachowanie charakterystycznego stylu (wyróżnialność) i parametry finansowe
Alokacja budżetu	Zróżnicowane priorytety inwestycyjne skoncentrowane na targetowanych użytkownikach (częstość zakupów, wielkość zakupów, lojalność)	Priorytety inwestycyjne związane z budową dostępności mentalnej i fizycznej (reklama, dystrybucja)
	Kluczowy cel – zwiększenie udziału w konsumpcji (SOR – share of requirements) kluczowych użytkowników	Kluczowy cel: zwiększenie obecności rynkowej – penetracji
	Dodatkowe środki inwestowane z marki unikalne (o jasnych wyróżnikach) jako te o największych szansach na wzrost	Dodatkowe środki inwestowane w taki sposób, aby uzyskać inkrementalną penetrację portfela marek
	Promocje cenowe budują konsumpcję i nawyki zakupowe	Promocje cenowe są narzędziem krótkoterminowym i nie budują bazy klientów na przyszłość
Upraszczanie portfela marek	Eliminacja wewnętrznej konkurencji marek w segmencie jako pełnoprawna przyczyna usunięcia marki z portfela	Jedynym powodem usunięcia marki z portfela są parametry finansowe
	W przypadku konieczności usunięcia marki z portfela priorytetem kasacji są marki dublujące się – obecne w tych samych segmentach, o podobnym pozycjonowaniu	W przypadku konieczności usunięcia marki z portfela priorytetem kasacji są marki najmniejsze (o najmniejszej penetracji i obrocie) oraz najmniej charakterystyczne
	Konsumpcja usuniętej marki przejdzie na inne marki w portfelu (kanibalizacja zwrotna)	Konsumpcja usuniętej marki zostanie przejęta przez wszystkie marki na rynku proporcjonalnie do ich skali

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie dokonanej analizy literatury przyjęto też, że fakt, iż dane zachowanie jest charakterystyczne dla jednego modelu nie oznacza, ze w drugim modelu w ogóle nie występuje. Bardziej charakterystyczne dla danego modelu jest znaczenie oraz intensywność występowania danego elementu, a nie jego obecność lub jej brak. Modele STP i Sharpa są alternatywnymi koncepcjami wzrostu marki, ale nie są dychotomiczne w zakresie pojedynczych zachowań.

Różnica w dużej mierze polega na kompozycji i roli poszczególnych składników. W oparciu o te informacje zdecydowano zatem, że zmienne niezależne (wymiary opisujące modele Sharpa i STP) będą analizowane jako zmienne ciągłe (o możliwym różnym stopniu nasilenia) i niedychotomiczne (możliwość występowania w jednej organizacji zachowań z modelu STP oraz z modelu Sharpa), co stanowiło podstawę dla późniejszej budowy narzędzia pomiaru oraz przeprowadzanych analiz.

Identyfikacja zmiennej zależnej (rezultaty rynkowe) dokonana została poprzez określenie dwóch wymiarów: wyników rynkowych oraz skuteczności działań rynkowych. Zarówno wyniki rynkowe, jak też skuteczność działań rynkowych mierzone były za pomocą danych deklaratywnych (opinie respondentów), jako akceptowalnej formy oceny wyników biznesowych[568]. Na potrzeby pomiaru deklarowanych wyników rynkowych, w badaniach zasadniczych stworzono Wskaźnik Wyników Rynkowych (WWR), składający się z następujących elementów:

1. ocena dynamiki przychodów organizacji,
2. ocena dynamiki zysków organizacji,
3. ocena dynamiki udziałów rynkowych,
4. ocena zmiany siły kluczowych marek.

Każdy z elementów oceniany był na skali Osgooda w trzech perspektywach: w stosunku do zeszłego roku, w stosunku do kluczowego konkurenta, w stosunku do średniej rynku, co łącznie dawało dwanaście ocen cząstkowych składających się na zagregowany wskaźnik WWR (liczony jako średnia ocen cząstkowych). Na potrzeby pomiaru deklarowanej skuteczności wyników rynkowych, w badaniach zasadniczych planowano Wskaźnik Skuteczności Działań Rynkowych (WSDR), składający się z następujących elementów:

1. ocena skuteczności wprowadzania nowych produktów,
2. ocena skuteczności rozciągania marki,
3. ocena skuteczności alokacji budżetu,
4. ocena skuteczności upraszczania portfela marek.

Każdy z elementów oceniany był na skali Osgooda w dwóch perspektywach: w stosunku do pierwotnych planów oraz w stosunku do konkurencji, co łącznie dawało osiem ocen cząstkowych składających się na zagregowany wskaźnik WSDR (liczony jako średnia ocen cząstkowych).

Na poziomie wstępnego konstruktu intelektualnego zaplanowano dokonanie weryfikacji hipotez badawczych poprzez analizę relacji zmiennych niezależnych (opisanych poprzez podane powyżej zachowania umożliwiające przypisanie organizacji do danego modelu) oraz zmiennej zależnej (identyfikowanej poprzez opisane powyżej wskaźniki WWR oraz WSDR). Następnie tak określony

[568] Ambler T., Kokkinaki F. (1997) *Measures of Marketing Success*, „Journal of Marketing Management", Vol. 13; Dess G., Robinson R. (1984) *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective measures: the Case of privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*, „Strategic Management Journal", Vol. 5; Venkatraman N., Grant H. (1986) *Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal*, „Academy of Management Review", Vol. 11.

konstrukt oraz całą koncepcję pracy poddano weryfikacji w trakcie badań eksploracyjnych w etapie II.

Badania eksploracyjne przeprowadzono w czerwcu 2018 roku, w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Doboru respondentów dokonano w sposób celowy, kierując się kryteriami dorobku naukowego i praktycznego, zgodności obszaru ekspertyzy z tematem rozprawy oraz dostępności (możliwości szybkiego przeprowadzenia wywiadu). Finalne przeprowadzono cztery IDI, wszystkie w formie osobistych spotkań z następującymi ekspertami: Grzegorz Kosson, dr Jacek Pogorzelski, dr Paweł Wójcik, dr hab. Mariusz Trojanowski. Celem wywiadów było zweryfikowanie i poddanie dyskusji zaproponowanej koncepcji pracy i konstruktu intelektualnego, znalezienie możliwych błędów, nieścisłości i słabych punktów oraz skorygowanie ich przed przystąpieniem do etapu badań zasadniczych. Rozmowa odbywała się na bazie scenariusza wywiadu wyznaczonego przez strukturę koncepcji pracy i opracowany konstrukt, a następnie – w formie otwartej dyskusji. Respondenci zwrócili uwagę na wyzwania metodyczne, jakie należy zaadresować. Pierwszym z nich jest opisywanie modelu Sharpa poprzez zmienne zastępcze (zachowania organizacji), a nie poprzez bezpośrednie pytania czy deklaracje respondentów w badaniu zasadniczym. Eksperci byli zgodni, że ze względu na brak wiedzy na temat koncepcji Sharpa wśród praktyków, pytanie o nią bezpośrednio nie miałoby sensu. Jednocześnie wskazywali konieczność wsparcia tego założenia w ramach przyjętej metodyki badań. Uczestnicy wywiadów nie byli zgodni co do tego, w jaki sposób zaadresować tę kwestię. Sugerowano przeprowadzenie analizy tzw. literatury praktyków (np. „Marketing w Praktyce") i sprawdzenie, czy (na ile często) w czasopismach marketingowych występują odwołania do modelu wzrostu marek Sharpa. Część ekspertów sugerowała przeprowadzenie badania dodatkowego na mniejszej próbie (N=20-30) sprawdzającego znajomość tez Sharpa na tle innych koncepcji marketingowych; mała znajomość obszaru wśród praktyków udowodniłaby słuszność stosowania zmiennych zastępczych w badaniu zasadniczym. Ta sugestia została przyjęta i zrealizowana, zaś wyniki przeprowadzonego badania potwierdziły założenia o niskiej znajomości tez Sharpa wśród praktyków[569].

Eksperci zwracali też uwagę na fakt badania rezultatów organizacji poprzez opinie respondentów, a nie poprzez pomiary bezpośrednie, i na związane z tym ryzyko subiektywności ocen. Dokonanie pomiarów bezpośrednich dotyczących informacji zwykle traktowanych jako poufne byłoby jednak bardzo trudne, a w kontekście istniejących ograniczeń logistycznych i finansowych oznaczałoby znaczącą redukcję skali badania (wielkości próby), prawdopodobnie sprowadzając część empiryczną pracy do studiów przypadków, co znacząco obniżyłoby jej wartość poznawczą; finalnie zatem zdecydowano się pozostać przy zaplanowanym pierwotnie sposobie pomiarów, opartym na przytoczonych wcześniej argumentach Amblera i innych dotyczących identyfikacji danych deklaratywnych jako akceptowalnego sposobu pomiaru wyników biznesowych. W trakcie wywiadów wskazywano też na konieczność precyzyjnego opisania modelu operacyjnego i reguł przypisania organizacji do danego modelu, co jest szczególnie ważne przy dokonywaniu

[569] Medowski M. (2019) *Nowy paradygmat wzrostu marek wg Sharpa a praktyka marketingowa*, „Marketing i Rynek", nr 4.

przypisania bez możliwości pomiaru bezpośredniego (zmienna latentna). W trakcie otwartej dyskusji eksperci udzielili autorowi szeregu ogólnych wskazówek dotyczących budowy narzędzia pomiarowego, w szczególności podkreślając konieczność zachowania prostoty, co jest kluczowym warunkiem uzyskania odpowiedzi od badanych. Powyższe wskazówki zostały wykorzystane przy konstrukcji kwestionariusza dla badań zasadniczych, co było kolejnym etapem prac.

Wskazówki uzyskane na etapie badań eksploracyjnych pozwoliły na przygotowanie wstępnego narzędzia pomiaru na potrzeby badań zasadniczych, jakim był kwestionariusz ankiety. Narzędzie zostało następnie przetestowane w fazie badań pilotażowych, które przeprowadzono na przełomie czerwca i lipca 2018 roku. Badania pilotażowe przeprowadzono na siedmiu respondentach dobranych w sposób celowy, kierując się kryterium praktycznego doświadczenia w zarządzaniu markami, a w szczególności w zarządzaniu portfolio marek. Respondentami byli aktywni zawodowo eksperci pracujący na stanowiskach, takich jak Kierownik Marki (Brand Manager), Starszy Kierownik Marki (Senior Brand Manager), Kierownik Marketingu (Marketing Manager), a także Dyrektor Generalny (General Manager) z takich organizacji jak Mondelez, Danone oraz Nutricia. Celem badań było przetestowanie stworzonego kwestionariusza ankiety na kilku płaszczyznach. Pierwszą były czynniki wpływające na potencjalną liczność odpowiedzi (ang. *response rate*) przy wykorzystaniu narzędzia w badaniu CAWI. Były to czynniki, takie jak przejrzystość konstrukcji, wysiłek i czas konieczny do wypełnienia kwestionariusza, atrakcyjność formy, narracja i nawigacja, perswazyjność komunikatów („prośba o uważne wypełnianie" etc.). Drugą płaszczyznę stanowiły czynniki potencjalnie wpływające na jakość uzyskiwanych informacji, takie jak zrozumienie używanych pojęć, intuicyjność zastosowanych skal, konstrukcja intelektualna i zastosowane zmienne, zrozumiałość celu badania dla respondenta etc. Pierwszy cel badania zrealizowano, prosząc wszystkie siedem osób o samodzielne wypełnienie (w obecności badacza) kwestionariusza, a następnie wspólne przedyskutowanie wszystkich pytań i wątpliwości, które nasunęły się respondentowi w trakcie wypełniania. Drugi cel zrealizowano, prosząc wybranych respondentów (dysponujących większą ilością czasu) o poszerzoną dyskusję na temat obszarów i pojęć podejmowanych w scenariuszu i pracy, co umożliwiło badaczowi wnioskowanie na temat poziomu zrozumienia obszaru badania oraz interpretacji kwestionariusza. Do poszerzonego badania zaproszono 4 osoby, a pełny scenariusz wywiadu zawiera załącznik 1.

Pierwszą obserwacją wynikającą z badań pilotażowych było, że koncepcja wzrostu marek Sharpa jako konstrukt formalny jest mało znana praktykom, podobnie jak wynikające z niej konsekwencje i wytyczne dotyczące zarządzania markami oraz portfelem marek. Nawet respondenci deklarujący w dyskusji wybory, zachowania i poglądy charakterystyczne dla modelu Sharpa często nie łączyli tego z osobą Sharpa i formalną wiedzą, swoje wybory uzasadniając bardziej swoim doświadczeniem biznesowym. Drugą obserwacją wynikającą z tego etapu badań (badania pilotażowe) była konieczność uzupełnienia kwestionariusza o szerszy wybór odpowiedzi niezwiązanych z modelem STP czy Sharpa, ale z ogólnymi kwestiami biznesowymi, takimi jak parametry finansowe, ROI, zasoby ludzkie, możliwości produkcyjne etc. Zdaniem respondentów w części obszarów czynniki te są szczególnie ważne (być może nawet kluczowe) przy

podejmowaniu decyzji, zaś zawężenie możliwych odpowiedzi tylko do aspektów związanych z modelami STP czy Sharpa pozostawiało wrażenie „niepełności" pytania i zmniejszało komfort respondenta. Trzecią główną obserwacją było, że kwestionariusz jest zbyt długi. Czas wypełniania przez respondenta to 25-30 minut. W szczególności irytację respondentów budziło pytanie dotyczące stosowanych narzędzi marketingowych związanych z zarządzaniem portfelem marek, które oceniane było jako trudne, nieintuicyjne i męczące. Respondenci deklarowali, że wypełniając kwestionariusz w tzw. zwyczajnej sytuacji (poza kontekstem związanym z IDI), prawdopodobnie przerwaliby ankietę przy pytaniu dotyczącym narzędzi. Dodatkowo respondenci przekazali też pomniejsze uwagi dotyczące nawigacji (metryczka na oddzielnej stronie), narracji (treść powitania) oraz drobnych poprawek w treści pytań.

Na podstawie obserwacji wynikających z badania pilotażowego kwestionariusz ankiety został skorygowany. W szczególności część pytań wzbogacono o dodatkowe odpowiedzi związane z czynnikami/aspektami ogólnobiznesowymi, a także dodano możliwość dodania własnej odpowiedzi (kwerendy półotwarte). Konstrukcję kwestionariusza uproszczono, ograniczając się do obszarów i pytań bezpośrednio związanych z weryfikacją hipotez badawczych; część dotyczącą używanych narzędzi usunięto w całości. Skorygowany, finalny kwestionariusz składał się z: wstępu (prośby o rzetelność wypełniania oraz zapewnienia o zachowaniu anonimowości), części umożliwiającej identyfikację modelu ZPM, części dotyczącej rezultatów oraz metryczki i podziękowania. Część dotycząca identyfikacji modelu organizacji zbudowana została w oparciu o cztery zidentyfikowane wcześniej obszary ZPM (wprowadzenie nowych marek, rozciąganie marki, alokacja budżetu, upraszczanie portfela), z tym, że kolejność obszarów została zmodyfikowana w taki sposób, aby uniknąć automatyzmów przy wypełnianiu ankiety i utrzymać wysoki poziom uważności – po obszarze związanym z wprowadzeniem nowej marki umieszczono obszar dotyczący alokacji budżetu, następnie rozciągania marki i finalnie upraszczania portfela marek. Pytania związane z identyfikacją modelu były dwojakiego rodzaju. Pierwszy rodzaj zbudowany był z zastosowaniem skali nominalnej z prośbą do respondenta o wybranie preferowanych odpowiedzi z predefiniowanej listy możliwości lub wskazanie własnej (kwerenda półotwarta); w celu zwiększenia uwagi i refleksyjności respondenta czasami dodatkowo proszono o przypisanie poszczególnym wyborom ważności (np. pierwsze, drugie lub trzecie miejsce w hierarchii ważności). Drugim rodzajem pytania było badanie opinii respondenta na temat szeregu stwierdzeń z wykorzystaniem skali semantycznej (Osgooda 1-5). W poszczególnych pytaniach (w zależności od obszaru i pytania) zawarte były elementy związane z konkretnym modelem (lub modelami), a w części pytań dodatkowo występowały elementy neutralne/ogólnobiznesowe. Część dotycząca rezultatów zbudowana została w sposób umożliwiający identyfikację zmiennej zależnej i podzielona na pytania dotyczące deklarowanych wyników rynkowych oraz deklarowanej skuteczności działań rynkowych; pytania w tej części zbudowane zostały w oparciu o skalę Osgooda. Pytania w metryczce zbudowane zostały z wykorzystaniem skali nominalnej i podzielone na dwa obszary: pytania dotyczące organizacji oraz pytania dotyczące respondenta. Łącznie kwestionariusz zawierał (łącznie z metryczką) 24 pytania i w świetle wyników testów pilotażowych planowany czas na jego samodzielne wypełnienie szacowano jako nieprzekraczający 20 minut. Pełny kwestionariusz znajduje się w załączniku 2.

Dla tak przygotowanego narzędzia pomiaru zbudowano następnie reguły kodowania oraz model operacyjny umożliwiający przełożenie uzyskanych wyników na wartość zmiennych niezależnych, co zostało pokazane na rysunku 28. Dla skal nominalnych jako regułę kodowania przyjęto system 0-1, przy czym wskazanie „1" otrzymywały wszystkie wskazania niezależnie od określonej przez respondenta ważności. Dla skal Osgooda jako regułę kodowania przyjęto, że wartość „1" przypisana będzie dla postaw wyraźnie pozytywnych wobec stwierdzenia (tzw. 4-5 na skali 1-5), zaś postawa negatywna lub neutralna oznaczać będzie przypisanie „0". Taki rodzaj przypisania wprost wynika z założenia o braku dychotomiczności zmiennych niezależnych – negatywna postawa respondenta w stosunku do stwierdzenia kluczowego dla modelu Sharpa nie oznacza bowiem zgody na stwierdzenia zgodne z modelem STP etc. Nieco odmienny sposób kodowania przyjęto dla pytania B3, gdzie kodowanie „1" przypisywane było tylko przy spełnieniu warunku jednoczesnego wyboru odpowiedzi „a" lub „b" w części pierwszej pytania (B3A) oraz odpowiedzi „b" lub „c" w części drugiej pytania (B3B).

Rysunek 28. Identyfikacja zmiennych niezależnych – model operacyjny i reguły kodowania

		STP	Sharp
A	**Wprowadzanie nowych produktów**		
A1	*Skala nominalna*	c	e
1	[1,2,3]	d	g
0	[0]		h
A2	*Skala Osgooda*	1	
1	[4,5]	2	5
0	[1,2,3]	3	6
		4	7
B	**Alokacja budżetu marketingowego**		
B1	*Skala nominalna*	d	a
1	[1]	f	c
0	[0]	h	e
B2	*Skala Osgooda*		
1	[1]	2	5
0	[0]		
B3	*Skala nominalna*		
1	[1] dla jednocześnie B3A (a lub b) oraz B3B (b lub c)		
0	[0] dla B3A (c) i/lub B3B (a)		B3
C	**Rozciąganie marki**		
C1	*Skala Osgooda*	1	
1	[4,5]	3	2
0	[1,2,3]	4	5
D	**Upraszczanie portfela marek**		
D1	*Skala nominalna*	e	
1	[1,2,3]		
0	[0]		
D2	*Skala nominalna*		
1	[1]		a
0	[0]	c	d
D3	*Skala nominalna*		
1	[1]	a	b
0	[0]		
	Maksymalna możliwa liczba przypisań:	**16**	**16**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponieważ wybrane punkty kwestionariusza ankiety dotyczyły zachowań i postaw związanych z danym modelem ZPM, zatem ich wybór umożliwiał przypisanie danej odpowiedzi do danego modelu. Jak wspomniano wcześniej, w świetle informacji uzyskanych w procesie badania pilotażowego pytania zawierały również możliwość wyboru punktów ogólnobiznesowych, które niezwiązane były z przypisaniem do żadnego z modeli. W konsekwencji każdy z modeli mógł otrzymać od 0 do 16 punktów (przypisań), a identyfikacja zmiennych niezależnych zaprojektowana została w następujący sposób:

- zmienna STP (STP) – rozumiana jako uzyskana liczba wskazań na model STP (wyrażana także procentowo, jako % uzyskanych punktów z maksymalnych 16),
- zmienna Sharpa (SHA) – rozumiana jako uzyskana liczba wskazań na model (wyrażana także procentowo, jako % uzyskanych punktów z maksymalnych 16).

Ze względu na niedychotomiczny charakter zmiennych niezależnych oraz możliwość jednoczesnego występowania zachowań charakterystycznych dla obydwu modeli zdecydowano się także na wprowadzenie zmiennej grupującej o nazwie Realizowany Model (RM), opisującej rozkład liczebności jednostek w zależności od przynależności do poszczególnych grup, o następujących regułach przyporządkowania:

- Model Intensywny (M-INT) – organizacje, dla których zarówno zmienna STP (STP), jak też zmienna Sharpa (SHA) uzyskały powyżej 50% wskazań,
- Model STP (M-STP) – organizacje, dla których zmienna STP (STP) uzyskała powyżej 50% wskazań i jednocześnie nie odnotowano powyżej 50% wskazań na zmienną Sharpa (SHA),
- Model Sharpa (M-SHA) – organizacje, dla których zmienna Sharp (SHA) uzyskała powyżej 50% wskazań i jednocześnie nie odnotowano powyżej 50% wskazań na zmienną STP (STP),
- Model Ogólny/Generalny (M-GEN) – organizacje, dla których zarówno zmienna STP (STP), jak też zmienna Sharpa (SHA) uzyskały poniżej 50% wskazań.

Kodowanie pytań dotyczących rezultatów zaplanowane zostało jako średnia z odpowiedzi uzyskanych z wykorzystaniem skal dyferencjału semantycznego (na bazie skali Osgooda, zakres 1-5)[570], co w założeniu miało pozwolić na agregację wyników cząstkowych do wcześniej opisanych zagregowanych wskaźników wyników rynkowych (WWR) oraz skuteczności działań rynkowych (WSDR), a w konsekwencji określenie poziomu zmiennej zależnej (rezultaty organizacji). Kodowanie metryczki zaplanowane zostało w sposób typowy dla skal nominalnych i pytań charakterystycznych dla tej części kwestionariusza. Zaprojektowane finalne narzędzie pomiaru użyte zostało do przeprowadzenia badań ilościowych w ramach etapu badań zasadniczych.

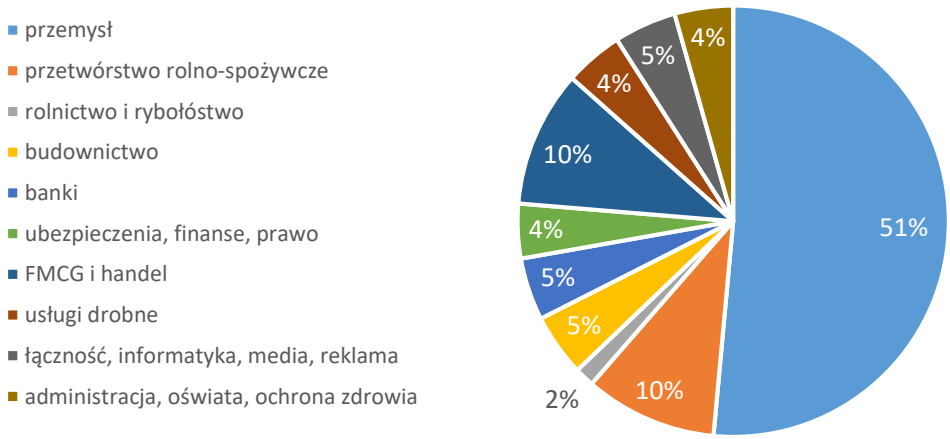
Badania ilościowe zrealizowane zostały w dniach od 20 sierpnia do 04 września 2018. Celem badań była ilościowa weryfikacja hipotez badawczych H1-3, a w konsekwencji – weryfikacja

[570] W pracy wykorzystano liberalne stanowisko w statystyce, które głosi, że na liczbach można wykonywać obliczenia, również w przypadku zastosowania skal porządkowych. Na podstawie: Sobczak S. (2018) *Analiza użyteczności diagnostycznej*, Student Niepełnosprawny, 18(11) , ss.115-116; Elliott A., Wayne A. (2007) *Statistical analysis quick reference guidebook. With SPSS examples*, Woodward, s.40.

hipotezy głównej. Badanie zrealizowane zostało w formie ankiety przeprowadzonej drogą elektroniczną (CAWI). Zbiorowość generalną stanowiły firmy, które prowadziły swoją aktywność rynkową na terenie Polski i w swoich portfelach zarządzały minimum trzema markami. Prośbę o badanie skierowano do osób aktywnie uczestniczących w procesie zarządzania markami (portfelem marek) w organizacji. Brak wiarygodnych danych, jak i dynamika zmian (wprowadzanie nowych marek, akwizycje, likwidacja marek itp.) uniemożliwia jednoznaczne określenie liczebności zbiorowości generalnej. Szacuje się jednak, że kluczowy warunek (zarzadzanie minimum trzema markami) spełnia mniej niż połowa firm prowadzących działania rynkowe. W Polsce jest to ok. 1,1 miliona firm. Ze względu na ograniczone możliwości (finansowe, organizacyjne, czasowe itp.) podjęto decyzję, aby dobór próby do badania odbywał się z wykorzystaniem doboru celowego (kryteria doboru to liczba marek w portfelu). Operatem były bazy danych firm, do których dostęp został zakupiony dla potrzeb prowadzonego badania z wykorzystaniem agencji badawczych (Panel Ariadna oraz Instytut Badawczy IPC). W celu redukcji potencjalnych błędów baz danych, jak i zwiększenia wiarygodności prowadzonych badań zastosowano triangulację i wybrano dwie bazy. W sumie w bazie znalazło się ponad 30 tysięcy firm, (co stanowi ok. 1,3% wszystkich firm, które funkcjonują na rynku polskim), z których dobierane były jednostki do badania. Badaniem objęto wszystkie jednostki znajdujące się w bazie. Innymi słowy prośbę o udział w badaniu skierowano do ponad 30 tysięcy podmiotów. Zgodę na udział w badaniu wykazało ok. 1,5 tys. podmiotów. Niemniej część firm, które wyraziły zgodę na udział w badaniu nie spełniało warunku zarzadzania min. trzema markami, albo też z różnych powodów wyniki badania nie mogły być uwzględnione (np.: niepełne wyniki – przerwanie badania). Ostatecznie do analizy statystycznej trafiły 342 jednostki. Przyjęto, że do scharakteryzowania organizacji, które wzięły udział w badaniu, wykorzystane zostaną następujące atrybuty: branża, zatrudnienie, przychody przedsiębiorstwa netto, zasięg działania, rodzaj kapitału, obsługiwane rynki, a strukturę próby opisano poniżej.

Zdecydowaną większość (51%) stanowiły organizacje z przemysłu, zaś kolejną co do liczności grupą (10%) stanowiły organizacje z branży FMCG i handlu. Udział w próbie organizacji z pozostałych branż kształtował się na poziomie poniżej 10% (per branża), co zostało przedstawione na rysunku 29.

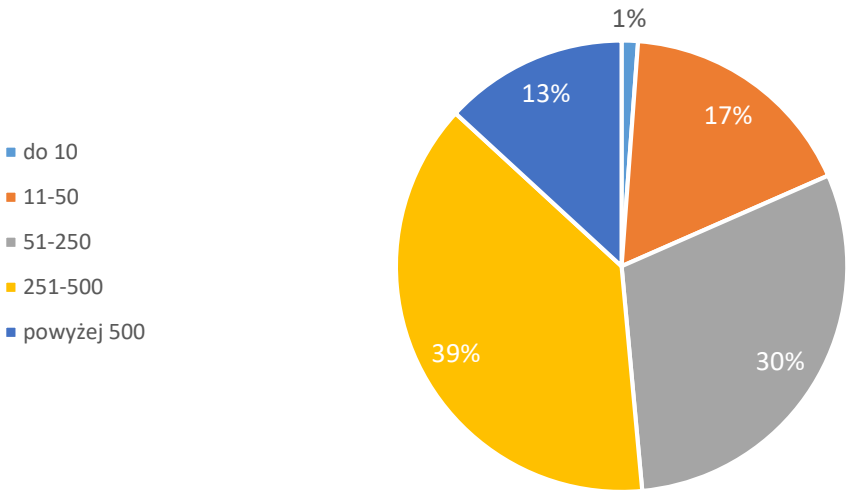
Rysunek 29. Struktura próby – branża



Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Zdecydowaną większość badanych organizacji stanowiły firmy średnie i duże, jeśli chodzi o zatrudnienie – prawie 82% stanowiły organizacje zatrudniające powyżej 50 osób, co zostało przedstawione na rysunku 30.

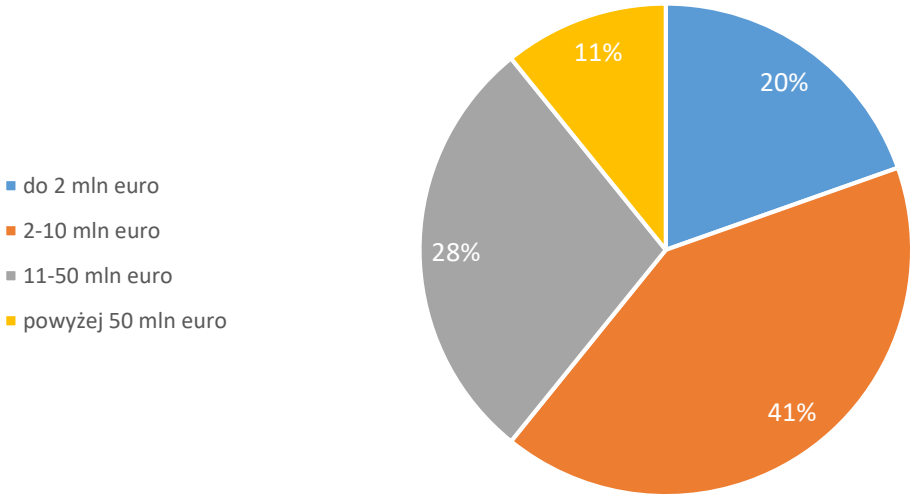
Rysunek 30. Struktura próby – zatrudnienie



Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Nieco odmiennie wygląda struktura próby pod względem wielkości przychodów netto przedsiębiorstw. Jak pokazano na rysunku 31, najbardziej liczną grupę stanowiły przedsiębiorstwa o wielkości przychodów 2-10 mln euro (41%).

Rysunek 31. Struktura próby – przychody netto



Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

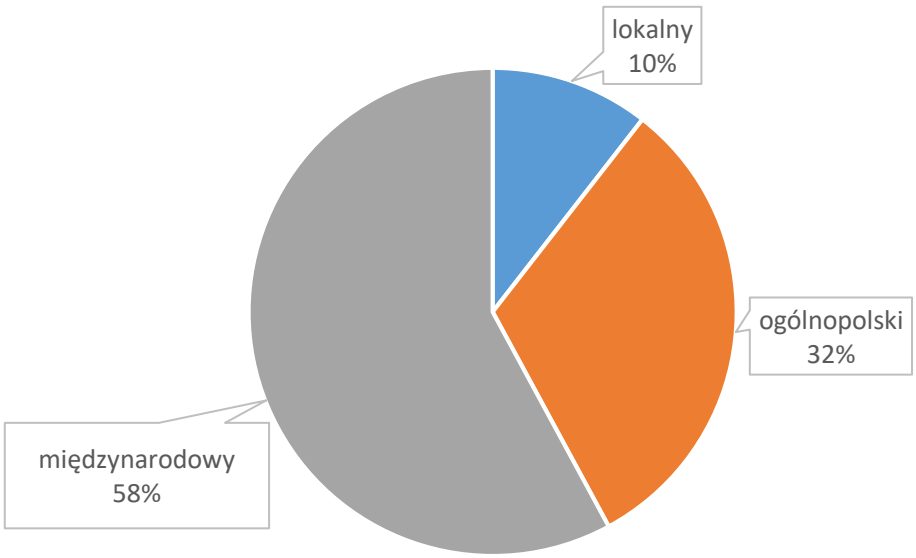
Widoczna jest różnica w rozkładach dwóch wartości przyjmowanych jako miary wielkości przedsiębiorstwa – zatrudnienia oraz wielkości przychodów[571]. O ile według kryterium 10 mln euro przychodów netto przedsiębiorstwa małe i mikroprzedsiębiorstwa stanowią większość

[571] Art. 2 załącznika I do rozporządzenia 364/2004 RM.

próby (61%), o tyle według kryterium zatrudnienia (min. 50 osób) przedsiębiorstwa małe i mikroprzedsiębiorstwa stanowią niecałe 19% próby. Różnica ta spowodowana jest liczną reprezentacją w próbie organizacji o wielkości przychodów 2-10 mln euro i może wynikać ze struktury branż w próbie. Dużą część próby stanowiły przedsiębiorstwa przemysłowe, co szczególnie w przypadku organizacji mniejszych może łączyć się z niską wydajnością pracy i mogło być powodem obserwowanych różnic. Wspólną obserwacją dotyczącą wielkości przedsiębiorstw jest stosunkowo niewielki udział w próbie organizacji bardzo małych (mikroprzedsiębiorstw), co zapewne wynika z zastosowanego kryterium doboru. Mikroprzedsiębiorstwa zapewne istotnie rzadziej zarządzają portfelem trzech i więcej marek niż większe organizacje.

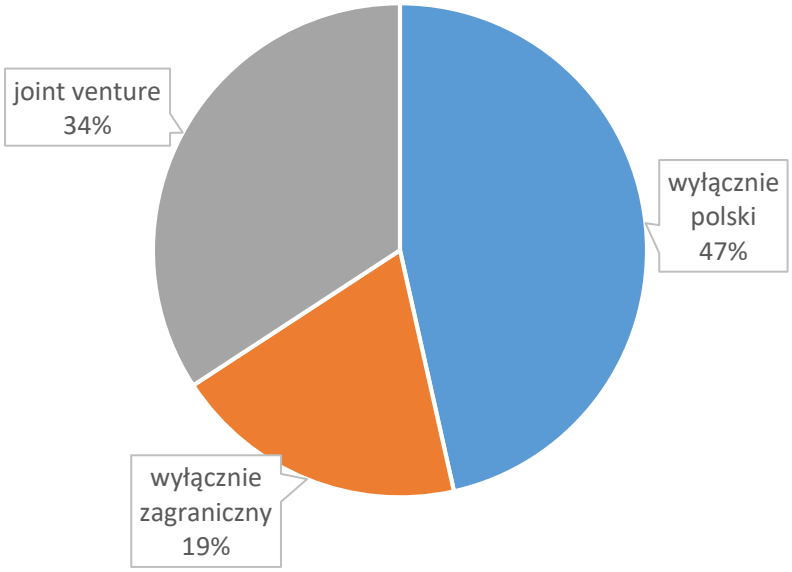
Strukturę próby analizowano także pod kątem innych kryteriów, takich jak kapitał przedsiębiorstwa, zasięg organizacji (rozumianej jako całość, nie tylko oddział polski), a także rynki obsługiwane przez organizację. Informacje te przedstawiono na rysunku 32 (zasięg organizacji), rysunku 33 (kapitał) oraz rysunku 34 (obsługiwane rynki). Wynika z nich, że badane przedsiębiorstwa to przede wszystkim organizacje o zasięgu międzynarodowym (58%), obsługujące zarówno rynek polski, jak też rynki zagraniczne (68%), o kapitale polskim lub mieszanym.

Rysunek 32. Struktura próby – zasięg organizacji



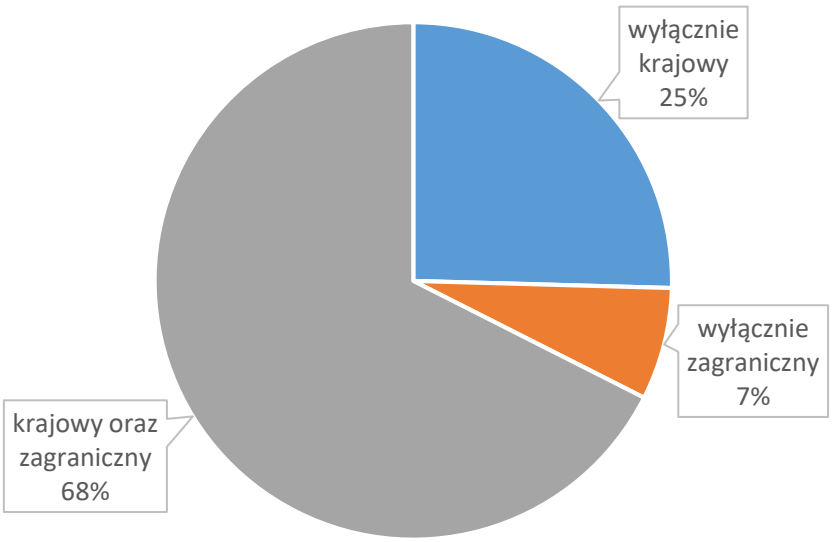
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Rysunek 33. Struktura próby – kapitał dominujący



Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Rysunek 34. Struktura próby – obsługiwane rynki



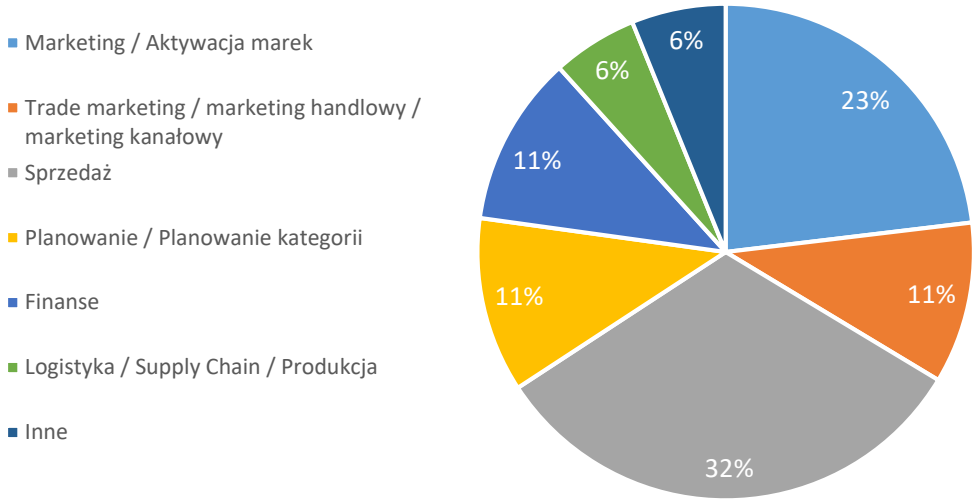
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

W zakresie wielkości portfela wszystkie organizacje w próbie zarządzały minimum trzema markami (co było wynikiem doboru celowego), z czego 44% organizacji zarządzało portfelem większym niż pięć marek.

Zebrane w trakcie badania informacje umożliwiły także analizę struktury próby pod kątem jednostek badania (respondentów). W badanych organizacjach o wypełnienie kwestionariusza zwracano się do osób biorących aktywny udział w zarządzaniu portfelem marek. Analiza struktury respondentów pod kątem funkcji w organizacji pokazuje, że tylko 23% z nich związanych jest z działem marketingu. Można to tłumaczyć charakterem obszaru ZPM. O ile bowiem budowa

i aktywacja pojedynczej marki jest bardziej „tradycyjną" funkcją marketingową, o tyle aktywności związane z budową, zarządzaniem i optymalizacją portfela marek często wymagają uczestnictwa wielu funkcji, które bezpośrednio współuczestniczą w podejmowaniu decyzji (np. o dodaniu lub usunięciu marki z portfela). Zarządzanie portfelem marek w badanych przedsiębiorstwach wydaje się być realizowane w triadzie marketing-trade marketing-sprzedaż (co stoi w zgodzie z obserwacjami dotyczącymi zmieniającej się roli marketingu w przedsiębiorstwie) ze współudziałem planistów i finansów. Struktura respondentów ze względu na kryterium funkcji przedstawiona została na rysunku 35.

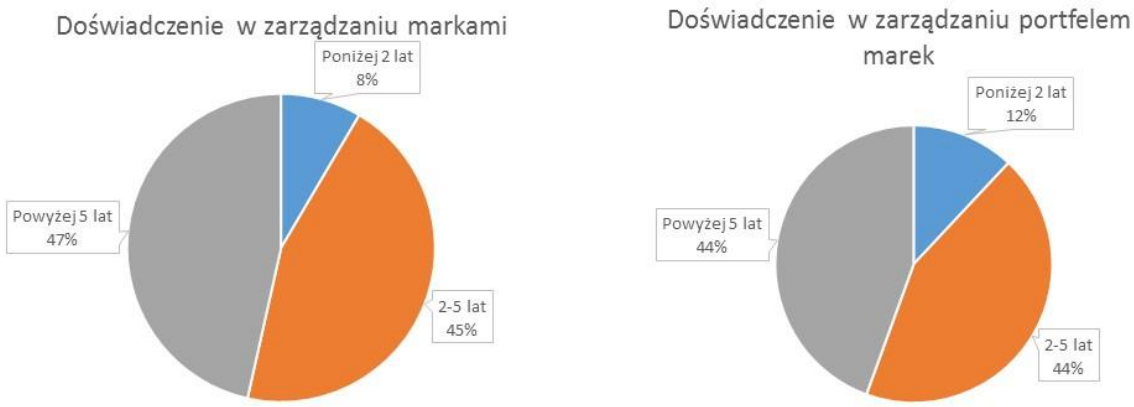
Rysunek 35. Struktura respondentów – dział/funkcja



Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

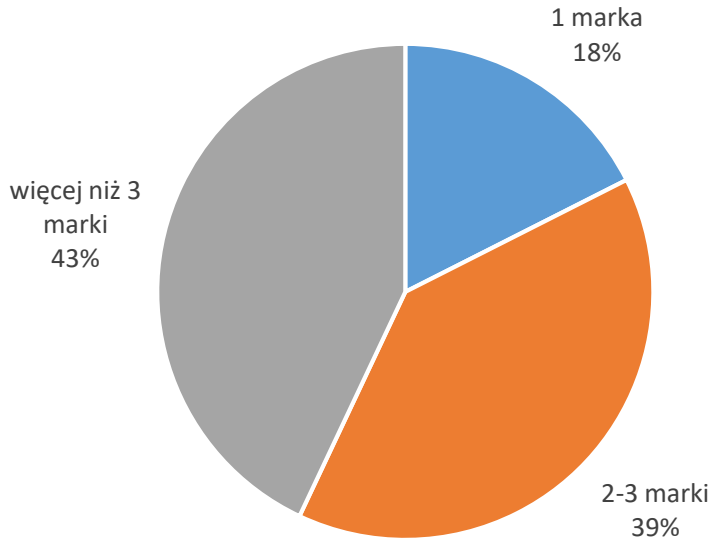
Należy przy tym zauważyć, że deklarowane doświadczenie wydaje się w pełni potwierdzać kompetencje respondentów do oceny działań ZPM w ich przedsiębiorstwach. Większość z nich to liderzy wieloosobowych zespołów (64% zarządza zespołem co najmniej trzech osób) o wieloletnim doświadczeniu zarówno w zarządzaniu markami, jak też w zarządzaniu portfelami marek. Około 90% respondentów deklaruje więcej niż 2-letnie doświadczenie zarówno w zarządzaniu marką, jak też w zarządzaniu portfelem marek (rysunek 36), zaś około 82% obecnie jest personalnie (współ)odpowiedzialnych za zarządzanie co najmniej dwoma markami, co pokazano na rysunku 37.

Rysunek 36. Struktura respondentów – doświadczenie w zarządzaniu marką oraz ZPM



Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Rysunek 37. Struktura respondentów – ilość obecnie zarządzanych marek



Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Zebrany materiał empiryczny został poddany weryfikacji formalnej i merytorycznej, a następnie po zakodowaniu zgodnym z przyjętymi regułami i modelem operacyjnym, stał się podstawą prowadzonych w ramach etapu IV analiz statystycznych. Analizy realizowane były z wykorzystaniem pakietu statystycznego SPSS. W toku prowadzonych prac w pierwszej kolejności ustalono uwarunkowania statystyczne dla planowanych analiz, a w szczególności dokonano analiz rzetelności wskaźników służących do wyznaczania wartości zmiennej zależnej. Przyczyną takiej decyzji był brak referencji dostępnych badań historycznych z wykorzystaniem tych wskaźników, który umożliwiłby ich wstępną ocenę. O ile bowiem wskaźnik wyników rynkowych (WWR) zbudowany został w oparciu o wytyczne Amblera, o tyle jego dokładna konstrukcja, kontekst i sposób wykorzystania w badaniu jest nowy, zaś wskaźnik skuteczności działań rynkowych (WSDR) został zaplanowany od początku na potrzeby badania.

W konsekwencji, w celu zapewnienia rzetelności przeprowadzanych analiz, zdecydowano się rozpocząć fazę IV od przeprowadzenia analizy eksploracyjnej i testów rzetelności wskaźników.

W pierwszej kolejności badaniu poddano konstrukt WWR. W toku badania wewnętrznych zależności zachodzących w zbiorze zmiennych (pytania E1A-E1L w kwestionariuszu, dotyczące deklarowanych wyników rynkowych organizacji) zastosowano metodę eksploracyjnej analizy czynnikowej. W pierwszym etapie analizy określono stopień podobieństwa między poszczególnymi zmiennymi (pytania w obszarze E1). Wyniki obliczeń zostały zaprezentowane w macierzy przeciwobrazów w tabeli 21. Dla każdej zmiennej współczynnik na przekątnej macierzy przeciwobrazu korelacji znacznie przekracza wartość progową 0,5. W celu potwierdzenia trafności wyboru modelu analizy czynnikowej jako metody analizy zgromadzonych danych, na kolejnym etapie obliczono test sferyczności Bartletta i statystykę Kaisera-Meyera-Olkina (KMO), co przedstawione zostało w tabeli 22.

Tabela 21. Macierz przeciwobrazów korelacji dla 12 zmiennych – E1A-E1L

	E1A	E1B	E1C	E1D	E1E	E1F	E1G	E1H	E1I	E1J	E1K	1L
E1A_PRZYCHODY	0,942[a]	-0,088	-0,059	-0,292	-0,16	-0,058	-0,199	0,054	0,015	-0,092	0,053	0,067
E1B_PRZYCHODY	-0,088	0,963[a]	-0,073	0,099	-0,116	-0,152	-0,162	-0,067	-0,116	-0,175	-0,072	-0,008
E1C_PRZYCHODY	-0,059	-0,073	0,953[a]	-0,083	0,006	-0,178	-0,005	0,06	-0,158	0,057	-0,153	-0,214
E1D_ZYSKI	-0,292	0,099	-0,083	0,923[a]	-0,155	-0,136	-0,265	-0,032	-0,016	-0,273	0,117	-0,007
E1E_ZYSKI	-0,16	-0,116	0,006	-0,155	0,917[a]	-0,174	0,15	-0,378	-0,012	0,055	-0,246	0,012
E1F_ZYSKI	-0,058	-0,152	-0,178	-0,136	-0,174	0,958[a]	0,006	-0,031	-0,137	0,026	0,036	-0,175
E1G_UDZIAŁY	-0,199	-0,162	-0,005	-0,265	0,15	0,006	0,929[a]	-0,212	-0,079	-0,275	-0,05	0,019
E1H_UDZIAŁY	0,054	-0,067	0,06	-0,032	-0,378	-0,031	-0,212	0,924[a]	-0,201	0,086	-0,19	-0,013
E1I_UDZIAŁY	0,015	-0,116	-0,158	-0,016	-0,012	-0,137	-0,079	-0,201	0,961[a]	0,023	0,012	-0,151
E1J_SIŁA	-0,092	-0,175	0,057	-0,273	0,055	0,026	-0,275	0,086	0,023	0,928[a]	-0,179	-0,206
E1K_SIŁA	0,053	-0,072	-0,153	0,117	-0,246	0,036	-0,05	-0,19	0,012	-0,179	0,930[a]	-0,303
E1L_SIŁA	0,067	-0,008	-0,214	-0,007	0,012	-0,175	0,019	-0,013	-0,151	-0,206	-0,303	0,937[a]

a. Miary adekwatności doboru próby
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Tabela 22. Eksploracyjna analiza czynnikowa – wyniki rynkowe organizacji

Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta		
Miara KMO adekwatności doboru próby.		0,938
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone chi-kwadrat	2741,710
	df	66
	Istotność	0,000

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Dla poddanych analizie 12 zmiennych test sferyczności Bartletta wyniósł 2741,710 (przybliżone χ2) przy 66 stopniach swobody i wartości p=0,000[572]. Natomiast współczynnik KMO wyniósł 0,938[573]. Wartości obu miar należy uznać za wysokie, a zatem istnieje możliwość wyodrębnienia czynników wspólnych (uzyskane wyniki świadczą o jednorodności konstruktu). Trafność teoretyczna konstruktu została zweryfikowana w kolejnym kroku poprzez zastosowanie eksploracyjnej analizy czynnikowej (EFA). W analizie wykorzystano metodę wyodrębniania czynników – uogólnionych najmniejszych kwadratów. Zasoby zmienności wspólnej (ZZW) są dość wysokie (dla wszystkich zmiennych ZZW przekraczał 0,5), co pokazano w tabeli 23.

Tabela 23. Zasoby zmienności wspólnej dla poszczególnych zmiennych E1A-E1L

Zmienna	ZZW
E1A_PRZYCHODY	0,613
E1B_PRZYCHODY	0,621
E1C_PRZYCHODY	0,567
E1D_ZYSKI	0,745
E1E_ZYSKI	0,732
E1F_ZYSKI	0,640
E1G_UDZIAŁY	0,743
E1H_UDZIAŁY	0,706
E1I_UDZIAŁY	0,568
E1J_SIŁA	0,724
E1K_SIŁA	0,708
E1L_SIŁA	0,688

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

W wyniku przeprowadzonej analizy 12 zmiennych wejściowych zostało zredukowanych do jednego wymiaru. Całkowita wyjaśniona wariancja wyniosła 56,77% (tabela 24), co oznacza że więcej niż połowa ogólnej zmienności danych wejściowych została wyjaśniona przez stworzony czynnik.

[572] Odrzucamy hipotezę zerową o tym, że macierz korelacji jest macierzą jednostkową, na rzecz hipotezy przeciwnej. Na podstawie: Malarska A. (2005) *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS,* SPSS Polska, Sp. z o.o., Kraków, s.212.

[573] Zaleca się, by wartość współczynnika K-M-O>0,5 co oznacza, że badana próba jest adekwatna do założeń analizy czynnikowej. Na postawie: Malarska A. (2005) *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS,* SPSS Polska, Sp. z o.o., Kraków, s.212.

Tabela 24. WWR analiza eksploracyjna – całkowita wyjaśniona wariancja

Całkowita wyjaśniona wariancja						
	Początkowe wartości własne			Sumy kwadratów ładunków po wyodrębnieniu		
Czynnik	Ogółem	% wariancji	% skumulowany	Ogółem	% wariancji	% skumulowany
1	7,144	59,532	59,532	6,812	56,770	56,770
2	0,955	7,961	67,493			
3	0,664	5,530	73,024			
4	0,573	4,771	77,795			
5	0,495	4,128	81,923			
6	0,430	3,587	85,511			
7	0,391	3,258	88,769			
8	0,343	2,856	91,625			
9	0,292	2,435	94,060			
10	0,266	2,216	96,276			
11	0,232	1,935	98,211			
12	0,215	1,789	100,000			
Metoda wyodrębniania czynników – metoda uogólnionych najmniejszych kwadratów.						

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Zastosowanie metody uogólnionych najmniejszych kwadratów pozwoliło na określenie ładunków czynników dla poszczególnych zmiennych, przedstawionych w tabeli 25. Ładunki czynnikowe wchodzące w skład wyodrębnionego czynnika są większe od 0,7, co oznacza, że trafność konstruktu jest spełniona (składowymi czynnika powinny być zmienne, które po zaokrągleniu uzyskują wartości bezwzględne równe 0,5 lub większe). Ponadto ładunki czynnikowe są zbliżone, co oznacza że wpływ każdego z elementów na wyodrębniony czynnik jest podobny. Otrzymano zatem spójną grupę 12 składników, tworzących syntetyczny wskaźnik WWR.

Tabela 25. WWR analiza eksploracyjna – macierz czynników

Macierz czynników*	
	Czynnik
	1
E1A_PRZYCHODY	0,702
E1B_PRZYCHODY	0,764
E1C_PRZYCHODY	0,687
E1D_ZYSKI	0,785
E1E_ZYSKI	0,771
E1F_ZYSKI	0,760
E1G_UDZIAŁY	0,797
E1H_UDZIAŁY	0,761
E1I_UDZIAŁY	0,707
E1J_SIŁA	0,780
E1K_SIŁA	0,765
E1L_SIŁA	0,754
Metoda wyodrębniania – metoda uogólnionych najmniejszych kwadratów.	
* 1 – liczba wyodrębnionych czynników. Wymagana liczba iteracji: 4.	

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Po dokonaniu analizy czynnikowej konstruktu WWR, w następnej kolejności dokonano testu rzetelności tego wskaźnika z wykorzystaniem współczynnika Alfa Cronbacha, co pokazano w tabeli 26.

Tabela 26. Wskaźnik WWR – statystyka Alfa Cronbacha

Statystyki rzetelności	
Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
0,938	12

Statystyki pozycji Ogółem				
	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji Ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
E1A_PRZYCHODY	39,47	49,282	0,662	0,935
E1B_PRZYCHODY	39,57	48,351	0,743	0,932
E1C_PRZYCHODY	39,58	49,318	0,672	0,934
E1D_ZYSKI	39,48	48,426	0,738	0,932
E1E_ZYSKI	39,56	48,123	0,736	0,932
E1F_ZYSKI	39,58	47,999	0,743	0,932
E1G_UDZIAŁY	39,49	48,415	0,753	0,932
E1H_UDZIAŁY	39,60	48,404	0,725	0,933
E1I_UDZIAŁY	39,61	48,650	0,691	0,934
E1J_SIŁA	39,47	48,566	0,735	0,932
E1K_SIŁA	39,56	47,949	0,732	0,932
E1L_SIŁA	39,58	48,379	0,728	0,932

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Wartość współczynnika Alfa Cronbacha dla wskaźnika WWR wyniosła 0,938, co wskazuje na bardzo wysoki poziom rzetelności wskaźnika. Jednocześnie wielkość korelacji pozycji kształtująca się na poziomie 0,6-0,7 dla wszystkich elementów wskaźnika wskazuje na wysoki poziom spójności wewnętrznej konstruktu, co zostało potwierdzone wynikami statystyk Alfa Cronbacha dla poszczególnych składowych wskaźnika WWR – zestawienie zbiorcze zostało zawarte w tabeli 27.

Tabela 27. Wskaźniki wyników rynkowych – współczynniki Alfa Cronbacha dla wskaźników cząstkowych

	Współczynnik Alfa Cronbacha
WWR PRZYCHODY	0,752
WWR ZYSKI	0,813
WWR UDZIAŁY	0,800
WWR SIŁA MAREK	0,831
WWR RELACJA DO ROKU UBIEGŁEGO	0,889
WWR RELACJA DO GŁÓWNEGO KONKURENTA	0,868
WWR RELACJA DO ŚREDNIEJ RYNKU	0,852

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Na podstawie przeprowadzonych analiz eksploracyjnych oraz obliczeń statystyk Alfa Cronbacha stwierdzono, że wskaźnik deklarowanych wyników rynkowych WWR charakteryzuje się wysokim poziomem rzetelności, umożliwiającym wykorzystanie go do analiz i weryfikacji hipotez badawczych. Wysoki poziom Alfa Cronbacha dla wskaźnika WWR (a w szczególności fakt, że wszystkie wskaźniki cząstkowe WWR również uzyskały wysoki poziom Alfa) można też interpretować jako potwierdzenie, że zmienne deklaratywne użyte w badaniu do pomiaru rezultatów są akceptowaną operacjonalizacją realnych rezultatów biznesowych organizacji.

W następnej kolejności poddano eksploracyjnej analizie czynnikowej zmienne dotyczące skuteczności działań rynkowych (WSDR). W tym celu zbadano wewnętrzne zależności zachodzących w zbiorze zmiennych (pytania E2A-E2H w kwestionariuszu, dotyczące deklarowanej skuteczności działań rynkowych organizacji – WSDR). Współczynniki na przekątnej macierzy przeciwobrazu korelacji przekraczały wartość progową 0,5 (tabela 28), test sferyczności Bartletta wyniósł 186,126 przy 28 stopniach swobody i wartości p=0,000, a współczynnik KMO wyniósł 0,683 (tabela 29), co potwierdziło trafność zastosowania analizy EFA.

Tabela 28. Macierz przeciwobrazów korelacji dla 8 zmiennych – E2A-E2H

	E2A	**E2B**	**E2C**	**E2D**	**E2E**	**E2F**	**E2G**	**E2H**
E2A_WPROWADZANIE	0,717[a]	-0,055	-0,097	-0,014	-0,137	0,011	-0,092	0,006
E2B_ALOKACJA	-0,055	0,703[a]	-0,141	0,028	-0,046	-0,219	-0,123	-0,004
E2C_ROZCIĄGANIE	-0,097	-0,141	0,716[a]	-0,007	-0,165	0,003	-0,104	-0,13
E2D_UPRASZCZANIE	-0,014	0,028	-0,007	0,575[a]	-0,095	0,048	-0,075	-0,238
E2E_WPROWADZANIE	-0,137	-0,046	-0,165	-0,095	0,711[a]	-0,163	-0,007	-0,042
E2F_ALOKACJA	0,011	-0,219	0,003	0,048	-0,163	0,656[a]	-0,157	-0,165
E2G_ROZCIĄGANIE	-0,092	-0,123	-0,104	-0,075	-0,007	-0,157	0,732[a]	-0,015
E2H_UPRASZCZANIE	0,006	-0,004	-0,13	-0,238	-0,042	-0,165	-0,015	0,639[a]

a. Miary adekwatności doboru próby

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Tabela 29. Eksploracyjna analiza czynnikowa – skuteczność działań rynkowych organizacji

Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta		
Miara KMO adekwatności doboru próby		0,683
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone chi-kwadrat	186,126
	df	28
	Istotność	0,000

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

W toku dalszych analiz stwierdzono, że zasoby zmienności wspólnej dla analizowanych zmiennych są zróżnicowane i nie zawsze przekraczają wartość 0,5, co pokazano w tabeli 30.

Tabela 30. Zasoby zmienności wspólnej dla poszczególnych zmiennych E2A-E2H

Zmienna	ZZW
E2A_WPROWADZANIE	0,675
E2B_ALOKACJA	0,535
E2C_ROZCIĄGANIE	0,392
E2D_UPRASZCZANIE	0,654
E2E_WPROWADZANIE	0,405
E2F_ALOKACJA	0,598
E2G_ROZCIĄGANIE	0,330
E2H_UPRASZCZANIE	0,606

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

W wyniku dalszej analizy osiem zmiennych wyjściowych zostało zredukowanych do trzech wyjaśniających łącznie jedynie 38,443% ogólnej zmienności (tabela 31).

Tabela 31. WSDR analiza eksploracyjna – całkowita wyjaśniona wariancja

Całkowita wyjaśniona wariancja									
	Początkowe wartości własne			Sumy kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Sumy kwadratów ładunków po rotacji		
Czynnik	Ogółem	% wariancji	% skumulowany	Ogółem	% wariancji	% skumulowany	Ogółem	% wariancji	% skumulowany
1	2,044	25,555	25,555	1,317	16,461	16,461	1,102	13,769	13,769
2	1,143	14,285	39,840	1,019	12,741	29,202	1,083	13,542	27,311
3	1,007	12,583	52,423	0,739	9,241	38,443	0,891	11,132	38,443
4	0,880	10,998	63,420						
5	0,825	10,319	73,739						
6	0,764	9,547	83,286						
7	0,742	9,273	92,559						
8	0,595	7,441	100,000						
Metoda wyodrębniania czynników – metoda uogólnionych najmniejszych kwadratów.									

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Macierz ładunków czynnikowych (tabela 32) została poddana rotacji z wykorzystaniem metody Varimax z normalizacją Kaisera. Wyniki analizy wykazały, że w każdym z wymiarów może być uwzględniona tylko jedna zmienna pierwotna (tabela 33). W wyniku analizy eksploracyjnej analizy czynnikowej stwierdzono zatem, że trafność konstruktu (WSDR) nie jest spełniona.

Tabela 32. WSDR analiza eksploracyjna – macierz czynników

Macierz czynników*			
	Czynnik		
	1	2	3
E2A_WPROWADZANIE			
E2B_ALOKACJA			
E2C_ROZCIĄGANIE			0,538
E2D_UPRASZCZANIE	0,717	-0,696	
E2E_WPROWADZANIE			
E2F_ALOKACJA	0,719	0,694	
E2G_ROZCIĄGANIE			
E2H_UPRASZCZANIE			
Metoda wyodrębniania – metoda uogólnionych najmniejszych kwadratów.			
* 3 – liczba wyodrębnionych czynników. Wymagana liczba iteracji: 25.			

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Tabela 33. WSDR analiza eksploracyjna – macierz rotowanych czynników

Macierz rotowanych czynników*			
	Czynnik		
	1	2	3
E2A_WPROWADZANIE			
E2B_ALOKACJA			
E2C_ROZCIĄGANIE			0,555
E2D_UPRASZCZANIE		0,998	
E2E_WPROWADZANIE			
E2F_ALOKACJA	0,985		
E2G_ROZCIĄGANIE			
E2H_UPRASZCZANIE			
Metoda wyodrębniania – metoda uogólnionych najmniejszych kwadratów Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.			
* Rotacja osiągnęła zbieżność w 4 iteracjach.			

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Przyczyną, dla której wskaźnik wyników rynkowych (WWR) uzyskał wysoki poziom rzetelności, zaś w obszarze dotyczącym deklarowanej skuteczności działań rynkowych nie udało się zredukować liczby zmiennych i uzyskać zagregowanego wskaźnika (WSDR), prawdopodobnie jest charakter obydwu obszarów. Wskaźnik WWR jest wewnętrznie spójny, gdyż rezultaty rynkowe organizacji (zarówno deklarowane, jak też rzeczywiste) często (choć nie zawsze) są ze sobą powiązane, tzn. wzrost przychodów ma pozytywny wpływ na dynamikę udziałów rynkowych,

a także pośrednio na wartość marek. Również wskaźniki zyskowności dla firm osiągających sukces rynkowy są spójne z rezultatami związanymi ze skalą biznesu (przychody, udziały rynkowe). Pojęcie skuteczności działań rynkowych zawiera w sobie obszary, które mogą być ze sobą niepowiązane w tak samo silny sposób, np. wprowadzanie nowych marek oraz upraszczanie portfela. Skuteczność organizacji w jednym obszarze nie musi być silnie związana z innym obszarem, co rzutuje na poziomy trafności i rzetelności przy próbie konstrukcji wskaźnika zagregowanego. Potwierdza to analiza korelacji (pokazana w tabeli 34) między dwoma punktami odniesienia (plany oraz konkurencja) dla zmiennych dotyczących tego samego obszaru ZPM, która wykazała, że choć korelacje są istotne statystycznie i pozytywne, to ich siła jest średnia lub słaba. Zatem rosnący poziom deklarowanej skuteczności działań rynkowych w danym obszarze ZPM w stosunku do planów słabo skorelowany jest z deklarowaną rosnącą skutecznością w tym obszarze w stosunku do konkurencji. Wynikać to może z charakteru zmiennej – skuteczność jest zmienną latentną, niemożliwą do prostej obserwacji, zaś odniesienia skuteczności do konkurencji oraz planów pozostawiają respondentowi większe pole do interpretacji niż ma to miejsce w przypadku oceny wyników rynkowych.

Tabela 34. Korelacje między skutecznością działań rynkowych dla różnych punktów odniesienia

	Korelacja Pearsona	**Istotność**
Wprowadzanie produktów (E2A-E2E)	0,184	0,001
Alokacja budżetu (E2B-E2F)	0,282	0,000
Rozciaganie marki (E2C-E2G)	0,178	0,001
Upraszczanie portfela (E2D-E2H)	0,255	0,000

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Ponieważ nie osiągnięto trafności konstruktu WSDR, zatem nie dokonywano analizy rzetelności wskaźnika za pomocą statystyki Alfa Cronbacha i zdecydowano o niewykorzystywaniu zagregowanego wskaźnika WSDR do dalszych analiz. Przy dalszych analizach zdecydowano się na opisanie skuteczności podejmowanych działań rynkowych organizacji poprzez analizę pojedynczego wpływu zmiennych (pytania E2A-E2H w kwestionariuszu), to znaczy:

- skuteczności w stosunku do pierwotnych planów (obszar SP):
    - w obszarze dotyczącym wprowadzeń nowych marek (SP_W),
    - w obszarze alokacji budżetu (SP_A),
    - w obszarze związanym z rozciąganiem marki (SP_R),
    - w obszarze związanym z upraszczaniem portfela (SP_U),
- skuteczności w stosunku do konkurencji (obszar SK):
    - w obszarze dotyczącym wprowadzeń nowych marek (SK_W),
    - w obszarze alokacji budżetu (SK_A),
    - w obszarze związanym z rozciąganiem marki (SK_R),
    - w obszarze związanym z upraszczaniem portfela (SK_U).

W konsekwencji zdecydowano także, że hipoteza badawcza H3 (mówiąca o wyższej deklarowanej skuteczności podejmowanych działań rynkowych przez organizacje stosujące model Sharpa,

w stosunku do organizacji opierających się na STP) zostanie zweryfikowana poprzez ocenę pośrednią wynikającą z analiz pojedynczego wpływu dla powyższych ośmiu zmiennych.

Dla zdefiniowanych powyżej zmiennych zależnych dokonano sprawdzenia normalności rozkładów, w celu określenia uwarunkowań statystycznych i rodzaju testów możliwych do przeprowadzenia na dalszych etapach prac. Analizy dokonano z wykorzystaniem oceny skośności i kurtozy. Wyniki analizy normalności rozkładu dla wskaźnika WWR (zarówno zagregowanego,
jak też wskaźników cząstkowych) przedstawiono w tabeli 35, zaś dla zmiennych związanych ze skutecznością działań rynkowych (zmiennych z grup SP oraz SK) – w tabeli 36.

Tabela 35. Skośność i kurtoza rozkładów – wyniki rynkowe organizacji

	N	**Skośność**		**Kurtoza**	
	Statystyka	Statystyka	Błąd standardowy	Statystyka	Błąd standardowy
WWR Wskaźnik Wyników Rynkowych	342	0,088	0,132	0,644	0,263
WWR dla przychodów	342	-0,043	0,132	0,471	0,263
WWR dla zysków	342	-0,002	0,132	0,291	0,263
WWR dla udziałów rynkowych	342	-0,003	0,132	0,746	0,263
WWR dla siły marki	342	0,067	0,132	0,123	0,263
WWR w relacji do roku ubiegłego	342	-0,111	0,132	0,231	0,263
WWR w relacji do konkurenta	342	-0,023	0,132	0,214	0,263
WWR w relacji do średniej rynkowej	342	0,143	0,132	0,107	0,263

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Tabela 36. Skośność i kurtoza rozkładów – skuteczność działań rynkowych organizacji

	N	**Skośność**		**Kurtoza**	
	Statystyka	Statystyka	Błąd standardowy	Statystyka	Błąd standardowy
SP_W	342	-0,569	0,132	-0,410	0,263
SP_A	342	-0,342	0,132	-0,912	0,263
SP_R	342	-0,310	0,132	-0,914	0,263
SP_U	342	-0,291	0,132	-1,074	0,263
SK_W	342	-0,363	0,132	-0,498	0,263
SK_A	342	-0,385	0,132	-0,958	0,263
SK_R	342	-0,279	0,132	-0,919	0,263
SK_U	342	-0,248	0,132	-0,924	0,263

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Przyjmując uproszczoną weryfikację rozkładu normalnego[574], uznano, że ze względu na wartości skośności i kurtozy mieszczące się w przedziale <-1;1>, nie ma podstaw do uznania, że nie mamy do czynienia z rozkładami normalnymi.

Przed przystąpieniem do analiz związanych z weryfikacją hipotez dokonano również sprawdzenia, czy deklarowane wyniki rynkowe organizacji (mierzone wskaźnikiem WWR) skorelowane są ze skutecznością działań rynkowych organizacji, czyli (zmiennymi z opisanych powyżej obszarów SP oraz SK). Celem tej czynności było sprawdzenie, czy obydwa wymiary opisujące zmienną zależną (rezultaty organizacji) są ze sobą pozytywnie skorelowane. Innymi słowy, czy na podstawie deklarowanych przez respondentów ocen wyniki rynkowe organizacji idą w parze z podejmowanymi przez organizację działaniami w zakresie ZPM i ich skutecznością. Całkowity brak zależności lub też zależność negatywna stawiałyby pod znakiem zapytania możliwość jednoczesnego wnioskowania o rezultatach organizacji na podstawie ocen tych wymiarów. Jednocześnie siła zależności nie musi być silna, gdyż skuteczność organizacji w obszarze ZPM z pewnością nie jest jedynym czynnikiem, z którym związane są wyniki rynkowe organizacji. Do sprawdzenia współzależności obliczono współczynnik korelacji Pearsona, zaś zestawienie wraz z poziomami istotności zawiera tabela 37.

Tabela 37. Zależność między skutecznością działań rynkowych a wynikami rynkowymi badanych organizacji

	Korelacja Pearsona z WWR	**Istotność**
Skuteczność w odniesieniu do planów (SP)		
SP_W	0,282	0,000
SP_A	0,348	0,000
SP_R	0,299	0,000
SP_U	0,332	0,000
Skuteczność w odniesieniu do konkurencji		
SK_W	0,281	0,000
SK_A	0,376	0,000
SK_R	0,282	0,000
SK_U	0,233	0,000

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Wykazano, że istnieją pozytywne korelacje między deklarowaną skutecznością działań organizacji w obszarze ZPM a deklarowanymi wynikami rynkowymi; zależność ta jest prawdziwa dla każdego z badanych wskaźników i obszarów (zarówno SP jak też SK). Wynik ten jest podstawą do rozpatrywania deklarowanych rezultatów rynkowych w kontekście podejmowanych działań w zakresie ZPM oraz ich skuteczności. Korelacja Pearsona nie pozwala na wnioskowanie na temat związku przyczynowo-skutkowego, ale pozwala to stwierdzenie współzależności zjawisk oraz ich wspólne rozpatrywanie jako wskaźników oceny rezultatów organizacji.

[574] Bollen K.A. (1989) *Structural Equations with Latent Variables,* John Wiley&Sons, New York, s.436.

W świetle powyższych wniosków w procesie analizy statystycznej danych empirycznych wykorzystywano szereg narzędzi i testów. Przy analizie i ocenie częstości stosowania poszczególnych modeli ZPM w badanych organizacjach (weryfikacja hipotezy badawczej H1) posłużono się rozkładami częstotliwości, a także wykorzystano test równości dwóch wskaźników struktury, który pozwolił na weryfikację hipotezy o równości częstości stosowania modelu STP i Sharpa oraz określenie stopnia istotności. Do oceny współzależności cech przy analizie profilowej modeli wykorzystano test niezależności chi-kwadrat, który może być stosowany do różnych prób identyfikowanych ze względu na cechy nominalne[575]. W przypadku testu chi-kwadrat hipoteza zerowa zakładała brak związku między badanymi zmiennymi, a hipoteza alternatywna, że związek taki istnieje. Statystyczną istotność związku między zmiennymi ustalano na podstawie testu niezależności chi-kwadrat, natomiast siłę związku mierzono za pomocą współczynnika Kramera (V), który pozwala na badanie współzależności cech w przypadku zmiennych nominalnych. Analizując zależności między stosowanym modelem ZPM a wynikami rynkowymi organizacji (weryfikacja hipotezy badawczej H2), a także między stosowanym modelem ZPM a skutecznością działań rynkowych organizacji (weryfikacja hipotezy badawczej H3), oceniano różnice między wartościami średnimi zmiennych zależnych, przy czym podstawowym narzędziem była jednoczynnikowa analiza ANOVA, która pozwoliła na dokonanie analiz z wykorzystaniem zmiennej grupującej (RM). Jednorodność wariancji w grupach oceniana była z wykorzystaniem testu Levene'a, zaś w przypadku odrzucenia hipotezy zerowej (H0 mówiącej o jednorodności wariancji) stosowano dodatkowo poprawkę Welcha[576] oraz poprawkę Browna-Forsythe'a[577]. Statystycznie istotne różnice identyfikowano za pomocą testów post-hoc. Ze względu na różną liczność grup wykorzystywano test Gamesa-Howell'a[578] (dla wariancji niejednorodnych) lub testu GT2 Hochberga[579] (dla równych wariancji).

Przeprowadzone prace statystyczne pozwoliły na ocenę rezultatów badania, sformułowanie wniosków, a także weryfikację hipotez badawczych, a w konsekwencji – weryfikację hipotezy głównej. W końcowym etapie prac wnioski z badania poddano dyskusji z ekspertami w ramach badań interpretacyjnych. Badania interpretacyjne przeprowadzono w maju i czerwcu 2019 roku, w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Doboru respondentów dokonano w sposób celowy, kierując się kryteriami dorobku naukowego i praktycznego, zgodności obszaru ekspertyzy z tematem rozprawy oraz dostępności (możliwości i chęci przeprowadzenia wywiadu). Finalnie przeprowadzono cztery IDI, wszystkie w formie osobistych spotkań z następującymi respondentami: dr Jacek Pogorzelski, dr Paweł Wójcik, dr hab. Mariusz Trojanowski, prof. dr hab.

[575] Mynarski A. (2003) *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu Statistica*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s.39.
[576] Welch B.L. (1951) *On the comparison of several mean values: an alternative approach,* Biometrika, Vol. 38, ss.330-336.
[577] Brown M. B., Forsythe A. B. (1974) *The small sample behavior of some statistics which test the equality of several means,* „Technometrics", Vol. 16, ss.385-389.
[578] Games P.A., Howell J.F. (1976) *Pairwise multiple comparison procedures with unequal n's and/or variances: A Monte Carlo study*. „Journal of Educational Statistics", Vol. 1, ss.113-125.
[579] https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/pl/SSEP7J_10.1.1/com.ibm.swg.ba.cognos.ug_cr_rptstd.10.1.1.doc/c_id_obj_anova.html, dostęp: 19.05.2019 https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.531211!/file/MASH_Oneway_ANOVA_SPSS.pdf, dostęp: 19.05.2019.

Grzegorz Karasiewicz. Celem wywiadów była krytyczna analiza wniosków i rekomendacji stworzonych w wyniku analizy badań zasadniczych, pogłębienie interpretacji wyników badań, a także konfrontacja rekomendacji naukowych, praktycznych i kierunków dalszych badań. Dyskusja odbywała się na bazie scenariusza wywiadu wyznaczonego przez strukturę raportu, zawierającego skrócony opis metodyki badania, rezultatów i wniosków. Wnioski wynikające z badania interpretacyjnego włączone zostały do części empirycznej pracy, jak również odzwierciedlone we wnioskach końcowych rozprawy.

Przeprowadzony proces badawczy w postaci analizy literatury, badań interpretacyjnych, badań zasadniczych oraz badań interpretacyjnych pozwolił na sformułowanie ostatecznego kształtu rozprawy. W kolejnych częściach przedstawiona zatem zostanie analiza rezultatów badań, weryfikacja hipotez i końcowe wnioski, a także rekomendacje dla praktyki. Zostaną również omówione ograniczenia procesu badawczego i sformułowane rekomendacje dotyczące kierunków dalszych badań.

4.2. Skala wykorzystania modelu STP oraz modelu Sharpa w zarządzaniu portfelem marek w badanych organizacjach

Pierwszą hipotezę badawczą stanowiło stwierdzenie, że zarządzanie portfelem marek w badanych organizacjach w większości oparte jest na modelu STP. Dla hipotezy przyjęto średni moment asercji, co wynikało z faktu, że została ona stworzona na podstawie procesu dedukcji opartego na analizie literatury, która (jak wykazano we wcześniejszych rozdziałach) jest mocno osadzona w paradygmacie STP. Konstruując hipotezę badawczą H1 przypuszczano, że kształt dostępnej wiedzy będzie w sposób istotny wpływać na zachowania organizacji, co znajdzie odzwierciedlenie w skali zastosowania modelu STP w obszarze ZPM. Wyniki badań empirycznych pozwoliły na weryfikację postawionej hipotezy. Badając wartości zmiennych STP oraz SHA uzyskane przez poszczególne organizacje, stwierdzono, że 46% badanych firm charakteryzowała wartość zmiennej STP (STP) wyższej niż zmiennej Sharpa (SHA). Odwrotną sytuację zaobserwowano w przypadku 37% badanych organizacji, zaś równe wyniki zmiennych STP i Sharpa uzyskało 17% badanych firm. Wyniki przestawiono w tabeli 38.

Tabela 38. Zakres wykorzystania modeli STP i Sharpa w badanych organizacjach

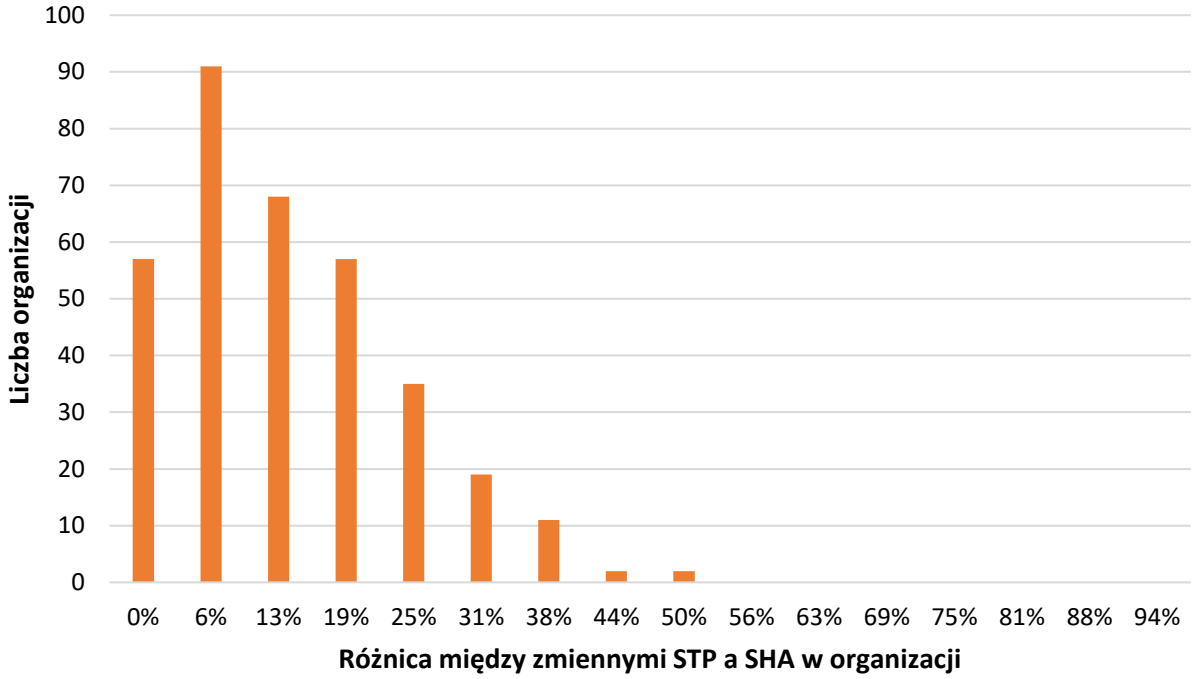
Rodzaj stosowanego modelu	Liczba organizacji	Udział procentowy
STP > SHA	157	46%
STP < SHA	128	37%
STP = SHA	57	17%
Razem	342	100%

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Powyższe informacje mogłyby prowadzić do wniosku, że niemożliwe jest odrzucenie hipotezy H1, ale głębsza analiza pokazała, że tylko 10% firm (34 z 342) osiągnęło różnicę w wartościach zmiennych STP vs. SHA w wysokości pięciu lub więcej punktów (każda ze zmiennych wyrażona punktowo mogła przyjąć wartość 0-16 punktów). Rozkład liczebności badanych organizacji w zależności od uzyskanej różnicy między zmiennymi STP i SHA (przedstawionej procentowo) zaprezentowany został na rysunku 38. Widoczna jest wyraźna zależność o charakterze malejącym – im większa różnica między wartościami zmiennych STP i SHA, tym mniejsza jest liczność organizacji reprezentujących ją w próbie. Obserwowaną zależność potwierdziła analiza z użyciem progów natężenia zmiennych (rozumianych jako wyrażona procentowo liczba wskazań na dany model w stosunku do maksymalnej możliwej do uzyskania ilości wskazań):

- przy jednoczesnym warunku min. 60% wartości natężenia zmiennej STP i jednocześnie mniej niż 30% wartości zmiennej SHA – tylko jedna jednostka spełnia warunek, zaś warunek odwrotny spełniają trzy jednostki,
- przy ustaleniu progów na poziomach odpowiednio 50% dla STP i 30% dla SHA - warunek spełnia 12 jednostek, podobnie jak warunek odwrotny.

Rysunek 38. Liczebność badanych organizacji w zależności od uzyskanej różnicy między zmiennymi STP i SHA.



Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Przedstawione informacje świadczą o małym spolaryzowaniu danych i potwierdzają tezę, że modele STP i Sharpa są alternatywne jako koncepcje, ale nie są dychotomiczne. Zależność opisana na rysunku 12 pozwala przypuszczać, że organizacje, zarządzając portfelem marek, nie dokonują formalnego, konsekwentnego wyboru jednego z modeli i wskazuje na konieczność głębszej analizy zjawiska, przed wyciągnięciem finalnych wniosków dotyczących weryfikacji hipotez. W tym celu wykorzystano zmienną grupującą Realizowany Model (RM), dla której, zgodnie z wcześniej opisanymi regułami przypisania, dokonano przypisania organizacji do poszczególnych grup, co pozwoliło na lepszą ocenę sytuacji w zakresie skali stosowania poszczególnych modeli – przedstawiono to w tabeli 39.

Tabela 39. Rozkład liczebności grup w zmiennej Realizowany Model

REALIZOWANY MODEL	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
M-INT	72	21,1	21,1	21,1
M-STP	74	21,6	21,6	42,7
M-SHA	39	11,4	11,4	54,1
M-GEN	157	45,9	45,9	100,0
Ogółem	342	100,0	100,0	

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Zestawiając wyłącznie popularność modelu STP (zdefiniowanego zgodnie z regułami przypisania w ramach zmiennej Realizowany Model jako M-STP) z modelem Sharpa (zdefiniowanego zgodnie z regułami przypisania w ramach zmiennej Realizowany Model jako M-SHA), można stwierdzić,

że model STP jest znacząco częściej stosowany niż model Sharpa (21,6% częstości M-STP vs. 11,4% M-SHA). Weryfikując hipotezę o częstości stosowania modelu STP w stosunku do modelu Sharpa wśród badanych przedsiębiorstw, wykorzystano test równości dwóch wskaźników struktury, dla którego uzyskano poziom istotności p=0,0002. W związku z tym odrzucono hipotezę o równości częstości stosowania modelu STP i Sharpa na rzecz hipotezy, że model STP jest stosowany częściej niż Sharpa. Należy jednak zauważyć, że częstość występowania modelu łączonego, cechującego się stosunkowo wysokim natężeniem zachowań charakterystycznych dla obydwu koncepcji (M-INT) wynosi 21,1%, jest zatem prawie tak samo wysoka jak STP. Jednocześnie wyniki analizy wskazują jako najliczniejszą grupę podmiotów, w której nie można na podstawie przyjętego konstruktu dokonać przypisania ani do STP, ani do modelu Sharpa – jest to grupa Ogólna/Generalna (M-GEN), której liczebność to prawie połowa badanej próby (45,9%). Na podstawie powyższych wniosków należy stwierdzić, że w świetle uzyskanych wyników model STP nie jest modelem, na którym w większości oparte jest obecnie zarządzanie portfelem marek w badanych organizacjach, gdyż wskaźnik częstotliwości stosowania modelu jest dużo mniejszy niż 50%. Można stwierdzić, że zachowania określone jako charakterystyczne dla STP (liczność grupy M-STP) występują częściej niż zachowania charakterystyczne dla modelu Sharpa (liczność grup M-SHA), ale nie w stopniu umożliwiającym przypisanie większości badanych podmiotów do modelu STP. Stwierdzono zatem, że hipoteza badawcza H1 zostaje zweryfikowana negatywnie.

Mała polaryzacja wyników, jak również liczność grupy podmiotów, gdzie nie jest możliwe przypisanie do żadnego z modeli (grupa M-GEN: 45,9%) skłaniają do poszukiwania możliwych przyczyn takiej struktury uzyskanych odpowiedzi. Szczególnie prawdopodobne wydają się dwa powody. Pierwszym jest rola czynników ogólnobiznesowych (uwarunkowania finansowe, strategia biznesowa, przyjęte parametry/KPI biznesowe, ROI etc.) w deklarowanych przez organizacje zachowaniach, przekonaniach i decyzjach w zakresie ZPM. Większość pytań kwestionariusza umożliwiających identyfikację modelu (Sharp lub STP) zawierało, oprócz elementów charakterystycznych dla poszczególnych modeli, również elementy ogólnobiznesowe, związane np. z budżetem, strategią biznesową, zasobami etc., co wynikało wprost z wniosków z badań pilotażowych. W przypadku części pytań (cztery z dziewięciu) respondent proszony był o wybranie ograniczonej liczby wskazań z dostępnych opcji, co oznaczało, że wybór w pierwszej kolejności opcji „ogólnobiznesowych" zawężał możliwości wyboru czynników związanych z danym modelem ZPM. Takie wytłumaczenie zgodne jest z wcześniejszymi wnioskami (badania pilotażowe) i podkreśla rolę czynników ogólnobiznesowych w kształtowaniu przekonań i działań organizacji w obszarze ZPM. Drugim czynnikiem jest kwestia wyrazistości przekonań organizacji w kwestiach związanych z modelem ZPM. Konstrukcja narzędzia pomiarowego odzwierciedlała niedychotomiczny charakter relacji modeli Sharpa-STP. Oznacza to, że struktura kwestionariusza nie wymuszała na respondentach wyboru modelu. Wręcz przeciwnie, aby dana odpowiedź została zakodowana jako wskazanie/przypisanie do jednego z modeli, respondent musiał wybrać opcję związane z danym modelem (w przypadku pytań nominalnych), preferując je w stosunku do pozostałych możliwości, albo (w przypadku pytań ze skalą semantyczną) w wyraźny sposób zgodzić się ze stwierdzeniem charakterystycznym dla danego modelu. Zatem brak wyrazistego, mocnego poglądu respondenta w danej

kwestii/obszarze w rezultacie oznaczał brak przypisania odpowiedzi do danego modelu, a w konsekwencji większą szansę na przypisanie organizacji do grupy M-GEN.

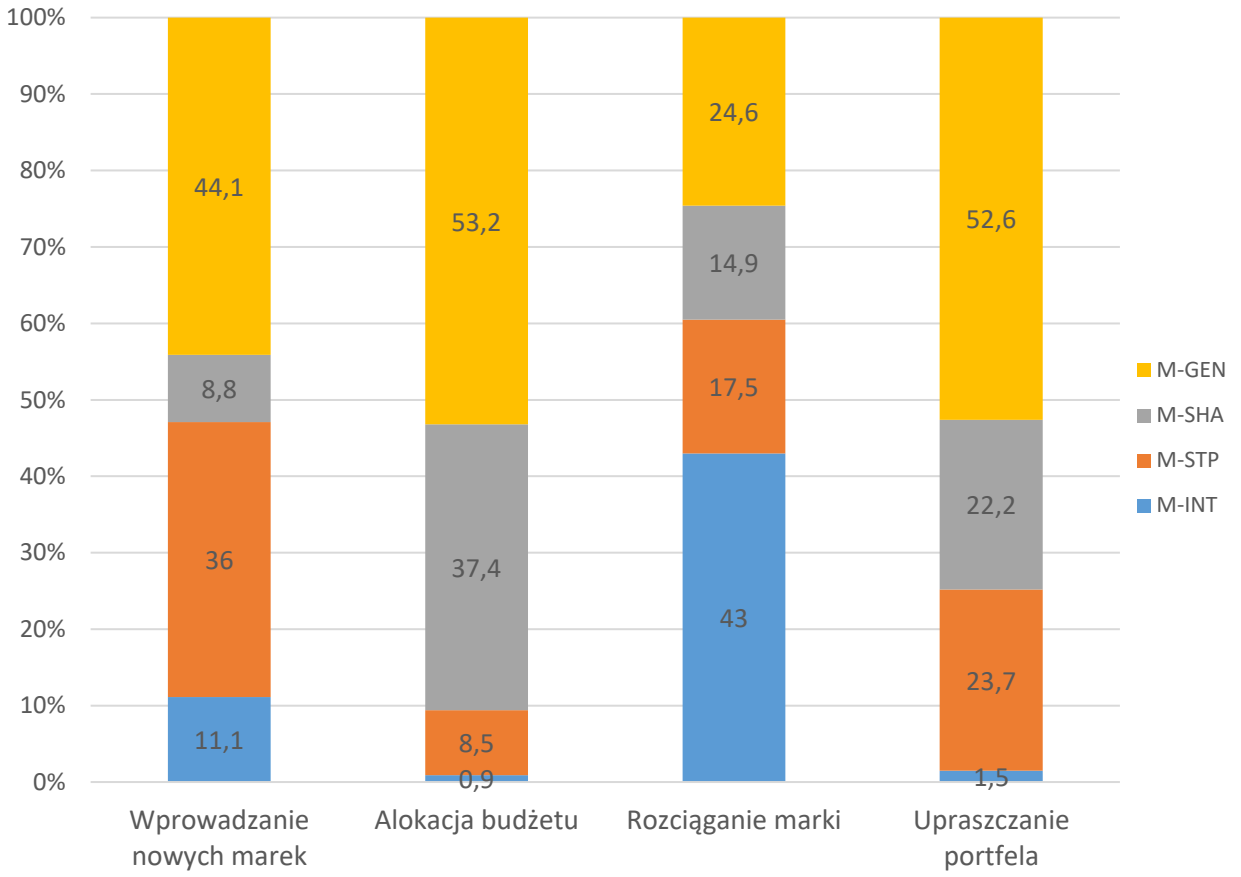
Istotną rolę w przypisaniu organizacji do danej grupy (M-INT, M-STP, M-SHA lub M-GEN) miał również poziom zróżnicowania deklarowanych działań/przekonań w poszczególnych obszarach zarządzania portfelem marek. Kolejnym krokiem była zatem analiza skali zastosowania poszczególnych modeli ZPM w kluczowych obszarach, które zostały określone na etapie budowy konstruktu badania, czyli: wprowadzania nowych marek, rozciągania marki, alokacji budżetu oraz upraszczania portfela. Celem tych czynności było sprawdzenie, na ile zróżnicowane jest stosowanie poszczególnych modeli ZPM w zależności od obszaru, a w konsekwencji – lepsze zrozumienie wcześniej omówionych wyników zagregowanych. Analizy dokonano poprzez zestawienie rozkładów liczności grup (model intensywny/łączony M-INT, model Sharpa M-SHA, model STP M-STP oraz model ogólny/generalny M-GEN) w ramach zmiennej grupującej Realizowany Model (RM) dla poszczególnych obszarów zarządzania portfelem marek. Wyniki analizy wskazują na wyraźnie zróżnicowanie deklarowanych zachowań w poszczególnych obszarach, co przedstawione zostało na rysunku 39.

W obszarze związanym z wprowadzeniami nowych marek badane organizacje wyraźnie częściej deklarowały zachowania zgodne z STP; liczebność na poziomie 36% dla grupy M-STP to najwyższy odnotowany wynik dla modelu STP spośród czterech analizowanych obszarów ZPM. Skala zastosowania modelu Sharpa w obszarze wprowadzeń nowych marek jest na bardzo niskim poziomie 8,8% liczebności. Duża skala zastosowania modelu STP w obszarze związanym z wprowadzeniami nowych marek może być spowodowana specyfiką tego obszaru. Rozważenie ewentualnego wejścia na rynek z kolejną marką bezpośrednio prowadzi do rozważań na temat możliwego miejsca na rynku i roli nowej marki, a to oznacza, że dla wielu marketerów odwołanie się do pojęć związanych z wolnym segmentem, niszą rynkową czy targetowaniem marki wprost jest rozpoznawalne i intuicyjne, jako że są to często jedyne dostępne struktury wiedzy formalnej, wyniesionej np. ze studiów.

W obszarze związanym z rozciąganiem marki skala zastosowania obydwu modeli (STP oraz Sharpa) jest podobna i stosunkowo niska, natomiast bardzo wysoki wskaźnik 43% liczebności odnotowuje model intensywny/łączony (M-INT). Charakterystyczna dla tego obszaru jest też stosunkowo niska częstotliwość grupy M-GEN, co częściowo może wynikać z konstrukcji narzędzia pomiarowego. W kwestionariuszu pytanie dotyczące tego obszaru nie zawierało elementów ogólnobiznesowych, zatem w pewnym stopniu stymulowało przypisania zachowań do modelu (lub modeli), chociaż nie wymuszało tego (pytanie zawierało skalę Osgooda). Jednocześnie wysoka częstotliwość modelu łączonego (M-INT), a także bardzo podobny poziom częstotliwości dla modeli STP oraz Sharpa wydaje się wskazywać, że żaden z modeli nie dominuje. Szczegółowa analiza tego obszaru prowadzi do wniosku, że rozciąganie marki łączy w sobie elementy wejścia w nowe obszary (segmenty, rynki), „intuicyjne" dla STP (nowy segment, pozycjonowanie marki), co podobnie jak w przypadku obszaru związanego z wprowadzeniami do portfela nowych marek stymuluje deklaracje charakterystyczne dla STP. Jednocześnie w dużo większym stopniu (niż wprowadzanie nowej marki) zawiera w sobie konieczność myślenia

o inkrementalnych efektach dla marki, a to prowadzić może do wyższej częstotliwości deklaracji charakterystycznych dla Sharpa (np. budowa dodatkowej penetracji). Zarazem relatywnie niewielka (w stosunku do pozostałych obszarów) ilość pytań dotyczących rozszerzenia marki powoduje łatwiejsze przypisanie do danego modelu lub modeli (przekroczenie progu 50% wskazań) w tym obszarze.

Rysunek 39. Realizowane modele zarządzania portfelem marek w poszczególnych obszarach ZPM



Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

W obszarze dotyczącym alokacji budżetów wysoką liczność uzyskuje model Sharpa – jest ona dużo wyższa niż modelu STP i jest to najwyższy odnotowany wynik dla modelu Sharpa spośród czterech analizowanych obszarów ZPM. Duża częstotliwość modelu Sharpa, a także grupy M-GEN może wynikać z dwóch czynników. Po pierwsze, różnica między modelem Sharpa a STP w obszarze alokacji budżetu nie wynika bezpośrednio z różnicy w zachowaniach, jak ma to miejsce w obszarze związanym z wprowadzaniem nowych marek (promowanie unikalności vs. charakterystyczność, wchodzenie z kolejną marką do segmentu lub nie etc.). W obszarze alokacji budżetów różnica wynika raczej z roli oraz intensywności zachowań, czyli np. inwestowanie w dostępność mentalną (reklamę) i fizyczną (dystrybucję), które są priorytetowe w modelu Sharpa, jednocześnie są obecne również w STP, lecz ich rola i priorytet jest mniejszy. Po drugie, obszar alokacji budżetu pozwala też organizacjom na częstszą obserwację stosowanych akcji oraz ich rezultatów. Promocje i wsparcie marketingowe stosowane jest znacznie częściej niż wprowadzenia czy kasacja marek, a to pozwala na szybsze i bardziej skuteczne uczenie się organizacji. Można przyjąć, że częste wybieranie reklamy,

dystrybucji i penetracji jako priorytetów inwestycyjnych (co jest charakterystyczne dla modelu Sharpa), a dużo rzadsze wskazywanie na inwestycje w lojalność, częstotliwość zakupów czy wielkość aktu zakupowego jest wynikiem nie tyle formalnej decyzji organizacji o wyborze modelu zachowania, ile korzystania z wcześniejszych doświadczeń. Prawdopodobnie firmy miały okazję zaobserwować, że przerwanie inwestycji w reklamę czy dystrybucję prowadzi do utraty skali, a z drugiej strony akcje promocyjne skierowane na budowę lojalności czy częstotliwości/wielkości zakupów zwykle nie przynoszą zadowalających efektów. W obszarze alokacji budżetu widoczne jest także duże znaczenie czynników niezwiązanych bezpośrednio z modelem STP czy Sharpa, czyli strategii biznesowej oraz czynników finansowych, co jest dosyć oczywistą kwestią w większości organizacji, a jednocześnie może być wytłumaczeniem dużej liczności grupy o braku jednoznacznego przypisania do żadnego z modeli (M-GEN).

W obszarze związanym z upraszczaniem portfela obydwa modele (STP i Sharpa) uzyskują podobną liczność, zaś na szczególną uwagę zasługuje bardzo niska skala zastosowania modelu łączonego M-INT i jednocześnie wysoka liczność grupy M-GEN, co wytłumaczyć można stosunkowo ubogimi wskazaniami/zachowaniami charakterystycznymi dla poszczególnych modeli, możliwymi do zidentyfikowania w ramach tego obszaru; większość kryteriów związanych z uproszczeniem portfela w firmach jest związana z aspektami finansowymi oraz ogólnobiznesowymi, i to właśnie ilość wskazań na te czynniki powoduje, że ponad 50% podmiotów w tym obszarze zostało zakwalifikowanych do grupy Ogólnej (M-GEN). Bardzo podobna liczebność grup STP oraz SHA ponownie dowodzi, że żaden z modeli nie może zostać uznany za wiodący w obszarze upraszczania marek.

We wszystkich analizowanych obszarach liczność grupy Ogólnej (M-GEN), gdzie nie można dokonać jednoznacznego przypisania do żadnego z modeli, jest stosunkowo wysoka. Poza obszarem związanym z rozciąganiem marki grupa M-GEN charakteryzuje się najwyższą liczebnością, podobnie jak ma to miejsce w przypadku wyników zagregowanych. Widoczna jest również niekonsekwencja badanych organizacji, jeśli chodzi o wybór modelu ZPM. Próbując określić maksymalną liczebność podmiotów realizujących ten sam model we wszystkich obszarach ZPM, należy przyjąć jako maksimum (przy stałej N=342) najniższą uzyskaną liczebność. Oznacza to, że dany model (STP lub Sharp) konsekwentnie jest wskazywany we wszystkich obszarach przez mniej niż 9% podmiotów (8,5% M-STP, 8,8% M-SHA), zaś model łączony przez mniej niż 1% (M-INT 0,9%). Niekonsekwencja organizacji w wyborach związanych z poszczególnymi modelami ZPM w poszczególnych obszarach stanowi kolejne wyjaśnienie małej polaryzacji wyników zagregowanych.

Niewielkie zróżnicowanie w natężeniu zagregowanych zmiennych STP oraz Sharpa w poszczególnych organizacjach, a także struktura liczności grup w zmiennej Realizowany Model zdają się wskazywać, że główna linia podziału wśród badanych organizacji nie jest związana z rodzajem realizowanego modelu ZPM (Sharp czy STP). Często bowiem wartości obydwu zmiennych dla danej organizacji są do siebie stosunkowo zbliżone, odzwierciedlając w pewien sposób stopień zorientowania rynkowego organizacji w obszarze ZPM, rozumiany jako istotną rolę czynników związanych z koncepcjami wzrostu marek w podejmowanych zachowaniach

i decyzjach, a także wyrażaną wyrazistość poglądów w tej kwestii w poszczególnych obszarach ZPM, choć owe poglądy nie są wynikiem formalnego i konsekwentnego wyboru modelu ZPM, lecz prawdopodobnie wynikają raczej z wiedzy i doświadczeń organizacji w danym obszarze.

W świetle uzyskanych wyników wśród badanych podmiotów można zatem wyodrębnić dwie strategie ZPM. Pierwszą jest strategia „ogólna", opierająca się przede wszystkim na elementach niezwiązanych z modelami ZPM, czyli na przykład na parametrach finansowych czy strategii ogólnobiznesowej. Deklarowane zachowania i przekonania badanych organizacji realizujących strategię ogólną są na tyle niecharakterystyczne, że nie pozwalają na przypisanie do żadnego z modeli ZPM (niskie wartości zmiennych STP/SHA), co tłumaczyć można dwoma czynnikami. Pierwszym jest opisana wcześniej kluczowa rola kwestii finansowych oraz ogólnobiznesowych w organizacjach, często większa i bardziej wpływająca na decyzje managerów niż kwestie związane ze strategią marketingową czy przyjętym modelem zarządzania portfelem marek. Drugim czynnikiem może być brak wiedzy w zakresie ZPM, co w rezultacie może powodować niespójne i niecharakterystyczne dobieranie zachowań w poszczególnych obszarach i sytuacjach. Strategia ogólna realizowana jest przez grupę M-GEN o liczności 45,9%. Drugą jest strategia „wyrazista" o zachowaniach/przekonaniach w zakresie ZPM mocniej zorientowanych rynkowo. W przypadku organizacji realizujących strategię wyrazistą czynniki ogólnobiznesowe czy finansowe również grają istotną rolę, ale równie ważne w deklarowanych zachowaniach są kwestie rynkowe, związane z markami i kształtowaniem portfela marek. Charakterystyczna dla tej grupy organizacji jest również wyrazistość przekonań dotyczących poszczególnych obszarów ZPM, przejawiająca się wyraźną preferencją dotyczącą danych zachowań rynkowych w danym obszarze. Preferencje owe często są różne dla różnych obszarów ZPM (różne modele preferowane w różnych obszarach), lecz są na tyle znaczące, że umożliwiają przypisanie danej organizacji do danego modelu (STP lub Sharp) lub obydwu modeli (grupa M-INT realizująca tzw. model intensywny, charakteryzujący się jednoczesnym natężeniem obydwu zmiennych – STP oraz SHA powyżej 50%). Łączna liczność grup M-STP oraz M-SHA to 33%, zaś liczność grupy M-INT to 21,1% – łącznie strategię wyrazistą deklaruje więc 54,1% badanych podmiotów.

Aby lepiej zrozumieć opisane powyżej obserwacje, w toku dalszych prac dokonano analizy profilowej poszczególnych grup, czyli sprawdzono, czy istnieje zależność między poszczególnymi kategoriami cech charakteryzujących badane przedsiębiorstwa oraz realizowanym modelem ZPM (przypisania w ramach zmiennej Realizowany Model). Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 40.

Tabela 40. Rodzaj modelu ZPM w firmie a cechy przedsiębiorstwa – współzależność zmiennych

Cechy przedsiębiorstwa	Testy niezależności		Korelacje	
	Wartość statystyki chi-kwadrat	Poziom istotności	Współczynnik *V* Kramera	Współzależność zmiennych
Branża*	16,024	0,066	-	Brak
Liczba pracowników	23,355	0,025	0,151	Istnieje
Poziom przychodów netto	38,432	0,000	0,194	Istnieje
Zasięg działalności	12,256	0,056	-	Brak
Rodzaj kapitału	2,368	0,883	-	Brak
Rynki obsługiwane	15,261	0,018	0,149	Istnieje
Liczba marek w portfelu	6,361	0,095	-	Brak

* Ze względu na wymogi testu niezależności chi-kwadrat zmienną Branża zagregowano do 4 klas: 1) przemysł, 2) przetwórstwo rolno-spożywcze + rolnictwo i rybołówstwo, 3) FMCG i handel + usługi drobne, 4) pozostałe.
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

W świetle wyników przeprowadzonych testów niezależności w przypadku wskazanych cech odnotowano istotną statystycznie współzależność zmiennych między realizowanym modelem ZPM a liczbą pracowników organizacji, poziomem przychodów netto oraz obsługiwanymi rynkami.

Analiza rozkładu procentowego zmiennych (realizowanego modelu i liczby pracowników – tabela 41) wskazuje, że w przypadku firm o mniejszej liczbie pracowników model M-GEN jest realizowany częściej niż w przypadku firm zatrudniających więcej osób – w grupach do 250 pracowników brak przypisania (grupa M-GEN) odnotowuje się w ponad 50% przypadków, podczas gdy np. w grupie firm o największej ilości zatrudnionych to tylko 22,2%. Liczba przypisań do modeli STP, SHA oraz modelu intensywnego (grupa M-INT) jest wyższa dla firm o licznej załodze (251 i więcej pracowników) niż firm pozostałych. Strategia ZPM firm zatrudniających dużą liczbę pracowników jest zatem bardziej wyrazista niż firm zatrudniających mniej osób. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być zróżnicowanie wiedzy na temat zarządzania portfelem marek, a także możliwości praktycznego wykorzystania narzędzi ZPM. Strategia wyrazista i zorientowanie rynkowe w ramach ZPM są bardziej wymagające w zakresie zasobów ludzkich koniecznych do ich efektywnego stosowania, zarówno w kontekście liczby pracowników, jak też ich wiedzy i kompetencji. Można przypuszczać, że firmy zatrudniające mniejszą liczbę pracowników nie mają wystarczającej ilości zasobów do realizowania wyrazistej strategii ZPM, zatem koncentrują się na kluczowych z punktu widzenia przetrwania aspektach ogólnobiznesowych i finansowych. Prowadzi to do pytania o konsekwencje i oznacza, że analizę rezultatów organizacji, oprócz zaplanowanego porównania modeli STP i Sharpa, należy również wzbogacić o analizę grupy deklarującej strategię Ogólną (M-GEN).

Tabela 41. Współzależności między realizowanym modelem a liczbą pracowników*

REALIZOWANY MODEL	Liczba pracowników				Ogółem
	do 50	51-250	251-500	powyżej 500	
M-INT	17,5%	15,5%	23,7%	31,1%	21,1%
M-STP	12,7%	18,4%	24,4%	33,3%	21,6%
M-SHA	9,5%	10,7%	12,2%	13,3%	11,4%
M-GEN	60,3%	55,3%	39,7%	22,2%	45,9%
Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

* Ze względu na wymogi testu niezależności chi-kwadrat zmienną „Liczba pracowników" zagregowano do 4 klas: do 50, 51-250, 251-500, powyżej 500 pracowników.
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Analiza współzależności między realizowanym modelem a przychodami netto (tabela 42) wskazuje na współzależność o przeciwnym kierunku niż wcześniej omawiana współzależność dotycząca liczby pracowników. Organizacje o większych przychodach netto charakteryzuje większy udział procentowy grupy M-GEN, a jednocześnie mniejszy udział grup związanych z wyrazistą strategią ZPM (czyli M-STP, M-SHA oraz M-INT).

Tabela 42. Współzależności między realizowanym modelem a przychodami netto

	Przychody netto				Ogółem
REALIZOWANY MODEL	do 2 mln euro	2-10 mln euro	11-50 mln euro	powyżej 50 mln euro	
M-INT	37,3%	23,4%	10,3%	10,8%	21,1%
M-STP	7,5%	27,0%	25,8%	16,2%	21,6%
M-SHA	17,9%	12,1%	6,2%	10,8%	11,4%
M-GEN	37,3%	37,6%	57,7%	62,2%	45,9%
Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Przyjmując, że przychody oraz wielkość zatrudnienia to tradycyjnie przyjmowane miary określające wielkość przedsiębiorstwa, widać, że wyniki analiz nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków dotyczących współzależności między realizowanym modelem ZPM a wielkością organizacji. Aby więc głębiej zrozumieć relacje między realizowanym modelem a tymi cechami, dokonano dodatkowych analiz. Analiza współzależności między przychodami netto a liczbą pracowników potwierdziła, że cechy te są pozytywnie skorelowane ze sobą. Współczynnik korelacji Spearmana wyniósł 0,290 ($p<0,01$ dwustronnie). W kolejnym kroku dokonano zestawienia rozkładów liczebności omawianych cech, co pokazano w tabeli 43.

Tabela 43. Liczba pracowników a przychody netto organizacji

Przychody netto	Liczba pracowników				Ogółem
	do 50	51-250	251-500	powyżej 500	
do 2 mln euro	33,3%	22,3%	16,0%	4,4%	19,6%
2-10 mln euro	44,4%	44,7%	36,6%	42,2%	41,2%
11-50 mln euro	20,6%	27,2%	36,6%	17,8%	28,4%
powyżej 50 mln euro	1,6%	5,8%	10,7%	35,6%	10,8%
OGÓŁEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Jak pokazuje zestawienie rozkładów liczebności cech zawarte w tabeli 24, charakter zależności między przychodami netto a liczbą pracowników jest zakłócony przez kategorię firm w grupie „do 50 pracowników" (rozkład przychodów o wysokiej liczności grupy 2-10 mln euro) i firm w grupie „powyżej 500 pracowników" (rozkład przychodów o wysokiej liczności grupy 2-10 mln euro). Korelacja między cechami występuje, ale zależność jest nieregularna, co można wyjaśnić przez istnienie dodatkowego czynnika wpływającego na kształt współzależności przychodów, liczby pracowników i realizowanego modelu. Takim czynnikiem może być na przykład charakter działalności (na przykład firmy zatrudniające do 50 osób prowadzące działalność eksportową charakteryzować może nieproporcjonalnie wysoki poziom przychodów per pracownik w stosunku do pozostałych organizacji o podobnej wielkości zatrudnienia) czy branża (poziom przychodów w przeliczeniu na pracownika generowanych w przemyśle jest inny niż w usługach). Większy udział procentowy grupy M-GEN, a jednocześnie mniejszy udział grup związanych z wyrazistą strategią ZPM w przypadku organizacji o większych przychodach netto może wynikać również z formy własności jako zmiennej moderującej wyniki (w przypadku organizacji o dużych przychodach często związana z rynkiem giełdowymi i wymuszająca dużo bardziej restrykcyjną politykę finansową i zorientowanie na parametry finansowe). W świetle powyższych faktów należy uznać, że niemożliwe jest wnioskowanie o relacji między realizowanym modelem a wielkością przedsiębiorstwa (wyznaczoną przez liczbę pracowników i przychody netto). Relacje między realizowanym modelem a poszczególnymi cechami należy rozpatrywać osobno i na tej podstawie budować ewentualne wnioski.

Kolejną płaszczyzną analizy była analiza współzależności między realizowanym modelem a obsługiwanym rynkiem, która przedstawiona została w tabeli 44. Wyniki przeprowadzonych prac pokazały, że organizacje obsługujące zarówno rynek polski, jak też rynki zagraniczne charakteryzują się najniższą liczebnością grupy M-GEN, a jednocześnie najwyższymi liczebnościami grup M-STP, M-SHA oraz M-INT. Organizacje te częściej realizują wyrazistą strategię ZPM w stosunku do pozostałych grup, co można wytłumaczyć koniecznością konkurowania jednocześnie na wielu rynkach. Możliwe jest przypuszczenie, że firmy dokonujące ekspansji z rynku krajowego na rynki zagraniczne są firmami po pierwsze zorientowanymi bardziej „rynkowo" również w zakresie ZPM, a po drugie wyposażone są w zasoby i kompetencje umożliwiające realizację zachowań rynkowych związanych z konkretnym modelem (lub modelami) ZPM. Przeciwne proporcje prezentują firmy obsługujące wyłącznie rynki zagraniczne – możliwą interpretacją jest ich eksportowy profil działalności, skoncentrowany

na sprzedaży B2B pośrednikom na rynkach docelowych, a nie zarządzaniu markami, co skutkuje niskim zorientowaniem na kwestie związane z realizowanym modelem ZPM i realizowaniem strategii ogólnej. Pośrednią strukturę liczebności prezentują firmy działające wyłącznie na rynku krajowym. W świetle powyższych przypuszczeń oraz interpretacji można zatem wnioskować, że wyrazista strategia ZPM związana jest z wyższym poziomem kompetencji i zasobów w organizacji, a potencjalnie z większym sukcesem rynkowym (np. umożliwiającym ekspansję na rynki zagraniczne). Trafność takiej interpretacji oznaczałaby zróżnicowanie w wynikach rynkowych organizacji realizujących strategię wyrazistą oraz tych realizujących strategię ogólną, co zostanie omówione w dalszej części pracy.

Tabela 44. Współzależności między realizowanym modelem a obsługiwanym rynkiem

	Obsługiwany rynek			Ogółem
REALIZOWANY MODEL	**wyłącznie krajowy**	**wyłącznie zagraniczny**	**krajowy oraz zagraniczny**	
M-INT	17,2%	4,2%	24,2%	21,1%
M-STP	17,2%	25,0%	22,9%	21,6%
M-SHA	6,9%	8,3%	13,4%	11,4%
M-GEN	58,6%	62,5%	39,4%	45,9%
Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Wśród siedmiu pytań w metryczce umożliwiających profilowanie organizacji tylko trzy charakteryzuje współzależność z modelami ZPM na statystycznie istotnym poziomie: liczba zatrudnianych pracowników, roczne przychody netto oraz obsługiwany rynek. Bardziej wyrazistą strategię ZPM deklarują organizacje zatrudniające większą liczbę pracowników i obsługujące rynek krajowy lub (w szczególności) krajowy i zagraniczny. Ogólną strategię (brak przypisania do żadnego modelu) realizują przede wszystkim organizacje obsługujące wyłącznie rynki zagraniczne oraz te zatrudniające niewielką liczbę osób. Powyższe fakty mogą być zinterpretowane w kontekście wiedzy i priorytetów organizacji. Można przypuszczać, że wraz ze wzrostem liczby pracowników rośnie też wiedza organizacyjna i kompleksowość zarządzania, a to wymaga przyjęcia/określenia pewnych modeli działania, również w zakresie ZPM. Jednoczesne obsługiwanie rynków krajowych i zagranicznych może być związane z osiąganym poziomem konkurencyjności, co może (powinno) być związane z ustrukturyzowaniem i pewną profesjonalizacją działań. Niższy poziom wyrazistości strategii ZPM firm obsługujących tylko rynki zagraniczne można wytłumaczyć eksportowym charakterem tych przedsiębiorstw. Współzależność wielkości przychodów netto i realizowanego modelu ZPM jest odwrotna niż liczby pracowników i modelu ZPM, co prowadzi do wniosku, że relacja między realizowanym modelem a poziomem przychodów realizowana jest przy uczestnictwie dodatkowych czynników (zmiennych moderujących), nieujętych w badaniu (np. forma własności). W świetle przyjętej metodyki badań fakt ten nie utrudnia w żaden sposób realizacji celów badawczych, ale oznacza konieczność odrębnego analizowania ewentualnych zależności związanych z tymi cechami. Wyżej przedstawione podsumowanie zakończyło etap prac związany z analizą profilową.

Opisane powyżej rozważania dotyczące skali zastosowania poszczególnych modeli zarządzania portfelem marek można podsumować w następujący sposób:

1. STP jest bardziej popularną podstawą ZPM niż model Sharpa, lecz nie na tyle, żeby można było uznać ją za dominujący model zachowań w tym obszarze.
2. Czynniki ogólnobiznesowe oraz finansowo-parametryczne grają dużą rolę w zachowaniach organizacji w zakresie ZPM.
3. Większość firm zarządza portfelem marek w sposób wyrazisty (tzn. wykazujący cechy charakterystyczne dla jednego lub obydwu modeli), ale tylko nieliczne organizacje są spójne w wyborze modelu i konsekwentnie go realizują we wszystkich obszarach. Jednocześnie duża część firm (45,9%) stosuje strategię ogólną, nie pozwalającą na przypisanie do żadnego modelu ZPM.
4. Analiza profilowa realizowanych modeli pokazała, że bardziej wyrazistą strategię ZPM deklarują organizacje zatrudniające większą liczbę pracowników i obsługujące rynek krajowy lub (w szczególności) krajowy i zagraniczny, zaś ogólną strategię ZPM (brak przypisania do żadnego modelu) realizują przede wszystkim organizacje obsługujące wyłącznie rynki zagraniczne oraz te zatrudniające niewielką liczbę osób. Jednocześnie stwierdzono, że współzależność wielkości przychodów netto i realizowanego modelu ZPM jest odwrotna niż ilości pracowników i ZPM, co prowadzi do wniosku, że relacja między realizowanym modelem a poziomem przychodów realizowana jest przy uczestnictwie dodatkowych czynników, nieujętych w badaniu (np. forma własności).
5. Model STP jest szczególnie popularny w obszarze związanym z wprowadzaniem nowych marek, co może być wytłumaczone charakterem tego obszaru (rozważanie wejścia w nowe obszary wymaga przyjęcia pewnych dostępnych modeli rozumowania) oraz tym, że przy niskiej formalnej znajomości modelu Sharpa w organizacjach, to właśnie STP (stanowiące tradycyjny element studiów marketingowych) zapewnia marketerom strukturę formalną umożliwiającą podejmowanie decyzji, a pojęcia związane z tym modelem są intuicyjnie rozpoznawane.
6. Model Sharpa jest szczególnie popularny w obszarze alokacji budżetu, gdzie zachowania związane z obydwoma modelami (STP, Sharp) są naturalnym elementem funkcjonowania organizacji, a jednocześnie charakter obszaru zapewnia organizacjom możliwość skutecznego uczenia się i optymalizacji zachowań, nawet bez znajomości formalnych pojęć i koncepcji.

W świetle powyższych informacji wydaje się zatem, że główny podział w zakresie zachowań związanych z zarządzaniem portfelem marek w badanych organizacjach przebiega między firmami stosującymi strategię ogólną (brak wyrazistych zachowań związanych z żadnym z modeli) a podmiotami deklarującymi wyrazistą strategię ZPM, zaś w ramach tej drugiej grupy wybór modelu związany jest z kwestiami dostępności zasobów wiedzy (teoretycznej i/lub wynikającej z doświadczenia), ludzi i kompetencji. Weryfikacja kolejnych hipotez badawczych (związanych z osiąganymi przez organizacje rezultatami) przeprowadzona zostanie z uwzględnieniem tych wniosków, co zostanie przedstawione z dalszej części rozdziału.

4.3. Model zarządzania portfelem marek a wyniki rynkowe organizacji

Przeprowadzona powyżej analiza skali zastosowania poszczególnych modeli ZPM w organizacjach pozwoliła na zidentyfikowanie strategii ZPM (ogólna lub wyrazista) jako głównego podziału między badanymi organizacjami. W ramach strategii wyrazistej wyodrębniono model intensywny/łączony, model Sharpa oraz model STP oraz wykazano zróżnicowaną skalę ich stosowania w zależności od obszaru zarządzania portfelem marek. Wnioski uwzględniono na kolejnym etapie prac, dokonując analizy zależności między tak zdefiniowanymi strategiami i modelami ZPM a deklarowanymi wynikami rynkowymi badanych organizacji, co w konsekwencji umożliwiło weryfikację hipotezy badawczej H2.

Hipoteza badawcza H2 mówi o tym, że organizacje stosujące model Sharpa do zarządzania portfelem marek osiągają wyższe deklarowane wyniki rynkowe niż organizacje stosujące model STP. W celu weryfikacji hipotezy H2 dokonano porównania poziomów zagregowanego wskaźnika wyników rynkowych WWR, a także w dalszej kolejności wskaźników cząstkowych WWR (przychody, zyski, udziały rynkowe, siła marek oraz punkty odniesienia – zeszły rok, średnia rynku oraz główny konkurent) dla poszczególnych modeli (grup określonych w strukturze zmiennej Realizowany Model). Statystyki opisowe dla średnich wartości zagregowanego wskaźnika WWR uzyskanego w poszczególnych grupach przedstawiono w tabeli 45.

Tabela 45. Realizowany model ZPM a zagregowany wskaźnik WWR

WWR Wskaźnik Wyników Rynkowych								
					95% przedział ufności dla średniej			
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	Dolna granica	Górna granica	Minimum	Maksimum
M-INT	72	3,9977	0,79611	0,09382	3,8106	4,1848	1,00	5,00
M-STP	74	3,7669	0,56063	0,06517	3,6370	3,8968	2,00	5,00
M-SHA	39	3,5385	0,59569	0,09539	3,3454	3,7316	2,00	4,83
M-GEN	157	3,3434	0,44240	0,03531	3,2737	3,4132	2,00	4,67
Ogółem	342	3,5950	0,63126	0,03413	3,5279	3,6622	1,00	5,00

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Średnie wartości wskaźnika WWR różnią się w ramach poszczególnych grup zmiennej RM (Realizowany Model). Aby sprawdzić, czy różnice te są istotne statystycznie, dokonano jednoczynnikowej analizy ANOVA, wcześniej wykonano test jednorodności wariancji, co przedstawione zostało w tabeli 46.

Tabela 46. Test jednorodności wariancji – zagregowany wskaźnik WWR

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
WWR Wskaźnik Wyników Rynkowych	Bazując na średniej	9,084	3	338	0,000

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Test Levene'a dla jednorodności wariancji, bazując na średniej, wykazał, że istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach p<0,001 (hipotezę H0 o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić – brak założenia o równości wariancji). Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych (tabele 47-48) wykazały, że porównywane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza, że rodzaj realizowanego modelu różnicuje wartości wskaźnika WWR na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}$ (3; 114,94)=21,33 ; p<0,001.

Tabela 47. Jednoczynnikowa analiza wariancji – zagregowany wskaźnik WWR

Jednoczynnikowa ANOVA					
WWR Wskaźnik Wyników Rynkowych					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	23,923	3	7,974	24,074	0,000
Wewnątrz grup	111,960	338	0,331		
Ogółem	135,884	341			

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Tabela 48. Mocne testy równości średnich – zagregowany wskaźnik WWR

	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	21,331	3	114,942	0,000
Brown-Forsythe	20,501	3	193,697	0,000

* Rozkład F asymptotyczny.

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

W celu określenia, które z różnic są istotne statystycznie, przeprowadzono testy post hoc. W świetle wyników testu Levene'a (nierówne wariancje) do testów post hoc przyjęto test Gamesa-Howella, co opisano w tabeli 49.

Tabela 49. Testy porównań wielokrotnych (Gamesa-Howella) dla zagregowanego wskaźnika wyników rynkowych WWR

(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
M-INT	M-STP	0,23079	0,11424	0,186	-0,0666	0,5282
	M-SHA	**0,45922***	0,13380	0,005	0,1095	0,8089
	M-GEN	**0,65427***	0,10025	0,000	0,3919	0,9166
M-STP	M-INT	-0,23079	0,11424	0,186	-0,5282	0,0666
	M-SHA	0,22843	0,11552	0,206	-0,0753	0,5321
	M-GEN	**0,42347***	0,07412	0,000	0,2303	0,6166
M-SHA	M-INT	**-0,45922***	0,13380	0,005	-0,8089	-0,1095
	M-STP	-0,22843	0,11552	0,206	-0,5321	0,0753
	M-GEN	0,19504	0,10171	0,234	-0,0755	0,4656
M-GEN	M-INT	**-0,65427***	0,10025	0,000	-0,9166	-0,3919
	M-STP	**-0,42347***	0,07412	0,000	-0,6166	-0,2303
	M-SHA	-0,19504	0,10171	0,234	-0,4656	0,0755

* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Różnica istotna statystycznie występuje między grupami M-INT i M-SHA (0,45922) oraz M-INT i M-GEN (0,65427); M-STP i M-GEN (0,42347); M-SHA i M-INT (-0,45922); M-GEN i M-INT (-0,65427) oraz M-GEN i M-STP (-0,42347). Analiza różnic za pomocą testu Gamesa-Howella wskazuje, że istotność statystyki F wynika z tego, że grupa M-GEN ma niższy poziom zagregowanego wskaźnika WWR niż pozostałe, a grupa M-INT wyższy poziom zagregowanego WWR niż pozostałe.

Powyższe wyniki oznaczają, że organizacje stosujące strategię wyrazistą tzn. stosujące model łączony M-INT, a także model M-SHA czy M-STP osiągają istotnie wyższe deklarowane wyniki rynkowe (zagregowane WWR) niż organizacje stosujące strategię ogólną (grupa M-GEN). Jednocześnie wyniki wskazują, że organizacje opierające zarządzanie portfelem marek na modelu Sharpa nie osiągają deklarowanych wyników rynkowych istotnie wyższych niż organizacje stosujące model STP. Wyniki zagregowanego wskaźnika WWR dla grup M-STP oraz M-SHA nie różnią się w sposób istotny statystycznie. Oznacza to, że hipotezę badawczą H2 należy zweryfikować negatywnie.

W świetle powyższych wniosków wydaje się, że to wyrazistość strategii ZPM jest kluczowym czynnikiem wpływającym na deklarowane wyniki rynkowe organizacji i ten czynnik ma dużo większe znaczenie niż rodzaj stosowanego modelu. Co więcej, jeżeli przyjąć wielkości jednocześnie osiągane przez zmienne STP i SHA jako swego rodzaju „natężenie wyrazistości" strategii ZPM, to widać, że im to natężenie jest większe, tym lepsze są deklarowane wyniki

rynkowe. Najniższe wartości zagregowanego wskaźnika WWR uzyskała bowiem grupa M-GEN, czyli organizacji nie przypisanych do żadnego modelu. Drugie (wyższe niż M-GEN) w kolejności wskazania zagregowanego wskaźnika WWR uzyskały grupy przypisane do jednego z modeli, przy czym rodzaj przypisania nie miał tutaj wielkiego znaczenia (różnica M-GEN w stosunku do modelu STP jest istotna statystycznie, ale z kolei różnica między STP a modelem Sharpa nie jest istotna statystycznie, stąd wniosek o braku różnic dla zagregowanego WWR między modelami). Najwyższe wskazania zagregowanego WWR uzyskała grupa M-INT, gdzie wskaźniki przypisań dla obydwu modeli (wartości zmiennych STP oraz Sharp) są wyższe niż 50%. Fakt ten można zinterpretować, traktując wyrazistość strategii ZPM jako swego rodzaju miarę „zorientowania rynkowego" w zakresie zarządzania portfelem marek. O ile bowiem wszystkie organizacje stosunkowo często wskazywały czynniki ogólnobiznesowe jako ważne czynniki wpływające na swoje decyzje, to w przypadku organizacji stosujących strategię ogólną (grupa M-GEN) ich deklaracje dotyczące charakterystyki i podstaw podejmowanych działań ZPM nie pozwalały na wskazanie żadnego z modeli, co świadczyć może o braku wiedzy, zasobów lub traktowaniu danego obszaru jako kwestii o niewielkim znaczeniu w ogólnej strategii. Należy zauważyć, że taka strategia związana była z deklarowanymi wynikami rynkowymi istotnie niższymi od pozostałych grup.

Jednocześnie grupa najbardziej wyrazista (M-INT) uzyskiwała najwyższe wskaźniki zagregowanego WWR prawdopodobnie dzięki znaczącemu zorientowaniu i przypisywaniu znaczenia kwestiom związanym z rynkowymi aspektami zarządzania portfelem marek (stosowanym modelem) i jego wynikami. Stoi to w zgodzie z wnioskami płynącymi z wcześniejszych obserwacji na temat skali zastosowania modeli ZPM, mówiącymi o tym, że to wyrazistość strategii (lub jej brak) jest główną linią podziału między badanymi organizacjami, zaś interpretacja różnic w profilach organizacji deklarujących poszczególne strategie i modele prowadziła do przypuszczania, że głównym źródłem tych różnic jest dostępność zasobów, wiedzy i kompetencji dotyczących ZPM, co warunkuje rolę tego obszaru w strategii i działaniach firmy, a w konsekwencji realizowaną strategię.

Analiza deklarowanych wyników rynkowych pozwala uzupełnić ten obraz o kwestie związane z rezultatami, tworząc spójny obraz współzależności wiedzy, kompetencji i zasobów, wyrazistości strategii ZPM oraz uzyskiwanych wyników rynkowych. Przyjęta metodyka badania nie pozwala na bezpośrednie wyciąganie wniosków dotyczących zależności przyczynowo-skutkowych, ale widząc tak opisaną współzależność, należy wziąć pod uwagę sekwencję orientacja organizacji → realizowana strategia ZPM → uzyskiwane wyniki rynkowe jako możliwą logiczną interpretację odnotowanych obserwacji. Taka interpretacja pozwalałaby na stwierdzenie, że podstawą sukcesu firmy w ramach ZPM jest orientacja rynkowa w tym obszarze i potwierdzałaby wyniki wcześniejszych badań pokazujących zależność między orientacją marketingową/rynkową a wynikami organizacji. Zarządzanie portfelem marek jest oczywiście dużo węższym zagadnieniem niż całokształt działań rynkowych organizacji, niemniej jednak orientacja rynkowa/marketingowa w ramach obszaru ZPM traktowana jako szczególny element orientacji rynkowej/marketingowej przedsiębiorstwa może w istotny sposób wpływać na wyniki rynkowe.

Zaskoczeniem jest fakt, że w ramach strategii wyrazistej nie ma istotnej różnicy w deklarowanych wynikach rynkowych dla modelu Sharpa i STP, co było jedną z hipotez badawczych. Fakt ten należy interpretować w świetle wcześniej opisanego braku spójności w wyborach modeli wskazywanych przez organizacje. Mniej niż 1% organizacji deklarowało model łączony (M-INT) konsekwentnie we wszystkich obszarach. Dla modeli STP oraz SHA wskaźnik ten wynosi poniżej 9%. Istotna jest również wspomniana wcześniej niewielka liczba organizacji charakteryzująca się dużą różnicą między zmiennymi STP i SHA. To oznacza, że organizacje w poszczególnych obszarach ZPM realizują inne modele, a ostateczne przypisanie do danego modelu nie jest efektem konsekwentnej strategii, lecz wypadkową zachowań/modeli przyjętych w poszczególnych obszarach. To tłumaczy również, dlaczego dla większości organizacji finalne wartości zmiennych STP i SHA nie są tak odległe, podczas gdy zróżnicowanie w ramach pojedynczych obszarów ZPM jest dużo wyższe. Wreszcie bliskość wartości zmiennych STP i SHA tłumaczy bliskość wyników WWR.

Ciekawym problemem badawczym, który rysuje się dla przyszłych badań jest sprawdzenie, w jaki sposób przyjęty model ZPM wpływa na wyniki działań organizacji w danym obszarze (wprowadzenie marki, alokacja budżetu, rozszerzenie marki, upraszczanie portfela). Można założyć, że wyniki STP vs. Sharp będą bardziej zróżnicowane. Przeprowadzone badania tego nie umożliwiają, gdyż analiza korelacji przyjętego w danym obszarze ZPM modelu z wynikami rynkowymi organizacji wymagałaby oceny roli danego obszaru w kształtowaniu wyników rynkowych jako zmiennej moderującej, co wymagałoby dodatkowych badań. Dodatkowo analiza dokonywana na poziomie poszczególnych obszarów wymagałaby bardziej zindywidualizowanego dobrania wskaźników rezultatów oraz horyzontu czasowego, ponieważ np. uproszczenie portfela w perspektywie rocznej zwykle będzie mieć negatywny efekt na przychody, niezależnie od przyjętego modelu ZPM.

W celu pogłębienia zrozumienia relacji między stosowanym modelem zarządzania portfelem marek a deklarowanymi wynikami rynkowymi analizę pogłębiono o wskaźniki cząstkowe WWR, czyli deklarowanie wyniki rynkowe (przychody, zyski, udziały, siła marek) dla poszczególnych punktów odniesienia (zeszły rok, średnia rynku, główny konkurent). Dla analiz wskaźników cząstkowych WWR przyjęto identyczny proces analityczny jak podczas analizy wskaźnika WWR zagregowanego. Ponieważ uzyskane wyniki były spójne z wynikami uzyskanymi przy analizie wskaźnika zagregowanego, w celu zwiększenia przejrzystości wywodu tabele szczegółowe zawarte zostały w załączniku 3, zaś podsumowanie wyników zaprezentowane zostało w tabeli 50.

Tabela 50. Realizowany model a deklarowane wyniki rynkowe – zestawienie wskaźników

		M-INT	M-SHA	M-STP	M-GEN
WWR zagregowany	M-INT		- -	-	- -
	M-SHA	++		+	-
	M-STP	+	-		- -
	M-GEN	++	+	++	
PRZYCHODY	M-INT		- -	-	- -
	M-SHA	++		+	-
	M-STP	+	-		- -
	M-GEN	++	+	++	
ZYSKI	M-INT		- -	-	- -
	M-SHA	++		+	-
	M-STP	+	-		- -
	M-GEN	++	+	++	
UDZIAŁY	M-INT		- -	-	- -
	M-SHA	++		+	-
	M-STP	+	-		- -
	M-GEN	++	+	++	
SIŁA MAREK	M-INT		- -	-	- -
	M-SHA	++		+	-
	M-STP	+	-		- -
	M-GEN	++	+	++	
RELACJA DO ROKU UBIEGŁEGO	M-INT		- -	-	- -
	M-SHA	++		+	-
	M-STP	+	-		- -
	M-GEN	++	+	++	
RELACJA DO GŁÓWNEGO KONKURENTA	M-INT		-	-	- -
	M-SHA	+		+	-
	M-STP	+	-		- -
	M-GEN	++	+	++	
RELACJA DO ŚREDNIEJ RYNKU	M-INT		- -	-	- -
	M-SHA	++		+	-
	M-STP	+	-		- -
	M-GEN	++	+	++	

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Legenda:

+ (-) oznacza wyższy (niższy) poziom wskaźnika w statystyce opisowej, lecz wielkość różnicy nie jest istotna statystycznie.

‘++ (--) oznacza statystycznie istotny wyższy (niższy) poziom wskaźnika.

Kierunek interpretacji: zgodnie z kolumnami, tzn. dla wskaźnika WWR grupa M-INT charakteryzuje się statystycznie wyższym (++) poziomem wskaźnika niż grupa M-SHA oraz M-GEN.

Jak widać, wyniki przedstawiają spójny i powtarzalny wzorzec, potwierdzający, że grupa realizująca strategię wyrazistą ZPM (M-INT) osiąga relatywnie wyższe deklarowane wyniki rynkowe (zarówno cząstkowe, jak też zagregowane), zaś grupa realizująca strategię ogólną

(M-GEN) osiąga relatywnie niższe deklarowane wyniki rynkowe (zarówno cząstkowe, jak też zagregowane). Jedynym odstępstwem od wzorca jest wskaźnik cząstkowy opisujący relację wyników rynkowych w stosunku do głównego konkurenta, dla którego różnica między grupą M-INT a grupą M-SHA nie jest istotna statystycznie – nie wpływa to jednak na całość wniosków. Tak wysoka spójność uzyskanych wyników z jednej strony świadczy o dość jednoznacznym charakterze relacji między realizowaną strategią ZPM a deklarowanymi wynikami rynkowymi, a z drugiej strony stanowi potwierdzenie wysokiego poziomu spójności samego wskaźnika WWR.

Powyższa analiza zależności między realizowanymi strategiami i modelami ZPM a deklarowanymi wynikami rynkowymi organizacja może być podsumowana w następujący sposób:

1. To wyrazistość strategii ZPM, a nie rodzaj deklarowanego modelu wpływa na uzyskiwany poziom wyników rynkowych organizacji. Organizacje deklarujące strategię wyrazistą (M-INT, M-STP, M-SHA) deklarują wyższe wyniki rynkowe niż firmy realizujące strategię ogólną (M-GEN).
2. Wyrazistość strategii ZPM jest odzwierciedleniem zorientowania rynkowego organizacji wyrażonego w obszarze zarządzania portfelem marek, te zaś można interpretować w kontekście dostępnych zasobów, wiedzy i kompetencji jako swego rodzaju fundamentów realizowanych zachowań rynkowych organizacji.
3. Wyniki badania nie potwierdzają, że firmy stosujące model Sharpa uzyskują istotnie wyższe deklarowane wyniki rynkowe niż firmy stosujące model STP. Różnice wskaźników WWR między tymi grupami nie są istotne statystycznie. Wynika to ze niespójności deklarowanych zachowań organizacji w poszczególnych obszarach i wynikających z tego zbliżonych wartości zagregowanych zmiennych STP/SHA w uzyskiwanych przypisaniach (małe spolaryzowanie), co z kolei sugeruje obszar dla dalszych badań (badania pogłębione poszczególnych obszarów ZPM).
4. Wyniki analiz przeprowadzonych dla wskaźnika zagregowanego WWR są spójne i potwierdzone przez wyniki analiz cząstkowych.

Powyższe rozważania rodzą również refleksje w sferze nauki oraz praktyki. Jeśli chodzi o aspekty związane z nauką, to zaskakujące (w świetle postawionej hipotezy badawczej), a jednocześnie spójne (z wynikami analizy skali zastosowania modeli) wyniki analizy rezultatów rynkowych dla poszczególnych modeli ZPM wskazują dalsze możliwe kierunki badań, związane z pogłębieniem zrozumienia relacji między stosowanym modelem (konkretnymi zachowaniami organizacji) a rezultatami organizacji w poszczególnych obszarach ZPM, na co nie pozwala obecne badanie.

W zakresie zastosowań praktycznych wyników badania kluczowy wydaje się być wniosek, że orientacja rynkowa wyrażona poprzez realizowaną strategię ma istotne znaczenie dla uzyskiwanych wyników rynkowych organizacji również w obszarze zarządzania portfelem marek. Ten wniosek prowadzi do rekomendacji dla firm dotyczących budowania wiedzy i kompetencji marketingowych umożliwiających tworzenie i realizowanie wyrazistych strategii ZPM. Postulat inwestowania w budowę kompetencji marketingowych nie jest nowy, ale w kontekście analizowanych wyników badań uzyskał dodatkowe wsparcie. Przed wyciągnięciem finalnych wniosków należy również sprawdzić, w jaki sposób realizowana

strategia zarządzania portfelem marek i przyjęte modele przekładają się na skuteczność działań rynkowych organizacji. Kolejnym etapem prac będzie zatem analiza zależności między realizowanym modelem ZPM a deklarowaną skutecznością działań rynkowych organizacji, co zostanie przedstawione w dalszej części rozdziału.

4.4. Model zarządzania portfelem marek a skuteczność działań rynkowych organizacji

Dotychczas przeprowadzone analizy wykazały zależność między przyjętą strategią zarządzania portfelem marek a deklarowanymi wynikami rynkowymi. Jednocześnie wyniki nie wykazały znaczących różnic między modelem STP a Sharpa w związku z wynikami rynkowymi. Czynnikiem kluczowym różnicującym wyniki organizacji wydaje się być wyrazistość strategii (lub jej brak), a nie rodzaj realizowanego modelu (STP vs. Sharp). Uzyskane wyniki pozwalają na spójną interpretację rezultatów analiz skali zastosowania modeli (w tym analiz profilowych) oraz deklarowanych wyników rynkowych, wskazującą wiedzę, zasoby i kompetencje organizacji jako podstawy orientacji rynkowej w ramach zarządzania portfelem marek, a w konsekwencji – realizowanie wyrazistych strategii ZPM prowadzących do wyższych wyników rynkowych w stosunku do firm realizujących strategię ogólną.

W kolejnym kroku obraz ten należy uzupełnić o analizę deklarowanej skuteczności działań rynkowych organizacji realizujących poszczególne modele i strategie ZPM, czego dotyczy hipoteza badawcza H3, mówiąca o tym, że organizacje stosujące model Sharpa do zarządzania portfelem marek osiągają wyższą deklarowaną skuteczność działań rynkowych niż organizacje stosujące model STP. Należy przy tym zauważyć, że dokonana wcześniej analiza korelacji między deklarowaną skutecznością działań rynkowych a deklarowanymi wynikami rynkowymi organizacji potwierdziła związek między tymi obszarami. Jeśli zatem skuteczność działań rynkowych pozostaje w logicznym związku z wynikami rynkowymi, a jednocześnie analiza wyników rynkowych przyniosła opisane powyżej wnioski (tzn. wyrazistość strategii jako kluczowy czynnik wpływu i brak różnic między wynikami rynkowymi związanymi z modelem STP oraz Sharpa), to można przypuszczać, że analiza skuteczności działań organizacji powinna wskazać podobne wnioski, co świadczyłoby o spójności obserwacji. Zostanie to zweryfikowane w dalszej części rozdziału.

Do analiz przyjęto sekwencję działań podobną jak w przypadku analiz wskaźników WWR, z tym, że w świetle wyników analizy eksploracyjnej (niewystarczający poziom trafności wskaźnika WSDR), analiz dokonywano na poziomie pojedynczych zmiennych, czyli:

- skuteczności w stosunku do pierwotnych planów (obszar SP):
    - w obszarze dotyczącym wprowadzeń nowych marek (SP_W),
    - w obszarze alokacji budżetu (SP_A),
    - w obszarze związanym z rozciąganiem marki (SP_R),
    - w obszarze związanym z upraszczaniem portfela (SP_U),
- skuteczności w stosunku do konkurencji (obszar SK):
    - w obszarze dotyczącym wprowadzeń nowych marek (SK_W),
    - w obszarze alokacji budżetu (SK_A),
    - w obszarze związanym z rozciąganiem marki (SK_R),
    - w obszarze związanym z upraszczaniem portfela (SK_U).

Poniżej przedstawione zostaną analizy kolejno dla poszczególnych zmiennych, zaś na końcu zostanie umieszczone zbiorcze zestawienie podsumowujące wyniki i wnioski. Należy zaznaczyć, że jako realizowane modele ZPM przyjęto przypisania organizacji do poszczególnych grup na poziomie zagregowanym, nie zaś modele (zachowania/deklaracje) realizowane w ramach danego obszaru. Innymi słowy liczność i skład poszczególnych grup (M-INT, M-STP, M-SHA, M-GEN) przyjęte dla analiz poszczególnych obszarów są stałe i zgodne z rozkładem zastosowanym wcześniej do analizy wyników rynkowych (WWR). Wynika to z dwóch kwestii. Pierwszą jest konieczność utrzymania wspólnej bazy organizacji użytych do weryfikacji hipotez badawczych, gdyż w świetle ich konstrukcji logicznej jest to warunkiem koniecznym do wnioskowania o weryfikacji hipotezy głównej. Drugą kwestią jest relatywnie niewielka liczba pytań warunkujących przypisanie deklarowanych zachowań do danego modelu w danym obszarze. Jest to kilka pytań dla pojedynczego obszaru ZPM. O ile taka konstrukcja umożliwia porównania rozkładów zachowań (grup) między obszarami (co zostało przedstawione wcześniej), o tyle wnioskowanie na tej podstawie o zależnościach i rozkładzie zmiennej zależnej byłoby nieuprawnione. Rozkład liczebności grup w ramach zmiennej grupującej Realizowany Model w poniższych analizach jest zatem stały i spójny z wcześniejszymi analizami dotyczącymi deklarowanych wyników rynkowych.

W pierwszej kolejności dokonano analizy zależności między realizowanym modelem ZPM a deklarowaną skutecznością organizacji w stosunku do pierwotnych planów, w obszarze związanym z wprowadzaniem nowych marek (SP_W). Statystyki opisowe dla średnich wartości zmiennej SP_W uzyskanych w poszczególnych grupach przedstawiono w tabeli 51.

Tabela 51. Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do planów – wprowadzanie nowych marek

Statystyki opisowe SP_W								
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – WPROWADZANIE NOWYCH MAREK								
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Minimum	Maksimum
					Dolna granica	Górna granica		
M-INT	72	3,97	1,321	0,156	3,66	4,28	1	5
M-STP	74	3,86	1,038	0,121	3,62	4,11	2	5
M-SHA	39	4,00	1,026	0,164	3,67	4,33	1	5
M-GEN	157	3,41	1,062	0,085	3,25	3,58	1	5
Ogółem	342	3,70	1,139	0,062	3,57	3,82	1	5

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Średnie wartości zmiennej SP_W różnią się w ramach poszczególnych grup zmiennej RM (Realizowany Model). Aby sprawdzić, czy różnice te są istotne statystycznie, dokonano

jednoczynnikowej analizy ANOVA, wcześniej wykonano test jednorodności wariancji, co przedstawione zostało w tabeli 52.

Tabela 52. Test jednorodności wariancji – zmienna SP_W

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – WPROWADZANIE NOWYCH MAREK	Bazując na średniej	1,804	3	338	0,146

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Test Levene'a dla jednorodności wariancji, bazując na średniej, wykazał, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H0 o jednorodności wariancji w grupach (p=0,146). Należy zatem założyć równość wariancji. W kolejnym kroku na podstawie jednoczynnikowej analizy wariancji (tabela 53) wyznaczono statystykę F(3;338)=6,375; p=0,000, która wskazała na występowanie istotnych statystycznie różnic w średnich pomiędzy grupami.

Tabela 53. Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SP_W

Jednoczynnikowa ANOVA					
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – WPROWADZANIE NOWYCH MAREK					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	23,692	3	7,897	6,375	0,000
Wewnątrz grup	418,682	338	1,239		
Ogółem	442,374	341			

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Wyniki powyższych analiz wskazały, że należy przeprowadzić testy post hoc w celu określenia, które z różnic są istotne statystycznie. W świetle wyników testu Levene'a (równe wariancje), do testów post hoc przyjęto test Hochberga, co opisano w tabeli 54.

Tabela 54. Testy porównań wielokrotnych (GT2 Hochberga) dla zmiennej SP_W

(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
M-INT	M-STP	0,107	0,184	0,993	-0,38	0,59
	M-SHA	-0,028	0,221	1,000	-0,61	0,56
	M-GEN	**0,558***	0,158	0,003	0,14	0,98
M-STP	M-INT	-0,107	0,184	0,993	-0,59	0,38
	M-SHA	-0,135	0,220	0,990	-0,72	0,45
	M-GEN	**0,451***	0,157	0,026	0,04	0,87
M-SHA	M-INT	0,028	0,221	1,000	-0,56	0,61
	M-STP	0,135	0,220	0,990	-0,45	0,72
	M-GEN	**0,586***	0,199	0,021	0,06	1,11
M-GEN	M-INT	**-0,558***	0,158	0,003	-0,98	-0,14
	M-STP	**-0,451***	0,157	0,026	-0,87	-0,04
	M-SHA	**-0,586***	0,199	0,021	-1,11	-0,06

* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Różnica istotna statystycznie występuje między grupami M-INT i M-GEN (0,558); M-STP i M-GEN (0,451); M-SHA i M-INT (0,586); M-GEN i M-INT (-0,558) oraz M-GEN i M-STP (-0,451) oraz M-GEN i M-SHA (-0,586). Analiza różnic za pomocą testu Hochberga wskazuje, że istotność statystyki F wynika z tego, że grupa M-GEN ma niższy poziom zmiennej SP_W niż pozostałe grupy.

Na podstawie powyższych wyników można wyciągnąć wniosek, że deklarowana skuteczność organizacji, w stosunku do pierwotnych planów w obszarze związanym z wprowadzaniem nowych marek, jest istotnie niższa w przypadku organizacji realizujących strategię ogólną, w stosunku do organizacji realizujących wyraziste strategie ZPM, przy czym rodzaj stosowanego modelu nie wpływa na deklarowaną skuteczność firmy w tym obszarze. Jest to rezultat spójny z wnioskami uzyskanymi dzięki analizie deklarowanych wyników rynkowych organizacji.

W kolejnym kroku dokonano analizy zależności między realizowanym modelem ZPM a deklarowaną skutecznością organizacji w stosunku do pierwotnych planów, w obszarze związanym z alokacją budżetu (SP_A). Statystyki opisowe dla średnich wartości zmiennej SP_A uzyskanych w poszczególnych grupach przedstawiono w tabeli 55.

Tabela 55. Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do planów – alokacja budżetu

Statystyki opisowe SP_A						
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – ALOKACJA BUDŻETU						
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej	
					Dolna granica	Górna granica
M-INT	72	3,54	1,255	0,148	3,25	3,84
M-STP	74	3,65	1,140	0,133	3,38	3,91
M-SHA	39	2,92	1,562	0,250	2,42	3,43
M-GEN	157	3,04	1,208	0,096	2,85	3,23
Ogółem	342	3,26	1,277	0,069	3,13	3,40

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Średnie wartości zmiennej SP_A różnią się dla poszczególnych grup. Aby sprawdzić, czy różnice te są istotne statystycznie, dokonano jednoczynnikowej analizy ANOVA, wcześniej wykonano test jednorodności wariancji, co przedstawione zostało w tabeli 56.

Tabela 56. Test jednorodności wariancji – zmienna SP_A

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – ALOKACJA BUDŻETU	Bazując na średniej	4,259	3	338	0,006

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Test Levene'a dla jednorodności wariancji, bazując na średniej, wykazał, że istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach $p<0,01$ (hipotezę H0 o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić – brak założenia o równości wariancji). Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych (tabele 57-58) wykazały, że porównywane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu różnicuje wartości zmiennej SP_A na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}(3; 121,569)=6,325$; $p<0,01$.

Tabela 57. Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SP_A

Jednoczynnikowa ANOVA					
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – ALOKACJA BUDŻETU					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	29,036	3	9,679	6,204	0,000
Wewnątrz grup	527,280	338	1,560		
Ogółem	556,316	341			

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Tabela 58. Mocne testy równości średnich – zmienna SP_A

	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	6,325	3	121,569	0,001
Brown-Forsythe	5,568	3	166,738	0,001

* Rozkład F asymptotyczny.
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

W celu określenia, które z różnic są istotne statystycznie przeprowadzono testy post hoc. W świetle wyników testu Levene'a (nierówne wariancje) do testów post hoc przyjęto test Gamesa-Howella, co opisano w tabeli 59.

Tabela 59. Testy porównań wielokrotnych (Gamesa-Howella) dla zmiennej SP_A

(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
M-INT	M-STP	-0,107	0,199	0,949	-0,62	0,41
	M-SHA	0,619	0,291	0,155	-0,15	1,38
	M-GEN	**0,503***	0,177	0,026	0,04	0,96
M-STP	M-INT	0,107	0,199	0,949	-0,41	0,62
	M-SHA	0,726	0,283	0,061	-0,02	1,47
	M-GEN	**0,610***	0,164	0,002	0,18	1,04
M-SHA	M-INT	-0,619	0,291	0,155	-1,38	0,15
	M-STP	-0,726	0,283	0,061	-1,47	0,02
	M-GEN	-0,115	0,268	0,973	-0,83	0,60
M-GEN	M-INT	**-0,503***	0,177	0,026	-0,96	-0,04
	M-STP	**-0,610***	0,164	0,002	-1,04	-0,18
	M-SHA	0,115	0,268	0,973	-0,60	0,83

* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Różnica istotna statystycznie występuje między grupami M-INT i M-GEN (0,503); M-STP i M-GEN (0,610); M-GEN i M-INT (-0,503) oraz M-GEN i M-STP (-0,610) . Analiza różnic za pomocą testu Gamesa-Howella wskazuje, że istotność statystyki F wynika z tego, że grupa M-GEN ma niższy poziom zmiennej SP_A niż grupy M-INT oraz M-STP.

Na podstawie powyższych wyników można wyciągnąć wniosek, że deklarowana skuteczność organizacji w stosunku do pierwotnych planów w obszarze związanym z alokacją budżetu jest istotnie niższa w przypadku organizacji realizujących strategię ogólną, w stosunku do organizacji realizujących wyraziste strategie ZPM poprzez model STP (M-STP) oraz model łączony (M-INT). Zależność między M-SHA a pozostałymi grupami nie są statystycznie istotne, co jednak nie stoi w

sprzeczności w wnioskami wyciągniętymi uprzednio dla obszaru związanego z wprowadzaniem nowych marek.

Kolejną płaszczyzną analizy były zależności między realizowanym modelem ZPM a deklarowaną skutecznością organizacji w stosunku do pierwotnych planów, w obszarze związanym z rozciąganiem marki (SP_R). Statystyki opisowe dla średnich wartości zmiennej SP_R uzyskanych w poszczególnych grupach przedstawiono w tabeli 60.

Tabela 60. Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do planów – rozciąganie marki

Statystyki opisowe						
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – ROZCIĄGANIE MARKI						
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej	
					Dolna granica	Górna granica
M-INT	72	3,32	1,509	0,178	2,96	3,67
M-STP	74	3,47	1,137	0,132	3,21	3,74
M-SHA	39	3,28	1,413	0,226	2,82	3,74
M-GEN	157	3,25	1,198	0,096	3,07	3,44
Ogółem	342	3,32	1,280	0,069	3,18	3,45

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Widoczne jest, że dla zmiennej SP_R występują różnice w średnich dla poszczególnych grup. Aby sprawdzić, czy średnie te są istotne statystycznie, dokonano jednoczynnikowej analizy ANOVA, wcześniej wykonano test jednorodności wariancji (założenie normalności rozkładów zostało potwierdzone już wcześniej), co przedstawione zostało w tabeli 61.

Tabela 61. Test jednorodności wariancji – zmienna SP_R

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – ROZCIĄGANIE MARKI	Bazując na średniej	5,826	3	338	0,001

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Test jednorodności wariancji, bazując na średniej, wykazał, że istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach $p<0,01$ (hipotezę H0 o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić – brak założenia o równości wariancji). Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych (tabele 62-63) wykazały, że porównywane grupy nie różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu nie różnicuje wartości zmiennej SP_R na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}(3; 121,554)=0,603$; $p>0,05$ (średnie wartości zmiennej SP_R w grupach są na tym samym

poziomie). W świetle uzyskanych wyników jednoczynnikowej analizy wariancji nie dokonywano testów post hoc.

Tabela 62. Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SP_R

Jednoczynnikowa ANOVA					
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – ROZCIĄGANIE MARKI					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	2,455	3	0,818	0,498	0,684
Wewnątrz grup	555,805	338	1,644		
Ogółem	558,260	341			

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Tabela 63. Mocne testy równości średnich – zmienna SP_R

	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	0,603	3	121,554	0,614
Brown-Forsythe	0,458	3	196,756	0,712

* Rozkład F asymptotyczny.
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Na podstawie powyższych wyników można wyciągnąć wniosek, że rodzaj realizowanego modelu nie różnicuje istotnie statystycznie deklarowanej skuteczności organizacji w stosunku do pierwotnych planów w obszarze związanym z rozciąganiem marki. Jest to odmienny wniosek w stosunku do dotychczasowego przebiegu analiz, gdyż w odróżnieniu od wcześniej analizowanych obszarów, w przypadku rozciągania marki grupa realizująca strategię ogólną (M-GEN) nie charakteryzuje się istotnie niższymi wynikami niż grupy realizujące wyraziste strategie ZPM. Należy zauważyć, że dla badanego obszaru osłabieniu uległa skala różnic między grupami (w stosunku do poprzednich obszarów), nie pojawił się natomiast żaden argument prowadzący do wniosków przeciwnych niż dotychczas wyciągane. Uzyskany wynik należy również interpretować w kontekście wyników dla obszaru związanego z rozciąganiem marki, w stosunku do głównego konkurenta (SK_R), które zostaną opisane w dalszej części rozdziału.

Następną z wykonanych czynności była analiza zależności między realizowanym modelem ZPM a deklarowaną skutecznością organizacji w stosunku do pierwotnych planów, w obszarze związanym z upraszczaniem portfela marek (SP_U). Statystyki opisowe dla średnich wartości zmiennej SP_U uzyskanych w poszczególnych grupach przedstawiono w tabeli 64.

Tabela 64. Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do planów – upraszczanie portfela marek

Statystyki opisowe						
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – UPRASZCZANIE PORTFELA						
					95% przedział ufności dla średniej	
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	Dolna granica	Górna granica
M-INT	72	3,54	1,491	0,176	3,19	3,89
M-STP	74	3,53	1,285	0,149	3,23	3,82
M-SHA	39	3,08	1,596	0,256	2,56	3,59
M-GEN	157	3,13	1,275	0,102	2,93	3,33
Ogółem	342	3,30	1,373	0,074	3,15	3,44

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Średnie wartości zmiennej SP_U różnią się w ramach poszczególnych grup zmiennej RM (Realizowany Model). Aby sprawdzić, czy różnice te są istotne statystycznie, dokonano jednoczynnikowej analizy ANOVA, wcześniej wykonano test jednorodności wariancji, co przedstawione zostało w tabeli 65.

Tabela 65. Test jednorodności wariancji – zmienna SP_U

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – UPRASZCZANIE PORTFELA	Bazując na średniej	5,089	3	338	0,002

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Test jednorodności wariancji, bazując na średniej, wykazał, że istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach $p<0,01$ (hipotezę H0 o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić – brak założenia o równości wariancji). Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych (tabele 66-67) wykazały, że porównywane grupy nie różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu nie różnicuje wartości zmiennej SP_U na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}(3; 120,742)=2,579$; $p>0,05$ (średnie wartości zmiennej SP_U w grupach są na tym samym poziomie). W świetle uzyskanych wyników jednoczynnikowej analizy wariancji nie dokonywano testów post hoc.

Tabela 66. Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SP_U

Jednoczynnikowa ANOVA					
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO PLANÓW – UPRASZCZANIE PORTFELA					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	14,630	3	4,877	2,622	0,051
Wewnątrz grup	628,542	338	1,860		
Ogółem	643,173	341			

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Tabela 67. Mocne testy równości średnich – zmienna SP_U

	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	2,579	3	120,742	0,057
Brown-Forsythe	2,366	3	186,321	0,072

* Rozkład F asymptotyczny.
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Na podstawie powyższych wyników można wyciągnąć wniosek, że rodzaj realizowanego modelu nie różnicuje istotnie statystycznie deklarowanej skuteczności organizacji w stosunku do pierwotnych planów w obszarze związanym z upraszczaniem portfela marek. Upraszczanie portfela marek jest drugim obszarem, w którym nie odnotowano różnic między grupami w zakresie deklarowanej skuteczności (w stosunku do planów). Podobnie jak w przypadku obszaru związanego z rozciąganiem marki, uzyskane wyniki nie stoją w sprzeczności z wcześniejszymi wnioskami, ale też ich nie potwierdzają, co zachęca do zastanowienia się nad możliwymi przyczynami. Pierwszą z nich może być charakter zmiennej zależnej – skuteczność jest zmienną latentną, niemożliwą do bezpośredniej obserwacji, zatem pozostawia respondentom większe pole do interpretacji niż pytania o np. wzrost przychodów organizacji. Drugą możliwą przyczyną może być to, że na ocenę skuteczności organizacji w danym obszarze wpływać mogą dodatkowe czynniki, niebędące przedmiotem badania (na przykład kwestie prawne lub kwestie związane z jakością produktów etc.).

W świetle powyższych obserwacji bardzo istotne staje się przeanalizowanie deklarowanej skuteczności działań rynkowych organizacji w poszczególnych obszarach w odniesieniu do konkurencji, gdyż dopiero zebranie pełnych informacji dotyczących obydwu punktów odniesienia (plany oraz konkurencja) pozwoli na formułowanie ostatecznych wniosków. W kolejnym etapie analizie poddano zatem zależności między realizowanym modelem ZPM a deklarowaną skutecznością organizacji w stosunku do konkurencji, w obszarze związanym z wprowadzaniem nowych marek (SK_W). Statystyki opisowe dla średnich wartości zmiennej SK_W uzyskanych w poszczególnych grupach przedstawiono w tabeli 68.

Tabela 68. Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do konkurencji – wprowadzanie nowych marek

Statystyki opisowe						
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – WPROWADZANIE NOWYCH MAREK						
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej	
					Dolna granica	Górna granica
M-INT	72	3,58	1,242	0,146	3,29	3,88
M-STP	74	3,53	1,010	0,117	3,29	3,76
M-SHA	39	3,13	1,380	0,221	2,68	3,58
M-GEN	157	3,44	1,040	0,083	3,28	3,60
Ogółem	342	3,45	1,124	0,061	3,33	3,57

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

W przypadku zmiennej SK_W występują różnice w średnich dla poszczególnych grup. Aby sprawdzić, czy średnie te są istotne statystycznie, dokonano jednoczynnikowej analizy ANOVA, wcześniej wykonano test jednorodności wariancji, który przedstawiony został w tabeli 69.

Tabela 69. Test jednorodności wariancji – zmienna SK_W

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – WPROWADZANIE NOWYCH MAREK	Bazując na średniej	3,990	3	338	0,008

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Test jednorodności wariancji, bazując na średniej, wykazał, że istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach $p<0,01$ (hipotezę H0 o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić – brak założenia o równości wariancji). Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych (tabele 70-71) wykazały, że porównywane grupy nie różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu nie różnicuje wartości zmiennej SK_W na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}(3; 119,998)=1,104$; $p>0,05$ (średnie wartości zmiennej SK_W w grupach są na porównywalnym poziomie). W świetle uzyskanych wyników jednoczynnikowej analizy wariancji nie dokonywano testów post hoc.

Tabela 70. Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SK_W

Jednoczynnikowa ANOVA					
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – WPROWADZANIE NOWYCH MAREK					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	5,771	3	1,924	1,530	0,206
Wewnątrz grup	424,980	338	1,257		
Ogółem	430,751	341			

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Tabela 71. Mocne testy równości średnich – zmienna SK_W

	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	1,104	3	119,998	0,350
Brown-Forsythe	1,346	3	172,345	0,261

* Rozkład F asymptotyczny.

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Powyższe wyniki prowadzą do wniosku, że deklarowana skuteczność organizacji w stosunku do konkurencji w obszarze związanym z wprowadzaniem nowych marek nie wykazuje statystycznie istotnych różnic między poszczególnymi grupami. Uzyskane wyniki należy rozpatrywać w świetle wyników dla tego samego obszaru analizowanych w stosunku do pierwotnych planów (zmienna SP_W), które wskazywały znacząco niższe wyniki uzyskiwane przez organizacje stosujące strategię ogólną (M-GEN) w stosunku do pozostałych grup. Słabsze zróżnicowanie wyników w tym obszarze w odniesieniu do konkurencji nie stoi w sprzeczności z wcześniejszym wnioskiem i w świetle ograniczonej wiedzy o konkurencji oraz pola możliwych interpretacji pojęcia skuteczności (zmienna latentna) potwierdza, że finalne wnioski dotyczące skuteczności działań rynkowych organizacji w poszczególnych obszarach ZPM powinny być formułowane łącznie, po przeanalizowaniu obydwu punktów odniesienia.

Jako kolejną płaszczyznę analizy przyjęto zależności między realizowanym modelem ZPM a deklarowaną skutecznością organizacji w stosunku do konkurencji, w obszarze związanym z alokacją budżetu (SK_A). Statystyki opisowe dla średnich wartości zmiennej SK_W uzyskanych w poszczególnych grupach przedstawiono w tabeli 72.

Tabela 72. Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do konkurencji – alokacja budżetu

Statystyki opisowe						
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – ALOKACJA BUDŻETU						
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej	
					Dolna granica	Górna granica
M-INT	72	3,68	1,298	0,153	3,38	3,99
M-STP	74	3,68	1,195	0,139	3,40	3,95
M-SHA	39	3,23	1,564	0,250	2,72	3,74
M-GEN	157	3,03	1,293	0,103	2,83	3,24
Ogółem	342	3,33	1,337	0,072	3,19	3,47

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Średnie wartości zmiennej SK_A różnią się w ramach poszczególnych grup zmiennej RM (Realizowany Model). Aby sprawdzić, czy różnice te są istotne statystycznie, dokonano jednoczynnikowej analizy ANOVA, wcześniej wykonano test jednorodności wariancji, co przedstawione zostało w tabeli 73.

Tabela 73. Test jednorodności wariancji – zmienna SK_A

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – ALOKACJA BUDŻETU	Bazując na średniej	2,547	3	338	0,056

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Test Levene'a dla jednorodności wariancji, bazując na średniej, wykazał, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H0 o jednorodności wariancji w grupach (p=0,056). Należy zatem założyć równość wariancji. W kolejnym kroku na podstawie jednoczynnikowej analizy wariancji (tabela 74) wyznaczono statystykę F(3;338)=6,248; p=0,000, która wskazała na występowanie istotnych statystycznie różnic w średnich pomiędzy grupami.

Tabela 74. Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SK_A

Jednoczynnikowa ANOVA					
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – ALOKACJA BUDŻETU					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	32,031	3	10,677	6,248	0,000
Wewnątrz grup	577,633	338	1,709		
Ogółem	609,664	341			

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Wyniki powyższych analiz wskazały, że należy przeprowadzić testy post hoc w celu określenia, które z różnic są istotne statystycznie. W świetle wyników testu Levene'a (równe wariancje) do testów post hoc przyjęto test GT2 Hochberga, co opisano w tabeli 75.

Tabela 75. Testy porównań wielokrotnych (test Hochberga) dla zmiennej SK_A

(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
M-INT	M-STP	0,005	0,216	1,000	-0,57	0,58
	M-SHA	0,450	0,260	0,410	-0,24	1,14
	M-GEN	**0,649***	0,186	0,003	0,16	1,14
M-STP	M-INT	-0,005	0,216	1,000	-0,58	0,57
	M-SHA	0,445	0,259	0,417	-0,24	1,13
	M-GEN	**0,644***	0,184	0,003	0,16	1,13
M-SHA	M-INT	-0,450	0,260	0,410	-1,14	0,24
	M-STP	-0,445	0,259	0,417	-1,13	0,24
	M-GEN	0,199	0,234	0,951	-0,42	0,82
M-GEN	M-INT	**-0,649***	0,186	0,003	-1,14	-0,16
	M-STP	**-0,644***	0,184	0,003	-1,13	-0,16
	M-SHA	-0,199	0,234	0,951	-0,82	0,42

* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Różnica istotna statystycznie występuje między grupami M-INT i M-GEN (0,649); M-STP i M-GEN (0,644); M-GEN i M-INT (-0,649) oraz M-GEN i M-STP (-0,644). Analiza różnic za pomocą testu Hochberga wskazuje, że istotność statystyki F wynika z tego, że grupa M-GEN ma niższy poziom zmiennej SK_A niż grupy M-INT oraz M-STP.

Na podstawie powyższych wyników można wyciągnąć wniosek, że deklarowana skuteczność organizacji w stosunku do konkurencji w obszarze związanym z alokacją budżetu jest istotnie niższa w przypadku organizacji realizujących strategię ogólną, w stosunku do organizacji realizujących wyraziste strategie ZPM poprzez model STP (M-STP) oraz model łączony (M-INT). Wnioski te są identyczne z wnioskami dotyczącymi obszaru alokacji budżetu i skuteczności w tym obszarze w stosunku do pierwotnych planów (zmienna SP_A).

W następnej kolejności analizie poddano zmienną SK_R, opisującą deklarowaną skuteczność organizacji w obszarze rozciągania marki, w odniesieniu do konkurencji – analizę zależności między realizowanym modelem ZPM a wartościami opisanej zmiennej opisano w tabeli 76.

Tabela 76. Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do konkurencji – rozciąganie marki

Statystyki opisowe						
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – ROZCIĄGANIE MARKI						
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej	
					Dolna granica	Górna granica
M-INT	72	3,49	1,434	0,169	3,15	3,82
M-STP	74	3,49	1,126	0,131	3,23	3,75
M-SHA	39	3,33	1,221	0,196	2,94	3,73
M-GEN	157	2,93	1,251	0,100	2,73	3,13
Ogółem	342	3,21	1,285	0,070	3,08	3,35

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Średnie wartości zmiennej SK_R są różne dla poszczególnych grup. Aby sprawdzić, czy różnice te są istotne statystycznie, dokonano jednoczynnikowej analizy ANOVA, wcześniej wykonano test jednorodności wariancji, co przedstawione zostało w tabeli 77.

Tabela 77. Test jednorodności wariancji – zmienna SK_R

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – ROZCIĄGANIE MARKI	Bazując na średniej	2,618	3	338	0,051

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Test Levene'a dla jednorodności wariancji, bazując na średniej, wykazał, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H0 o jednorodności wariancji w grupach (p=0,051). Należy zatem założyć równość wariancji. W kolejnym kroku na podstawie jednoczynnikowej analizy wariancji (tabela 78) wyznaczono statystykę F(3;338)=5,024; p=0,002, która wskazała na występowanie istotnych statystycznie różnic w średnich pomiędzy grupami.

Tabela 78. Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SK_R

Jednoczynnikowa ANOVA					
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – ROZCIĄGANIE MARKI					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	24,050	3	8,017	5,024	0,002
Wewnątrz grup	539,369	338	1,596		
Ogółem	563,418	341			

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Wyniki powyższych analiz wskazały, że należy przeprowadzić testy post hoc w celu określenia, które z różnic są istotne statystycznie. W świetle wyników testu Levene'a (równe wariancje) do testów post hoc przyjęto test GT2 Hochberga, co opisano w tabeli 79.

Tabela 79. Testy porównań wielokrotnych (test Hochberga) dla zmiennej SK_R

(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
M-INT	M-STP	0,000	0,209	1,000	-0,55	0,55
	M-SHA	0,153	0,251	0,991	-0,51	0,82
	M-GEN	**0,556***	0,180	0,013	0,08	1,03
M-STP	M-INT	0,000	0,209	1,000	-0,55	0,55
	M-SHA	0,153	0,250	0,990	-0,51	0,81
	M-GEN	**0,557***	0,178	0,012	0,09	1,03
M-SHA	M-INT	-0,153	0,251	0,991	-0,82	0,51
	M-STP	-0,153	0,250	0,990	-0,81	0,51
	M-GEN	0,403	0,226	0,373	-0,19	1,00
M-GEN	M-INT	**-0,556***	0,180	0,013	-1,03	-0,08
	M-STP	**-0,557***	0,178	0,012	-1,03	-0,09
	M-SHA	-0,403	0,226	0,373	-1,00	0,19

* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05
Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Różnica istotna statystycznie występuje między grupami M-INT i M-GEN (0,556); M-STP i M-GEN (0,557); M-GEN i M-INT (-0,556) oraz M-GEN i M-STP (-0,557). Analiza różnic za pomocą testu Hochberga wskazuje, że istotność statystyki F wynika z tego, że grupa M-GEN ma niższy poziom zmiennej SK_R niż grupy M-INT oraz M-STP.

Na podstawie powyższych wyników można wyciągnąć wniosek, że deklarowana skuteczność organizacji w stosunku do konkurencji w obszarze związanym z rozciąganiem marki jest istotnie niższa w przypadku organizacji realizujących strategię ogólną, w stosunku do organizacji realizujących wyraziste strategie ZPM poprzez model STP (M-STP) oraz model łączony (M-INT). Uzyskane wyniki są spójne z dotychczas wyciąganymi wnioskami, a jednocześnie stanowią uzupełnienie wyników otrzymanych dzięki analizie skuteczności w stosunku do planów w ramach obszaru związanego z rozciąganiem marki (zmienna SP_R), gdyż, jak wspomniano wcześniej, w świetle charakteru skuteczności jako zmiennej latentnej pomocne w wyciąganiu finalnych wniosków jest łączne rozpatrywanie wyników dla obydwu punktów odniesienia – zarówno planów, jak też konkurencji.

W następnym etapie analiz zbadano zależności realizowanego modelu ZPM i deklarowanej skuteczności działań organizacji w stosunku do konkurencji, w obszarze działań związanych

z upraszczaniem portfela marek. Statystyki opisowe dla średnich wartości zmiennej SK_U uzyskanych w poszczególnych grupach przedstawiono w tabeli 80.

Tabela 80. Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do konkurencji – upraszczanie portfela marek

Statystyki opisowe						
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – UPRASZCZANIE PORTFELA MAREK						
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej	
					Dolna granica	Górna granica
M-INT	72	3,46	1,404	0,165	3,13	3,79
M-STP	74	3,34	1,197	0,139	3,06	3,62
M-SHA	39	3,08	1,440	0,231	2,61	3,54
M-GEN	157	3,12	1,258	0,100	2,92	3,32
Ogółem	342	3,23	1,301	0,070	3,10	3,37

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Ponieważ odnotowano różnice w średnich wartościach zmiennej SK_U dla poszczególnych grup, zatem w celu sprawdzenia, czy średnie te są istotne statystycznie, dokonano jednoczynnikowej analizy ANOVA, wcześniej wykonano test jednorodności wariancji (tabela 81).

Tabela 81. Test jednorodności wariancji – zmienna SK_U

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – UPRASZCZANIE PORTFELA MAREK	Bazując na średniej	2,122	3	338	0,097

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Test Levene'a dla jednorodności wariancji, bazując na średniej, wykazał, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H0 o jednorodności wariancji w grupach (p=0,097). Należy zatem założyć równość wariancji. Na tej podstawie w kolejnym kroku dokonano jednoczynnikowej analizy wariancji, co przedstawiono w tabeli 82.

Tabela 82. Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SK_U

Jednoczynnikowa ANOVA					
SKUTECZNOŚĆ W STOSUNKU DO KONKURENCJI – UPRASZCZANIE PORTFELA MAREK					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	7,388	3	2,463	1,461	0,225
Wewnątrz grup	569,899	338	1,686		
Ogółem	577,287	341			

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych wykazały, że porównywane grupy nie różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu nie różnicuje wartości zmiennej SK_U na skali od 1 do 5, $F(3; 338)=1,461$; $p>0,05$ (średnie wartości zmiennej SK_U w grupach są na tym samym poziomie). W świetle uzyskanych wyników jednoczynnikowej analizy wariancji nie dokonywano testów post hoc.

Powyższe wyniki prowadzą do wniosku, że deklarowana skuteczność organizacji w stosunku do konkurencji w obszarze związanym z upraszczaniem portfela marek nie wykazuje statystycznie istotnych różnic między poszczególnymi grupami. Wyniki są spójne z wynikami dla tego obszaru uzyskanymi w odniesieniu do planów. Mając do dyspozycji rezultaty dotyczące obydwu punktów odniesienia, można zatem stwierdzić, że poziom deklarowanej skuteczności organizacji w obszarze związanym z upraszczaniem portfela marek nie różni się dla poszczególnych strategii i modeli ZPM. Możliwą przyczyną takiego stanu rzeczy wydaje się być charakter omawianego obszaru. Upraszczanie portfela marek (zgodnie z przyjętym konstruktem intelektualnym) w badaniu ograniczone zostało do kwestii związanych z wycinaniem marek z portfela i prawdopodobnie w tym kontekście respondenci odczytywali też pytania o skuteczność działań organizacji w tym obszarze. Upraszczanie portfela jest również pojęciem nie kojarzącym się intuicyjnie z ekspansją organizacji, zaś skuteczność w tym obszarze rozumiana być może jako sprawność (szybkość, dokładność etc.) w wycinaniu zbędnych marek z portfela, co może być równie skutecznie realizowane przez organizacje zorientowane rynkowo, jak też realizujące ogólną strategię ZPM. Główne różnice między modelami ZPM w obszarze upraszczania portfela dotyczą bowiem wyboru marek do wycięcia oraz efektów tych ruchów (migracja konsumentów do innych marek), te zaś nie zawsze przekładają się wprost na kwestie skuteczności samego procesu upraszczania portfela marek.

Wyniki przeprowadzonych analiz dotyczących deklarowanej skuteczności działań rynkowych organizacji w poszczególnych obszarach i dla różnych punktów odniesienia zebrano w tabeli 83.

Tabela 83. Realizowany model a deklarowana skuteczność działań rynkowych – zestawienie wyników

			M-INT	M-SHA	M-STP	M-GEN
W stosunku do planów (SP)	**Wprowadzanie marek (SP_W)**	M-INT		+	-	- -
		M-SHA	-		-	- -
		M-STP	+	+		- -
		M-GEN	++	++	++	
	Alokacja budżetu (SP_A)	M-INT		-	+	- -
		M-SHA	+		+	+
		M-STP	-	-		- -
		M-GEN	++	-	++	
	Rozciaganie marki (SP_R)*	M-INT				
		M-SHA				
		M-STP				
		M-GEN				
	Upraszczanie portfela (SP_U)*	M-INT				
		M-SHA				
		M-STP				
		M-GEN				
W stosunku do konkurencji (SK)	**Wprowadzanie marek (SK_W)***	M-INT				
		M-SHA				
		M-STP				
		M-GEN				
	Alokacja budżetu (SK_A)	M-INT		-	-	- -
		M-SHA	+		+	-
		M-STP	+	-		- -
		M-GEN	++	+	++	
	Rozciaganie marki (SK_R)	M-INT		-	-	- -
		M-SHA	+		+	-
		M-STP	+	-		- -
		M-GEN	++	+	++	
	Upraszczanie portfela (SK_U)*	M-INT				
		M-SHA				
		M-STP				
		M-GEN				

Źródło: Badania własne, 2018 (N=342).

Legenda:

+ (-) oznacza wyższy (niższy) poziom wskaźnika w statystyce opisowej, lecz wielkość różnicy nie jest istotna statystycznie.

++ (--) oznacza statystycznie istotny wyższy (niższy) poziom wskaźnika.

* oznacza brak istotnych statystycznie różnic średnich w grupach w całym obszarze (na co wskazuje poziom wskaźnika F), co oznacza, że testy post hoc nie zostały przeprowadzone.

Kierunek interpretacji: zgodnie z kolumnami, tzn. w obszarze związanym z alokacją budżetu/skuteczność w stosunku do konkurencji grupa M-INT charakteryzuje się statystycznie wyższym (++) poziomem wskaźnika niż grupa M-GEN.

Można zauważyć, że z przedstawionych wyników wyłania się w miarę spójny wzorzec i prowadzi do następujących wniosków:

1. Zaobserwowaną tendencją jest, że deklarowana skuteczność działań rynkowych jest wyższa (równa lub wyższa, w zależności od przyjętego punktu odniesienia) w przypadku organizacji realizujących wyraziste strategie ZPM, w stosunku do organizacji realizujących strategię ogólną.
2. Powyższy wniosek jest spójny dla różnych obszarów ZPM. Wyjątkiem jest obszar związany z upraszczaniem portfela marek, gdzie nie odnotowano istotnych różnic między skutecznością związaną z poszczególnymi strategiami i modelami ZPM, co wynika prawdopodobnie z charakteru tego obszaru.
3. Wyniki analiz nie wskazują na istotne różnice w deklarowanej skuteczności działań rynkowych między modelem STP oraz Sharpa, w związku z czym hipoteza badawcza H3 została zweryfikowana negatywnie.
4. Wnioski wynikające z analizy zależności między realizowanym modelem ZPM a deklarowaną skutecznością działań rynkowych organizacji są spójne z wcześniejszymi wnioskami dotyczącymi wyników rynkowych organizacji i potwierdzają wyższość wyrazistych strategii ZPM nad strategiami ogólnymi, jednocześnie potwierdzając brak istotnych różnic między modelami stosowanymi w ramach strategii wyrazistych (STP vs. Sharp).

W świetle spójności powyższych wyników z wcześniej opisanymi słusznym wydaje się również ponowne podkreślenie ich możliwych przyczyn. Małe zróżnicowanie wyników skuteczności między modelami STP i Sharpa wynika prawdopodobnie z niespójności zachowań deklarowanych przez organizacje w poszczególnych obszarach ZPM oraz idących za tym podobnych wartości zmiennych STP i SHA. Prowadzi to ponownie do postulatu pogłębienia badań w poszczególnych obszarach ZPM, co wymagać będzie odrębnej metodyki. W mocy pozostaje również rekomendacja dla praktyki biznesowej dotycząca budowy wiedzy, zasobów i kompetencji marketingowych w obszarze ZPM. Wyniki badań wykazały jednoznacznie, że umiejętność budowy zorientowanej rynkowo, wyrazistej strategii ZPM wpływa zarówno na wyniki rynkowe, jak również na skuteczność działań rynkowych organizacji. Ocena deklarowanej skuteczności działań rynkowych stanowiła ostatni etap prac badawczych związanych z analizą materiału empirycznego. W dalszej części rozprawy przedstawiono podsumowanie głównych wniosków wynikających z badania, a także jego główne ograniczenia i rekomendacje dla dalszych badań.

4.5. Model zarządzania portfelem marek a rezultaty organizacji – weryfikacja hipotez badawczych, wnioski aplikacyjne i kierunki dalszych badań

Przeprowadzone badanie miało na celu wskazanie modelu zarządzania portfelem marek (ZPM), który odznacza się korzystniejszymi rezultatami dla organizacji. Porównywane były dwa alternatywne (lecz nie dychotomiczne) modele – model opierający się na koncepcji STP oraz model opierający się na koncepcji wzrostu marek Sharpa. W zależności od stopnia nasilenia cech charakterystycznych dla poszczególnych modeli (zmienne STP/Sharp) organizacje przypisywane były do jednej z grup: realizującej model STP (M-STP), realizującej model Sharpa (M-SHA), realizującej model intensywny/łączony, czyli jednoczesną dużą ilość zachowań charakterystycznych dla obydwu modeli (M-INT) oraz realizującej model ogólny o niskim poziomie zachowań związanych z modelami ZPM (M-GEN). Ocena rezultatów organizacji dokonana została poprzez ocenę deklarowanych wyników rynkowych organizacji oraz ocenę deklarowanej skuteczności działań rynkowych. Główna hipoteza pracy skonstruowana została na drodze dedukcji opartej na analizie literatury przedmiotu, ukazującej STP jako fundament obecnie dostępnej wiedzy o zarządzaniu portfelem marek, a jednocześnie koncepcję podlegającą silnej krytyce. W kontekście trwającej dyskusji naukowej o modelach wzrostu marek, a także dostępnej alternatywnej dla STP koncepcji wzrostu marek Sharpa skonstruowano hipotezy badawcze mówiące o dominującej skali zastosowania modelu STP (H1) oraz wyższych wynikach rynkowych (H2) i skuteczności działań rynkowych (H3), a w konsekwencji – korzystniejszych rezultatach (hipoteza główna) organizacji zarządzających portfelem marek według koncepcji Sharpa w stosunku do tych bliższych koncepcji STP.

Wyniki badań i przeprowadzone analizy prowadzą do następujących wniosków:

1. Istnieją statystycznie istotne korelacje między deklarowaną skutecznością działań organizacji w obszarze ZPM a deklarowanymi wynikami rynkowymi organizacji.
2. Wśród badanych podmiotów można wyodrębnić dwie strategie ZPM. Pierwszą jest strategia „ogólna", opierająca się przede wszystkim na elementach niezwiązanych z modelami ZPM, czyli na przykład na parametrach finansowych czy strategii ogólnobiznesowej. Deklarowane zachowania i przekonania badanych organizacji realizujących strategię ogólną są na tyle niecharakterystyczne, że nie pozwalają na przypisanie do żadnego z modeli ZPM. Strategia ogólna realizowana jest przez grupę M-GEN o liczności 45,9%. Drugą jest strategia „wyrazista" o zachowaniach/przekonaniach w zakresie ZPM mocniej zorientowanych rynkowo. W przypadku organizacji realizujących strategię wyrazistą czynniki ogólnobiznesowe czy finansowe również grają istotną rolę, ale równie ważne w deklarowanych zachowaniach są kwestie rynkowe, związane z markami i kształtowaniem portfela marek. Charakterystyczna dla tej grupy organizacji jest również wyrazistość przekonań dotyczących poszczególnych obszarów ZPM, przejawiająca się wyraźną preferencją dotyczącą danych zachowań rynkowych w danym obszarze. Preferencje owe często są różne dla różnych obszarów ZPM (różne modele preferowane w różnych obszarach), lecz są na tyle znaczące, że umożliwiają przypisanie danej organizacji do danego modelu (STP lub Sharp) lub obydwu modeli (grupa M-INT realizująca tzw. model intensywny, charakteryzujący się jednoczesnym natężeniem

obydwu zmiennych STP oraz SHA powyżej 50%). Łączna liczność grup M-STP oraz M-SHA to 33,0%, zaś liczność grupy M-INT to 21,1%. Łącznie strategię wyrazistą deklaruje więc 54,1% badanych podmiotów.

3. Firmy stosujące model STP są liczniejsze (21,6%) niż organizacje stosujące model Sharpa (11,4%), ale najbardziej liczną grupą organizacji (45,9%) są te, których deklaracje nie umożliwiają przypisania ich do żadnego z modeli. Oznacza to, że hipotezę H1 mówiącą o największej skali zastosowania modelu STP w zarządzaniu portfelem marek należy zweryfikować negatywnie.
4. Analiza profilowa realizowanych modeli pokazała, że wyrazistą strategię ZPM deklarują organizacje zatrudniające większą liczbę pracowników i obsługujące rynek krajowy lub (w szczególności) krajowy i zagraniczny, zaś ogólną strategię ZPM (brak przypisania do żadnego modelu) realizują przede wszystkim organizacje obsługujące wyłącznie rynki zagraniczne oraz te zatrudniające niewielką liczbę osób. Jednocześnie stwierdzono, że współzależność wielkości przychodów netto i realizowanego modelu ZPM jest odwrotna niż opisana dla liczby pracowników i obsługiwanego rynku, co prowadzi do wniosku, że relacja między realizowanym modelem a poziomem przychodów realizowana jest przy uczestnictwie dodatkowych czynników, nieujętych w badaniu (np. forma własności czy struktura organizacyjna etc.).
5. Organizacje nie są spójne w wyborze modelu ZPM. W poszczególnych obszarach ZPM deklarują zachowania związane z różnymi modelami, a ostateczne przypisanie do danego modelu nie jest efektem konsekwentnej strategii, lecz wypadkową zachowań/modeli przyjętych w poszczególnych obszarach. Zachowania zgodne z modelem STP są szczególnie popularne w obszarze wprowadzania nowych produktów, zaś zachowania zgodne z modelem Sharpa są szczególnie popularne w obszarze alokacji budżetu.
6. Organizacje stosujące w ZPM model Sharpa nie osiągają deklarowanych wyników rynkowych istotnie wyższych niż organizacje stosujące model STP. Wyniki wskaźnika wyników rynkowych (WWR) dla obydwu modeli nie różnią się w sposób istotny statystycznie. Wyniki analiz przeprowadzonych dla wskaźnika zagregowanego WWR są spójne i potwierdzone przez wyniki analiz cząstkowych. Hipotezę badawczą H2 mówiącą o wyższych wynikach rynkowych organizacji stosujących model Sharpa (w stosunku to tych opierających się na STP) należy zatem zweryfikować negatywnie.
7. Dostępne wyniki analiz nie wskazują na istotne różnice w deklarowanej skuteczności działań rynkowych między modelami STP oraz Sharpa. Wniosek ten jest prawdziwy dla wszystkich analizowanych obszarów i punktów odniesienia. W związku z tym hipotezę badawczą H3 mówiącą o wyższej deklarowanej skuteczności działań rynkowych organizacji stosujących model Sharpa (w stosunku to tych opierających się na STP) należy zweryfikować negatywnie.
8. To wyrazistość strategii ZPM jest kluczowym czynnikiem wpływającym na deklarowane wyniki rynkowe oraz skuteczność działań rynkowych organizacji i ten czynnik ma dużo większe znaczenie niż rodzaj stosowanego modelu. Organizacje stosujące strategię wyrazistą osiągają istotnie wyższe deklarowane wyniki rynkowe niż organizacje stosujące strategię ogólną, jak również wyższą deklarowaną skuteczność działań rynkowych w większości zbadanych obszarów.

9. W świetle opisanej powyżej negatywnej weryfikacji hipotez badawczych H1, H2 i H3 stwierdza się, że hipotezę główną mówiącą o tym, że firmy realizujące ZPM w oparciu o model Sharpa osiągają korzystniejsze deklarowane rezultaty należy również zweryfikować negatywnie.

Należy podkreślić, że negatywna weryfikacja hipotezy głównej nie jest tożsama ze stwierdzeniem, że wybór modelu ZPM jest bez znaczenia dla uzyskiwanych rezultatów. Największym odkryciem przeprowadzonego badania było stwierdzenie niskiego poziomu popularności i spójności wyboru jakiegokolwiek modelu ZPM. Prawie połowa badanych podmiotów deklarowała zachowania uniemożliwiające przypisanie ich do żadnego z modeli, zaś pozostała grupa w olbrzymiej większości wykazywała zachowania niespójne w poszczególnych obszarach ZPM, co powodowało małe zróżnicowanie poziomu zmiennych SHA/STP, a w konsekwencji – zbliżone rezultaty uzyskiwane w poszczególnych grupach. Niewielka liczność „ekstremalnych" przykładów przypisań uniemożliwia wnioskowanie o rezultatach organizacji stosujących dany model w sposób spójny. Jednocześnie wyniki analiz potwierdzają, że zarówno wyniki rynkowe, jak też skuteczność działań rynkowych są wyższe dla organizacji o wyrazistej strategii ZPM, zatem istnieje związek między zorientowaniem rynkowym w tym obszarze i przyjętą strategią postępowania a rezultatami. Najwyższe rezultaty często deklarowały organizacje o najwyższym poziomie przypisań, tzn. stosujące model łączony/intensywny (M-INT). Takie wyniki można interpretować przez pryzmat poziomu wiedzy organizacji o ZPM oraz roli tego obszaru w realizowanej strategii firmy, przejawiającej się bardziej rynkowymi zachowaniami w tym zakresie.

Firmy realizujące strategie wyraziste to częściej firmy zatrudniające więcej pracowników, obsługujące rynki łącznie krajowe i zagraniczne, co może być związane z większymi wymaganiami dotyczącymi konkurencyjności, również w obszarze ZPM. Aby sprostać wymogom wielorynkowej konkurencyjności organizacje te zapewne przejawiają bogatszą paletę zachowań, wzbogacając oczywiste kryteria finansowe i ogólnobiznesowe o kwestie związane z aspektami rynkowymi ZPM. Jednocześnie niski poziom wiedzy formalnej o modelach ZPM (a w szczególności modelu Sharpa – patrz badania eksploracyjne) może być przyczyną, dla której organizacje nie dokonują świadomego wyboru modelu, lecz raczej podejmują poszczególne decyzje, kierując się dostępną wiedzą (często związaną z tradycyjnymi elementami STP), a przede wszystkim doświadczeniem rynkowym – stąd wyraźnie większa popularność zachowań charakterystycznych dla modelu STP w obszarze wprowadzeń (gdzie STP podpowiada strukturę myślenia o rynku), a zachowań charakterystycznych dla modelu Sharpa – w obszarze alokacji budżetu (wytyczne modelu prawdopodobnie intuicyjnie zgodne z doświadczeniami firm). Jednocześnie taki tryb podejmowanych zachowań powoduje, że organizacje nie są spójne i de facto często realizują model mieszany.

Powyższy kierunek interpretacji wyników badania potwierdzony został przez wnioski z badań interpretacyjnych. Hipoteza główna została zweryfikowana negatywnie, lecz jednocześnie uzyskane wyniki w żaden sposób nie uprawniają do postawienia hipotezy odwrotnej (tzn. nie wskazują na lepsze rezultaty przynoszone przez model STP). Zdaniem ekspertów

uczestniczących w badaniach interpretacyjnych owa swoista niekonkluzywność prowadzi do wniosku, że istnieje czynnik/zjawisko nadrzędne wpływające na zachowania firm (w tym niespójność w realizowanych modelach w poszczególnych obszarach ZPM), a w konsekwencji – na rezultaty. Takim czynnikiem może być intuicja, rozumiana jako wiedza i doświadczenie firmy stanowiące główny, choć nieformalny i nieuświadomiony czynnik decyzyjny. W dyskusjach podczas fazy badań interpretacyjnych podkreślana była rola nurtu intuicyjnego w zarządzaniu oraz intuicji jako kompetencji managerskiej. Uzyskane wyniki można również powiązać z teoriami dotyczącymi tzw. wiedzy nieuświadomionej (ang. *tacit knowledge*)[580]. Sugerowaną przyczyną stosowania przez większość organizacji modelu mieszanego i niespójności wyborów w poszczególnych obszarach jest także bogactwo rzeczywistości, co prowadzi do braku uniwersalizacji – nie istnieje po prostu „model idealny", gdyż ilość zmiennych wpływających na rezultaty jest zbyt duża. Ponownie prowadzi to do podkreślenia roli intuicji i wiedzy nieuświadomionej, jako „systemu nawigacji" umożliwiającego organizacjom podejmowanie decyzji w warunkach skrajnej kompleksowości i dynamicznych zmian w otoczeniu.

Przyjęta intepretacja wyników badań pozwala na sformułowanie wniosków aplikacyjnych. W zakresie rekomendacji dla praktyki uzyskane wyniki nie pozwalają na jednoznaczne wskazanie modelu zarządzania portfelem marek, który powinien być realizowany. Podstawową rekomendacją dla praktyki biznesowej powinna być większa koncentracja na rynkowych aspektach decyzji związanych z ZPM, nie ograniczanie się wyłącznie do aspektów finansowych i ogólnego kontekstu biznesowego. Innymi słowy, rekomendacją byłoby zwiększanie wyrazistości przyjętej strategii zarządzania portfelem marek, niezależnie od przyjętego modelu ZPM (który zresztą może być różny w zależności od obszaru – wprowadzenie marki, alokacja budżetu, rozszerzenie marki, upraszczanie portfela). W kontekście przyjętych w pracy interpretacji można zaproponować, aby realizacja postulatu zwiększania wyrazistości strategii dokonywana była na dwóch płaszczyznach.

Pierwszą płaszczyzną jest zwiększenie poziomu wiedzy formalnej dotyczącej istniejących modeli ZPM, wytycznych i technik, a w szczególności przyspieszenie tempa dyfuzji nowej wiedzy w tym obszarze. Można to osiągnąć na przykład poprzez szkolenia formalne dla pracowników organizacji (np. studia podyplomowe, programy MBA czy programy certyfikacji profesjonalnej typu CIM), lecz także poprzez skoncentrowanie się w procesach rekrutacyjnych na aspekcie nowej wiedzy w tym zakresie, którą potencjalny pracownik może wnieść do organizacji. Drugą plaszczyzną jest budowanie bazy własnej, unikalnej wiedzy organizacji wynikającej ze zbieranych doświadczeń rynkowych i wynikających z nich wniosków. Na rynku dostępnych jest szereg rozwiązań wspierających zarządzanie wiedzą w organizacji, opartych zarówno na formalnych systemach (np. SAP) umożliwiających chociażby postewaluację przeprowadzonych akcji promocyjnych, jak też opartych na systemach ułatwiających przepływ wiedzy w ramach organizacji (np. Yammer). Połączenie obydwu płaszczyzn budowania wiedzy umożliwi organizacjom tworzenie zasobu wiedzy świadomej, nawyku refleksji, a w konsekwencji – zasobu

[580] Nonaka I. (1990) *Management of Knowledge Creation*, Nihon Keizai Shinbun-sha, Tokyo.

wiedzy nieuświadomionej, intuicji biznesowej umożliwiającej wypracowanie najlepszych dla nich wzorców zachowań.

Powyższe wnioski otwierają drogę do kontynuowania i podejmowania nowych badań w obszarze zarządzania portfelem marek. Aby jednak wskazać możliwe kierunki dalszych badań, w pierwszej kolejności należy zidentyfikować ograniczenia właśnie przeprowadzonego procesu badawczego.

Pierwszym ograniczeniem jest zastosowany sposób pomiaru rezultatów organizacji. Co prawda, bazując na wnioskach Amblera, uznano, że dane percepcyjne są akceptowalnym sposobem pomiaru wyników biznesowych organizacji, to uzupełnienie wiedzy o informacje bezpośrednio transakcyjne, wynikające z zachowań nabywczych klientów pozwoliłoby na większą obiektywność i precyzję oceny, jak również (przy odpowiednio dobranej metodyce) pozwoliłoby na dokonywanie bardziej szczegółowych analiz w poszczególnych obszarach zarządzania portfelem marek. Ograniczeniem badania jest również celowy dobór próby. Mimo że ogólnopolska próba o liczności 342 jednostki to znacząca wielkość, to jednak brak losowości doboru i odpowiedniej liczebności uniemożliwia traktowanie wyników badania jako reprezentatywnych. Naturalnym ograniczeniem badania jest sam konstrukt intelektualny. Latentny charakter zmiennych niezależnych pociągnął za sobą konieczność przyjęcia pewnych założeń określających modele Sharpa i STP. Oznacza to, że uzyskane wyniki badania mogą być rozpatrywane tylko w kontekście i ramach określonych przez przyjęty konstrukt.

Postulowanym kierunkiem dalszych badań z pewnością byłaby dokładniejsza analiza poszczególnych obszarów ZPM oraz związków między zachowaniami realizowanymi przez organizacje w danym obszarze a ich rezultatami. Badanie takie wymagałoby opracowania odrębnej metodyki, jak również uzupełnienia konstruktu intelektualnego o bardziej precyzyjne opisy zachowań (markery) charakterystyczne dla poszczególnych modeli ZPM. Ciekawym pomysłem zdaje się zbadanie współzależności pojedynczych praktyk/przekonań z rezultatami organizacji w danym obszarze. Być może umożliwiłoby to określenie kluczowych (związanych z najlepszymi rezultatami) zachowań organizacji i sprawdzenie, do jakich modeli należą – w konsekwencji mogłoby to prowadzić do stworzenia zupełnie nowego modelu składającego się z „najbardziej efektywnych" zachowań organizacji w zakresie ZPM.

Z pewnością dalsze prace nad poruszanymi zagadnieniami i ewentualne projekty badawcze winny być prowadzone na większych próbach dobieranych w losowy sposób i poprzez bezpośrednie formy gromadzenia danych transakcyjnych. Wymaga to oczywiście dysponowania znacznie większymi zasobami. Z racji poziomu kosztów, pierwszym krokiem wydaje się być przeprowadzenie studiów przypadków, co umożliwi zarówno odniesienie się do wniosków z już przeprowadzonego badania, jak i przede wszystkim pozwoli na bardziej precyzyjne zaprojektowanie kolejnych badań ilościowych.

Poza wspomnianymi ograniczeniami autor świadomy jest innych słabości zarówno procesu gromadzenia danych, jak i ich interpretacji. Wydaje się jednak, iż w świetle zidentyfikowanej luki wiedzy stanowiącej jedną z przyczyn podjęcia tematu, metodyka przeprowadzonego badania

pozwala, z pewną ostrożnością wynikającą właśnie z opisanych wyżej ograniczeń, wnioskować na podstawie zebranych danych i przedstawiać rekomendacje dla praktyki w sferze objętej badaniem, jak również postulaty dotyczące możliwych kierunków dalszych prac.

Zakończenie

Problematyka i obszar pracy dotyczyły kwestii związanych z zarządzaniem portfelem marek (ZPM), ich podstaw koncepcyjnych i przyjętych paradygmatów. Przedmiotem badań były organizacje zarządzające portfelem marek, a konkretnie ich zachowania, decyzje oraz przekonania w obszarze zarządzania portfelem marek i związane z nimi rezultaty. Problemem badawczym była ocena możliwości poprawy rezultatów zarządzania portfelem marek poprzez porównanie podejścia opartego na koncepcji STP z rekomendacjami Sharpa. Opracowany w ramach pracy konstrukt intelektualny umożliwił przeniesienie dyskusji na temat modelu wzrostu marki do obszaru zarządzania portfelem marek, zaś przeprowadzone badania służyły porównaniu rezultatów organizacji stosujących poszczególne modele ZPM. Głównym celem rozprawy było wskazanie modelu zarządzania portfelem marek, który odznacza się korzystniejszymi rezultatami, przy czym ocena rezultatów dokonana została poprzez określenie dwóch wymiarów: wyników rynkowych oraz skuteczności działań rynkowych, mierzonych za pomocą danych deklaratywnych (opinie respondentów).

Podstawa teoretyczna pracy opiera się na kluczowej roli marki we współczesnym marketingu, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu zarządzania portfelem marek. Dostępna wiedza na temat głównych kierunków i strategii związanych z budową i restrukturyzacją portfela marek oraz decyzji z nimi związanych, a także ich uwarunkowań, kryteriów oraz rezultatów wskazuje, że obecnie w literaturze brak jest jednoznacznych wytycznych dotyczących sposobów zarządzania portfelem marek. Pomimo mnogości oferowanych przez badaczy klasyfikacji i podejść, w wielu kwestiach nadal nie osiągnięto konsensusu i dyskusja naukowa trwa, tworząc ciekawe obszary badawcze. Jednocześnie warta podkreślenia jest strategiczna rola zarządzania portfelem marek. Wiedza o tym obszarze może stanowić kluczowy czynnik przewagi przedsiębiorstwa na rynku, dzięki połączeniu powszechności zjawiska (rosnące portfele marek) z selektywnością wiedzy o jego wykorzystaniu. Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na stwierdzenie, że obecna wiedza na temat zarządzania portfelem marek w dużej mierze opiera się na założeniach związanych z koncepcjami segmentacji, targetowania i pozycjonowania marek (STP), a koncepcja ta jest tak integralnym elementem marketingu, że pomimo częstego braku odniesień bezpośrednich obecnych w literaturze, to właśnie z STP wyprowadzona jest duża część wniosków i rekomendacji dotyczących zarządzania portfelem marek.

Analiza literatury pozwola na zidentyfikowanie strategicznej roli STP jako kluczowego elementu strategii zorientowanej na klienta i marketingu celowanego. Analiza istoty koncecji STP, jak i poszczególnych etapów procesu segmentacji ukazały mnogość zarówno wytycznych, klasyfikacji i modeli, jak też trwające dyskusje naukowe i liczne propozycje badaczy dotyczące poszczególnych elementów koncepcji. STP jest bez wątpienia koncepcją logiczną, rzetelnie i w pełni opisaną i wytłumaczoną. Wielość narzędzi, kryteriów i testów oraz liczne wytyczne opracowane przez naukowców powodują, że STP jest koncepcją dobrze przyswojoną i mocno osadzoną w świecie marketingu. Dostępna literatura pozwala na wyciągnięcie wniosku, że STP jest filarem, na którym zbudowanych zostało wiele elementów współczesnego marketingu, takich jak strategie komunikacyjne, cenowe, filozofie wzrostu marek czy też decyzje i zasady

budowy i zarządzania portfelem marek. Wiadomo również, że STP od kilku dekad jest przedmiotem mocnej krytyki. Analiza licznych głosów krytycznych dostępnych w literaturze prowadzi do stwierdzenia, że bogactwo dostępnych wytycznych nie idzie w parze z licznością udanych wdrożeń STP w praktyce i że zdaniem wielu badaczy koncepcja STP po prostu nie działa. Krytyce naukowców i praktyków poddanych zostało wiele elementów koncepcji na różnych poziomach, zarówno poszczególnych etapów, jak też całości koncepcji, a także procesu jej wdrażania i rezultatów. Mnogość głosów krytycznych oraz zakres argumentów kwestionujących STP wskazuje, że pomimo popularności oraz intelektualnej atrakcyjności STP, skuteczność tej koncepcji jako modelu budowy marek budzi wątpliwości.

Alternatywą dla STP jest koncepcja wzrostu marek, proponowana przez Byrona Sharpa. Podstawą prac Sharpa jest nurt marketingu oparty na dowodach (ang. *evidence-based marketing*). Podejście to przekłada się także na aspekty związane z budową i zarządzaniem markami. Podstawowe założenia wynikające z marketingu opartego na dowodach i leżące u podstaw koncepcji Sharpa to tzw. empiryczne generalizacje (ang. *empirical generalisations*). Są to stałe wzorce opisujące zachowania nabywcze, mające charakter praw (ang. *law-like patterns*). Na podstawie analizy empirycznych generalizacji wykazano ich sprzeczność z koncepcją STP. Zgodnie z empirycznymi generalizacjami marki rosną dzięki ciągłej skutecznej akwizycji nowych klientów i budowaniu penetracji, a nie dzięki zwiększaniu sprzedaży do istniejących, wybranych (targetowanych) grup odbiorców (segmentów), co jest głównym założeniem STP i marketingu celowanego. W świetle empirycznych generalizacji konkurujące ze sobą marki mają podobne profile klientów i współdzielą bazy klientów, a konkurując, raczej dopasowują swoją ofertę niż ją różnicują. Podstawą odróżnienia marki od konkurencji nie jest pozycjonowanie (jak ma to miejsce w koncepcji STP), ale jej charakterystyczny styl. Sharp potwierdza rolę lojalności konsumentów jako kluczowego czynnika wyboru, ale forma tej lojalności ma charakter behawioralny, nawykowy (w odróżnieniu od lojalności jako świadomego efektu procesu wyboru ofert) i ma na celu uproszczenie konsumentowi decyzji. Stwierdzenie istnienia list wyboru (ang. *consideration lists*) jest podstawą do przyjęcia lojalności poligamistycznej (konsument wierny kilku markom w kategorii) jako fundamentalnego założenia przeczącego promowanemu w STP dążeniu do stuprocentowej lojalności konsumenta. Analiza różnic między empirycznymi generalizacjami a założeniami koncepcji STP stanowi punkt wyjścia do zrozumienia koncepcji wzrostu marek proponowanej przez Sharpa, opierającej się na wzroście dzięki budowie penetracji, osiąganej poprzez ciągłą budowę mentalnej i fizycznej dostępności oraz budowie i utrzymywaniu charakterystycznego stylu marki. Koncepcja Sharpa wywodzi się i opiera na empirycznych generalizacjach, a wytyczne dotyczące każdego z wymienionych elementów koncepcji i proponowany przez niego model wzrostu marek znajdują także odzwierciedlenie w obszarze związanym z zarządzaniem portfelem marek, prowadząc do innych wytycznych niż te wynikające z koncepcji STP.

Przedstawione podłoże teoretyczne stanowiło podstawę do budowy konstruktu intelektualnego umożliwiającego opisanie koncepcji STP oraz propozycji Sharpa jako alternatywnych (lecz nie dychotomicznych) modeli budowy marek, a następnie zestawienie ich ze sobą w obszarze zarządzania portfelem marek. Konstrukt oparto na dwóch podstawowych kierunkach dynamiki

portfela marek, tzn. ekspansji i optymalizacji, dla których następnie określono kluczowe obszary aktywności organizacji (wprowadzanie nowych marek, rozciąganie marki, alokacja budżetu, upraszczanie portfela), a w ramach nich dokonano zestawienia kluczowych cech koncepcji STP i Sharpa za pomocą kilkunastu stwierdzeń. Opracowany konstrukt intelektualny stanowił podstawę do prezentacji metodyki i wyników przeprowadzonych badań. Ich celem była odpowiedź na pytanie, czy rezultaty osiągane przez organizacje stosujące do zarządzania portfelem marek model Sharpa są korzystniejsze w stosunku do rezultatów organizacji bliższych podejściu bazującemu na STP, co stanowiło hipotezę główną pracy.

Wyniki badań nie wskazały istotnych zależności pomiędzy realizowanym rodzajem modelu ZPM (STP lub Sharpa) a osiąganymi przez organizacje rezultatami, co wynika z braku spójności zachowań badanych organizacji w poszczególnych obszarach zarządzania portfelem marek. W poszczególnych obszarach ZPM (wprowadzenie marki, alokacja budżetu, rozszerzenie marki, upraszczanie portfela) organizacje deklarowały zachowania związane z różnymi modelami, a ostateczne przypisanie do danego modelu nie było efektem konsekwentnej strategii, lecz wypadkową zachowań/modeli przyjętych w poszczególnych obszarach. Wyniki te należy rozpatrywać w świetle braku formalnej wiedzy o modelach ZPM, a w szczególności o modelu Sharpa, w wyniku czego organizacje podejmują decyzje w poszczególnych obszarach, kierując się intuicją i doświadczeniem, a w konsekwencji nie są spójne i de facto często realizują model mieszany. Niewielka liczność jednoznacznych przypisań do konkretnego modelu uniemożliwiła wnioskowanie o rezultatach organizacji stosujących dany model w sposób spójny.

Przeprowadzone analizy wykazały, że dla osiąganych przez organizację rezultatów bardziej istotna od przyjętego modelu zarządzania portfelem marek jest wyrazistość przyjętej strategii ZPM, rozumiana jako zorientowanie organizacji na aspekty rynkowe związane z zarządzaniem markami (niezależnie od przyjętego modelu/koncepcji), nie zaś wyłącznie na aspekty finansowe i parametry operacyjne podejmowanych decyzji. Przeprowadzone badania pozwoliły na zidentyfikowanie dwóch podstawowych strategii zarządzania portfelem marek realizowanych przez badane organizacje. Pierwszą była strategia wyrazista, rozumiana jako zestaw zachowań mocno związanych z danym modelem (lub modelami) ZPM. W ramach tej strategii organizacje deklarowały zachowania umożliwiające przypisanie ich do modelu STP, modelu Sharpa lub modelu intensywnego, związanego z występowaniem licznych cech/zachowań charakterystycznych obydwu modeli. Drugim podejściem była strategia ogólna, w ramach której badane organizacje zarządzały portfelem marek, opierając się przede wszystkim na aspektach finansowych, operacyjnych i ogólnobiznesowych, z niecharakterystycznymi zachowaniami dotyczącymi ZPM, uniemożliwiającymi przypisanie ich do żadnego z modeli ZPM. Dominującą strategią ZPM realizowaną przez organizacje jest strategia ogólna, którą realizuje 54,1% badanych organizacji. Wyniki badań wskazały też, że w ramach strategii wyrazistej skala wykorzystania modelu STP jest wyższa niż modelu Sharpa, jednakże żaden z modeli nie jest wykorzystywany w stopniu umożliwiającym stwierdzenie, że stanowi podstawę zarządzania portfelem marek w organizacjach. Wykazano, że skala wykorzystania poszczególnych modeli różni się w zależności od obszaru ZPM. Zachowania zgodne z modelem STP są szczególnie popularne w obszarze wprowadzania nowych produktów, zaś zachowania zgodne z modelem

Sharpa są szczególnie popularne w obszarze alokacji budżetu, co może być związane z charakterem danego obszaru, a w szczególności z częstotliwością działań organizacji realizowanych w danym obszarze i związanymi z tym skalą oraz tempem budowy doświadczenia i wiedzy.

Przeprowadzone badania potwierdziły związek między zorientowaniem rynkowym w obszarze ZPM i przyjętą strategią postępowania (wyrazistą lub ogólną) a rezultatami. Wykazano, że badane organizacje realizujące wyraziste strategie ZPM (niezależnie od realizowanego modelu Sharpa czy STP) osiągały istotnie wyższe wyniki rynkowe oraz wyższą skuteczność działań rynkowych w stosunku do organizacji realizujących strategie ogólne. Takie wyniki można interpretować przez pryzmat poziomu wiedzy organizacji oraz roli zarządzania portfelem marek w realizowanej strategii firmy, przejawiającymi się bardziej rynkowymi zachowaniami w tym zakresie. Analiza profilowa badanych organizacji wykazała, że firmy realizujące strategie wyraziste to częściej firmy zatrudniające więcej pracowników, obsługujące rynki łącznie krajowe i zagraniczne, co może być związane z większymi wymaganiami dotyczącymi konkurencyjności, również w obszarze ZPM, a w konsekwencji korzystniejszymi rezultatami.

W wyniku przeprowadzonych badań i analiz stwierdzono, że zarówno hipotezę badawczą H1 mówiącą o dominującej skali stosowania modelu STP jako podstawy zarządzania portfelem marek, jak też hipotezy badawcze mówiące o wyższych wynikach rynkowych (H2) oraz wyższej skuteczności działań rynkowych (H3) uzyskiwanych przez organizacje stosujące model Sharpa w stosunku do tych opierających się na STP, należy zweryfikować negatywnie. W konsekwencji negatywnie zweryfikowano także hipotezę główną pracy mówiącą o korzystniejszych rezultatach zarządzania portfelem marek uzyskiwanych przez organizacje stosujące model Sharpa, w stosunku do tych zarządzających portfelem marek w oparciu o model STP. Brak istotnych statystycznie różnic w rezultatach organizacji stosujących model Sharpa oraz tych opierających się na STP uniemożliwił wskazanie modelu przynoszącego korzystniejsze rezultaty, co było celem rozprawy. Z tego punktu widzenia obydwa modele, w świetle uzyskanych wyników badań należy uznać za równie korzystne. Wyniki badań umożliwiły jednak wskazanie czynnika istotnie różnicującego uzyskiwane rezultaty, jakim jest przyjęta strategia ZPM (wyrazista lub ogólna), a także wskazały wyższość strategii wyrazistej nad strategią ogólną.

Uzyskanie wyniki prowadzą do wniosku, że podstawową rekomendacją dla praktyki biznesowej powinna być większa koncentracja na rynkowych aspektach decyzji związanych z ZPM, nie ograniczanie się wyłącznie do aspektów finansowych i ogólnego kontekstu biznesowego. Innymi słowy, rekomendacją byłoby zwiększanie roli ZPM w realizowanych działaniach oraz zorientowania rynkowego w tym obszarze, czyli intensyfikacja i zwiększanie wyrazistości strategii zarządzania portfelem marek, niezależnie od przyjętego modelu ZPM. Taka rekomendacja prowadzi do postulatu zwiększania wiedzy dotyczącej ZPM w organizacjach, zarówno w aspekcie formalnym (wiedza teoretyczna), jak również poprzez budowę własnej bazy wiedzy, refleksji i doświadczeń, a w konsekwencji budowę zasobu intuicji biznesowej w zakresie ZPM, umożliwiającej tworzenie własnych unikalnych wzorców i modeli zachowań w kompleksowym i dynamicznym otoczeniu.

Rozpatrując ograniczenia przeprowadzonego badania, należy wskazać sposób pomiaru rezultatów organizacji poprzez dane deklaratywne – uzupełnienie wiedzy o informacje bezpośrednio transakcyjne, wynikające z zachowań nabywczych klientów pozwoliłoby na większą obiektywność i precyzję oceny. Ograniczeniem badania jest również celowy dobór próby, co uniemożliwia traktowanie wyników badania jako reprezentatywnych. Naturalnym ograniczeniem badania jest sam konstrukt intelektualny. Uzyskane wyniki badania mogą być rozpatrywane tylko w kontekście i ramach określonych przez przyjęty konstrukt.

Wykazana zależność między realizowaną strategią ZPM a rezultatami organizacji jest wskazaniem do kolejnych, pogłębionych badań dotyczących poszczególnych obszarów zarządzania portfelem marek, realizowanych w ich ramach zachowań (modeli) oraz osiąganych rezultatów. Badania takie wymagałyby opracowania odrębnej metodyki, jak również uzupełnienia konstruktu intelektualnego o bardziej precyzyjne opisy zachowań (markery) charakterystyczne dla poszczególnych modeli ZPM w danym obszarze, jak również redefinicję rezultatów w zależności od danego obszaru. Postulowane byłoby także przeprowadzenie kolejnych etapów badawczych w sposób umożliwiający uogólnianie wniosków, czyli z zastosowaniem losowo dobranej próby o odpowiedniej liczności, co jednak wymagać będzie zaangażowania znacząco większych zasobów.

Bibliografia

1. Aaker D.A. (2002) *Building Strong Brands*, Simon&Schuster, London.
2. Aaker D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York.
3. Aaker D.A. (1991) *Managing Brand Equity*, Free Press, New York.
4. Aaker D.A. (2004) *Leveraging the Corporate Brand*, „California Management Review", Vol. 46, No. 3.
5. Aaker D. (1996) *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*, „California Management Review", Vol. 38, No. 3.
6. Aaker D.A. (2014) *10 Guidelines for Your Brand Portfolio Strategy*, „Marketing News".
7. Aaker D. (2012) *Win the Brand Relevance Battle and then Build Competitor Barriers*, „California Management Review", Vol. 54, No. 2.
8. Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000) *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review", No. 4
9. Aaker D., Joachimsthaler E. (2001) *Brand Leadership*, The Free Press, London.
10. Aaker D., Keller K.L. (1990) *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, „Journal of Marketing", Vol. 54.
11. Aaker D., Shansby J. (1982) *Positioning Your Product*, „Business Horizons", May – June.
12. Achrol R. (1991) *Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments*, „Journal of Marketing", Vol. 55.
13. Allenby G., et al. (2002) *Market Segmentation Research: Beyond Within and Across Group Differences*, Kluwer Academic Publishers, „Marketing Letters" Vol. 13, Issue 3.
14. Allsopp J. Sharp B., Dawes J. (2004) *The double jeopardy line – empirical results*, Austrialia, New Zealand, Marketing Academy (ANZMAC) conference, 29.11.2004, Victoria University, New Zealand.
15. Altkorn J. (1999) *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Altkorn J., Kramer T. (red.) (1998) *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
17. Ambler T., Kokkinaki F. (1997) M*easures of Marketing Success*, „Journal of Marketing Management", Vol. 13.
18. Anderson K., Sharp B. (2010) *Do growing brands win younger consumers?*, „International Journal of Market Research", Vol. 52, Issue 4.
19. Anderson J., Bower G. (1979) *Human Associative Memory*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New York.
20. Andruszkiewicz K. (red.) (2011) *Marketing, Podręcznik akademicki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
21. Anschuetz N. (2002) *Why a brand's most valuable consumer is the next one it adds*, „Journal of Advertising Research", Vol. 42, No. 1.
22. Ansoff H. (1957) *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, Vol. 35.
23. Armstrong G., Kotler Ph. (2012) *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

24. Badgett M., Stone M. (2005) *Multidimensional Segmentation at Work; Drivin an Operational Model that Integrates Customer Segmentation with Customer Management*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing", No. 13.
25. Bailey Ch., Baines P., Wilson H., Clark M. (2009) *Segmentation and Customer Insight in Contemporary Services Marketing Practice: Why Grouping Customers Is No Longer Enough*, „Journal of Marketing Management", Vol. 25, No. 3/4.
26. Baker, M.J. (2007) *Marketing Strategy & Management*, 4th ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke.
27. Baldinger A., Blair E., Echambadi R. (2002) *Why brands grow*, „Journal of Advertising Research", Vol. 1.
28. Baldwin C., Clark K. (1997) *Managing in The Age of Modularity*, „Harvard Business Review", September – October.
29. Balmer J., Gray E. (2003) *Corporate brands: what are they? What of them?*, „European Journal of Marketing", No. 37(7/8).
30. Barwise P., Ehrenberg A. (1985) *Consumer beliefs and brand usage*, „Journal of the Market Research Society", No. 27.
31. Barwise P., Meehan S. (2004) *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most*, Harvard Business School Press, Boston.
32. Bass M., Tigert D., Lonsdale R. (1968) *Market Segmentation: Group Versus Individual Behavior*, „Journal of Marketing Research", Vol. V.
33. Bayne T., Samuels B., Sharp B. (2014) *Target New, not Loyal Customers*, Admap, April.
34. Beane T., Ennis D. (1987) *Market segmentation: A review*, „European Journal of Marketing", No. 21(5).
35. Berger J., Draganska M., Simonson I. (1938) *The Influence of Product Variety on Brand Perception and Choice*, Research Paper.
36. Berger J. Fitzsimons G. (2008) *Dogs on the street, pumas on your feet: how curs in the environment influence product evaluation and choice*, „Journal fo Marketing Research", Vol. 45, February.
37. Best J. (2009) *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York.
38. Bianco A. (2004) *The Vanishing Mass Market*, „Business Week", July 12.
39. Biel A. (1993) *How Brand Images Drives Brand Equity*, „Journal of Advertising Research", No. 6.
40. Biglione S. (2016) *To target or not to target, that is not the question*, Published on LinkedIn, April.
41. Binet L., Field P., *Long and Short of It: 10 Key Principles of Success,* IPA Thinkbox.
42. Blattberg R., Buesing T., Sen S. (1980) *Segmentation Strategies for New National Brands*, „Journal of Marketing", Vol. 44.
43. Blattberg R., Sen S. (1976) *Market Segments and Stochastic Brand Choice Models*, „Journal of Marketing Research", Vol. XIII, February.
44. Blattberg R., Subrata K. (1974) *Market Segmentation Using Models of Multidimensional Purchasing Behavior*, „Journal of Marketing", No. 38.

45. Bogomolova S., Romaniuk J. (2009) *Brand defection in business-to-business financial services*, „Journal of Business Research", Vol. 62, No. 3.
46. Bollen, K.A. (1989) *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley&Sons, New York.
47. Bonoma T., Shapiro D. (1983) *Segmenting the Industrial Market*, Lexington Books.
48. Bonoma T., Shapiro B. (1984) *Evaluating Market Segmentation Approaches*, „Industrial Marketing Management", No. 15.
49. Brown M.B., Forsythe A.B. (1974) *The small sample behavior of some statistics which test the equality of several means*, „Technometrics", Vol. 16.
50. Burkard N. (2003) *Market Segmentation and Branding in The Hotel Industry*, GRIN Publishing.
51. Butler B.F. Jr. (1976) *The Next Brand Into the Market*, Speaking of Hendry, Croton-on-Hudson, New York; The Hendry Corporation.
52. Buzzell R. (1981) *Are There "Natural" Market Structures*, „Journal of Marketing", Winter.
53. Cahill D. (2006) *Lifestyle Market Segmentation*, Routledge.
54. Canhoto A., Clark M., Fennemore P. (2013) *Emerging segmentation practices in the age of the social customer*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 21, No. 5.
55. Castenow D. (1996) *Marketing w praktyce*, PWE, Warszawa.
56. Caves E., Williamson P. (1985) *What is Product Differentiation, Really?*, „Journal of Industrial Economics", Vol. 34, No. 2, December.
57. Chailan C. (2010) *From an aggregate to a brand network: a study of the brand portfolio at L'Oréal*, „Journal of Marketing Management", Vol. 26, Nos. 1-2, February.
58. Chand S., *Evolution of Market Segmentation Approaches Explained*, http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/evolution-of-market-segmentation-approaches-explained/22185/, dostęp: 12.11.2018.
59. Chartered Institute of Marketing book (2003) chapter 6, *Brand Portfolio and Architecture.*
60. Chmielewski K. (2015) *Rola marki korporacyjnej w portfelu marek*, „Logistyka", nr 2.
61. Choffrey, J., Lilien G. (1980) *Market Planning for New Industrial Products,* John Wiley&Sons, New York.
62. Christensen C., Cook S., Hall T. (2005) *Marketing Malpractise. The Cause and The Cure*, „Harvard Business Review", No. 12.
63. Clarke, A., Freytag, P. V. (2008) *An intra- and inter-organisational perspective on industrial segmentation: A segmentation classification framework*, „European Journal of Marketing", No. 9/10.
64. Clift J. (2016) *Marketing in the Digital Age: Binet and Field on how media choices impact effectiveness*, Event Reports, Eff Week, November.
65. Collins M. (2002) *Analysing brand image data*, „Marketing Research", Vol. 14.
66. Collins J., Denyer D., Turnbull J.K. (2008) *Educating the evidence-based manager: the executive doctorate and its impact on management practice*, Organization Knowledge Learning and Capabilities Conference, Copenhagen.
67. Cox W. Jr. (1977) *Product Portfolio Strategy, Market Structure and Performance* [w:] Thorelli H.B. (red.) *Strategy – Structure – Performance*, Indiana University Press, Bloomington. (Summary of an unpublished working paper by Ernest F. Cooke and William E. Cox, Jr. (1975) *The Relationship Between Market Share and Rank as a Measure of Performance*).

68. Cravens D. (1982) *Strategic Marketing Homewood*, III, Irwin.
69. Crittenden, V., Crittenden, W., Muzyka D. (2002) *Segmenting the business-to-business marketplace by product attributes and the decision process*, „Journal of Strategic Marketing", No. 10.
70. Dacin P., Smith D. (1994) *The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions*, „Journal of Marketing Research", Vol. XXXI, May.
71. Danenberg N., Kennedy R., Beal V., Sharp B. (2016) *Advertising Budgeting: A Reinvestigation of the Evidence on Brand Size and Spend,* „Journal of Advertising", No. 45(1).
72. Daniels J. (1987) *Bridging national and global marketing strategies through regional operations*, „International Marketing Review", Vol. 2, No. 3.
73. Darden W., Perreault W. (1977) *Classification For Market Segmentation: An Improved Linear Model For Solving Problems of Arbitrary Origin*, „Management Science", Vol. 24, No. 3.
74. Daszkiewicz M., Wrona S. (2014) *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa.
75. Daum J. (2003) *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley&Sons, Chichester.
76. Dawes J., Mundt K., Sharp B. (2009) *Consideration sets for financial services brands*, „Journal of Financial Services Marketing", Vol. 14.
77. Dawes J., Sharp B. (2001) *What is differentiation and how does it work?,* „Journal of Marketing Management", No. 17.
78. Davidson J. (2002) *Portfolio Managing Matters,* „Brand Strategy", August.
79. Davis S. (2005) *Fixing Brand Bloat: Put Focus on Consumer-Centric Portfolio Strategy*, „Point", July.
80. DeSarbo W., DeSarbo Ch. (2001) *A Generalised Normative Segmentation Methodology Employing Conjoint Analysis,* Springer, Berlin.
81. Dess G., Robinson R. (1984) *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objecfive measures: the Case of privately-held Firm and Conglomerate Business Unit,* Strategic Management Journal, Vol. 5.
82. Dębski M. (2009) *Kreowanie silnej marki* , PWE, Warszawa.
83. Dibb et al. (2004) *Marketing: Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin.
84. Dibb S., Simkin L. (1996) *The Market Segmentation Workbook*, Routledge.
85. Dibb S., Simkin L. (2001) *Market segmentation: diagnosing and treating the barriers*, „Industrial Marketing Management", Vol. 30, No. 8.
86. Dibb S., Simkin L. (2000) *Market Segmentation Success. Making It Happen!*, Routledge.
87. Dibb S., Simkin L. (2009) *Editorial: Bridging the segmentation theory/practice divide,* „Journal of Marketing Management", No. 25.
88. Dibb S., Simkin L. (2010) *Judging the quality of customer segments: segmentation effectiveness*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 18, No. 2.
89. Dickson P., Ginter J. (1987), *Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy*, „Journal of Marketing", Vol. 51, No. 2.
90. Dickson P., Sawyer A. (1990) *The price knowledge and search of supermarket shoppers*, „Journal of Marketing", Vol. 54.
91. Dik W., Twedt (1964) *How Important to Marketing Strategy is the Heavy User*, „Journal of Marketing", January.

92. *Disadvantages of Mass Marketing*, (2016) http://www.shapironegotiations.com/market-segmentation-vs-mass-marketing/.
93. Dolnicar S., Lazarevski K. (2009) *Methodological reasons for the theory/practice divide in market segmentation*, „Journal of Marketing Management", No. 25.
94. Domzal T., Unger L. (1987) *Emerging positioning strategies in global marketing*, „Journal of Consumer Marketing", Vol. 4, No. 4.
95. Douglas S., Craig, C. (1995) *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York.
96. Doyle P. (2002) *Marketing Management and Strategy*, 3rd ed., Prentice Hall, Harlow.
97. Doyle P., Saunders J. (1985) *Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets*, „Journal of Marketing", Spring.
98. Du Plessis E. (2005) *The Advertised Mind: Groung-breaking Insights into How Our Brains Respond to Advertising*, Millward Brown and Kogan Page Limited, London.
99. Ehrenberg A., Barnard N., Sharp B. (2001) *Decision Modeis or Descriptive Models: A Brief Critique*, „Marketing Insights", Fall.
100. Ehrenberg A., Goodhardt G. (2002) *Double jeopardy revisited, again*, „Marketing Insights, Marketing Research".
101. Ehrenberg A., Goodhardt G., Barwise P. (1990) *Double jeopardy revisited*, „Journal of Marketing", Vol. 54.
102. Ehrenberg A. (1972) *Repeat Buying: Theory and Applications*, American Elsevier, New York.
103. Evans F. (1959) *Psychological and objective factors in the prediction of brand choice Ford versus Chevrolet*, „The Journal of Business".
104. Ehrenberg A., Uncles M. (2000) *Understanding Dirichlet-Type Markets*, London, South Bank University and University of New South Wales.
105. Ehrenberg A. (2000) *Repeat-buying: facts, theory and applications*, „Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science", Vol. 5.
106. Elliott A., Wayne A. (2007) *Statistical analysis quick reference guidebook. With SPSS examples,* Woodward.
107. Eurostat Pressrelease 79/2016, 25.04.2016.
108. Filipek J. (2011) *Marketingowe strategie budowania architektury marki*, http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/485, dostęp: 13.06.2011.
109. Finskud L. (1998), *Bringing Discipline to Brand Consolidation – the right choice for capturing value in the face of ballooning portfolios and brand dilution*, „Vanguard Brand Management", March.
110. Foxall G., (2002) *Marketing's attitude problem—and how to solve it*, „Journal of Customer Behaviour", Vol. 1.
111. Frank R., Massy W., Wind Y. (1972) *Market Segmentation*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
112. Frank R. (1962) *Brand Choice as a Probability Process*, „Journal of Business", No. 35.
113. Frank R. (1972) *Predicting New Product Segments*, „Journal of Advertising Research", Vol. 12, No. 3.
114. Fullerton R. (2012) *The historical development of segmentation: the example of the German book trade 1800-1928*, „Journal of Historical Research in Marketing", Vol. 4, Issue 1.

115. Games P. A., Howell J. F. (1976) *Pairwise multiple comparison procedures with unequal n's and/or variances: A Monte Carlo study*. „Journal of Educational Statistics", Vol. 1.
116. Gaillard E., Romaniuk J. (2007) *The uniqueness of brands*, Report 40 for corporate memberts, Ehrenberg-Bass Institude for Marketing Science, Adelaide.
117. Garbarski L. (2014) *Creting Value for the Organisation Through Marketing*, Management and Business Administration Central Europe, Vol. 4.
118. Garbarski L. (2014) *Zachowania konsumentów a powodzenie strategii rozciągania marki*, Handel Wewnętrzny, Vol. 4.
119. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (red.) (2001) *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
120. Garbarski L. (red.) (2011) *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, PWE, Warszawa.
121. Goodhardt G. (2004) *Understanding Brand Performance Measures: Using Dirichlet Benchmarks*, „Journal of Business Research", No. 57 (12).
122. Goodhardt G., Ehrenberg A., Chatfield C. (1984) *The Dirichlet: a comprehensive model of buying behaviour*, „Journal of the Royal Statistical Society", Vol. 147.
123. Grapentine T.,Boomgaarden R. (2003) *Maladies of market segmentation.* „Marketing Research", No. 15.
124. Green P. (1977) *A New Approach to Market Segmentation*, „Business Horizons", February.
125. Green P. (1977) *Design Considerations in Attitude Measurement* [w:] Wind Y., Greenberg M. (red.) (1977) *Moving A Head With Attitude Research*, AMA, Chicago.
126. Green P., Carmone F. (1977) *Segment Congruence Analysis: A Method for Analyzing Association Among Alternative Bases for Market Segmentation*, „Journal of Consumer Research", Vol. 3, March.
127. Green P., Krieger A. (1991) *Segmenting Markets With Conjoint Analysis*, „Journal of Marketing" Vol. 55.
128. Greenfield S. (2000) *The private life of the brain*, Allen Lane, London.
129. Groucutt J., Leadley P., Forsyth P. (2004) *Marketing: Essential Principles, New Realities*, Kogan Page, London.
130. Gustafson A., Herrmann A., Huber F. (2003) *Conjoint Measurement: Methods and Applications,* 3rd edition, Springer-Verlag, Berlin.
131. Ha L. McCann K. (2008) *An Integrated Model of Advertising Clutter in Offline and Online Media*, „International Journal of Advertising", No. 27.
132. Hammond K, Ehrenberg A., Goodhardt G. (1996) *Market segmentation for competitive brands*, „European Journal for Marketing", Vol. 30.
133. Haley R. (1968) *Benefit Segmentation: A Dedsion-oriented Research Too*l, „Journal of Marketing", Vol. 32.
134. Harrison F. (2013) *Digging deeper down into the empirical generalization of brand recall*, „Journal of Advertising Research", Vol. 53, No. 1.
135. Hartnett N., Kennedy R., Sharp B., Greenacre L. (2016) *Creative That Sells: How Advertising Execution Affects Sales*, „Journal of Advertising", No. 45(1).
136. Hartnett N. (2011) *Distinctive assets and advertising effectiveness,* Master's thesis, University of South Australia, Adelaide.

137. Hasher L., Zacks R. (1984) *Automatic processing of fundamental information; the case of frequency of occurance*, „Americal Psychologists", Vol. 39.
138. Hassan S., Katsanis L. (1991) *Identification of global consumer segments: a behavioral framework*, „Journal of International Consumer Marketing", Vol. 3, No. 2.
139. Hassan S., Craft S. (2012) *Examining world market segmentation and brand positioning strategies*, „Journal of Consumer Marketing", Vol. 29, Issue 5.
140. He H., Li Y., Harris L. (2012), *Social identity perspective on brand loyalty*, „Journal of Business Research", No. 65.
141. Helsen K., Kamel J., DeSarbo W. (1993) *A new approach to country segmentation utilizing multinational diffusion patterns*, „Journal of Marketing", Vol. 57.
142. Herring M. (2014) *How Global Brands Compete*, „Harvard Business Review", September.
143. Haigh D. (1999) *Understanding The Financial Value of Brands*, „Brand Finance", July.
144. Hill S., Ettenson R., Tyson D. (2005) *Achieving the Ideal Brand Portfolio*, „MIT Sloan Management Review", Vol. 46, No. 2.
145. History of Segmentation, https://datablog.visualdna.com/2015/01/27/history-of-segmentation/
146. Hlavacek J., Reddy N. (1986) *Identyfiying and Qualifying Industrial Market Segments*, „European Journal of Marketing", No. 20(2).
147. Hlavacek J., Ames B. (1986) *Segmenting Industrial and High-Tech Markets*, „Journal of Business Strategy", Fall.
148. Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks.
149. Hollensen S. (2003) *Marketing Management, A Relationship Approach*, Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education, Harlow.
150. Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2008) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall.
151. Hsieh, M. (2002) *Identifying brand image dimensionality and measuring the degree of brand globalization: a crossnational study*, „Journal of International Marketing", Vol. 10, No. 2.
152. Hunt S. (2011) *The theory of monopolistic competition, marketing's intellectual history, and the product differentiation versus market segmentation controversy*, „Journal of Macromarketing", Vol. 31, No. 1.
153. Hunt S. (1995) *The resource-advantage theory of competition. Toward explaining productivity and economic growth*, „Journal of Management Inquiry", Vol. 4, No. 4.
154. Hunt S., Arnett D. (2004) *Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: rounding segmentation strategy in resource-advantage theory*, „Australasian Marketing Journal", Vol. 12, No. 1.
155. Huszagh S., Fox R., Day E. (1986) *Global marketing: an empirical investigation*, „Columbia Journal of World Business", Vol. 20, No. 4, Winter.
156. Jenkins M., McDonald M. (1997) *Market segmentation: organizational archetypes and research agendas*, „European Journal of Marketing", Vol. 31, Issue 1.
157. Jones J., Morgan A. (1973) *Composite Heterogeneous Model for Brand Choice Behavior*, „Management Science", Vol. 19, January.
158. Juran J. (1992) *Juran on Quality by Design*, Free Press, New York.

159. Kaczmarek J. (2005) *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
160. Kalafatis S., Cheston V. (1997) *Normative models and practical applications of segmentation in business markets*, „Industrial Marketing Management", No. 26.
161. Kale S., Sudharshan D. (1987) *A strategic approach to international segmentation*, „International Marketing Review", Vol. 4, Summer.
162. Kall J. (2001) *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE.
163. Kall J., Hajdas M. (2010) *Zarządzanie portfelem marek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
164. Kall J., Kłeczek R., Sagan A. (2013) *Zarządzanie marką*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
165. Kapferer J. (2013) *The New Strategic Brand Management*, 5. wydanie, KoganPage, London.
166. Kapferer J. (2001) *Reinventing the Brand*, Kogan Page, London.
167. Kaplan R., Norton D. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business School Publishing Corporation.
168. Kaur H., Pandit A. (2014) *Consumer Evaluation of Brand Extension: Empirical Generalisation and Comparative Analysis*, „Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science", Vol. 15, No. 1.
169. Keller K.L. (1993) *Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing", Vol. 57, January.
170. Keller K.L. (2008) *Strategic Brand Management*, 3. wydanie, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New York.
171. Keller K.L. (2011) *Strategiczne zarządzanie marką*, Oficyna.
172. Keller K.L., Lehmann D. (2006) *Brands and branding: research findings and future priorities*, „Marketing Science", Vol. 25, No. 6.
173. Kennedy R., McColl B. (2012) *Brand Growth at Mars, Inc.: How the Global Marketer Embraced Ehrenberg's Science with Creativity*, „Journal of Advertising Research", Vol. 52, No. 2.
174. Kennedy R., Ehrenberg A. (2000) *Brand user profiles seldom differ*, Report 7 for corporate members, Ehrenberg-Bass Institude for Marketing Science.
175. Kennedy R., Ehrenberg A. (2001)*There is no brand segmentation,* „Marketing Insights, Marketing Research", Vol. 13, No. 1.
176. Kennedy R., Ehrenberg A. (2001) *Competing retailers generally have the same sort of shoppers*, „Journal of Marketing Communications", Vol. 7, No. 1.
177. Kerin R., Berkowitz E., Hartley S., Rudelius W. (2003) *Marketing*, McGraw-Hill, Boston.
178. Kliemann, H. (1928) *Wie und wo erfasse ich Kaeuferschichten? Einteilung der Kaeufermassen in Interessenschichten als Grundlage des Verkaufs-unf Productionsplanes*, C. Barth, Vienna, Berlin, Leipzig.
179. Knudsen T., Finskud L., Tronblom R., Hogna E. (1997)*Brand Consolidation Makes a Lot of Economic Sense*, „The McKinsey Quarterly", No. 4.
180. Kramer T. (2004) *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa.
181. Kotler Ph. (1994) *Marketing management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York.

182. Kotler Ph. (1986) *Global standardization – courting danger*, „Journal of Consumer Marketing", Vol. 3, No. 2, Spring.
183. Kotler Ph., Armstrong G., Brown L. Adam S. (1998) *Marketing,* Prentice Hall.
184. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (red.) (2002) *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
185. Kotler Ph. (2004) *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
186. Koźmiński A., Jemielniak D. (2008) *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
187. Kumar N. (2003) *Kill a Brand, Keep a Customer*, „Harvard Business Review", December
188. Laforet S., Saunders J. (1994) *Managing Brand Portfolio: How Leaders Do It*, „Journal of Advertising Research", September-October.
189. Laforet S., Saunders J. (1999) *Managing Brand Portfolio: How Leaders Do It*, Journal of Advertising Research, January-February.
190. Laforet S., Saunders J. (2007) *How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004*, „Journal of Marketing Management", Vol. 23.
191. Laiderman, J. (2005) *A structured approach to B2B segmentation, „*Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management", No. 13(1).
192. Lambkin M., Day G. (1989) *Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle,* „Journal of Marketing" Vol. 53, July.
193. Larson J., Bradlow E., Fader P. (2005) *An exploratory look at supermarket shopping paths,* „International Journal of Research in Marketing", Vol. 22.
194. Le Boutillier J., Le Boutillier S., Neslin S. (1994) *A replication and extension of the Dickson and Sawyer price-awareness study*, „Marketing Letters", Vol. 5.
195. Lehmann D., Winer R. (2002) *Product Management*, McGraw-Hill Irwin.
196. Lederem Ch., Hill S. (2000) *See Your Brands Through Your Customers' Eyes*, „Harvard Business Review", June.
197. Liczmańska K., *Architektura marki znaczącym elementem w procesie budowania marek produktowych*, http://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/re2/17Liczmanska.pdf.
198. Louro M., Cunha P. (2001) *Brand Management Paradigms*, „Journal of Marketing Management".
199. Low G., Fullerton L. (1994) *Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation*, „Journal of Marketing Research", Vol. XXXI, May.
200. Lynn M. (2011) *Segmenting and Targeting Your Market: Strategies and Limitations*, Cornell University, School of Hospitality Administration, http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1238&context=articles.
201. MacKenzie D. (2003) *An equation and its worlds: Bricolage, exemplars, disunity and performativity in financial economics*, „Social Studies of Science", No. 33(6).
202. MacKenzie D. (2004) *The big, bad wolf and the rational market: Portfolio insurance, the 1987 crash and the performativity of economics*, „Economy and Society", No. 33(3).
203. MacKenzie D. (2007) *Is economics performative? Option theory and the construction of derivatives markets*, Princeton University Press, Princeton, New York.
204. Mahajan V., Jain A. (1978) *An Approach to Normative Segmentation*, „Journal of Marketing Research" Vol. XV, August.

205. Malarska A. (2005) *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, SPSS Polska, Kraków.
206. Mannsfield A., Romaniuk J., Sharp B. (2003) *Competition Among International Tourists Destinations: Applying the Duplication of Purchase Law*, ANZMAC 2003 Conference Proceedings, Adelaide, 1-3 December.
207. Martin C. (1973) *The theory of double jeopardy*, „Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 1, No. 2.
208. McDonald M., Dunbar I. (2012) *Market Segmentation. How to Do It and How to Profit From It*., John Wiley&Sons.
209. McDonald M. (1998) *Marketing Plans. How to Prepare Them. How to Use Them*, Heinemann, Oxford.
210. McDonald M., Dunbar I. (2003) *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
211. McPhee W. (1963) *Formal theories of mass behavior*, Free Press.
212. Michalski E. (2003) *Marketing. Podręcznik akademicki,* PWN, Warszawa.
213. Mercer, *Finding New Paths to Growth by Managing Brand Portfolios Well*, „Mercer Management Journal".
214. Moran, W. (1963), *Practical Media Selection and the Computer*, „Journal of Marketing", No. 27, July.
215. Mooradian T., Matzler K., Ring L. (2012) *Strategic Marketing*, Pearson.
216. Morgan M. (2010) *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
217. Morgan N., Rego L. (2009) *Brand Portfolio Strategy and Firm Performance*, „Journal of Marketing", Vol. 73, January.
218. Mynarski A. (2003) *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu Statistica,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
219. Murphy J. (1987) *Branding. The Game of the Name*, „Marketing", April.
220. Nachum, L. (1994) *The choice of variables for segmentation of the international market,* „International Marketing Review", Vol. 11, No. 3.
221. Nedungadi P., Hutchinson J. (1985) *The prototypicality of brands: relationships with brand awareness, preference and usage, „*Advances in Consumer Research", No. 12.
222. Neff, J. (2017) *The World According To Sharp*, „Advertising Age", No. 88(13).
223. Nelson-Field K., Riebe E., Sharp B. (2013) *More Mutter About Clutter, Extending Empirical Generalizations to Facebook*, „Journal of Advertising Research", June.
224. Nelson-Field K., Lees G., Riebe E., Sharp B. (2001) *How successful are media differentiation attempts?,* „Marketing Bulletin", No. 21, Research Note 2.
225. Nelson-Field K., Riebe E., Sharp B. (2012) *What's Not to "Like?" Can a Facebook Fan Base Give a Brand The Advertising Reach It Needs?*, „Journal of Advertising Research", June.
226. Nelson P. (1970) *Information and Consumer Behavior*, „Journal of Political Economy", No. 78 (March/April).
227. Nelson P. (1974) *Advertising as Information*, „Journal of Political Economy", No. 82, July/August.
228. Nelson M., Hye-Jin P. (2007) *A content analysis of advertising in a global magazine across seven countries*, „International Marketing Review", Vol. 24, No. 1.
229. Nielsen Growth Reporter Q1 2016.

230. Nonaka I. (1990) Management of Knowledge Creation, Nihon Keizai Shinbun-sha, Tokyo.
231. Novak T., Leeuw J., MacEvoy B. (1992) *Richness Curves for Evaluating Market Segmentation*, „Journal of Marketing Research", Vol. XXIX, May.
232. Oestreicher K. (2011) *Segmentation & the Jobs-to-be-done theory: A Conceptual Approach to Explaining Product Failure*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness", Vol. 5(2).
233. Olins W. (2009) *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa.
234. Olins W. (1989) *Corporate Identity*, Thames and Hudson, London.
235. Ostaseviciute R., Sliburyte L. (2008) *Theoretical Aspects of Product Positioning in the Market,* „Engineering Economics", No. 1.
236. Pazio N. (2013) *Marketing. Teoria pragmatyczna. Podręcznik akademicki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
237. Peter T., Waterman R. (1982) *In Search of Excellence; Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books, New York.
238. Peterson R. (1974) *Market Structuring by Sequential Cluster Analysis,* „Journal of Business Research", July.
239. Petromilli M., Morrison D., Million M. (2002) *Brand Architecture: Building Brand Portfolio Value*, „Strategy and Leadership", May.
240. Piercy N., Morgan N. (1993) *Strategic and operational market segmentation. A managerial analysis*, „Journal of Strategic Marketing", No. 1.
241. Pinault L. (2016) *Nielsen Catalina Solutions Releases First Ever CPG-Industry Benchmarks for Advertising Return Across Media*, https://www.businesswire.com/news/home/20160614005247/en/Nielsen-Catalina-Solutions-Releases-CPG-Industry-Benchmarks-Advertising, dostęp 09.11.2018.
242. Plummer J. (1974) *The concept and application of life style segmentation*, „Journal of Marketing", January.
243. Pogorzelski J. (2008) *Pozycjonowanie produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
244. Precourt G. (2016) *Targeting doesn't interest Mars marketing chief*, ARF Re!Think, March
245. Prophet, *Brand Portfolio and Brand Architecture in Single Brand Companies*, https://www.prophet.com/downloads/articles/product-architecture.pdf.
246. Prophet, *Business Portfolio Strategy: Managing and Investing in the Right Brands to Drive Business Results*, konferencja American Marketing Association, prezentacja firmy Prophet, 20.09.2005.
247. Rajagopal P. (2006) *Brand Foundations and Frameworks*, „Brand Strategy", October.
248. Ranchhod A., Gurau C. (2007) *Marketing Strategies, a Contemporary Approach*, Pearson Education.
249. Randall G. (2000) *Branding*, 2nd edition, Kogan Page, London.
250. Randall T., Ulrich K., Reibstein D. (1998) *Brand Equity and Vertical Product Line Extent*, „Marketing Science", Vol. 17, No. 4.
251. Rao V., Agarwal M., Dahlhoff D. (2004) *How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?*, „Journal of Marketing", Vol. 68, October.

252. Railey F., Pina J., Bravo R. (2015) ,*The role of perceived value in vertical brand extensions of luxury and premium brands*, „Journal of Marketing Management", Vol. 31.
253. Reichheld F., Sasser W. (1990) *Zero defections: quality comes to services*, „Harvard Business Review", Vol. 68.
254. Riebe E. (2003) *Normal rates of defection and acquisition and their relationship to market share change*, PhD, University of South Australia, Adelaide.
255. Ries, A. (1996), *Focus: The Future of Your Company Depends on It*, Harper Collins, New York, New York.
256. Ries A., Trout J. (1981) *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill, New York.
257. Riezebos R. (2003) *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Prentice Hall.
258. Riezebos R, Riezebos H., Kist B., Gert K. (2003) *From Branded Article to Brand Portfolio, Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Pearson Education.
259. Romaniuk J., *How Brand Grow Part 2*, Webinar, WARC, dostęp 12.11.2018.
260. Romaniuk J., Sharp B. (2003) *Brand Salience and Customer Defection in Subscription Markets*, „Journal of Marketing Management", No. 19.
261. Romaniuk J., Sharp B. (2002) *Measuring brand perceptions: Testing quantity and quality, Journal of Targeting,* „Measurement and Analysis for Marketing", Vol. 11, No. 3.
262. Romaniuk J., Sharp B. (2000) *Using known patterns in image data to determine brand positioning*, „International Journal of Market Research", Vol. 42, Issue 2.
263. Romaniuk J. (2018) *Building Distinctive Brand Assets*, Oxford University Press.
264. Romaniuk J., Wight S. (2014) *The stability and sales contribution of heavy buyers households*, „Journal of Consumer Behaviour", Vol. 14, No.1.
265. Romaniuk J., Dawes J. (2005) *Loyalty to price tiers in purchases of bottled wine*, „Journal of Product and Brand Management", Vol. 14, No. 1.
266. Romaniuk J., Sharp B. (2004) *Conceptualizing and measuring brand salience*, „Marketing Theory", Vol. 4.
267. Romaniuk J. (2013) *Modeling mental market share*, „Journal of Business Research", Vol. 66, No. 2.
268. Romaniuk J. (2003) *„Brand attributes – distribution outlets" in the mind*, „Journal of Marketing Communications", Vol. 9, June.
269. Romaniuk J., Sharp B., Ehrenberg A. (2007) *Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation*, „Australasian Marketing Journal", Vol. 15.
270. Romaniuk J., Nenycz-Thiel M. (2014) *Measuring the strenght of color brand-name links: The comparative efficacy of measurement approaches*, „Journal of Advertising Research", Vol. 54.
271. Rowley J. (2012) *Evidence-based marketing. A perspective on the 'practice–theory divide',* „International Journal of Market Research", Vol. 54, Issue 4.
272. Sausen K., Tomczak T., Herrmann A. (2005) *Development of a taxonomy of strategic market segmentation: A framework for bridging the implementation gap between normative segmentation and business practice,* „Journal of Strategic Marketing", No. 13.
273. Schmittlein D., Cooper L., Morrison D. (1993) *Truth in concentration in the land of (80/20) laws,* „Marketing Science", Vol. 12.
274. Scriven J., Ehrenberg A. (2003) *How consumer chose prices over time*, Report 32 for corporate members, Ehrenberg-Bass Institude for Marketin Sciences, Adelaide.

275. Senge P. (2012) *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa, Wolters Kluwer.
276. Shapiro B., Bonoma T. (1984) *How to segment industrial markets*, „Harvard Business Review", May – June.
277. Sharp B., et al. (2017) *Are Big Brand Dying?*, University of South Australia, Ehrenber-Bass Institute.
278. Sharp B. (2009) *Detroit's Real Problem*, „Research Issues", Spring.
279. Sharp B. (2006) *Does advertising work?*, „B&T", November.
280. Sharp B. (2007) *Don't evaluate your ad by sales figures*, „B&T", April.
281. Sharp B. (2007) *Loyalty Limits for Repertoaire Markets,* „Journal of Empirical Generalisations for Marketing Science", January.
282. Sharp B., et al. (2012) *It's a Dirichlet World. Modeling Individuals' Loyalties Reveals How Brands Compete, Grow, and Decline*, „Journal of Advertising Research", June.
283. Sharp B. (2008) *Net Promoter Score Fails the Test*, „Marketing Research", Winter.
284. Sharp B. (2010) *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford University Press.
285. Sharp B. (2016) *How Brands Grow. Part 2*., Oxford University Press.
286. Sharp B. (2013) *Marketing. Theory, Evidence, Practice*, Oxford University Press.
287. Sharp B., Romaniuk J. (2007) *There is a Pareto rule – but not as you know it*, Report 42 for corporate sponsors, Ehrenberg-Bass Institude for Marketing Science.
288. Sharp B., Wright M. (1999) *There are two types of Repeat Purchase Markets*, 28th European Marketing Academy Conference, Berlin, Germany, Institute of Marketing, Humboldt-University.
289. Sharp B., Wright M., Goodhardt G. (2002) *Purchase loyalty is polarised into either repertoire or subscription patters*, „Australasian Marketing Journal", Vol. 10, No. 3.
290. Sharp B., Danenberg N. (2018) *Advertising Got Micropersonal – And We Don't Care*, https://rwconnect.esomar.org/advertising-got-micropersonal-and-we-dont-care/, dostęp: 14.11.2018.
291. Shocker A., Srivastava R., Ruekert R. (1994) *Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue*, „Journal of Marketing Research", Volume XXXI May.
292. *Shotgun Marketing*, http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/shotgun-marketing.html.
293. Simkin, L. (2008) *Achieving market segmentation from B2B sectorisation*, „Journal of Business & Industrial Marketing", No. 23.
294. Simon H. (1957) *Models of Man: Social and Rational*, John Wiley&Sons, New York.
295. Skubisz R. (1988) Prawo do rejestracji znaku towarowego i jego ochrona, Lublin.
296. Smith D., Park W. (1992) *The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency*, „Journal of Marketing Research", Vol. XXIX August.
297. Smith W. (1956) *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, „Journal of Marketing", Vol. 21, No. 1.
298. Sobczak S. (2018) *Analiza użyteczności diagnostycznej*, Student Niepełnosprawny, Vol. 18(11).

299. Solberg C. (2002) *The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance*, „Journal of International Marketing", Vol. 10 No. 3.
300. Steenkamp J., Hofstede F. (2002) *International market segmentation: issues and perspectives,* „International Journal of Research in Marketing", Vol. 19, No. 3.
301. Steinen H. (1912) *Das moderne Buch*, published PhD dissertation, Steinen, Heidelberg.
302. Stern A. (1989) *In Search of Micro Niches*, „Business Month", July.
303. Sutherland J., Canwell D. (2008) *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
304. Sznajder A. (2008) *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
305. Taylor J., Kennedy R., Sharp B. (2009) *Is Once Really Enough? Making Generalizations about Advertising's Convex Sales Response Function*, „Journal of Advertising Research", June.
306. Tett G. (2015) *The Silo Effect. The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*, Simon&Schuster.
307. Thoeni A., Marshall G., Campbell S. (2016) *A resource-advantage theory typology of strategic segmentation,* „European Journal of Marketing", Vol. 50, Issue 12.
308. Tranfield D., Denyer D., Marcos,J., Burr, M. (2004) *Co-producing management knowledge*. Management Decision, Vol. 42, 3/4.
309. Tulving E., Craik F(2000) *The Oxford Handbook of Memory*, Oxford University Press.
310. Uggla H. (2014), *Make or buy the brand: strategic direction of brand management*, „Strategic Direction", Vol. 30.
311. Uggla H. (2015) *Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. XII, No. 3.
312. Uggla H., Lashgari M. (2012) *Brand Portfolio Prerogative: Five Challenges and Research Themes Within Brand Portfolio Management*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. IX, No. 3.
313. Uggla H. (2013) *The Nature and Scope of Brand Portfolio Signals Within Brand Portfolio Management*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. X, No. 3.
314. Uggla, H. (2013) *The Sins of Brand Portfolio Management*, „The IUP Journal of Brand Management", Vol. X, No. 4.
315. Uncles M., Kennedy R., Nenycz-Thiel M., Singh J., Kwok S. (2012) *User profiles for directly competing brands seldom differ; reexamining the evidence*, „Journal of Advertising Research", Vol. 52, No. 2.
316. Uncles M., Hammond K., Ehrenberg A., Davies R. (1994) *A Replication Study of Two Brand-Loyalty Measures*, „European Journal of Operational Research", No. 1(9).
317. Upshaw L. (1995*) Building Brand Identity*, John Wiley&Sons.
318. Urbanek G., Kosińska E. (red.) (2002) *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
319. Urde M., Koch Ch. (2014) *Market and brand-oriented schools of positioning*, „Journal of Product & Brand Management", Vol. 23, Issue 7.
320. Quinn L., Dibb S. (2010) *Evaluating market-segmentation research priorities: Targeting re-emancipation,* „Journal of Marketing Management", No. 26(13–14).

321. Quinn L., Hines T., Bennison D. (2007) *Making sense of market segmentation: A fashion retailing case,* „European Journal of Marketing", No. 41.
322. Webster F. (1978) *Management Science in Industrial Marketing*, „Journal of Marketing", No. 42, January.
323. Webster F. (1992) *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing" Vol. 56, October.
324. Wedel M., Kamakura W. (2000) *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*, Boston Kluwer.
325. Wedel M., Pieters R. (2008) *Eye tracking for visual marketing, Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 1.
326. Weinstein A. (1994) *Market Segmentation.* Revised Edition, Probus Publishing Company, Chicago.
327. Weinstein, A. (2004) *Handbook of market segmentation*, Haworth Press, New York.
328. Welch B.L. (1951) *On the comparison of several mean values: an alternative approach*, Biometrika Vol. 38.
329. Wenter P., Wright A., Dibb S. (2015) *Performing market segmentation: a performative perspective*, „Journal of Marketing Management", Vol. 31, Nos. 1-2.
330. Whitlock, J. (1987) *Global marketing and the case for international product standardization*, „European Journal of Marketing", Vol. 21, No. 9.
331. Wilbur K., Farris P. (2013) *Distribution and market share*, „Journal of Retailing", Vol. 90, No. 2.
332. Wind Y. (1978) *Issues and Advances in Segmentation Research*, „Journal of Marketing Research" Vol. XV, August.
333. Wind, Y., Douglas, S. (1972) *International market segmentation*, „European Journal of Marketing", Vol. 6, Spring.
334. Wind Y., Cardoza R. (1974) *Industrial Market Segmentation*, „Industrial Marketing Management", Vol. 2.
335. Wind Y., M. Greenberg, (red.) (1977) *Moving A Head With Attitude Research*, AMA, Chicago.
336. Wind Y., Sharp B. (2009) *Advertising Empirical Generalisations: Implications for Research and Action*, „Journal of Advertising Research", June.
337. Wind Y., Sharp B., Nelson-Field K. (2013) *Empirical Generalizations: New Laws for Digital Marketing How Advertising Research Must Change*, „Journal of Advertising Research", June.
338. Witek-Hajduk M. (2011) *Zarządzanie silną marką*, Nieoczywiste.
339. Wells W. (1974) *Life Style and Psychographics*, American Marketing Association, Chicago.
340. Wojciechowski T. (2003) *Marketing na rynku środków produkcji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
341. Wojciechowski T. (2011) *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
342. Wragg Ch., Regan T. (2012) *Quorn Admap*, Admap, November.
343. Varadarajan R., DeFanti M., Bush P. (2006) *Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions*, „Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 34, No. 2.

344. Venkatraman N., Grant H. (1986) *Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal,* „The Academy of Management Review", Vol. 11.
345. Voleti S., Gangwar M., Kopalle P. (2017) *Why the Dynamics of Competition Matter for Category Profitability*, „Journal of Marketing", Vol. 81, January.
346. Yankelovich D. (1964) *New Criteria for Market Segmentation*, „Harvard Business Review", March.
347. Yankelovich D., Meer D. (2006) *Rediscovering Market Segmentation*, „Harvard Business Review", February.
348. Young S., Off L., Fegin B. (1978) *Some practitional considerations in market segmentation,* „Journal of Marketing Research", No. 15.

Spis rysunków

Rysunek 1. Architektura portfolio marek 30
Rysunek 2. Macierz Lippincott-Mercer 50
Rysunek 3. Macierz QPA 51
Rysunek 4. Arkusz Audytu Marek 60
Rysunek 5. Macierz optymalizacji portfolio marek 61
Rysunek 6. Model STP 71
Rysunek 7. Koncepcja STP jako element strategii 71
Rysunek 8. Typologia strategii segmentacyjnych 73
Rysunek 9. Model Nested 85
Rysunek 10. Wieloetapowy model doboru kryteriów segmentacyjnych Dibba i Simkina 85
Rysunek 11. Strategie wyboru rynków docelowych 96
Rysunek 12. Macierz DPM 102
Rysunek 13. Strategiczne implikacje macierzy DPM 102
Rysunek 14. Krzywa ABC 103
Rysunek 15. Macierz SEM 104
Rysunek 16. Macierz BCG 105
Rysunek 17. Determinanty strategicznego pozycjonowania 111
Rysunek 18. Strategie pozycjonowania w relacji cena – jakość 114
Rysunek 19. Przykładowa mapa percepcji 117
Rysunek 20. Przykładowa skala semantyczna 118
Rysunek 21. Przykład mapy wartości konsumenckiej 118
Rysunek 22. Matryca strategicznego pozycjonowania marek 119
Rysunek 23. Błędy pozycjonowania 120
Rysunek 24. Rozszerzony model segmentacji rynkowej 126
Rysunek 25. Krzywa NBD – przykład 136
Rysunek 26. Distinctive Assets Grid (Macierz Zasobów Charakterystycznych) 155
Rysunek 27. Etapy procesu badania 167
Rysunek 28. Identyfikacja zmiennych niezależnych – model operacyjny i reguły kodowania 174
Rysunek 29. Struktura próby – branża 176
Rysunek 30. Struktura próby – zatrudnienie 177
Rysunek 31. Struktura próby – przychody netto 177
Rysunek 32. Struktura próby – zasięg organizacji 178
Rysunek 33. Struktura próby – kapitał dominujący 179
Rysunek 34. Struktura próby – obsługiwane rynki 179
Rysunek 35. Struktura respondentów – dział/funkcja 180
Rysunek 36. Struktura respondentów – doświadczenie w zarządzaniu marką oraz ZPM 181
Rysunek 37. Struktura respondentów – ilość obecnie zarządzanych marek 181
Rysunek 38. Liczebność badanych organizacji w zależności od uzyskanej różnicy między zmiennymi STP i SHA. 195
Rysunek 39. Realizowane modele zarządzania portfelem marek w poszczególnych obszarach ZPM 198

Spis tabel

Tabela 1 Zestawienie wybranych definicji marki 10
Tabela 2 Podstawowe klasyfikacje marek 19
Tabela 3 Kluczowe pytania dotyczące wyboru strategii markowania 33
Tabela 4 Rodzaje wspierania marek 36
Tabela 5 Mapowanie portfela marek 46
Tabela 6 Audyt portfela marek wg Aakera 48
Tabela 7 Ocena wykonalności konsolidacji marek 62
Tabela 8 Definicje segmentacji – przegląd 74
Tabela 9 Publikowane warunki kwalifikacji segmentów 76
Tabela 10 Warunki skutecznej segmentacji 77
Tabela 11 Kryteria segmentacji rynku konsumenckiego 87
Tabela 12 Kryteria segmentacji B2B 90
Tabela 13 Zalety i wady mikromarketingu 98
Tabela 14 Determinanty wyboru rynku docelowego 99
Tabela 15 Czynniki wpływające na strategie targetowania 100
Tabela 16 Czynniki oceny segmentów a strategie targetowania 101
Tabela 17 Definicje pozycjonowania 109
Tabela 18 Kryteria zróżnicowania oferty 113
Tabela 19 Zestawienie wybranych pojęć marketingowych wg modelu Sharpa 142
Tabela 20 Zestawienie kluczowych cech koncepcji STP i Sharpa w obszarach zarządzania portfelem marek 168
Tabela 21 Macierz przeciwobrazów korelacji dla 12 zmiennych – E1A-E1L 182
Tabela 22 Eksploracyjna analiza czynnikowa – wyniki rynkowe organizacji 182
Tabela 23 Zasoby zmienności wspólnej dla poszczególnych zmiennych E1A-E1L 183
Tabela 24 WWR analiza eksploracyjna – całkowita wyjaśniona wariancja 184
Tabela 25 WWR analiza eksploracyjna – macierz czynników 184
Tabela 26 Wskaźnik WWR – statystyka Alfa Cronbacha 185
Tabela 27 Wskaźniki wyników rynkowych - współczynniki Alfa Cronbacha dla wskaźników cząstkowych 186
Tabela 28 Macierz przeciwobrazów korelacji dla 8 zmiennych – E2A-E2H 186
Tabela 29 Eksploracyjna analiza czynnikowa – skuteczność działań rynkowych organizacji 187
Tabela 30 Zasoby zmienności wspólnej dla poszczególnych zmiennych E2A-E2H 187
Tabela 31 WSDR analiza eksploracyjna – całkowita wyjaśniona wariancja 187
Tabela 32 WSDR analiza eksploracyjna – macierz czynników 188
Tabela 33 WSDR analiza eksploracyjna – macierz rotowanych czynników 188
Tabela 34 Korelacje między skutecznością działań rynkowych dla różnych punktów odniesienia 189
Tabela 35 Skośność i kurtoza rozkładów – wyniki rynkowe organizacji 190
Tabela 36 Skośność i kurtoza rozkładów – skuteczność działań rynkowych organizacji 190
Tabela 37 Zależność między skutecznością działań rynkowych a wynikami rynkowymi badanych organizacji 191
Tabela 38 Zakres wykorzystania modeli STP i Sharpa w badanych organizacjach 194
Tabela 39 Rozkład liczebności grup w zmiennej Realizowany Model 195

Tabela 40 Rodzaj modelu ZPM w firmie a cechy przedsiębiorstwa – współzależność zmiennych 201
Tabela 41 Współzależności między realizowanym modelem a liczbą pracowników 202
Tabela 42 Współzależności między realizowanym modelem a przychodami netto 202
Tabela 43 Liczba pracowników a przychody netto organizacji 203
Tabela 44 Współzależności między realizowanym modelem a obsługiwanym rynkiem 204
Tabela 45 Realizowany model ZPM a zagregowany wskaźnik WWR 206
Tabela 46 Test jednorodności wariancji – zagregowany wskaźnik WWR 207
Tabela 47 Jednoczynnikowa analiza wariancji – zagregowany wskaźnik WWR 207
Tabela 48 Mocne testy równości średnich – zagregowany wskaźnik WWR 207
Tabela 49 Testy porównań wielokrotnych (Gamesa-Howella) dla zagregowanego wskaźnika wyników rynkowych WWR 208
Tabela 50 Realizowany model a deklarowane wyniki rynkowe – zestawienie wskaźników 211
Tabela 51 Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do planów – wprowadzanie nowych marek 215
Tabela 52 Test jednorodności wariancji – zmienna SP_W 216
Tabela 53 Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SP_W 216
Tabela 54 Testy porównań wielokrotnych (GT2 Hochberga) dla zmiennej SP_W 217
Tabela 55 Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do planów – alokacja budżetu 218
Tabela 56 Test jednorodności wariancji – zmienna SP_A 218
Tabela 57 Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SP_A 218
Tabela 58 Mocne testy równości średnich – zmienna SP_A 219
Tabela 59 Testy porównań wielokrotnych (Gamesa-Howella) dla zmiennej SP_A 219
Tabela 60 Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do planów – rozciąganie marki 220
Tabela 61 Test jednorodności wariancji – zmienna SP_R 220
Tabela 62 Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SP_R 221
Tabela 63 Mocne testy równości średnich – zmienna SP_R 221
Tabela 64 Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do planów – upraszczanie portfela marek 222
Tabela 65 Test jednorodności wariancji – zmienna SP_U 222
Tabela 66 Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SP_U 223
Tabela 67 Mocne testy równości średnich – zmienna SP_U 223
Tabela 68 Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do konkurencji – wprowadzanie nowych marek 224
Tabela 69 Test jednorodności wariancji – zmienna SK_W 224
Tabela 70 Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SK_W 225
Tabela 71 Mocne testy równości średnich – zmienna SK_W 225
Tabela 72 Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do konkurencji – alokacja budżetu 226
Tabela 73 Test jednorodności wariancji – zmienna SK_A 226
Tabela 74 Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SK_A 226
Tabela 75 Testy porównań wielokrotnych (test Hochberga) dla zmiennej SK_A 227
Tabela 76 Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do konkurencji – rozciąganie marki 228

Tabela 77 Test jednorodności wariancji – zmienna SK_R 228
Tabela 78 Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SK_R 228
Tabela 79 Testy porównań wielokrotnych (test Hochberga) dla zmiennej SK_R 229
Tabela 80 Realizowany model ZPM a skuteczność działań organizacji w stosunku do konkurencji – upraszczanie portfela marek 230
Tabela 81 Test jednorodności wariancji – zmienna SK_U 230
Tabela 82 Jednoczynnikowa analiza wariancji – zmienna SK_U 230
Tabela 83 Realizowany model a deklarowana skuteczność działań rynkowych – zestawienie wyników 232

Załączniki

Spis załączników:

Zał. 1. Scenariusz Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z praktykami marketingu

Zał. 2. Kwestionariusz ankiety

Zał. 3. Realizowany model a deklarowane wyniki rynkowe – analiza wskaźników cząstkowych

ZAŁĄCZNIK 1

Scenariusz Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z praktykami marketingu

Respondent: ..... Warszawa 2018

Scenariusz Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) realizowanych na potrzeby pracy doktorskiej „Zarządzanie portfelem marek według Byrona Sharpa w świetlej koncepcji STP"

doktorant: Michał Medowski

Opiekun naukowy: dr hab. Robert Kozielski, prof. UŁ

Cel badania:
Celem badania IDI jest przedyskutowanie z ekspertami marketingu (praktykami) różnic między modelami zarządzania portfelem marek w oparciu o tezy Sharpa oraz w oparciu o STP, a także ich możliwego wpływu na rezultaty organizacji. Badanie pozwoli na optymalizację narzędzia (ankiety), która użyta będzie w pracy na etapie badań ilościowych.

Metoda badania:
Ustrukturyzowane IDI. Wywiad podzielony na 3 fazy:

1. W pierwszej fazie struktura dyskusji narzucona będzie przez kwestionariusz ankiety planowany do wykorzystania w badaniach ilościowych (ankieta porównująca metody zarządzania portfolio w oparciu o paradygmaty Sharpa i STP, a także umożliwiająca porównanie ich w aspekcie rezultatów organizacji).
2. W fazie drugiej respondenci poproszeni zostaną o analizę hipotetycznych scenariuszy 3 typowych sytuacji marketingowych: alokacja zasobów między markami, wprowadzenie nowej marki, eliminacja marki z portfolio – dyskusja dotyczyć będzie różnic między możliwymi decyzjami w tych obszarach, w zależności od przyjętego paradygmatu, a także różnych efektów tych decyzji.
3. Faza trzecia będzie opierać się na swobodnej dyskusji dotyczącej możliwych dalszych kierunków badań w zakresie zarządzania portfelem marek.

Jednostka badawcza: praktycy, eksperci marketingu (Brand Managerowie, Senior Brand Managerowie, Marketing Managerowie specjalizujący się w zarządzaniu markami)

Dobór próby: dobór celowy; lista ekspertów indywidualnie ustalana według kryterium praktycznego doświadczenia biznesowego w zarządzaniu markami

Liczebność próby: 4 osoby, po 1 osobie na wywiad

Wywiad jest anonimowy i służy wyłącznie celom badawczym ww. projektu.

Scenariusz wywiadu

Wstęp

1. Opisanie celu badania i jego kluczowej wartości dla pracy
2. Określenie czasu trwania IDI – maksymalnie 1,5h
3. Zapoznanie respondenta ze strukturą spotkania
4. Podziękowanie za zgodę na wywiad, zapewnienie o anonimowości oraz prośba o rzetelne i szczere odpowiedzi

Faza 1 – Kwestionariusz ankiety

1. Respondent samodzielnie wypełnia kwestionariusz badawczy
2. Omówienie z respondentem poszczególnych pytań kwestionariusza, zaadresowanie ewentualnych wątpliwości dotyczących metody/intencji czy znaczenia pytania, pogłębiona dyskusja nad odpowiedziami

Faza 2 – Omówienie scenariuszy

1. Alokacja budżetu między markami
   - Co to jest alokacja budżetu?
   - Jak często używa się tego narzędzia i dlaczego?
   - Kiedy należy dokonywać alokacji?
   - W jaki sposób dokonywać alokacji – jakie sa kryteria/reguły?
   - Jakie są efekty alokacji na marki uczestniczące w tym procesie?
   - Czy/jakie są efekty krótko- i długookresowe – od czego zależą?
   - Czy można w jakiś sposób zoptymalizować alokację? Jak?
   - Czy istnieją jakieś bariery dla alokacji lub jej powtarzania (inercja?)?
   - Ewentualne przykłady dobrej/złej alokacji

2. Wprowadzenie nowej marki do portfela
   - W jaki sposób można wprowadzić nową markę do portfela?
   - Kiedy należy poszerzać portfel marek, a kiedy nie należy tego robić?
   - Jakie są kryteria oceny, czy wprowadzić nową markę do portfela?
   - Zagadnienie kanibalizacji – na czym polega i jakim zasadom podlega?
   - Co stanie się z portfelem po wprowadzeniu nowej marki?
   - W jaki sposób należy wprowadzać nową markę do portfela, a czego należy unikać?
   - Jak często / ile marek można wprowadzać do portfela?
   - Przykłady wprowadzeń, które pozytywnie/negatywnie wpłynęły na całość portfela firm

3. Eliminacja marki z portfela
   - Na czym polegać może eliminacja marki z portfela?
   - Kiedy dokonywać upraszczania portfela, a kiedy nie należy tego robić?
   - Zakładając skasowanie marki z rynku, co stanie się z konsumpcją?
   - Zagadnienie kanibalizacji zwrotnej – na czym polega i jakim zasadom podlega?

- Od czego zależy powyższe zachowanie konsumpcji i czy/jak firma może wpływać na ten proces?

Faza 3 – Dyskusja

1. Opisanie i dyskusja nad STP oraz tezami Sharpa – analiza rozumienia przez respondenta fundamentów obydwu koncepcji
2. Czy alokacja wg modelu STP różni się od alokacji w modelu Sharpa? W jaki sposób? Jakie są wady i zalety stosowania poszczególnych koncepcji?
3. Kryteria poszerzenia portfela wg STP oraz wg koncepcji Sharpa –czym się różnią, kiedy można je stosować
4. Kryteria uproszczenia portfela wg STP oraz wg koncepcji Sharpa –czym się różnią, kiedy można je stosować
5. W jakich jeszcze dziedzinach objawiać się mogą różnice w zarządzaniu portfelem wg STP oraz wg modelu Sharpa? Na czym te różnice mogłyby polegać?
6. Jakie pytania w zakresie zarządzania portfelem marek wymagają odpowiedzi badawczej? Jakie są preferowane kierunki badawcze z punktu widzenia potrzeb praktyki?
7. Wszelkie wolne pytania i komentarze respondenta

Zakończenie

1. Podziękowanie respondentowi
2. Informacja o danych kontaktowych doktoranta oraz zapewnienie o możliwości bezpłatnego uzyskania raportu z badania

ZAŁĄCZNIK 2

Kwestionariusz ankiety

Szanowni Państwo,

Uniwersytet Łódzki prowadzi w ramach seminarium doktorskiego badania dotyczące strategii i metod dotyczących zarządzania portfelem marek. Zwracam się z prośbą o wzięcie udziału w badaniu. Jeżeli będą Państwo zainteresowani wynikami badania, proszę o informację na adres michal.medowski@gmail.com; chętnie udostępnię raport z badania, kiedy tylko praca doktorska zostanie ukończona.

Państwa opinia jest kluczowa dla wyników projektu, gorąco proszę zatem o uważność i szczerość przy wypełnianiu ankiety. Badanie ma charakter anonimowy, a uzyskane wyniki zostaną wykorzystane jedynie w celach naukowych.

Jeszcze raz bardzo dziękuję za Państwa wsparcie.

UWAGA: Badanie dotyczy firm, proszę zatem o możliwie najlepsze odzwierciedlenie przekonań Państwa organizacji, nawet jeżeli Państwa osobiste przekonania są inne.

A. Wprowadzanie nowych marek

A1. Jakimi Państwa zdaniem kryteriami kierowałaby się Państwa firma, gdyby dzisiaj podejmowała decyzję o wprowadzeniu na rynek nowej marki (proszę wybrać **TRZY** najważniejsze czynniki i określić ich znaczenie cyframi, gdzie 1 – oznacza czynnik najważniejszy, a 3 – najmniej (wśród tych trzech) istotny:

a) Dostępność budżetu na wsparcie _____
b) Zgodność z ogólną strategią biznesową firmy _____
c) Istnienie atrakcyjnej niszy rynkowej (nowy segment) dla nowej marki _____
d) Nowe pozycjonowanie (unikalne korzyści) nowej marki _____
e) Charakterystyczność nowej marki (łatwość odróżnienia/rozpoznania przez konsumenta) _____
f) Obecny udział rynkowy firmy (obecnych marek) _____
g) Dostępność zasobów egzekucyjnych (np. siły sprzedaży) _____
h) Opinia partnerów handlowych (np. kluczowych klientów) _____
i) Oczekiwany wynik finansowy nowej marki _____
j) Inne (jakie?): _____

A2. W jakim stopniu poniższe stwierdzenia odzwierciedlają przekonania i praktykę biznesową Państwa organizacji?

Każda marka powinna być celowana (targetowana) w konkretny segment (grupę klientów), ewentualnie kilka segmentów rynku.

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Wprowadzając nową markę na rynek, przyjmujemy założenie przejęcia (przez nową markę) klientów przede wszystkim od najbliższego (najbardziej bezpośredniego) konkurenta w danym segmencie.

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Firma nie powinna wprowadzać kolejnych marek do tego samego segmentu.

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Im bardziej precyzyjne pozycjonowanie (oferowanie unikalnych korzyści dla konkretnej grupy klientów) marki, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu.

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Pierwszym priorytetem firmy po wprowadzeniu nowej marki powinno być zbudowanie jak największej penetracji rynku (dotarcie do jak największej liczby potencjalnych klientów na rynku).

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Charakterystyczność (łatwość rozpoznania) marki jest ważniejsza niż pozycjonowanie (unikalne korzyści).

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Wprowadzając nową markę na rynek, przyjmujemy założenie przejęcia (przez nowa markę) klientów przede wszystkim od obecnego lidera rynkowego.

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

B. <u>Alokacja budżetu marketingowego</u>

B1. Jakimi Państwa zdaniem kryteriami kierowałaby się Państwa firma, gdyby dzisiaj podejmowała decyzję o priorytetach inwestycyjnych dla pojedynczej marki – w co przede wszystkim byłyby inwestowane środki (proszę o zaznaczenie krzyżykiem maksymalnie **TRZECH** obszarów):

a) Reklama I___I
b) Wizerunek marki I___I
c) Rozwój dystrybucji I___I
d) Budowa lojalności I___I
e) Poszerzenie penetracji I___I
f) Zwiększanie częstotliwości zakupów I___I
g) Promocje cenowe I___I
h) Zwiększenie wielkości pojedynczych zakupów I___I
i) Poszerzenia portfela produktów I___I
j) Inne (jakie?): _____

B2. W sytuacji podejmowania decyzji, w którą z marek w portfelu zainwestować dodatkowe środki, w jakim stopniu poniższe stwierdzenia odzwierciedlają przekonania i praktykę biznesową Państwa organizacji?

Podstawą decyzji powinny być bieżące parametry finansowe poszczególnych marek.

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Inwestować należy przede wszystkim w jasno targetowane (jasno określone grupy docelowe) i pozycjonowane (jasne wyróżniki) marki.

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Kluczowym czynnikiem decyzji powinien być oczekiwany zwrot z inwestycji dla poszczególnych marek (ROI/ROMI).

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Podstawą decyzji inwestycyjnych jest strategia biznesowa i priorytety przyznane markom, niezależnie od ich bieżących wyników.

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Podstawą decyzji inwestycyjnych jest utrzymanie zdolności wszystkich marek do utrzymania i budowy penetracji rynku (dotarcia do jak największej liczby potencjalnych klientów z danego rynku).

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

B3. Rozważając przeniesienie części budżetu z marki A do marki B (obie marki na starcie mają taką samą wielkość i podobne parametry biznesowe), jakie założenia przyjęłaby Państwa firma odnośnie możliwych efektów tej decyzji? Proszę o wybranie **JEDNEJ opcji dla każdej z podanych perspektyw czasowych.**

W **krótszym** okresie czasu **(poniżej jednego roku):**

a) Marka B urośnie więcej niż spadnie marka A → **efekt pozytywny** I___I
b) Marka B urośnie tyle samo, co spadnie marka A → **efekt neutralny** I___I
c) Marka B urośnie mniej niż spadnie marka A → **efekt negatywny** I___I

W **dłuższym** okresie czasu **(powyżej roku):**

a) Marka B urośnie więcej niż spadnie marka A → **efekt pozytywny** I___I
b) Marka B urośnie tyle samo, co spadnie marka A → **efekt neutralny** I___I
c) Marka B urośnie mniej niż spadnie marka A → **efekt negatywny** I___I

C. Rozciąganie marki

Rozciąganie marki rozumiane jest jako wprowadzanie nowych produktów pod daną marką, zarówno w ramach dotychczasowych kategorii produktowych (np. nowe smaki), jak też w nowych dla marki kategoriach produktowych.

C1. W sytuacji podejmowania decyzji, czy i w jakim kierunku rozciągać istniejące marki, w jakim stopniu poniższe stwierdzenia odzwierciedlają przekonania i praktykę biznesową Państwa organizacji?

Podstawą decyzji o rozciągnięciu marki powinno być odkrycie/istnienie dotychczas nieobsługiwanego przez markę segmentu (grupy klientów) rynku.

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Podstawą decyzji o rozciągnięciu marki powinna być szansa na budowę dodatkowej penetracji rynku (dotarcie do jak największej liczby potencjalnych klientów).

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Marki nie powinny wchodzić w segmenty obsługiwane już przez inne brandy w portfelu firmy.

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Marki nie powinny wchodzić w nowe segmenty, jeżeli nie jest to spójne z ich pozycjonowaniem (nakierowaniem na konkretną grupę docelową i z konkretnymi wyróżnikami).

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

Główne granice rozciągania marek to zachowanie charakterystyczności (wyróżnialności) i parametry finansowe.

W ogóle I___I___I___I___I___I W pełni
1 2 3 4 5

D. <u>Upraszczanie portfela marek</u>

Upraszczanie portfela rozumiane jest jako redukowanie liczby marek w portfelu marek prowadzonym przez firmę.

D1. Proszę wskazać które z poniższych czynników są kluczowe w podejmowaniu przez Państwa firmę ewentualnych decyzji o usunięciu marki z portfela (proszę wybrać **TRZY** najważniejsze czynniki i określić ich znaczenie cyframi, gdzie 1 – oznacza czynnik najważniejszy, a 3 – najmniej (wśród tych trzech) istotny:

a) Zmiana strategii biznesowej _____
b) Niezadowalające wyniki finansowe _____
c) Ograniczenia (cięcia) budżetowe _____
d) Niezdolność do realizacji planów wsparcia wszystkich posiadanych obecnie w portfelu marek _____
e) Chęć uniknięcia wewnętrznej konkurencji między markami _____
f) Dążenie do upraszczania biznesu / zmniejszenie kompleksowości _____
g) Inne (jakie?):_____

D2. W sytuacji konieczności usunięcia marki z portfela proszę wskazać, jakimi kryteriami kierowałaby się Państwa firma przy wyborze marki przeznaczonej do usunięcia (proszę o wybranie maksymalnie **DWÓCH** opcji i zaznaczenie krzyżykiem):

a) Usunięcie marki najmniejszej (obrót, sprzedaż) I___I
b) Usunięcie marki najmniej zyskownej I___I
c) Usunięcie marki konkurującej bezpośrednio z inną marka firmy (obecność w tym samym segmencie) I___I
d) Usunięcie marki najmniej charakterystycznej (wyróżnialnej) I___I
e) Usunięcie marki o najmniejszym budżecie marketingowym I___I
f) Usunięcie marki najwolniej rosnącej I___I
g) Inne jakie?):_____

D3. W sytuacji usunięcia marki z portfela, która z sytuacji opisanych poniżej najlepiej charakteryzuje Państwa firmę? Proszę o wybranie **jednej** opcji i zaznaczenie krzyżykiem:

a) Konsumpcja marki usuniętej przejdzie na inne marki w portfelu firmy (wewnętrzna zwrotna kanibalizacja) I___I
b) Konsumpcja marki usuniętej zostanie przejęta przez wszystkie marki na rynku, zgodnie z proporcją ich udziałów rynkowych I___I
c) Usunięcie marki oznacza całkowitą utratę konsumpcji związanej z tą marką I___I

E. Wyniki

E1. Myśląc o ogólnych wynikach działalności Państwa firmy, w jakim stopniu w Państwa ocenie zmieniły się poniższe wskaźniki w odniesieniu do zeszłego roku, kluczowego konkurenta oraz średniej rynkowej?

Przychody

W stosunku do zeszłego roku

Wyraźnie spadły I___I___I___I___I___I Wyraźnie wzrosły
1 2 3 4 5

W stosunku do kluczowego konkurenta

Wyraźnie gorsza dynamika I___I___I___I___I___I Wyraźnie lepsza dynamika
1 2 3 4 5

W stosunku do średniej rynku

Wyraźnie gorsza dynamika I___I___I___I___I___I Wyraźnie lepsza dynamika
1 2 3 4 5

Zyski

W stosunku do zeszłego roku

Wyraźnie spadły I___I___I___I___I___I Wyraźnie wzrosły
1 2 3 4 5

W stosunku do kluczowego konkurenta

Wyraźnie gorsza dynamika I___I___I___I___I___I Wyraźnie lepsza dynamika
1 2 3 4 5

W stosunku do średniej rynku

Wyraźnie gorsza dynamika I___I___I___I___I___I Wyraźnie lepsza dynamika
1 2 3 4 5

Udziały rynkowe firmy

W stosunku do zeszłego roku

Wyraźnie spadły I___I___I___I___I___I Wyraźnie wzrosły
1 2 3 4 5

W stosunku do kluczowego konkurenta

Wyraźnie gorsza dynamika I___I___I___I___I___I Wyraźnie lepsza dynamika
1 2 3 4 5

W stosunku do średniej rynku

Wyraźnie gorsza dynamika I___I___I___I___I___I Wyraźnie lepsza dynamika
1 2 3 4 5

Siła kluczowych marek (preferencja konsumentów)

W stosunku do zeszłego roku

Wyraźnie się osłabiła I___I___I___I___I___I Wyraźnie się wzmocniła
1 2 3 4 5

W stosunku do kluczowego konkurenta

Wyraźnie się osłabiła I___I___I___I___I___I Wyraźnie się wzmocniła
1 2 3 4 5

W stosunku do średniej rynku

Wyraźnie się osłabiła I___I___I___I___I___I Wyraźnie się wzmocniła
1 2 3 4 5

E2. Myśląc o działalności Państwa firmy związanej z zarządzaniem portfelem marek, jak oceniacie Państwo skuteczność Państwa firmy (w stosunku do planów oraz na tle konkurencji) w poszczególnych obszarach w perspektywie ostatnich 3 lat?

W stosunku do pierwotnych planów

Wprowadzanie nowych produktów

Niższa skuteczność I___I___I___I___I___I Wyższa skuteczność
niż planowano 1 2 3 4 5 niż planowano

Alokacja (priorytetyzacja, przypisywanie) budżetu marketingowego

Niższa skuteczność I___I___I___I___I___I Wyższa skuteczność
niż planowano 1 2 3 4 5 niż planowano

Rozciąganie marki

Niższa skuteczność I___I___I___I___I___I Wyższa skuteczność
niż planowano 1 2 3 4 5 niż planowano

Upraszczanie portfela marek

Niższa skuteczność I___I___I___I___I___I Wyższa skuteczność
niż planowano 1 2 3 4 5 niż planowano

W stosunku do konkurencji

Wprowadzanie nowych produktów

Niższa skuteczność I___I___I___I___I___I Wyższa skuteczność
niż konkurencja 1 2 3 4 5 niż konkurencja

Alokacja (priorytetyzacja, przypisywanie) budżetu marketingowego

Niższa skuteczność I___I___I___I___I___I Wyższa skuteczność
niż konkurencja 1 2 3 4 5 niż konkurencja

Rozciąganie marki

Niższa skuteczność I___I___I___I___I___I Wyższa skuteczność
niż konkurencja 1 2 3 4 5 niż konkurencja

Upraszczanie portfela marek

Niższa skuteczność I___I___I___I___I___I Wyższa skuteczność
niż konkurencja 1 2 3 4 5 niż konkurencja

METRYCZKA

Bardzo dziękujemy za wypełnienie ankiety. Proszę jeszcze o zainwestowanie kilku minut Państwa czasu i odpowiedź na kilka końcowych pytań dotyczących Państwa oraz firmy, w której Państwo pracujecie. Pytania zapewniają pełną anonimowość, na ich podstawie nie będzie możliwe zidentyfikowanie respondenta ani organizacji, w której pracuje.

A. <u>Organizacja:</u>

A1. W jakiej branży działa Państwa organizacja?

a) Przemysł I___I
b) Przetwórstwo rolno-spożywcze I___I
c) Rolnictwo i rybołóstwo I___I
d) Budownictwo I___I
e) Banki I___I
f) Firmy ubezpieczeniowe,finansowe, prawo I___I
g) FMCG i handel I___I
h) Usługi drobne I___I
i) Łączność, informatyka, media, reklama I___I
j) Administracja publiczna, oświata, ochrona zdrowia I___I

A2. Ile osób zatrudnia Państwa organizacja w Polsce?

a) Do 10 I___I
b) 11-50 I___I
c) 51-250 I___I
d) 251-500 I___I
e) Powyżej 500 I___

A3. Jaki rocznie poziom przychodów netto osiąga Państwa organizacja w Polsce?

a) Do 2 milionów Euro I___I
b) 2-10 milionów Euro I___I
c) 11-50 milionów Euro I___I
d) Powyżej 50 milionów Euro I___I

A4. Jaki jest zasięg działania Państwa firmy (jako całości)?

a) Lokalny I___I
b) Ogólnopolski I___I
c) Międzynarodowy I___I

A5. Jaki rodzaj kapitału dominuje w Państwa organizacji?

a) Wyłącznie polski I___I
b) Wyłącznie zagraniczny I___I
c) Joint venture I___I

A6. Na jakie rynki oferuje produkty Państwa firma?

a) Wyłącznie krajowy I___I
b) Wyłącznie zagraniczny I___I
c) Krajowy oraz zagraniczny I___I

A7. Ile marek posiada w portfelu Państwa firma w Polsce?

a) 1-2 marki I___I
b) 3-5 marek I___I
c) Więcej niż 5 marek I___I

B. <u>Respondent:</u>

B1. W jakim dziale obecnie Pan/Pani pracuje?

a) Marketing / Zarządzanie markami / Aktywacja marek I___I
b) Trade marketing / marketing handlowy / marketing kanałowy I___I
c) Sprzedaż I___I
d) Planowanie / Planowanie kategorii I___I
e) Finanse I___I
f) Logistyka / Supply Chain / Produkcja
g) Inne (jakie?): _____ I___I

B2. Dotyczy osób pracujących w dziale marketingu: na jakim poziomie organizacyjnym obecnie Pan/Pani pracuje?

a) Asystent Marki / Specjalista Marki / Junior Brand Manager I___I
b) Brand Manager / Senior Brand Manager I___I
c) Marketing Manager / Marketing Director I___I

B3. Ile lat doświadczenia ma Pan/Pani w zarządzaniu markami (licząc łącznie w całym dotychczasowym doświadczeniu zawodowym, wliczając zarządzanie pojedynczymi markami)?

a) Poniżej 2 lat I___I
b) 2-5 lat I___I
c) Powyżej 5 lat I___I

B4. Ile lat doświadczenia ma Pan/Pani w zarządzaniu portfelami marek (licząc łącznie w całym dotychczasowym doświadczeniu zawodowym, rozumiane jako jednoczesne zarządzanie co najmniej 2 markami)?

a) Poniżej 2 lat I___I
b) 2-5 lat I___I
c) Powyżej 5 lat I___I

B5. Iloma markami zarządza Pan/Pani w tej chwili?

a) 1 marką I___I
b) 2-3 markami I___I
c) Więcej niż 3 markami I___I

B6. Ile osób liczy w tej chwili Pani/Pana zespół? Chodzi o cały zespół, nie tylko o osoby bezpośrednio raportujące.

a) pracuję na samodzielnym stanowisku, bez zespołu I___I
b) 1-2 osoby I___I
c) 2-5 osób I___I
d) 6-10 osób I___I
e) Powyżej 10 osób I___I

Bardzo dziękuję za poświęcony czas i wypełnienie ankiety. Państwa pomoc umożliwi lepsze zrozumienie obszaru zarządzania markami w Polsce. Mam nadzieję, że wnioski z badania okażą się przydatne dla praktyków marketingu.

Jeszcze raz bardzo dziękuję,

Michał Medowski

ZAŁĄCZNIK 3

Realizowany model a deklarowane wyniki rynkowe – analiza wskaźników cząstkowych

1. Analiza wskaźnika WWR dla PRZYCHODÓW

Statystyki opisowe								
WWR dla przychodów								
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Minimum	Maksimum
					Dolna granica	Górna granica		
M-INT	72	3,9769	0,77586	0,09144	3,7945	4,1592	1,00	5,00
M-STP	74	3,7793	0,57940	0,06735	3,6450	3,9135	2,00	5,00
M-SHA	39	3,5214	0,71244	0,11408	3,2904	3,7523	2,00	5,00
M-GEN	157	3,3609	0,49205	0,03927	3,2834	3,4385	2,00	4,67
Ogółem	342	3,5994	0,65460	0,03540	3,5298	3,6690	1,00	5,00

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
WWR dla przychodów	Bazując na średniej	4,500	3	338	0,004

Wniosek: Istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach p<0,01 – Ho o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić (brak założenia o równości wariancji).

Jednoczynnikowa ANOVA					
WWR dla przychodów					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	21,818	3	7,273	19,775	0,000
Wewnątrz grup	124,302	338	0,368		
Ogółem	146,120	341			

Mocne testy równości średnich – WWR dla przychodów				
	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	18,492	3	115,330	0,000
Brown-Forsythe	16,542	3	181,961	0,000

* Rozkład F asymptotyczny.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych wykazały, że porównywane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu różnicuje wartości wskaźnika cząstkowego WWR dla przychodów na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}$ (3; 115,33)=18,492 ; p<0,001.

Porównania wielokrotne							
Zmienna zależna: WWR dla przychodów							
	(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
						Dolna granica	Górna granica
Test Gamesa - Howella	M-INT	M-STP	0,19757	0,11357	0,307	-0,0979	0,4931
		M-SHA	**0,45548***	0,14620	0,013	0,0723	0,8387
		M-GEN	**0,61592***	0,09951	0,000	0,3558	0,8760
	M-STP	M-INT	-0,19757	0,11357	0,307	-0,4931	0,0979
		M-SHA	0,25791	0,13248	0,219	-0,0914	0,6072
		M-GEN	**0,41835***	0,07797	0,000	0,2153	0,6214
	M-SHA	M-INT	**-0,45548***	0,14620	0,013	-0,8387	-0,0723
		M-STP	-0,25791	0,13248	0,219	-0,6072	0,0914
		M-GEN	0,16043	0,12065	0,549	-0,1608	0,4817
	M-GEN	M-INT	**-0,61592***	0,09951	0,000	-0,8760	-0,3558
		M-STP	**-0,41835***	0,07797	0,000	-0,6214	-0,2153
		M-SHA	-0,16043	0,12065	0,718	-0,4917	0,1708
* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0.05.							

Wniosek: Wskaźnik cząstkowy WWR dla przychodów wykazuje identyczną strukturę zależności jak wskaźnik WWR zagregowany opisany w głównej części pracy.

2. **Analiza wskaźnika WWR dla ZYSKÓW**

Statystyki opisowe								
WWR dla zysków								
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Minimum	Maksimum
					Dolna granica	Górna granica		
M-INT	72	4,0741	0,85254	0,10047	3,8737	4,2744	1,00	5,00
M-STP	74	3,8018	0,59913	0,06965	3,6630	3,9406	2,00	5,00
M-SHA	39	3,5726	0,66204	0,10601	3,3580	3,7873	2,00	5,00
M-GEN	157	3,2951	0,52293	0,04173	3,2127	3,3776	1,67	4,67
Ogółem	342	3,6004	0,70802	0,03829	3,5251	3,6757	1,00	5,00

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
WWR dla zysków	Bazując na średniej	7,904	3	338	0,000

Wniosek: Istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach p<0,001 – Ho o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić (brak założenia o równości wariancji).

Jednoczynnikowa ANOVA					
WWR dla zysków					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	33,818	3	11,273	27,786	0,000
Wewnątrz grup	137,124	338	0,406		
Ogółem	170,942	341			

Mocne testy równości średnich – WWR dla zysków				
	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	25,025	3	117,369	0,000
Brown-Forsythe	24,306	3	196,936	0,000

* Rozkład F asymptotyczny.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych wykazały, że porównywane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu różnicuje wartości wskaźnika cząstkowego WWR dla zysków na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}$ (3; 117,369)=25,025 ; p<0,001.

Porównania wielokrotne							
Zmienna zależna: WWR dla zysków							
	(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
						Dolna granica	Górna granica
Test Gamesa - Howella	M-INT	M-STP	0,27227	0,12225	0,121	-0,0460	0,5905
		M-SHA	**0,50142***	0,14606	0,005	0,1195	0,8833
		M-GEN	**0,77896***	0,10880	0,000	0,4945	1,0634
	M-STP	M-INT	-0,27227	0,12225	0,121	-0,5905	0,0460
		M-SHA	0,22915	0,12684	0,279	-0,1046	0,5629
		M-GEN	**0,50669***	0,08119	0,000	0,2953	0,7181
	M-SHA	M-INT	**-0,50142***	0,14606	0,005	-0,8833	-0,1195
		M-STP	-0,22915	0,12684	0,279	-0,5629	0,1046
		M-GEN	0,27753	0,11393	0,083	-0,0252	0,5802
	M-GEN	M-INT	**-0,77896***	0,10880	0,000	-1,0634	-0,4945
		M-STP	**-0,50669***	0,08119	0,000	-0,7181	-0,2953
		M-SHA	-0,27753	0,11393	0,083	-0,5802	0,0252
* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0.05.							

Wniosek: Wskaźnik cząstkowy WWR dla zysków wykazuje identyczną strukturę zależności jak wskaźnik WWR zagregowany opisany w głównej części pracy.

3. **Analiza wskaźnika WWR dla UDZIAŁÓW RYNKOWYCH**

Statystyki opisowe								
WWR dla udziałów rynkowych								
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Minimum	Maksimum
					Dolna granica	Górna granica		
M-INT	72	3,9074	0,87608	0,10325	3,7015	4,1133	1,00	5,00
M-STP	74	3,7342	0,58904	0,06847	3,5978	3,8707	2,00	5,00
M-SHA	39	3,5043	0,63463	0,10162	3,2985	3,7100	2,00	5,00
M-GEN	157	3,3652	0,56963	0,04546	3,2754	3,4550	1,00	5,00
Ogółem	342	3,5750	0,69071	0,03735	3,5016	3,6485	1,00	5,00

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
WWR dla udziałów rynkowych	Bazując na średniej	7,567	3	338	0,000

Wniosek: Istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach p<0,001 – Ho o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić (brak założenia o równości wariancji).

Jednoczynnikowa ANOVA					
WWR dla udziałów rynkowych					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	16,939	3	5,646	13,094	0,000
Wewnątrz grup	145,746	338	0,431		
Ogółem	162,685	341			

Mocne testy równości średnich – WWR dla udziałów rynkowych				
	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	11,689	3	120,809	0,000
Brown-Forsythe	12,012	3	204,334	0,000

* Rozkład F asymptotyczny.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych wykazały, że porównywane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu różnicuje wartości wskaźnika cząstkowego WWR dla udziałów rynkowych na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}$ (3; 120,809)=11,689 ; p<0,001.

Porównania wielokrotne							
Zmienna zależna: WWR dla udziałów rynkowych							
	(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
						Dolna granica	Górna granica
Test Gamesa-Howella	M-INT	M-STP	0,17317	0,12389	0,503	-0,1495	0,4958
		M-SHA	**0,40313***	0,14487	0,032	0,0246	0,7816
		M-GEN	**0,54223***	0,11281	0,000	0,2474	0,8370
	M-STP	M-INT	-0,17317	0,12389	0,503	-0,4958	0,1495
		M-SHA	0,22996	0,12254	0,247	-0,0923	0,5522
		M-GEN	**0,36905***	0,08219	0,000	0,1553	0,5828
	M-SHA	M-INT	**-0,40313***	0,14487	0,032	-0,7816	-0,0246
		M-STP	-0,22996	0,12254	0,247	-0,5522	0,0923
		M-GEN	0,13909	0,11133	0,599	-0,1560	0,4342
	M-GEN	M-INT	**-0,54223***	0,11281	0,000	-0,8370	-0,2474
		M-STP	**-0,36905***	0,08219	0,000	-0,5828	-0,1553
		M-SHA	-0,13909	0,11133	0,599	-0,4342	0,1560
* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0.05.							

Wniosek: Wskaźnik cząstkowy WWR dla udziałów rynkowych wykazuje identyczną strukturę zależności jak wskaźnik WWR zagregowany opisany w głównej części pracy.

4. **Analiza wskaźnika WWR dla SIŁY MAREK**

Statystyki opisowe								
WWR dla siły marki								
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Minimum	Maksimum
					Dolna granica	Górna granica		
M-INT	72	4,0324	0,85792	0,10111	3,8308	4,2340	1,00	5,00
M-STP	74	3,7523	0,69585	0,08089	3,5910	3,9135	2,00	5,00
M-SHA	39	3,5556	0,59399	0,09511	3,3630	3,7481	2,00	5,00
M-GEN	157	3,3524	0,55629	0,04440	3,2647	3,4401	1,67	5,00
Ogółem	342	3,6053	0,71465	0,03864	3,5293	3,6813	1,00	5,00

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
WWR dla siły marki	Bazując na średniej	6,420	3	338	0,000

Wniosek: Istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach p<0,001 – Ho o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić (brak założenia o równości wariancji).

Jednoczynnikowa ANOVA					
WWR dla siły marki					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	24,867	3	8,289	18,767	0,000
Wewnątrz grup	149,288	338	0,442		
Ogółem	174,155	341			

Mocne testy równości średnich – WWR dla siły marek				
	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	15,920	3	120,353	0,000
Brown-Forsythe	17,263	3	218,913	0,000

* Rozkład F asymptotyczny.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych wykazały, że porównywane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu różnicuje wartości wskaźnika cząstkowego WWR dla siły marek na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}$ (3; 120,353)=15,920 ; p<0,001.

Porównania wielokrotne							
Zmienna zależna: WWR dla siły marki							
	(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
						Dolna granica	Górna granica
Test Gamesa-Howella	M-INT	M-STP	0,28016	0,12948	0,139	-0,0566	0,6169
		M-SHA	**0,47685***	0,13881	0,005	0,1143	0,8394
		M-GEN	**0,67997***	0,11042	0,000	0,3914	0,9685
	M-STP	M-INT	-0,28016	0,12948	0,139	-0,6169	0,0566
		M-SHA	0,19670	0,12486	0,398	-0,1302	0,5236
		M-GEN	**0,39981***	0,09227	0,000	0,1594	0,6403
	M-SHA	M-INT	**-0,47685***	0,13881	0,005	-0,8394	-0,1143
		M-STP	-0,19670	0,12486	0,398	-0,5236	0,1302
		M-GEN	0,20311	0,10497	0,225	-0,0749	0,4811
	M-GEN	M-INT	**-0,67997***	0,11042	0,000	-0,9685	-0,3914
		M-STP	**-0,39981***	0,09227	0,000	-0,6403	-0,1594
		M-SHA	-0,20311	0,10497	0,225	-0,4811	0,0749
* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0.05.							

Wniosek: Wskaźnik cząstkowy WWR dla siły marek wykazuje identyczną strukturę zależności jak wskaźnik WWR zagregowany opisany w głównej części pracy.

5. **Analiza wskaźnika WWR w relacji do roku ubiegłego**

Statystyki opisowe								
WWR w relacji do roku ubiegłego								
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Minimum	Maksimum
					Dolna granica	Górna granica		
M-INT	72	4,1458	0,80025	0,09431	3,9578	4,3339	1,00	5,00
M-STP	74	3,8581	0,60404	0,07022	3,7182	3,9981	2,00	5,00
M-SHA	39	3,5962	0,53378	0,08547	3,4231	3,7692	2,00	4,50
M-GEN	157	3,3678	0,55294	0,04413	3,2807	3,4550	1,75	5,00
Ogółem	342	3,6637	0,69367	0,03751	3,5900	3,7375	1,00	5,00

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
WWR w relacji do roku ubiegłego	Bazując na średniej	3,292	3	338	0,021

Wniosek: Istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach $p<0,05$ – Ho o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić (brak założenia o równości wariancji).

Jednoczynnikowa ANOVA					
WWR w relacji do roku ubiegłego					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	33,455	3	11,152	28,855	0,000
Wewnątrz grup	130,626	338	0,386		
Ogółem	164,080	341			

Mocne testy równości średnich – WWR w relacji do roku ubiegłego				
	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	24,619	3	123,966	0,000
Brown-Forsythe	27,664	3	222,518	0,000

* Rozkład F asymptotyczny.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych wykazały, że porównywane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu różnicuje wartości wskaźnika cząstkowego WWR w relacji do roku ubiegłego na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}$ (3; 123,966)=24,619 ; $p<0,001$.

Porównania wielokrotne							
Zmienna zależna: WWR w relacji do roku ubiegłego							
	(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
						Dolna granica	Górna granica
Test Gamesa-Howella	M-INT	M-STP	0,28773	0,11758	0,073	-0,0182	0,5937
		M-SHA	**0,54968***	0,12728	0,000	0,2174	0,8820
		M-GEN	**0,77800***	0,10412	0,000	0,5061	1,0499
	M-STP	M-INT	-0,28773	0,11758	0,073	-0,5937	0,0182
		M-SHA	0,26195	0,11062	0,091	-0,0279	0,5518
		M-GEN	**0,49027***	0,08293	0,000	0,2745	0,7061
	M-SHA	M-INT	**-0,54968***	0,12728	0,000	-0,8820	-0,2174
		M-STP	-0,26195	0,11062	0,091	-0,5518	0,0279
		M-GEN	0,22832	0,09619	0,093	-0,0259	0,4825
	M-GEN	M-INT	**-0,77800***	0,10412	0,000	-1,0499	-0,5061
		M-STP	**-0,49027***	0,08293	0,000	-0,7061	-0,2745
		M-SHA	-0,22832	0,09619	0,093	-0,4825	0,0259
* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0.05.							

Wniosek: Wskaźnik cząstkowy WWR w relacji do roku ubiegłego wykazuje identyczną strukturę zależności jak wskaźnik WWR zagregowany opisany w głównej części pracy.

6. **Analiza wskaźnika WWR w relacji do głównego konkurenta**

Statystyki opisowe								
WWR w relacji do konkurenta								
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Minimum	Maksimum
					Dolna granica	Górna granica		
M-INT	72	3,9340	0,88413	0,10420	3,7263	4,1418	1,00	5,00
M-STP	74	3,7196	0,64366	0,07482	3,5705	3,8687	2,00	5,00
M-SHA	39	3,5321	0,70752	0,11329	3,3027	3,7614	2,00	5,00
M-GEN	157	3,3344	0,53526	0,04272	3,2500	3,4188	1,75	5,00
Ogółem	342	3,5665	0,70487	0,03812	3,4916	3,6415	1,00	5,00

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
WWR w relacji do konkurenta	Bazując na średniej	7,973	3	338	0,000

Wniosek: Istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach p<0,001 – Ho o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić (brak założenia o równości wariancji).

Jednoczynnikowa ANOVA					
WWR w relacji do konkurenta					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	19,964	3	6,655	15,050	0,000
Wewnątrz grup	149,460	338	0,442		
Ogółem	169,424	341			

Mocne testy równości średnich – WWR w relacji do głównego konkurenta				
	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	13,506	3	116,186	0,000
Brown-Forsythe	12,962	3	195,453	0,000

* Rozkład F asymptotyczny.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych wykazały, że porównywane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu różnicuje wartości wskaźnika cząstkowego WWR w relacji do głównego konkurenta na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}$ (3; 116,186)=13,506 ; p<0,001.

Porównania wielokrotne							
Zmienna zależna: WWR w relacji do konkurenta							
	(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
						Dolna granica	Górna granica
Test Gamesa-Howella	M-INT	M-STP	0,21443	0,12828	0,343	-0,1194	0,5483
		M-SHA	0,40198	0,15392	0,051	-0,0007	0,8046
		M-GEN	**0,59963***	0,11261	0,000	0,3052	0,8941
	M-STP	M-INT	-0,21443	0,12828	0,343	-0,5483	0,1194
		M-SHA	0,18754	0,13577	0,515	-0,1696	0,5447
		M-GEN	0,**38520***	0,08616	0,000	0,1608	0,6096
	M-SHA	M-INT	-0,40198	0,15392	0,051	-0,8046	0,0007
		M-STP	-0,18754	0,13577	0,515	-0,5447	0,1696
		M-GEN	0,19766	0,12108	0,370	-0,1243	0,5196
	M-GEN	M-INT	**-0,59963***	0,11261	0,000	-0,8941	-0,3052
		M-STP	**-0,38520***	0,08616	0,000	-0,6096	-0,1608
		M-SHA	-0,19766	0,12108	0,370	-0,5196	0,1243
* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0.05.							

Wniosek: wskaźnik cząstkowy WWR w relacji do głównego konkurenta w stosunku do wskaźnika zagregowanego WWR wykazuje bardzo podobną strukturę. Jedyną różnicą jest mniejszy dystans między wynikami modelu M-SHA oraz M-INT, co sprawia, że różnica jest nieistotna statystycznie. Nie wpływa to jednak na strukturę wniosków, które nadal są takie same jak dla wskaźnika zagregowanego.

7. **Analiza wskaźnika WWR w relacji do średniej rynkowej**

Statystyki opisowe								
WWR w relacji do średniej rynkowej								
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności |dla średniej		Minimum	Maksimum
					Dolna granica	Górna granica		
M-INT	72	3,9132	0,88826	0,10468	3,7045	4,1219	1,00	5,00
M-STP	74	3,7230	0,57572	0,06693	3,5896	3,8564	2,00	5,00
M-SHA	39	3,4872	0,69051	0,11057	3,2633	3,7110	2,00	5,00
M-GEN	157	3,3280	0,51644	0,04122	3,2466	3,4094	2,00	4,75
Ogółem	342	3,5548	0,68399	0,03699	3,4821	3,6276	1,00	5,00

Test jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
WWR w relacji do średniej rynkowej	Bazując na średniej	9,679	3	338	0,000

Wniosek: Istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy czterema wariancjami w grupach p<0,001 – Ho o jednorodności wariancji w grupach należy odrzucić (brak założenia o równości wariancji).

Jednoczynnikowa ANOVA					
WWR w relacji do średniej rynkowej					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	19,593	3	6,531	15,775	0,000
Wewnątrz grup	139,941	338	0,414		
Ogółem	159,535	341			

Mocne testy równości średnich – WWR w relacji do średniej rynkowej				
	Statystyka*	**df1**	**df2**	**Istotność**
Welch	14,461	3	116,408	0,000
Brown-Forsythe	13,519	3	187,244	0,000

* Rozkład F asymptotyczny.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych wykazały, że porównywane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie, co oznacza że rodzaj realizowanego modelu różnicuje wartości wskaźnika cząstkowego WWR w relacji do średniej rynkowej na skali od 1 do 5, $F_{Welch'a}$ (3; 116,408)=14,461 ; p<0,001.

Porównania wielokrotne							
Zmienna zależna: WWR w relacji do średniej rynkowej							
	(I) REALIZOWANY MODEL	(J) REALIZOWANY MODEL	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
						Dolna granica	Górna granica
Test Gamesa-Howella	M-INT	M-STP	0,19022	0,12425	0,422	-0,1334	0,5139
		M-SHA	**0,42601***	0,15226	0,031	0,0279	0,8242
		M-GEN	**0,58517***	0,11250	0,000	0,2909	0,8795
	M-STP	M-INT	-0,19022	0,12425	0,422	-0,5139	0,1334
		M-SHA	0,23579	0,12925	0,271	-0,1048	0,5764
		M-GEN	**0,39495***	0,07860	0,000	0,1904	0,5995
	M-SHA	M-INT	**-0,42601***	0,15226	0,031	-0,8242	-0,0279
		M-STP	-0,23579	0,12925	0,271	-0,5764	0,1048
		M-GEN	0,15915	0,11800	0,537	-0,1547	0,4730
	M-GEN	M-INT	**-0,58517***	0,11250	0,000	-0,8795	-0,2909
		M-STP	**-0,39495***	0,07860	0,000	-0,5995	-0,1904
		M-SHA	-0,15915	0,11800	0,537	-0,4730	0,1547
* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0.05.							

Wniosek: Wskaźnik cząstkowy WWR w relacji do średniej rynkowej wykazuje identyczną strukturę zależności jak wskaźnik WWR zagregowany opisany w głównej części pracy.