

Kevin Lane Keller

Strategiczne zarządzanie marką

Kapitał marki – budowanie
mierzenie i zarządzanie

Wstęp do wydania polskiego
Jacek Kall

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Spis treści

Wprowadzenie do polskiego wydania	9
Przedmowa	11
Podziękowania	16
Prolog	17

Część I. Zagadnienia początkowe

1. Marka i zarządzanie marką	19
Wstęp	20
Czym jest marka?	20
Dlaczego marki się liczą?	23
Czy wszystko może mieć markę?	28
Czym są najsilniejsze marki?	41
Wyzwania i możliwości związane z budowaniem świadomości marki	45
Pojęcie kapitału marki	53
Proces strategicznego zarządzania marką	54
Podsumowanie	57
Pytania do dyskusji	58
Przypisy	62
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	63

Część II. Określanie i ustanawianie pozycjonowania i wartości marek

2. Kapitał marki bazujący na konsumencie	65
Wstęp	66
Kapitał marki bazujący na konsumencie	66
Umacnianie marki – wiedza o marce	69
Źródła kapitału marki	71
Budowanie silnej marki – cztery kroki budowania marki	78
Tworzenie wartości klienta	96
Podsumowanie	101
Pytania do dyskusji	104
Przypisy	109
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	114

3. Pozycjonowanie marki	115
Wstęp	116
Określanie i ustalanie pozycjonowania marki	116
Wskazówki dotyczące pozycjonowania	127
Określanie i ustalanie mantry marki	137
Internal branding	140
Audyty marki	141
Podsumowanie	146
Pytania do dyskusji	147
Przypisy	153
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	154
 Część III. Planowanie i wdrażanie programów marketingowych marki	
4. Wybór elementów marki służących do budowania jej kapitału	155
Wstęp	156
Kryteria wyboru elementów marki	156
Możliwości i strategie stosowania elementów marki	160
Omówienie	187
Podsumowanie	190
Pytania do dyskusji	191
Przypisy	195
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	198
 5. Jak opracować program marketingowy, aby zbudować kapitał marki	199
Wstęp	200
Nowe spojrzenie na marketing	200
Strategia produktu	209
Strategia cenowa	214
Strategia kanałów sprzedaży	225
Podsumowanie	235
Pytania do dyskusji	235
Przypisy	240
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	243
 6. Integracja komunikacji marketingowej w budowaniu kapitału marki	245
Wstęp	246
Nowe otoczenie medialne	247
Omówienie rodzajów komunikacji marketingowej	250
Sprzedaż osobista	281
Opracowanie programów zintegrowanej komunikacji marketingowej	282
Podsumowanie	287
Pytania do dyskusji	288
Przypisy	292
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	295
 7. Wykorzystywanie wtórnych skojarzeń z marką jako sposób budowania kapitału marki	297
Wstęp	298
Określenie procesu wspomaganie	299
Firma	302
Kraj pochodzenia i inne obszary geograficzne	303
Kanały dystrybucji	306
Co-branding (łączenie marek)	307
Licencjonowanie	318
Wsparcie znanych osób	321

Wydarzenia sportowe, kulturalne i inne	325
Źródła postronne	326
Podsumowanie	327
Pytania do dyskusji	328
Przypisy	331
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	332

Część IV: Mierzenie i interpretowanie wyników marki

8. Opracowywanie systemów mierzenia kapitału marki i zarządzania kapitałem marki	333
Wstęp	334
Nowa odpowiedzialność	334
Łańcuch wartości marki	335
Projektowanie badań śledzących markę	343
Tworzenie systemu zarządzania kapitałem marki	351
Podsumowanie	361
Pytania do dyskusji	364
Przypisy	367
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	368
9. Pomiar źródeł kapitału marki. Jak wczuć się w sposób myślenia klienta	369
Wstęp	370
Jakościowe techniki badań	370
Ilościowe techniki badań	388
Kompleksowe modele kapitału marki bazującego na konsumencie	403
Podsumowanie	405
Pytania do dyskusji	406
Przypisy	414
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	416
10. Pomiarów rezultatów kapitału marki. Jak szacować wyniki rynkowe	417
Wstęp	418
Metody komparatywne	419
Metody holistyczne	425
Podsumowanie	436
Pytania do dyskusji	440
Przypisy	443
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	446

Część V. Rozwój i utrzymanie kapitału marki

11. Tworzenie i wprowadzanie strategii budowania świadomości marki	447
Wstęp	448
Architektura marki	448
Hierarchia marki	460
Kreowanie strategii budowania świadomości marki	476
Wykorzystanie marketingu społecznie zaangażowanego w budowaniu kapitału marki	487
Podsumowanie	495
Pytania do dyskusji	496
Przypisy	501
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	503
12. Wprowadzanie i nazywanie nowych produktów i rozszerzeń marki	505
Wstęp	506

Nowe produkty i rozszerzenia marki	506
Zalety rozszerzeń	510
Wady rozszerzenia marki	518
Zrozumienie, w jaki sposób klienci oceniają rozszerzenie marki	526
Ocena możliwości rozszerzenia	532
Wskazówki do rozszerzenia oparte na badaniach	538
Podsumowanie	552
Pytania do dyskusji	553
Przypisy	557
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	561
13. Zarządzanie marką na przestrzeni czasu	563
Wstęp	564
Umacnianie marki	564
Rewitalizacja marki	576
Dostosowanie do portfela marek	589
Podsumowanie	598
Pytania do dyskusji	601
Przypisy	604
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	606
14. Zarządzanie marką ponad granicami geograficznymi i segmentami rynku	607
Wstęp	608
Regionalne segmenty rynku	608
Pozostałe segmenty demograficzne i kulturowe	609
Przesłanki do rozpoczęcia ekspansji na rynkach międzynarodowych	612
Zalety globalnych programów marketingowych	614
Wady globalnych programów marketingowych	616
Standaryzacja kontra dostosowanie do potrzeb klienta	619
Strategia marki globalnej	623
Budowanie kapitału marki globalnej bazującego na konsumencie	627
Podsumowanie	647
Pytania do dyskusji	649
Przypisy	654
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	656
Część VI. Podsumowanie	
15. Wnioski końcowe	659
Wstęp	660
Wskazówki dotyczące strategicznego zarządzania marką	660
Co tworzy silną markę?	665
Szczególne zastosowania	668
Przyszłe priorytety marki	688
Podsumowanie	694
Pytania do dyskusji	695
Przypisy	697
Źródła niektórych danych aktualizacyjnych	698
Epilog	699
O autorze	700
Indeks	701

Wprowadzenie do polskiego wydania

Czołowe gospodarki świata nadal nie odzyskały kondycji sprzed kryzysu lat 2008/2009. Niezależnie od tego, jak szybko wskaźniki giełdowe powrócą do przedkryzysowych poziomów, to wielkie załamanie odbiło się na trwałe nie tylko na statusie materialnym konsumentów, ale także ich sposobie wydawania pieniędzy. W mediach amerykańskich obowiązuje koncepcja „nowej normalności” (chodzi o nowe, bardziej racjonalne podejście do konsumpcji), a konsultanci publikują książki, takie jak *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution is Changing the Way We Buy, Sell and Live*¹ (Przesunięcia w wydatkach – jak pokryzysowa rewolucja w systemie wartości zmienia sposób, w jaki kupujemy, sprzedajemy i żyjemy). Abstrahując od dyskusji odnośnie do tego, jak dobrze Polska i Polacy znieśli kryzys, można z całą pewnością powiedzieć, że cele i sposoby konsumowania w drugiej dekadzie XXI wieku na pewno nie będą takie same jak wcześniej, i to niezależnie od tego, czy myślimy o konsumentach w USA, Unii Europejskiej czy Polsce.

W świecie, w którym obowiązuje zasada ciągłej zmiany niemal wszystkiego, co nas otacza (praca, relacje międzyludzkie, rodzina, sposoby komunikacji itp.), niewiele jest instytucji dających takie poczucie pewności i zaufania, jakie potrafią dać marki. Google, Apple, Coca-Cola to trzy przykładowe marki z absolutnej czołówki rankingów najcenniejszych i najsilniejszych marek świata (odpowiednio według Millward Brown² oraz Interbrand³). Każda z tych marek zmienia się i ewoluuje na swój sposób, czy to rozbudowując portfel oferowanych usług, czy doskonaląc technologię produktów oraz ich design, czy wreszcie ciągle zmieniając sposób komunikowania wartości marki. A jednak dla konsumenta stanowią one pewne stałe punkty, swoiste kotwice w ich życiu. Kowalski, Schmidt czy Smith z dużym prawdopodobieństwem zmienił ostatnimi czasy miejsce pracy, miejsce zamieszkania, dom, partnera, dentystę, prawnika lub kogoś podobnego, ale od jakiegoś już czasu wyszukuje informacji, korzystając z Google, i posługuje się na co dzień różnymi produktami Apple, sącząc Coca-Colę. Życie dowodzi wręcz codziennie, że marki mają nadal znaczenie dla nabywców i że trudno się bez nich obyć. I nie stoi z tym w żadnej sprzeczności fakt, że „nowa normalność” nie pozwala dziś konsumentom przepłacać za produkty i usługi, na które dawniej chętnie wydaliby więcej. Sukcesy takich marek, jak H&M, McDonald’s, Ikea, eBay czy Wal-Mart (albo też naszej Biedronki czy Allegro) pokazują, że o silnej marce można też mówić w przypadku ofert, w których „niska cena” odgrywa główną rolę w zadowoleniu klienta.

¹ J. Gerzema, M. D’Antonio, *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution is Changing the Way We Buy, Sell and Live*, Jossey-Bass, San Francisco 2011.

² *Brandz: Top 10 Most Valuable Global Brands 2010*, Millward Brown Optimor.

³ *Best Global Brands 2010*, Interbrand.

Kluczowa rola marek w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw znalazła swoje odzwierciedlenie w stale poszerzającej się ofercie pozycji książkowych traktujących o tym zjawisku ekonomicznym. Co prawda półka z książkami, w tytule których zawarto słowo „marka”, jest ciągle uboższa niż pozycji traktujących o marketingu, ale w ciągu ostatnich 10–12 lat wydano w Polsce około 30 pozycji „brandingowych”. Na tym tle książka Kevina Kellera z pewnością ma wielkie szanse się wyróżnić. Dlaczego? Myślę, że są tego co najmniej trzy powody.

Po pierwsze nie było dotąd na polskim rynku pozycji omawiającej tak szerokie spektrum problemów związanych z zarządzaniem marką, a także całym portfelem marek. Autorowi udało się w wyczerpujący sposób omówić niemal każdy, nawet pozornie detaliczny problem, jaki wiąże się z markami. Zatem dla czytelnika poszukującego kompendium wiedzy z zakresu zarządzania marką książka Kellera to absolutny „strzał w dziesiątkę”.

Po drugie Keller prezentuje nam marki z perspektywy klientów, czyli odmiennie od wielu publikacji o charakterze konsultingowym, których autorzy starają się przedstawić własne algorytmy podejmowania decyzji związanych z kreowaniem marki. Keller jest autorem koncepcji kapitału marki bazującego na wiedzy konsumentów i konsekwencje takiego spojrzenia na marki są w niniejszej książce widoczne. Podejście Kellera wydaje się jak najbardziej słuszne, bowiem marki nie powstają w momencie, kiedy ich właściciel je kreuje (opracowuje opakowanie, przygotowuje kampanie reklamowe itp.), ale dopiero w momencie, kiedy kupujący zaczyna brać markę pod uwagę jako ważne kryterium tego, co i gdzie kupi. Marki nie są tworzone w działach marketingu czy agencjach reklamowych, ale w sercach i umysłach klientów.

Po trzecie wreszcie książka Kellera bazuje na olbrzymich zasobach publikacji naukowych, z których autor czerpał swoje przemyślenia i przykłady. W przeciwieństwie do wielu książek pisanych przez konsultantów i doradców, bazujących na jednostkowych przecież doświadczeniach i przypadkach, pozycja, którą czytelnik trzyma teraz w dłoni, pozbawiona jest subiektywnego, „intuicyjnego” podejścia do zarządzania marką. Keller obficie cytuje mnóstwo różnych publikacji, w których dowiedziono te prawdy o branding, jakie stara się nam przekazać. A że czyni to w sposób wielce klarowny i sugestywny, pozycja ta mimo swojej objętości od momentu rozpoczęcia jej studiowania staje się łatwo przyswajalnym i nieodzownym źródłem dobrze udokumentowanej wiedzy o markach.

Polska gospodarka nie wykreowała jeszcze globalnych marek pokroju Apple czy Coca-Coli. Może książka Kellera ułatwi lepsze zrozumienie fenomenu marki polskim menedżerom oraz studentom uczelni ekonomicznych, którzy pragną zająć kluczowe stanowiska w biznesie.

*dr hab. Jacek Kall
prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*

Przedmowa

Pozwolę sobie odpowiedzieć teraz na kilka pytań dotyczących tej książki: czym ona się zajmuje, czy różni się od innych pozycji na ten temat, co nowego znajduje się w trzecim wydaniu, kto powinien ją przeczytać oraz jak jest zorganizowana i w jaki sposób można z niej najlepiej skorzystać.

O czym jest ta książka?

Książka ta poświęcona jest markom, próbuje wyjaśnić, dlaczego są one ważne, czym są dla konsumentów i co firmy powinny zrobić, by odpowiednio nimi zarządzać. Wielu menedżerów zaczyna zdawać sobie sprawę, że prawdopodobnie jednym z najcenniejszych zasobów ich firm są marki, w które przez lata inwestują i które rozwijają. Chociaż konkurencja często jest w stanie skopiować proces produkcji i wzory fabryczne, to odtworzenie silnie zakorzenionych przekonań i nastawienia konsumentów już nie jest łatwe. Trudności i koszty związane z wprowadzeniem nowych produktów wymagają dziś jednak od firm – bardziej niż kiedykolwiek wcześniej – umiejętnego realizowania tego procesu, a także zarządzania istniejącymi markami.

Mimo że marki mogą stanowić cenne zasoby niematerialne, to stworzenie i utrzymanie silnych marek jest dużym wyzwaniem. Na szczęście pojęcie kapitału marki – stojące w centrum zainteresowania tej książki – może zapewnić specjalistom od marketingu niezbędną perspektywę i wspólny mianownik, pomocne przy interpretowaniu potencjalnych skutków i zagrożeń różnych strategii i taktyk stosowanych w odniesieniu do marek. W sensie praktycznym kapitał marki jest wartością dodaną, jaką gromadzi produkt w wyniku wcześniejszych inwestycji w działania marketingowe prowadzone na rzecz marki. Stanowi on most pomiędzy tym, co działo się z marką w przeszłości, a tym, co powinno się z nią stać w przyszłości.

Głównym celem tej książki jest dostarczenie wyczerpującego i aktualnego omówienia tematów związanych z markami, kapitałem marki i strategicznym nią zarządzaniem – obejmującym zaprojektowanie i wprowadzenie programów marketingowych i działań mających na celu budowanie i mierzenie tego kapitału i zarządzanie nim. Jednym z ważnych zadań tej książki jest też przedstawienie marketingowcom pojęć i technik służących zwiększeniu długoterminowej zyskowności ich strategii zarządzania markami. Omówimy aktualne poglądy i tendencje w tym zakresie, pochodzące zarówno od naukowców, jaki i od biznesmenów, połączymy obszerne podstawy teoretyczne z wystarczająco praktycznym poglądem – tak aby pomóc menedżerom w podejmowaniu codziennych i długoterminowych decyzji dotyczących marek. Podamy też obrazowe przykłady i studia przypadków marek funkcjonujących w USA i na całym świecie.

W szczególności umożliwimy wgląd w to, jak należy tworzyć dochodowe strategie marki poprzez budowanie i mierzenie jej kapitału i kierowanie nim. Odpowiemy na trzy ważne pytania:

1. Jak możemy stworzyć kapitał marki?
2. Jak możemy mierzyć kapitał marki?
3. Jak możemy utrzymywać kapitał marki, aby zwiększać szanse dla biznesu?

Czytelnicy poznają:

- Znaczenie marek, pojęcie kapitału marki, zalety tworzenia silnych marek.
- Trzy główne sposoby budowania kapitału marki za pomocą odpowiedniego wyboru jej elementów.
- Różne podejścia do mierzenia kapitału marki i sposobu wprowadzania takiego systemu pomiaru.
- Alternatywne strategie budowania świadomości marki, a także sposoby opracowywania jej hierarchii i portfeli.
- Rolę marek korporacyjnych, rodzinnych, indywidualnych, modyfikacji i sposoby ich łączenia w podmarki.
- Sposoby dostosowywania strategii marek w czasie i ponad granicami geograficznymi w celu zmaksymalizowania ich kapitału.

Czym ta książka się wyróżnia?

Głównym celem przyświecającym mi podczas pisania tej książki było spełnienie trzech kluczowych kryteriów, stosowanych przy ocenie tekstu marketingowego:

- **Głębokość** – materiał zawarty w książce miał być zaprezentowany w kontekście ramy pojęciowej, która byłaby szeroka, logiczna i spójna, a także dobrze zakorzeniona w literaturze akademickiej i praktycznej.
- **Szerokość** – książka miała obejmować wszystkie te tematy, które są ważne i/lub frapujące dla menedżerów i studentów.
- **Znaczenie** – książka miała posiadać silne oparcie w praktyce i łatwo odnosić się do przeszłych i przyszłych działań, wydarzeń i przykładów marketingowych.

Chociaż na temat marek napisano wiele wybitnych książek, to jednak żadnej z nich nie udało się w pełni zrealizować tych trzech zadań. Praca ta dąży do uzupełnienia tej luki poprzez wykonanie wszystkich trzech zadań.

Po pierwsze tworzymy ramę pojęciową, która podaje definicję kapitału marki, określa jego źródła i skutki, a także zapewnia taktyczne wskazówki dotyczące tego, jak go budować, mierzyć i jak nim zarządzać. Uwzględniając znaczenie, jakie dla marketingu ma rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień konsumentów i klientów – ta rama odniesienia podchodzi do kwestii budowania świadomości marki z perspektywy konsumenta, co nazywamy **kapitałem marki bazującym na konsumencie**.

Po drugie oprócz tych szerokich i fundamentalnie ważnych tematów związanych z brandingiem w książce pojawiają się teksty w ramach zatytułowanych „Nauka o kreowaniu marki”, które prezentują dogłębne analizy najnowszych idei i pojęć. Poza tym każdy rozdział zawiera „Fokus na markę”, czyli studium przypadku, które szczegółowo zgłębia konkretne zagadnienia związane z promowaniem marek, takie jak audyty, kwestie prawne, kryzysy i zmiany nazw korporacji.

Po trzecie w celu zmaksymalizowania wagi przedstawionych treści podajemy liczne przykłady ilustrujące praktycznie każde zagadnienie, a także ponad 100 ramek „Branding Brief”, które stanowią bardziej wnikliwe badanie wybranych tematów lub marek.

Z tego względu książka ta może pomóc czytelnikom zrozumieć ważne zagadnienia planowania i oceniania strategii marek, a także dostarczyć odpowiednie poglądy, teorie i inne narzędzia do podejmowania lepszych decyzji. Opisujemy marketingowców odnoszących sukcesy i ponoszących porażki – wyjaśniamy też dlaczego – aby zaoferować czytelnikom lepsze zrozumienie zakresu zagadnień związanych z budowaniem świadomości marki, a także dostarczyć środków do wypracowania własnych poglądów na te zagadnienia.

Kto powinien przeczytać tę książkę?

Przeczytanie tej książki może przynieść korzyści wielu osobom:

- Studentom pragnącym zarówno lepiej zrozumieć podstawowe zasady budowania świadomości marki, jak i dobrze poznać klasyczne i współczesne zastosowania i studia przypadków.
- Menedżerom i analitykom zainteresowanym skutkami podejmowanych przez nich codziennych decyzji dotyczących działania marki.
- Kadrze zarządzającej wyższego szczebla zainteresowanej długoterminowym sukcesem swoich francyz i portfeli towarów lub usług.
- Wszystkim marketingowcom ciekawym nowych idei mających znaczenie dla strategii i taktyk marketingowych.

Przyjęta przez nas perspektywa ma znaczenie dla każdego rodzaju organizacji (publicznej lub prywatnej, dużej lub małej), a podane przykłady obejmują szeroki zakres różnych gałęzi przemysłu i rynków geograficznych. Aby rzucić światło na koncepcje związane z brandingiem w różnych kontekstach, w rozdziałach od 1 do 15 omawiamy konkretne zastosowania dla biznesu przemysłowego, wysokich technologii, online, usługowego, sprzedaży i małych przedsiębiorstw.

Jak ta książka jest skonstruowana?

Książka jest podzielona na sześć głównych części odpowiadających podejściu do nauczania nowego materiału polegającym na „szansie trzykrotnej ekspozycji”. Część I wprowadza pojęcia związane z budowaniem świadomości marki, części II, III, IV i V bardziej szczegółowo przedstawiają te pojęcia, natomiast część VI podsumowuje je i odnosi do różnych kontekstów. Poszczególne rozdziały każdej części i ich zawartość są następujące.

Część I przygotowuje grunt dla pozostałych części, zapewniając szerszy obraz tego, o co chodzi w strategicznym zarządzaniu marką. Jej celem jest umożliwienie zrozumienia treści i kontekstu strategicznego zarządzania marką poprzez określenie kluczowych decyzji podejmowanych w odniesieniu do niej i zasugerowanie pewnych czynników ważnych dla tych decyzji. W szczególności rozdział 1 wprowadza pewne podstawowe pojęcia związane z markami, a także omawia rolę, jaką one odgrywają dla strategii marketingowych. Definiuje, czym jest marka, dlaczego ma ona znaczenie i w jaki sposób wszystko można wypromować jako markę. Zawiera także przegląd procesu strategicznego zarządzania.

Część II podejmuje kwestię kapitału marki i stanowi plan dla reszty książki. Rozdział 2 wprowadza pojęcie kapitału marki bazującego na konsumencie, nakreśla jego ramy i podsumowuje wytyczne dla jego budowania, mierzenia i zarządzania nim. Łącznie z rozdziałem 1 stanowi przydatny przegląd i ogólne podsumowanie zakresu tematów omawianych w książce. Rozdział 3 rozwija pojęciowy model wiedzy o marce i zajmuje się szczególnie ważnym zagadnieniem, jakim jest konkurencyjne pozycjonowanie marki.

Część III zawiera analizę trzech głównych sposobów budowania kapitału marki bazującego na konsumencie, przyjmując perspektywę jeden produkt – jedna marka. Rozdział 4 omawia pierwszy z tych sposobów oraz wskazuje sposoby wybierania elementów marki (nazwy, logo, symbole, slogany), a także określa rolę, jaką one odgrywają w budowaniu kapitału. Rozdziały 5 i 6 nakreślają drugi ze sposobów i podają, jak można zoptymalizować mieszankę marketingową (*marketing mix*) – tak aby tworzyła kapitał marki bazujący na konsumencie. Rozdział 5 zajmuje się też strategiami związanymi z produktem, ceną i dystrybucją. Rozdział 6 poświęcony jest zagadnieniu kreowania zintegrowanych programów komunikacji marketingowej na rzecz budowania kapitału marki. Choć prawdopodobnie większości czytelników zagadnienie czterech P marketingu nie jest obce, to jednak warto przyjrzeć się im z perspektywy kapitału marki i wpływu wiedzy o marce na reakcje konsumentów na mieszankę marketingową i odwrotnie. Wreszcie rozdział 7 stanowi analizę trzeciego ze sposobów budowania kapitału marki, czyli wykorzystania drugorzędnych skojarzeń dla innych jednostek, takich jak firma, region geograficzny, osoba lub inne marki.

Część IV poświęcona jest mierzeniu kapitału marki bazującego na konsumencie. Rozdziały 8–10 zawierają szczegółową obserwację tego, co konsumenci wiedzą na temat marek, oraz tego, co w intencjach marketingowców powinni oni wiedzieć, a także jak marketingowcy mogą rozwijać procedury mierzenia kapitału w celu oceny swoich postępów. Rozdział 8 wskazuje szerszą perspektywę i wprowadza pojęcie systemu mierzenia kapitału marki. Rozdział 9 stanowi przegląd podejść do mierzenia struktur wiedzy konsumentów na temat marki w celu określenia i oceny potencjalnych źródeł kapitału. W rozdziale 10 omówione jest mierzenie możliwych skutków kapitału marki w kontekście głównych korzyści, jakie firma czerpie z tych źródeł.

Część V podejmuje kwestię zarządzania kapitałem, przyjmując szerszą, bardziej złożoną perspektywę, a także długoterminowy i obejmujący wiele rynków pogląd na marki. W rozdziale 11 omawiane są zagadnienia związane ze strategiami budowania świadomości marki – które elementy firma wybiera dla różnych produktów, jakie sprzedaje – oraz sposoby maksymalizowania kapitału marki dla różnych marek i produktów. Zostały w nim też opisane dwa najważniejsze narzędzia pomocne przy formułowaniu strategii marki – macierz marka-produkt i hierarchia marki. Rozdział 12 podaje argumenty za i przeciw rozszerzeniom marek oraz wytyczne dla wprowadzania i nazywania nowych produktów oraz rozszerzeń. Rozdział 13 dotyczy kwestii wzmacniania, rewitalizowania i wycofywania marki, badamy w nim szereg konkretnych zagadnień dotyczących zarządzania marką w czasie, takich jak zalety utrzymania jej spójności, znaczenie ochrony źródeł kapitału oraz konieczność znalezienia kompromisu pomiędzy umacnianiem a wspomaganiami marek. Rozdział 14 zawiera analizę skutków różnic w zachowaniu konsumentów i różnych rodzajów segmentów rynku dla zarządzania kapitałem marki. Szczególną uwagę zwracamy na zagadnienia międzynarodowe i globalne strategie budowania świadomości marki.

Część VI zajmuje się pewnymi konsekwencjami i zastosowaniami ramy kapitału marki bazującego na konsumencie. Rozdział 15 podkreśla wagę wskazówek dotyczących zarządzania i kluczowych tematów, jakie pojawiły się we wcześniejszych rozdziałach. Ten rozdział podsumowuje także czynniki zapewniające powodzenie podczas budowania świadomości marki, przyjmuje ramę kapitału marki bazującego na konsumencie w celu przedstawienia konkretnych kwestii strategicznego zarządzania marką dla różnych rodzajów produktów (towary przemysłowe, produkty wysokich technologii, oferty online, usługi, sklepy i małe przedsiębiorstwa), a także odnosi tę ramę do kilku innych popularnych poglądów na kapitał marki.

Zmiany wprowadzone w trzecim wydaniu

Zasadniczym celem zmian wprowadzonych w tym wydaniu książki było zachowanie tych aspektów tekstu, które dobrze się sprawdziły, ale zarazem ulepszenie ich na tyle, na ile było to możliwe, oraz w miarę potrzeb dodanie nowych treści. Zachowaliśmy ramę pojęciową kapitału marki bazującego na konsumencie, która stanowiła główną część drugiego wydania, a także trzy wymiary:

głębokość, szerokość i znaczenie. Po uwzględnieniu wszystkich nowych tendencji rozwojowych i wydarzeń na rynku, konieczne okazało się wprowadzenie pewnych ważnych uaktualnień.

1. **Uaktualnione przykłady Branding Brief i źródła akademickie.** Ponad połowa z ponad 100 przykładów Branding Brief i innych przykładów w tekście została zastąpiona bardziej aktualnym materiałem. Celem było połączenie przykładów klasycznych ze współczesnymi, pozostawiono więc część tych, które były odpowiednie. Źródła akademickie w całej książce zostały zaktualizowane.
2. **Usprawniona organizacja rozdziałów.** Przeredagowano zbyt długie fragmenty i przykłady.
3. **Uaktualnione oryginalne, a także dodatkowe przykłady.** Aby poszerzyć i wzbogacić opracowanie, do zbioru „Najlepsze praktyki branding” dodano trzy nowe przypadki – GE, American Express i iPod. Każdy z pozostałych 12 przykładów zweryfikowano i dokładniej zredagowano.
4. **Lepsza prezentacja materiału i silniejsze dodatkowe wsparcie.** Teraz tekst zawiera więcej grafik i ilustracji.

Jak najlepiej wykorzystać tę książkę?

Budowanie świadomości marki jest fascynującym tematem, któremu poświęca się coraz więcej uwagi w prasie. Poglądy zaprezentowane w tej książce pomogą zinterpretować aktualne tendencje dotyczące tej problematyki. Jednym z dobrych sposobów lepszego zrozumienia branding i kapitału marki bazującego na konsumencie jest odniesienie pojęć i idei zaprezentowanych w tej książce do bieżących wydarzeń lub do któregośkolwiek z bardziej szczegółowych zagadnień czy przykładów przedstawionych w ramach „Branding Brief”. Pytania do dyskusji umieszczone na końcu każdego rozdziału często zawierają polecenie wybrania jednej marki i odniesienie do niej jednego lub kilku pojęć zaprezentowanych w danym rozdziale. Skupienie się na jednej marce podczas odpowiadania na wszystkie pytania – być może w formie projektu realizowanego na zajęciach – pozwala na połączone i zintegrowane uczenie się i jest doskonałym sposobem na dobre opanowanie materiału zawartego w książce.

Należy ona w pełni do ciebie, drogi czytelniku. Podobnie jak większość zagadnień marketingowych, także budowanie świadomości marki nie daje „dobrych” lub „złych” odpowiedzi, a ty powinieneś kwestionować to, czego nie rozumiesz lub do czego nie jesteś przekonany. Książka ta ma ułatwić ci zrozumienie strategicznego zarządzania marką i dostarczyć najlepszych wskazówek. Ostatecznie wszystko sprowadza się do tego, jak połączysz zawarte na tych stronach pomysły i opinie z tym, co sam już wiesz albo w co sam wierzysz.

Źródła dla wykładowców

Prowadzący zajęcia mogą znaleźć wiele materiałów do druku, multimedialnych lub do prezentacji na stronie www.prenhall.com/kevinlanekeller. Poza tym z wydaniem oryginalnym dostępna jest płyta DVD z wirtualną biblioteką do wykorzystania z podręcznikiem.

Podziękowania

Ucieszyło mnie przyjęcie, z jakim spotkały się dwa pierwsze wydania *Strategicznego zarządzania marką*. Książka ta została uznana jako podręcznik na wielu uczelniach, korzysta z niej też wielu dyrektorów marketingu na całym świecie. Sukces osiągnęła w dużej mierze dzięki pomocy i wsparciu osób, którym pragnę złożyć wyrazy uznania i podziękowania.

Zespół wydawnictwa Prentice Hall ogromnie pomógł mi przy korekcie trzeciego wydania – tu szczególne podziękowania dla Jeffa Shelstada, Katie Stevens, Melissy Pellerano i Christine Ietto. Elisa Adams dokładnie sprawdziła cały tekst. Keith Richey, Jackson Womack i Jennifer Seaton zapewnili dodatkową pomoc badawczą oraz przy tekście, podobnie jak Jon Michaels i Lowey Sichel. John Lin nieustannie dostarczał mi wiedzy o tym, co dzieje się w świecie technologii. Marcia Diefendorf jak zwykle służyła wspaniałym wsparciem administracyjnym w wielu sprawach.

Wiele dowiedziałem się o kreowaniu marki, pracując z uczestnikami rynku, którzy mają własne wyjątkowe spostrzeżenia dotyczące tego, co działa, a co nie działa (i dlaczego) w warunkach rynkowych. Dyskusje z nimi wzbogaciły moje zrozumienie dla takich wyzwań, jak budowanie i mierzenie kapitału marki oraz zarządzanie kapitałem marki, a także dla czynników wpływających na sukces lub porażkę strategii marki.

Skorzystałem też z wiedzy moich współpracowników w instytucjach, w których obejmowałem stanowiska naukowe: w Dartmouth College, na Uniwersytecie Duke'a, na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley, na Uniwersytecie Stanforda, w Australian Graduate School of Management oraz na Uniwersytecie Karoliny Północnej w Chapel Hill. Przez wiele lat doktoranci, których prowadziłem, pomagali mi na wiele różnych sposobów w moich badaniach nad kreowaniem marki, a byli to: Sheri Bridges, Christie Brown, Jennifer Aaker, Meg Campbell i Sanjay Sood. Dziękuję również oddanym recenzentom, którzy przedstawili wnikliwe opinie zwrotne oraz pomogli przy redagowaniu trzeciego wydania: Michaelowi L. Barrettiemu z Uniwersytetu Suffolk, Olanowi Farnallowi ze Stanowego Uniwersytetu w Kalifornii w Fullerton oraz Timothy'emu W. Aurandowi z Uniwersytetu Północnego Illinois.

Na koniec kieruję podziękowania do mojej żony Punam Anand Keller i dwóch moich córek Carolyn i Allison za nieustającą cierpliwość i zrozumienie z ich strony.

Prolog

Budowanie świadomości marki to nic trudnego

Mimo że wyzwania wynikające z budowania świadomości marki mogą być rozliczne i trudne, to jednak nie jest ono kosmicznie skomplikowane. Powinienem o tym wiedzieć. Nie jestem przecież specjalistą od techniki raketowej – ale mój ojciec nim był. Był fizykiem w Amerykańskich Siłach Powietrznych przez 20 lat i pracował nad różnymi rodzajami paliwa raketowego. Zawsze interesował się tym, co robię, i kiedyś zapytał, o czy ma być ta książka. Wytlumaczyłem mu pojęcie kapitału marki i jak ta książka się odnosi do jego budowania, mierzenia i zarządzania nim. Wysłuchał tego, co powiedziałem, pomilczał przez chwilę, a potem zauważył: „To bardzo interesujące, ale hmmm... to nie do końca przypomina technikę raketową”.

Miał rację. Branding nie jest techniką raketową i nie jest kosmicznie trudny. Właściwie to jest sztuką i nauką, gdyż z marketingiem zawsze wiąże się kreatywność i oryginalność. Nawet gdyby ktoś chciał podążać za wskazówkami zawartymi w tej książce – i gdyby każda z nich była precyzyjna – to sukces lub porażka strategii marki nadal będzie zależeć w dużym stopniu od tego, jak zostaną one wprowadzone w życie.

Dobry marketing polega jednak na tym, by zwiększać szanse na sukces. Mam nadzieję, że książka ta wzbogaci naukowym podejściem zagadnienie budowania świadomości marki, rzucając na nie światło i dając wytyczne tym, którzy podejmują decyzje związane z markami.

1. Marka i zarządzanie marką

Wstęp

Czym jest marka?

Marki a produkty

Dlaczego marki mają znaczenie?

Konsumenci

Firmy

Czy wszystko może mieć markę?

Dobra materialne

Produkty business-to-business

Produkty zaawansowane technologicznie

Usługi

Sprzedawcy i dystrybutorzy

Towary i usługi online

Ludzie i organizacje

Sport, sztuka i rozrywka

Miejsca geograficzne

Idee i akcje społeczne

Czym są najsilniejsze marki?

Wyzwania i możliwości związane

z budowaniem świadomości marki

Bystrzy klienci

Rozpowszechnienie marki

Fragmentacja mediów

Zwiększona konkurencja

Podwyższone koszty

Większa odpowiedzialność

Pojęcie kapitału marki

Proces strategicznego zarządzania marką

Określanie i ustanawianie pozycjonowania marki

Planowanie i wprowadzanie programów marketingu marki

Wybieranie elementów marki

Integrowanie marki z działaniami marketingowymi i wspierający program marketingowy

Wykorzystanie wtórnych skojarzeń

Mierzenie i interpretowanie działania marki

Rozwijanie i utrzymanie kapitału marki

Definiowanie strategii marki

Zarządzanie kapitałem marki w czasie

Zarządzanie kapitałem marki ponad granicami geograficznymi i kulturowymi oraz

segmentami rynku

Podsumowanie

Pytania do dyskusji

Fokus na markę 1.0 – Historyczne początki budowania świadomości marki

Wstęp

Coraz więcej firm i organizacji uświadamia sobie, że jednym z ich najcenniejszych zasobów są nazwy marek kojarzone z wytwarzanymi przez nie produktami i usługami. W naszym coraz bardziej skomplikowanym świecie wszyscy, zarówno jako osoby prywatne, jak i menedżerowie, stajemy przed różnymi wyborami – a na decyzję mamy coraz mniej czasu. Z tego właśnie względu tak ważną jest zdolność silnej marki do upraszczania procesu decyzyjnego konsumenta, zmniejszania ryzyka i określania oczekiwań. Stworzenie silnych marek, które spełniają te wymagania, a także utrzymywanie i zwiększanie ich siły, to konieczność zarządzania.

Ten tekst pomoże ci lepiej zrozumieć, jak osiągnąć te cele kreowania marki. Jego podstawowymi założeniami są:

1. Zbadanie najważniejszych kwestii planowania, wprowadzania i oceniania strategii marki.
2. Zaprezentowanie odpowiednich pojęć, teorii, modeli i innych narzędzi niezbędnych do skutecznego podejmowania lepszych decyzji w związku z kreowaniem marki.

Aby podejmować lepsze decyzje w kwestii marek, szczególny nacisk kładziemy na zrozumienie zasad psychologicznych na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Chcemy, aby nasza książka stanowiła odpowiednią pomoc dla każdego typu organizacji, niezależnie do jej wielkości, rodzaju działalności czy źródła zysku.

Mając na uwadze wymienione cele, pierwszy rozdział definiuje, czym jest marka. Rozważymy jej funkcje z perspektywy zarówno konsumentów, jak i firm, a także wyjaśnimy, dlaczego marki są tak ważne dla obu stron. Przyjrzymy się temu, co może, a co nie może być wypromowane jako marka, i zidentyfikujemy niektóre silne marki. Ten rozdział zamyka wprowadzenie do pojęcia kapitału marki i procesu strategicznego zarządzania nią. Na końcu rozdziału Fokus na markę 1.0 przedstawia niektóre z historycznych początków tworzenia marek.

Czym jest marka?

Pojęcie marki istnieje od wieków jako sposób odróżniania towarów jednego producenta od towarów drugiego. Samo angielskie słowo *brand* (marka) pochodzi od staronordyjskiego słowa *brandr*, które znaczy „palić”, a *brands* (piętna) były wówczas i są dziś wykorzystywane przez właścicieli bydła do oznaczania zwierząt w celu ich identyfikacji¹.

Według American Marketing Association (Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, AMA) **marka** to „nazwa, termin, znak, symbol lub projekt bądź ich kombinacja, mające na celu identyfikację towarów lub usług sprzedawcy bądź ich grupy i odróżnienie ich od oferty konkurencji”. Z technicznego punktu widzenia zatem za każdym razem, kiedy marketingowiec tworzy jakąś nazwę, logo lub symbol dla nowego produktu, jednocześnie tworzy on markę.

Wielu praktykujących menedżerów postrzega jednak markę jako coś więcej – co w istocie stworzyło pewną świadomość, reputację, ma znaczenie na rynku. Z tego względu możemy dokonać rozróżnienia pomiędzy definicją marki stworzoną przez AMA, gdzie słowo „marka” pisane jest przez małe „m”, i przemysłowym pojęciem Marki, pisany przez duże „M”. Ta różnica ma dla nas znaczenie, ponieważ nieporozumienia dotyczące zasad i wytycznych związanych z marką często wiążą się z tym, co przez ten termin rozumiemy.

Kluczem do stworzenia marki jest według AMA możliwość wybrania nazwy, logo, symbolu, projektu opakowania lub innych cech charakterystycznych, które określają produkt i wyróżniają go spośród innych towarów. Te różne komponenty marki, które ją określają i wyróżniają, to **elementy marki**. W rozdziale 4 przeczytamy, że elementy marki mogą mieć wiele różnych form.

Zastanówmy się na przykład nad różnorodnością strategii wybierania nazw marek. Niektóre firmy, jak General Electric i Samsung, zasadniczo używają swojej nazwy do wszystkich swoich

produktów. Inni producenci natomiast przypisują nowym produktom indywidualne nazwy, które nie są związane z nazwą firmy, jak na przykład marki produktów Tide, Pampers, Iams i Pantene firmy Procter & Gamble. Sprzedawcy tworzą swoje własne marki, bazując na nazwie sklepu lub innych środkach; na przykład firma Macy ma swoje marki Alfani, INC, Charter Club i Club Room.

Same nazwy marek też mają wiele form². Są nazwy pochodzące od nazwisk osób, jak kosmetyki Estée Lauder, samochody Porsche czy popcorn Orville Redenbacher, nazwy pochodzące od nazw miejsc, jak woda kolońska Sante Fe, samochód Chevrolet Tahoe czy linie lotnicze British Airways, nazwy pochodzące od nazw gatunków czy odmian zwierząt, jak samochody Mustang, mydło Dove (gołąb) czy autobusy Greyhound (rasa psów). W kategorii „inne” znajdziemy komputery Apple (jabłko), benzynę Shell (muszla) i mleko w proszku Carnation (goździk).

Niektóre nazwy marek wykorzystują słowa o znaczeniu związanym z cechą produktu, jak Lean Cuisine (niskokaloryczna kuchnia), JustJuice (słuszny sok) czy Ticketron (biletomat), albo sugerujące istotne atrybuty lub zalety produktu, jak akumulatory samochodowe DieHard (wytrzymały), środki do mycia podłóg Mop & Glo (myj i lśnij) czy materace Beautyrest (piękny odpoczynek). Inne są nazwami wymyślonymi, zawierają przedrostki i przyrostki słowotwórcze, które brzmią naukowo, naturalnie albo prestiżowo, jak mikroprocesory Intel, samochody Lexus i komputery Compaq.

Polskie przykłady: restauracje Chłopskie Jadło, sklepy z zabawkami Smyk, piwo Dębowe Mocne, pożyczki Chwilówka, woda Górską Naturą.

Nie tylko nazwy, ale też inne elementy marki, takie jak logo i symbol, mogą bazować na nazwach osób, miejsc, rzeczy i pojęć abstrakcyjnych. Tworząc markę, specjaliści mają wiele możliwości wyboru w kwestii liczby i rodzaju elementów, które chcą wykorzystać do identyfikowania swoich produktów.

Marki a produkty

Czym różni się marka od produktu? **Produkt** jest czymkolwiek, co możemy umieścić na rynku w celu zwrócenia uwagi, nabycia, wykorzystania lub konsumpcji, dla zaspokojenia potrzeby lub pragnienia. Dlatego produktem może być dobro materialne (np. płatki śniadaniowe, rakietka tenisowa czy samochód), usługa (np. oferta linii lotniczych, banku czy firmy ubezpieczeniowej), punkt sprzedaży (np. dom towarowy, sklep specjalistyczny czy supermarket), osoba (np. polityk, inżynier czy zawodowy sportowiec), organizacja (np. organizacja non profit, firma czy grupa artystyczna), miejsce (np. miasto, stan czy państwo) czy też nawet idea (np. akcja polityczna lub społeczna). Taką bardzo szeroką definicję produktu przyjęliśmy w naszej książce. Bardziej szczegółowo rolę marki w niektórych z tych kategorii omówimy w rozdziale 15.

Możemy zdefiniować pięć poziomów znaczenia produktu³:

1. **Poziom podstawowych korzyści** odnosi się do potrzeb i wymagań konsumentów, które są zaspokajane poprzez skonsumowanie danego artykułu lub usługi.
2. **Poziom ogólnego produktu** jest podstawową wersją produktu obejmującą tylko te atrybuty lub cechy, które są absolutnie konieczne do jego funkcjonowania, ale nie są cechami wyróżniającymi. Jest to właściwie prosta, podstawowa wersja, która odpowiednio spełnia funkcję produktu.
3. **Poziom oczekiwanego produktu** jest zbiorem atrybutów lub cech, których normalnie oczekują kupujący i na które się zgadzają, nabywając produkt.
4. **Poziom ulepszanego produktu** obejmuje dodatkowe atrybuty, zalety lub powiązane usługi, które wyróżniają produkt spośród oferty konkurencji.
5. **Poziom potencjalnego produktu** obejmuje wszystkie ulepszenia i zmiany, które mogą być zastosowane w produkcie w przyszłości.

Ilustracja 1.1 przedstawia te różne poziomy w odniesieniu do klimatyzatorów i przenośnych odtwarzaczy mp3. Na wielu rynkach rywalizacja zachodzi przede wszystkim na poziomie ulepszanego produktu, ponieważ większość firm może z powodzeniem tworzyć zadowolające produkty na poziomie oczekiwanego produktu. Ted Levitt z Harvardu przekonuje, że „nowa