

*Jacek Kall**

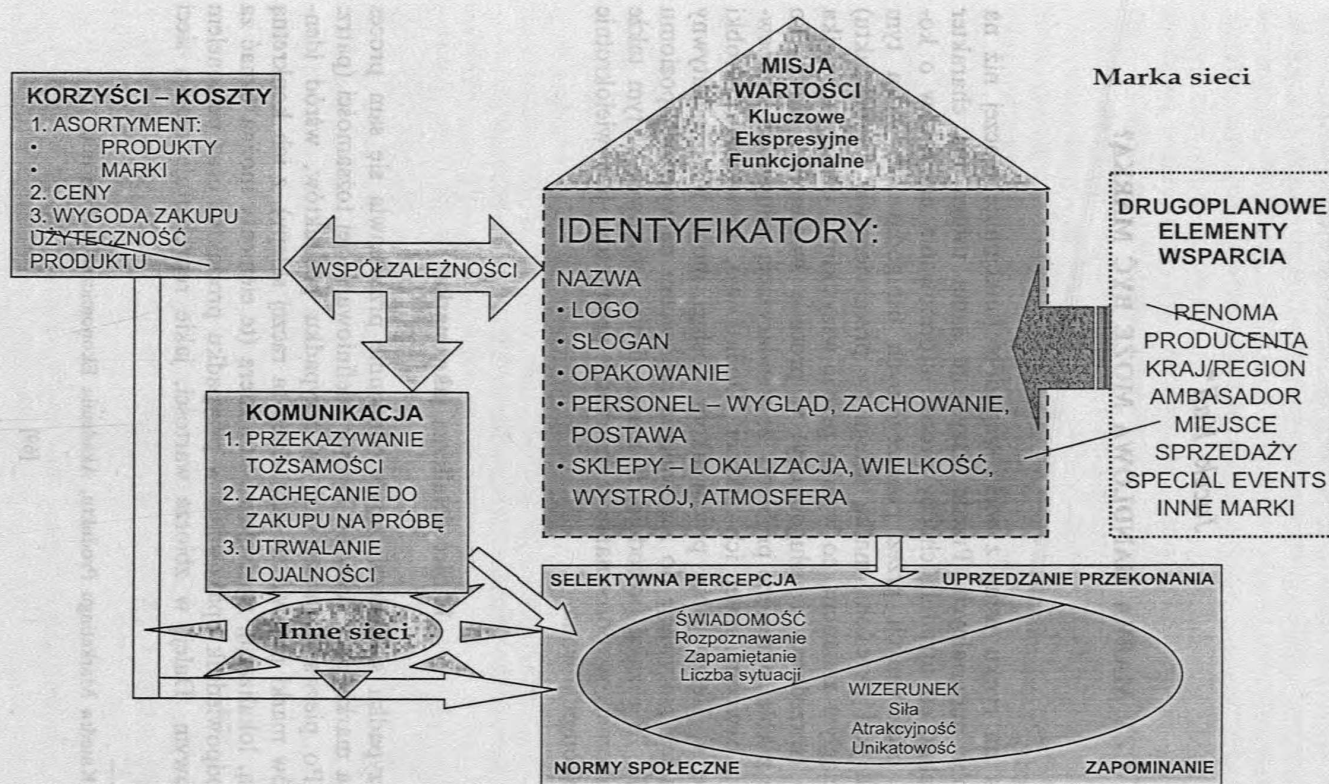
CZY MARKA HANDLOWA MOŻE BYĆ MARKĄ?

Marka na rynku usług z wielu względów funkcjonuje inaczej niż na rynku dóbr materialnych. Przede wszystkim sama usługa ma charakter niematerialny, co utrudnia choćby proces informowania nabywców o korzyściach oferowanych przez poszczególnych usługodawców. Poza tym oferowana pod określoną marką usługa (w przeciwieństwie do produktu) podlega ciągłym zmianom, co wynika przede wszystkim z udziału czynnika ludzkiego (sprzedawcy i usługobiorcy) w procesie świadczenia usług. To powoduje z kolei określone problemy ze standaryzacją usług oraz z zapewnieniem nabywcom stałej ich jakości. Dodatkowo, niewysokie zarobki oferowane w sferze usług pracownikom obsługi mogą mieć negatywny wpływ na ich motywację do zapewnienia nabywcom najwyższego poziomu satysfakcji. Te różnice powodują, iż marka firmy usługowej, w tym także sieci detalicznej, w porównaniu z markami produktów jest wielokrotnie bardziej skomplikowana.

1. Sieć detaliczna jako marka

W przypadku sieci detalicznych odmiennie przedstawia się sam proces kreowania marki, począwszy od kwestii zdefiniowania jej tożsamości (patrz: rys. 1). Po pierwsze, inaczej niż w przypadku produktów, wśród identyfikatorów marki pojawia się sam sklep (a raczej sklepy), z ich konkretną wielkością, lokalizacją, wystrojem i atmosferą (te elementy można uznać za swoisty odpowiednik opakowania w przypadku produktu) oraz personelem sprzedażowym. Dalej, w zbiorze wartości, jakie reprezentuje marka sieci

* Dr, Katedra Marketingu Produktu, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.



Rysunek 1. Tożsamość sieci detalicznej jako marki (z zaznaczonymi różnicami w porównaniu z markami produktów)

Źródło: opracowanie własne

detalicznej, nie występują ani tzw. wartości kluczowe¹ (w istotny sposób kształtujące tożsamość takich marek, jak: Virgin, Microsoft, Nike, czy Yahoo!), ani wartości ekspresyjne². Oczywiście specyfika procesu kreowania marki sieci detalicznej nie ogranicza się jedynie do kwestii tożsamości marki – także w obszarze oferowanych nabywcom korzyści marka sieci detalicznej jest inna niż marki produktów. Zamiast bowiem oferować nabywcom określoną użyteczność, rozumianą jako zdolność do zaspokojenia konkretnej potrzeby konsumenta, marki sieci detalicznych oferują namacalną korzyść w postaci szerokości i głębokości oferowanego asortymentu produktów i marek. Czynnikiem, który dodatkowo komplikuje proces planowania i realizacji strategii rynkowej przez sieci detaliczne, jest fakt, iż wiele z nich posiada własne marki produktów.

2. Marki należące do sieci detalicznych³

Prawdziwy początek⁴ wykorzystywania marek przez detalistów datuje się na rok 1976, kiedy to Carrefour wprowadził do swej oferty 50 produktów oznakowanych jako „Produits Libres”. Marka ta była pionierem w kategorii tzw. **marek sztandarowych** (*banner brand*), charakteryzujących się tym, że marką objęte są różne kategorie produktowe (a więc jest to marka-parasol); ich opakowanie jest bardzo praktyczne, pozbawione specjalnych ozdobników,

¹ Wartości kluczowe łączą konsumenta i markę na poziomie pryncypiów, na płaszczyźnie filozofii i moralności. W najczystszej postaci wartości kluczowe zawarte są w doktrynach religijnych lub politycznych, siła marki w dużej mierze zależy zatem od zdolności jej właściciela do odwołania się do wartości charakterystycznych dla trendów kulturowych lub ruchów masowych. Wartości kluczowe są odpowiednikami wartości ostatecznych w skali wartości Rokeacha, czyli są pomocne konsumentom w prowadzeniu życia według zamierzonego modelu. D. Andrew, *Brand revitalisation and extension*, [w:] S. Hart, J. Murphy (red.), *Brands – The New Wealth Creators*, Macmillan Business, Houndmills 1998, s. 189–191; L. de Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation – Strategically Building and Sustaining Brands*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002, s. 99–108.

² Marka o silnych wartościach ekspresyjnych pozwala konsumentowi identyfikować się z określoną grupą odniesienia oraz prezentować na zewnątrz idealny obraz własny. Wartości ekspresyjne są odpowiednikami wartości instrumentalnych w skali wartości Rokeacha. *Ibidem*.

³ L. de Chernatony, M. Mc Donald, *Creating Powerful Brands*, Butterworth Heinemann, Oxford 1994, s. 27–28, 182–183, 189–190; J. N. Kapferer, *Strategic Brand Management – New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995, s. 128–129; J. M. Murphy, *Brand Strategy*, Director Books, Cambridge 1990, s. 61–64, 67–68.

⁴ Pierwszą marką detalisty była pochodząca z roku 1869 marka sieci angielskiej Sainsbury's (zaś na rynku francuskim marka sieci Co-op, która pojawiła się jednak 60 lat później). Rola marki sieci była wówczas czysto defensywna; była reakcją sieci na odmowę producentów realizacji dostaw. J. N. Kapferer, *op. cit.*, s. 128.

zwykle w jednym kolorze (często białym) i pełni wyłącznie funkcję nośnika informacji o zawartym w nim produkcie i o jego podstawowych cechach. Nazwa marki sztandarowej nie nawiązuje do nazwy sieci detalicznej, choć prezentowane na opakowaniu logo detalisty lub jego inicjały stanowią gwarancję jakości produktu. Marka sztandarowa jest pozycjonowana bardzo czytelnie – jej źródło przewagi stanowi znacznie niższa cena⁵, co bardzo czytelnie sugeruje nazwa („Korzystny Zakup” w Tesco, TIP czyli „Tanie i Pewne” w Realu lub DiT czyli „Dobre i Tanie” w sieci Hypernova).

Carrefour był też pionierem w stosowaniu tzw. **marek korporacyjnych** (*corporate brand*), zwanych też **markami sieciowymi**. Ta strategia polega na nadawaniu bardzo wielu produktom nazwy sieci (Tesco, Hypernova), przy utrzymaniu przewagi cenowej nad markami producenta (choć różnice są już znacznie mniejsze). Elementem wyróżniającym marki korporacyjne jest jakość nie ustępująca ofertom znanych producentów⁶, co podkreślone jest poprzez zastosowanie nazwy marki identycznej z nazwą sieci detalicznej⁷.

Kolejną kategorią marek stosowanych przez detalistów są **marki własne**, zwane też **prywatnymi** (*own brand, private label*), charakteryzujące się nazwą o brzmieniu całkowicie odmiennym od nazwy detalisty. Marka prywatna może występować jako marka produktu, marka linii lub asortymentu, a nawet marka-parasol, choć zwykle ma węższy zasięg produktowy. Cechuje ją jakość porównywalna z dobrymi markami producentów⁸, a atutem pozostaje nadal nieco niższa cena.

Sieci detaliczne, zwłaszcza dyskontowe, wprowadzają też coraz częściej na swe półki tzw. **kontr-marki** (*counter-brands*)⁹, zaprojektowane w celu

⁵ Kiedy marki sztandarowe zaczęły pojawiać się na rynkach Europy Zachodniej, AC Nielsen szacował, iż były one przeciętnie o 25–47% tańsze od wiodących marek producentów.

⁶ W przypadku artykułów wyposażenia wnętrz oraz odzieży marki korporacyjne detalistów (np. Habitat, Laura Ashley) bywają oceniane jako lepsze od marek producentów. L. de Chernatony, M. Mc Donald, *op. cit.*, s. 185.

⁷ Czasami zaś poprzez dodatkowe uwypuklenie jakości w nazwie – Makro Quality lub Albert Q-line.

⁸ Kanadyjski detalista Loblaw w początkach lat 80. wprowadził markę prywatną „President's Choice”. Marka ta oferuje tak wysoki poziom jakości, że 15 amerykańskich sieci supermarketów posiada ją w swojej ofercie jako typową markę premium. Według badań Private Label Manufacturing Association, aż 5/6 konsumentów amerykańskich uważa, iż marki własne detalistów dorównują jakością markom producentów albo nawet je przewyższają. D. Dunne, C. Narasimhan, *The new appeal of private labels*, „Harvard Business Review” 1999, maj/czerwiec; M. Corstjens, R. Lal, *Building store loyalty through store brands*, „Journal of Marketing Research” 2000, sierpień.

⁹ Na rynku francuskim liderem w stosowaniu strategii kontr-marek była sieć Auchan, której portfel obejmował w roku 1992 ponad 100 produktów realizujących powyższe zasady. Przykładami sieci detalicznych, które w Polsce szeroko stosują strategię kontr-marek, są Plus, LeaderPrice i Biedronka. W Biedronkach dostępny jest przykładowo płyn do mycia naczyń „Sylwek” w opakowaniach ludzko przypominających „Ludwika” czy piwo „Fox”, w opakowaniach zbliżonych do duńskiego „Faxe”. W sklepach LeaderPrice lody „Mam-Num” udają

odebrania klientów marce-liderowi rynku. Twórcy tych marek wybierają takie identyfikatory (nazwę, opakowanie, kolory), które są jak najbardziej zbliżone do atakowanej marki producenta, z zamiarem wprowadzenia w błąd kupującego. Choć między kontr-marką a zwykłą podróbką nie ma niemal żadnej różnicy, producenci bardzo rzadko występują na drogę sądową, obawiając się represji ze strony detalisty. Często natomiast pojawiają się oskarżenia pod adresem detalistów o „kradzież tożsamości marki”¹⁰.

Kreowanie własnych marek przez sieci detaliczne równoległe z kreowaniem sieci detalicznej jako marki dodatkowo komplikuje cały proces. W tym kontekście można zadać pytanie, czy przedstawione kategorie marek pełnią wszystkie funkcje realizowane przez marki producentów.

3. „Test na markę”

Swoistym sprawdzianem, czy rzeczywiście w każdym przypadku mamy do czynienia z marką *sensu stricto* będzie zweryfikowanie realizacji poszczególnych funkcji marki.

Nie ma wątpliwości, iż zarówno marka prywatna, jak i korporacyjna oraz sztandarowa w sposób jednoznaczny identyfikują źródło pochodzenia produktu, natomiast w przypadku kontr-marek, które pojawiają się w ofertach niektórych sieci detalicznych w celu zmylenia nabywcy, źródło pochodzenia oferowanego produktu jest, łagodnie mówiąc, niejasne.

Z wyjątkiem kontr-marek pozostałe kategorie marek należących do detalistów pełnią (w większym lub mniejszym stopniu) funkcję wyróżniającą. Zachowując konsekwencję w komunikacji marketingowej oraz dbając o zapewnienie marce powszechnej znajomości, można w niej wykreować specyficzną osobowość, która będzie ważnym aspektem odróżniania własnej oferty od ofert rywali.

Większy problem stanowi kryterium zapewnienia standardowej jakości. Jak powszechnie wiadomo, liczne organy kontrolne nierzadko

„Magnum”, a dezodorant „Action” markowy „Adidas Action”. T. Domański, *Strategie rozwoju marek handlowych*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 9–10; J. Maślanek, *Tik-Tak, Zik-Zak*, „Polityka”, 20.04.2002.

¹⁰ W 1994 r. wprowadzenie przez brytyjską sieć Sainsbury’s marki „Classic Cola” spowodowało gwałtowną reakcję Coca Coli, która zaprotestowała przeciwko czerwono-srebrnej etykiecie i specyficznej stylizacji liter w słowie „classic”. Po negocjacjach Sainsbury’s zgodziła się na zmianę opakowania. S. Burt, S. Davis, *Follow my leader? Lookalike retailer brands in non-manufacturer-dominated product markets in the UK*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 1999, kwiecień.

stwierdzają niespełnienie wymaganych norm jakościowych przez wiele marek należących do detalistów, przy czym kategorią szczególnie narażoną są marki sztandarowe. Jak się wydaje, jedynie w przypadku marek prywatnych detaliści przykładają właściwą wagę do zapewnienia nabywcy dobrej jakości.

Z punktu widzenia konsumenta ważną funkcją marki jest uproszczenie procesu decyzyjnego, jako że marka powinna umożliwić nabywcy uporządkowanie wielu informacji o danej ofercie. Może tu dochodzić do pewnych nieporozumień, zwłaszcza wtedy, kiedy marka sztandarowa jest w sposób jednoznaczny i bardzo widoczny dla nabywcy wsparta reputacją sieci detalicznej (co znajduje swój wyraz w pojawianiu się logo sieci w grafice opakowania marki sztandarowej)¹¹. Problem polega wówczas na odróżnieniu marki sztandarowej od marki korporacyjnej i na zrozumieniu, że reprezentują one odmienny poziom jakościowy¹². Z pewnością zatem tylko w przypadku marki prywatnej można mówić o realizowaniu tej funkcji marki.

Dla nabywcy niezmiennie ważną rolą marki jest redukcja ryzyka: finansowego, funkcjonalnego, fizycznego, społecznego, psychologicznego oraz związanego ze stratą czasu. I znów, tylko w przypadku marek prywatnych można uznać, iż ich wybór wiąże się z jakąś formą bezpiecznego zakupu. Już w przypadku marek korporacyjnych można mieć wątpliwości, czy rzeczywiście redukują one ryzyko psychologiczne lub społeczne. W przypadku marek sztandarowych nawet redukcja ryzyka funkcjonalnego nie jest pewna, co zresztą przejawia się w tym, że pod markami sztandarowymi (jak wynika z badań własnych autora) konsumenci są w stanie zaakceptować ograniczony asortyment produktów¹³.

Jak wiadomo, w przypadku silnych marek producentów, przekonania konsumenta na ich temat mogą znacząco wpływać na percepcję fizycznej strony produktu (fenomen ten można zaobserwować w tzw. teście preferencji). Funkcja transformacyjna marki¹⁴ może być realizowana wyłącznie przez marki prywatne lub marki korporacyjne sieci detalicznych o dobrej reputacji¹⁵; trudno natomiast uznać pozytywny wpływ tanich marek sztandarowych na przeżycia konsumenta związane z procesem konsumpcji.

¹¹ Z taką sytuacją mamy do czynienia choćby w przypadku marki „Korzystny Zakup” należącej do sieci Tesco.

¹² Jak pokazują badania własne autora, wielu klientów hipermarketów Tesco wykazuje tendencję do mylenia obu oferowanych przez tę sieć marek.

¹³ Przykładowo, niechętnie akceptowałyby kosmetyki pielęgnacyjne.

¹⁴ Przyrównywana niekiedy do efektu placebo.

¹⁵ Przykładem takiej sieci może być hiszpańska sieć Zara, której odzież jest najczęściej kupowaną marką przez czytelniczki francuskiej edycji „Vogue”. D. Piette z kierownictwa konkurencyjnego koncernu LVMH nazywa Zarę „prawdopodobnie najbardziej innowacyjnym i destrukcyjnym detalistą na świecie”. S. McGuire, *Fast fashion*, „Newsweek”, 17.09.2001; J. Lee-Young, *Furiously fast fashions*, „The Industry Standard”, 11.06.2001.

Podobnie rzecz się ma z funkcją symboliczną marki, szczególnie widoczną w przypadku dóbr, w których wybór marki jest jedną z najbardziej oczywistych społecznych oznak konformizmu lub jego braku (wpływ grupy odniesienia). Będąc członkami różnych grup odniesienia, konsumenci uczą się symbolicznego znaczenia marek, a zatem wybór perfum, piwa, odzieży, obuwia sportowego może być spowodowany zdolnością marki do wyrażania osobowości nabywcy. Trudno uznać, że funkcję narzędzia komunikacji niewerbalnej pełnią marki sztandarowe, ale już niektóre marki korporacyjne (londyński Harrods) czy marki prywatne jak najbardziej funkcję tę mogą realizować.

Na koniec rodzą się wątpliwości, czy każdej kategorii marek detalista przypisuje rolę strategiczną. By to sprawdzić, trzeba zaobserwować, czy przystępuje do jej budowania w sposób przemyślany i konsekwentny. Taktyczne wykorzystanie kontr-marek świadczyć może o ich ograniczonej roli z punktu widzenia detalisty. Natomiast marki prywatne są, jak się wydaje, prawdziwym oczkiem w głowie menedżerów sieci handlowych, a i przedstawiona tu analiza wykazuje, iż tkwi w nich największy potencjał na wykreowanie „prawdziwej marki”.

Jacek Kall

CAN A TRADE BRAND BE A BRAND?

Store brands are in many respects different from national brands. They come in different varieties – as banner brands, corporate brands, private label or so-called counter-brands. The problem is, that not every one of them meets all the requirements of the brand – some functions performed by manufacturers' brands are beyond the scope of store brands. Nevertheless, they play a major role in the success of many retailers.