

Pozycjonowanie marki na rynku globalnym – możliwości i ograniczenia

Brand positioning on global market – possibilities and confines

Danuta Sz wajca

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Abstract

The paper describes problems related to the brand internationalisation and globalisation as one of the main marketing instruments used by a contemporary company. The brand is recognized not only as a product marking, but as a set of general associations and representations related to the product created and saved in the mind of customers. The process of creating the brand interpreted in such a way is referred to as market positioning. Building a strong international or global brand requires not only spending large sums of money but also choosing a positioning strategy that would take into account cultural, legal, economic and other differences, following the rule of “think globally, act locally”. By taking into account the above-mentioned determinants the researchers have assessed the suitability of particular brand positioning strategies in the global market and have pointed out their limitations and traps.

Key words

brand positioning, global market

Wstęp

Rosnąca presja konkurencji w skali międzynarodowej i globalnej powoduje, że przedsiębiorstwa działające tylko na rynku krajowym są zmuszone do aktywnej obrony, tzn. muszą nie tylko bronić swojej pozycji na tym rynku, ale także pokonywać rywali na rynkach zagranicznych. Konieczność ekspansji zagranicznej dotyczy zarówno wielkich korporacji i dużych przedsiębiorstw, jak i mniejszych firm

o wąskiej specjalizacji. Wchodząc na rynki międzynarodowe przedsiębiorstwa powinny dostosować odpowiednio do specyfiki tych rynków, swoją ofertę i narzędzia marketingowe. Jednym z najważniejszych i bardzo widocznym narzędziem marketingowego oddziaływania na rynek i konsumentów jest marka. Powstaje zatem pytanie, jakie są szanse i możliwości skutecznego „eksportowania” własnej marki do innych krajów i uczynienia z niej marki międzynarodowej?

Dynamiczne zmiany społeczno-polityczne, ekonomiczne i technologiczne wy-
dają się sprzyjać ekspansji marek poza granice kraju. Chodzi tu przede wszystkim o takie zjawiska, jak:

- postęp technologiczny w dziedzinie komunikacji i łączności, który doprowadził do globalizacji mediów (telewizja satelitarna, Internet),
- współpraca międzynarodowa w dziedzinie nauki i techniki, prowadząca do ujednolicania wiedzy, technologii i wzorów (standaryzacja i jednolite normy jakości),
- migracje ludności i ekspansja międzynarodowej turystyki, co sprzyja unifikacji stylów życia, mody, gustów konsumentów itp.,
- kosmopolityzacja kultury pod wpływem mediów o zasięgu globalnym, międzynarodowej wymiany studentów, naukowców, realizacji wspólnych projektów itp.,
- działalność organizacji międzynarodowych i światowych (politycznych, gospodarczych, społecznych) oraz międzynarodowe wydarzenia sportowe, kulturalne, które promują pewne uniwersalne wartości.

Oddziaływanie tych czynników z pewnością przyczyniło się do powstania silnych marek globalnych, takich jak: Coca-Cola, McDonald's, Sony, Kodak, Mercedes Benz, które od kilkunastu lat wymieniane są w pierwszej dziesiątce najbardziej znanych marek światowych¹. Jednakże wykreowanie marki o zasięgu globalnym, czy choćby międzynarodowym, jest procesem trudnym, bardzo kosztownym i długotrwałym. Szacuje się, że zbudowanie „od zera” silnej euromarki wymaga nakładów rzędu 75 mln dol. rocznie przez około 5 lat. Chodzi jednak nie tylko o koszty i czas. Trudność polega na wyborze właściwej strategii lansowania marki, która nie może być jednakowa na wszystkich rynkach. Trzeba tu postępować zgodnie z zasadą: „myśl globalnie, działaj lokalnie”, która w praktyce oznacza potrzebę dostosowania, wydawałoby się drobnych, mało istotnych szczegółów (np. zestawu kolorów, muzyki) do specyfiki lokalnego rynku. Royal Ahold, ogromna firma handlu detalicznego branży spożywczej, stosuje następującą filozofię: „Wszystko to, co klient widzi, dostosowujemy do warunków lokalnych. Wszystko to, czego nie

¹ Według Interbrand.

widzi, globalizujemy”². Sukces w budowaniu marki globalnej czy międzynarodowej zależy od właściwego jej pozycjonowania.

Marka i jej rynkowe pozycjonowanie

Punktem wyjścia w procesie kreowania marki, choćby o zasięgu lokalnym, jest zrozumienie jej istoty. Zgodnie z definicją American Marketing Association marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy albo ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji³. Stanowi ona trwałą i niepowtarzalny atrybut produktu, który jest prawnie chroniony po jej zarejestrowaniu. W nomenklaturze prawniczej używa się pojęcia „znak towarowy”, który definiuje się jako każde oznaczenie przedstawione graficznie, które nadaje się do odróżniania na rynku towarów jednego podmiotu gospodarczego od towarów tego samego rodzaju innych przedsiębiorstw; znakiem towarowym mogą być w szczególności: wyraz, rysunek, ornament, przestrzenne formy, w tym formy towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy⁴. Marka może składać się z dwóch części:

- nazwy marki, czyli jej części werbalnej (np. Renault, Adidas, Camel),
- symbolu marki, czyli logo (np. romb Renault, trzy paski Adidasa, wielbłąd Camela).

Jednak sama nazwa czy logo, które służą odróżnianiu produktów poszczególnych wytwórców (co jest podstawową i pierwotną funkcją markowania) nie stanowi istoty marki. Ważne jest, co ta nazwa oznacza, jakie wywołuje wrażenia i skojarzenia, jakie tworzy preferencje. Ph. Kotler stwierdza: „Jeśli marka nie jest niczym więcej, jak tylko nazwą, to jako marka jest klęską.”⁵ Istota marki zawiera się w jej zdolności do budowania określonych wyobrażeń i przekonań klientów, które mają ich doprowadzić do dokonania zakupu. Egzystuje ona w świadomości i pamięci klientów jako informacje, doświadczenia i przeżycia z nią związane. Marka to wartość psychologicznie dodana: reputacja, skojarzenia, doznania, przekonania, marzenia, także złudzenia „dookoła” produktu⁶.

² Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004, 93.

³ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie o kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 410.

⁴ Ustawa Prawo własności przemysłowej, Dz. U. z 21.05.2001 roku, nr 49, poz. 508.

⁵ Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 93.

⁶ M. Zboralski, *Nazwy firm i produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 31-32.

R. Skubisz określa znak towarowy (markę) jako odbity w świadomości odbiorcy związek oznaczenia i towaru, który obejmuje ogół wyobrażeń o zindywidualizowanym towarze. Znak towarowy więc to pewne zjawisko umysłowe, które jest rezultatem uprzedniego wytworzenia w zmaterializowanej formie związku oznaczenia i towaru oraz które oddziałuje na odbiorców, tworząc w ich umysłach określone wyobrażenia, opinie nabywcy o danym towarze. Zatem traktowanie marki jako zjawiska świadomości pozwala wyjaśnić, w czym leży jego niematerialna natura⁷. „Produkty są robione w fabryce, a marki w umyśle” – trafnie stwierdził Walter Landler, założyciel największej firmy zajmującej się kreowaniem i wyceną marek⁸.

Przedsiębiorstwo, lansując daną markę na rynku, ma (przynajmniej powinno mieć) określoną wizję potencjalnego odbioru marki przez konsumentów, pożądanego sposobu jej postrzegania. Jest to tzw. tożsamość marki, którą można również rozumieć jako pewien komunikat o marce, wysyłany przez firmę do odbiorców za pomocą różnych działań marketingowych. Z kolei image lub wizerunek marki określa się jako pewne mentalne odzwierciedlenie czy ogół związanych z nią skojarzeń, które pozwalają odróżnić ją od marek produktów analogicznych. To następstwo i skutek jej odbioru przez otoczenie, a głównie klientów, to obraz jej tożsamości w świadomości nabywców. Według Davida Ogilvy image oznacza osobowość. Produkty, podobnie jak ludzie, mają swą osobowość, którą mogą stworzyć lub utracić na rynku. Osobowość marki to amalgamat wielu składników – nazwy, opakowania, ceny, stylu reklamy, a przede wszystkim charakteru samego produktu. Im większe podobieństwo produktów, tym mniejszą rolę w wyborze oferty odgrywa rozum⁹. Związane z marką skojarzenia i przekonania nie dotyczą tylko cech materialnych, takich jak funkcjonalność, niezawodność działania, wygoda stosowania, łatwość obsługi itd., ale także pewnych wartości o charakterze społecznym i psychologicznym. Posiadanie danej marki kojarzy się z prestiżem, przynależnością do określonej klasy, daje często poczucie pewności siebie, akceptacji w środowisku, dowartościowuje.

Budowanie wizerunku marki w świadomości konsumentów określa się mianem rynkowego pozycjonowania. Pojęcie to, wprowadzone przez amerykańskich autorów, A. Ries i J. Trout,¹⁰ w 1972 roku, powszechnie przyjęło się w słowniku marketingowym. Ph. Kotler definiuje je jako działanie związane z kształtowaniem oferty i image przedsiębiorstwa, prowadzące do zajęcia wyraźnego, znaczącego

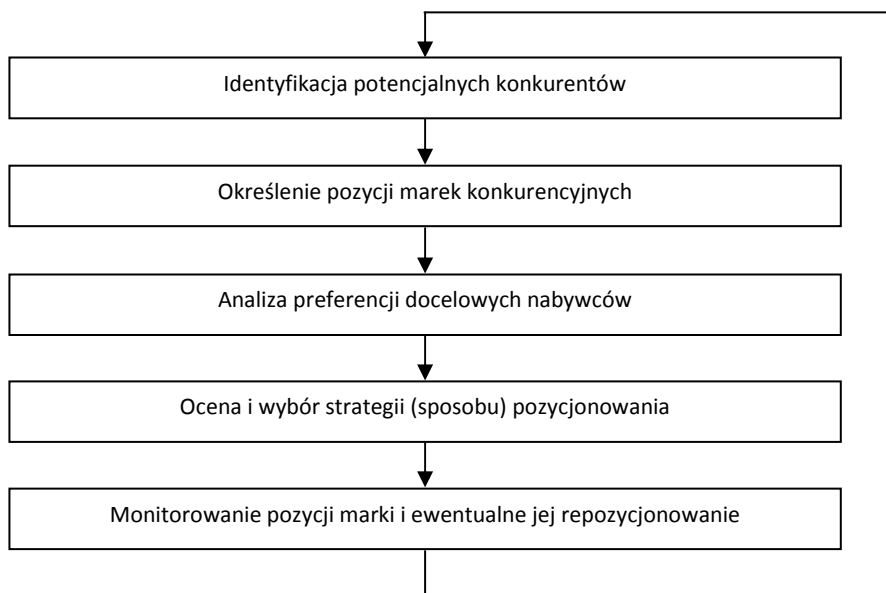
⁷ W. Włodarczyk, *Zdolność odróżniająca znaku towarowego*, Oficyna Wydawnicza VERBA, Lublin 2001, s. 34

⁸ M. Zboralski, *Nazwy firm...*, op. cit., s. 30.

⁹ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 38.

¹⁰ zob. A. Ries, J. Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, Warner Books, New York 1982.

miejsca w pamięci odbiorców docelowych¹¹. Z kolei J. N. Kapferer określa pozycjonowanie jako proces uwypuklania wyróżniających i motywujących do zakupu atrybutów marki na tle ofert konkurencyjnych¹². Pozycjonowanie marki można więc określić jako proces kreowania i utrwalania pożądanego wizerunku marki w świadomości docelowych nabywców, aby wyraźnie i pozytywnie odróżniać się od konkurencji. Istotą tego procesu jest wytworzenie w umysłach konsumentów szczególnych, unikalnych skojarzeń związanych z marką. Wymaga to podjęcia pewnych kroków, które przedstawiono na rys. 1.



Źródło: Opracowanie własne na podst.: J. Kall, *Silna marka ...*, op. cit.; M. K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001.

Rys. 1. Etapy pozycjonowania marki na rynku

Pierwszym krokiem jest identyfikacja wszystkich potencjalnych konkurentów, czyli ustalenie zbioru produktów i marek, które są substytutami danej marki. Chodzi tu nie tylko o tzw. konkurencję bezpośrednią, ale także substytucyjną. Dla przykładu, bezpośrednimi konkurentami dla batonika Mars są inne batony: Snickers, Lion, Pic-

¹¹ Ph. Kotler, *Marketing ...* op. cit., s. 283.

¹² J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 227 za: J. N. Kapferer, *Strategic Brand Management – New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995, s. 35.

nic itd. Natomiast jeżeli ten baton będzie potraktowany jako szybki posiłek, wtedy jego substytutami mogą być hamburgery lub hot-dogi. Może też być potraktowany jako deser i wtedy będzie konkurował np. z czekoladą, lodami czy owocami. Jest to konkurencja substytucyjna, która również musi być uwzględniona.

Po określeniu marek konkurencyjnych należy zbadać, jakie pozycje zajmują one w świadomości konsumentów. W tym celu wykorzystuje się metody skalowania wielowymiarowego (tzw. mapy percepcji) lub dyferencjału semantycznego,¹³ oparte na badaniu opinii konsumentów.

Kolejnym krokiem jest analiza preferencji docelowych nabywców odnośnie atrybutów produktu, poszukiwanych korzyści i okazji/sytuacji jego zakupu. Na tej podstawie można stwierdzić, które obszary na mapie percepcji są najbardziej atrakcyjne dla konsumentów (jest to pozycja tzw. marki idealnej) oraz jaką pozycję względem niej zajmują konkurenci. Postuluje się, aby wprowadzana marka była pozycjonowana w pobliżu marki idealnej oraz jak najdalej od najsilniejszych konkurentów. W ten sposób tworzy się koncepcję tożsamości marki.

Następnym etapem jest wybór strategii (sposobu) pozycjonowania oraz jej narzędzi, o czym będzie szerzej mowa w kolejnym punkcie.

Po wdrożeniu strategii należy ciągle monitorować pozycję marki, czyli śledzić jej wizerunek w oczach konsumentów. Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i w jego wnętrzu, mogą powodować konieczność podejmowania działań korekcyjnych, czyli tzw. repozycjonowania marki. Wówczas cały proces zaczyna się od początku. Tak było w przypadku marki Marlboro, wprowadzonej na rynek amerykański w 1925 roku i przeznaczonej dla majątnych, wyrafinowanych kobiet. Ażeby rozszerzyć ten dość wąski rynek zaczęto (od 1955 roku) wykorzystywać w reklamie symbol męskości – kowboja. W rezultacie udało się zmienić wizerunek marki, która w latach 70. stała się liderem rynku papierosowego, ale trwało to kilkadziesiąt lat¹⁴.

Strategie rynkowego pozycjonowania marki

Istnieje wiele strategii i sposobów rynkowego pozycjonowania marki. Nie wszystkie jednak nadają się do zastosowania na rynku globalnym. W literaturze wymienia

¹³ zob. np. K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*. Wyd. AE im. O. Langego we, Wrocław 1997; T. Ambler, *Marketing od A do Z*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.

¹⁴ B. Jankowiak, *Marlboro – sukces po 40 latach porażek*, „Businessman Magazine”, 1997 nr 9.

się od siedmiu do dziesięciu strategii (sposobów) pozycjonowania marki , a mianowicie¹⁵:

- 1) pozycjonowanie na podstawie atrybutów (parametrów) produktu,
- 2) pozycjonowanie na podstawie korzyści oferowanych klientowi,
- 3) pozycjonowanie na podstawie cech niematerialnych produktu,
- 4) pozycjonowanie ze względu na sposób korzystania (okazję, porę dnia) z produktu,
- 5) pozycjonowanie ze względu na cechy typowego użytkownika,
- 6) pozycjonowanie w relacji do znanej osobistości/gwiazdy,
- 7) pozycjonowanie ze względu na klasę/kategorię produktu,
- 8) pozycjonowanie w relacji do konkurentów,
- 9) pozycjonowanie ze względu na relację cena-jakość,
- 10) pozycjonowanie ze względu na kraj/region pochodzenia produktu.

Pozycjonowanie marki za pomocą jej skojarzenia z jakimś atrybutem lub parametrem produktu jest najłatwiejszą i najczęściej stosowaną przez przedsiębiorstwa strategią. Można tu odwołać się do prostych lub bardziej złożonych cech fizycznych wyrobu (np. zużycie energii, pojemność pamięci, moc silnika, albo łatwość obsługi). Jest to strategia najprostsza, ale też najłatwiejsza do zaatakowania przez konkurentów, którzy mogą bardzo szybko skopiować cechy fizyczne produktu i je poprawić (jest to bardzo widoczne na rynku środków czystości, np. proszków do prania, szamponów, płynów do naczyń). Ta strategia daje krótkotrwałe efekty i bardziej skuteczna na rynku lokalnym lub krajowym.

Cechy produktu są źródłem określonych korzyści dla klienta, które można wyeksponować w relacji z daną marką. Na tym polega druga z wymienionych strategii pozycjonowania. Korzyści mogą mieć charakter racjonalny albo psychologiczny. Stosowanie tej strategii na rynkach międzynarodowych wymaga znajomości preferencji klientów. Okazuje się bowiem, że hierarchia cenionych korzyści danego produktu nie jest uniwersalna. Przekonała się o tym firma Volvo, która wylansowała swoją markę, eksponując bezpieczeństwo jako podstawową korzyść. Tymczasem w niektórych krajach, np. w Meksyku, klienci bardziej cenią sobie trwałość samochodu niż jego bezpieczeństwo. Firma, promując markę w tych krajach dodała drugą korzyść, a mianowicie twierdzenie, że Volvo jest jednym z najtrwalszych samochodów¹⁶.

Podstawą kolejnej strategii jest budowanie wizerunku marki przez kojarzenie jej z cechami niematerialnymi, nienamacalnymi produktu, takimi jak: wysoka ja-

¹⁵ Na podst.: Ph. Kotler, *Marketing ...* op. cit., J. Kall, *Silna marka ...* op. cit., G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.

¹⁶ Ph. Kotler, *Kotler o...* op. cit., s. 86.

kość, nowoczesność, niezawodność itp. Cechy te mają wymiar subiektywny, stanowią sumę bardziej obiektywnych, prostych atrybutów, dlatego wywołują trwalsze i mocniejsze skojarzenia. Strategia ta, choć jest kosztowniejsza i bardziej czasochłonna w porównaniu z pierwszą, opartą na atrybutach materialnych produktu, daje trwalsze i długofalowe efekty. Nadaje się doskonale do pozycjonowania marki na rynku globalnym. Świadczą o tym sukcesy takich marek światowych, jak Sony (wysoka jakość), Intel (nowoczesność), Mercedes (prestż), Disney (niepowtarzalne przeżycia).

Pozycjonowanie ze względu na sposób korzystania z produktu polega na skojarzeniu marki z określonym kontekstem sytuacyjnym: porą dnia czy okazją, kiedy można zastosować dany produkt (np. gumę do żucia po każdym posiłku albo zamiast papierosa). Wykorzystanie tej strategii na rynkach międzynarodowych nie zawsze jest możliwe i skuteczne z powodu dużego zróżnicowania zwyczajów i obyczajów, choćby dotyczących okazji do napięcia się kawy, herbaty, wina czy piwa w różnych krajach i sferach kulturowych. Przykładami udanego pozycjonowania marki na rynku globalnym za pomocą tej strategii mogą być: Red Bull reklamowany za pomocą hasła „Red Bull doda Ci skrzydeł” jako napój przywracający sprawność umysłową po zwiększonym wysiłku, czy lakier do włosów Schwarzkopf, lansowany „na każdą pogodę w każdym miejscu na świecie”).

Kolejne podejście do pozycjonowania marki polega na tym, że jest ona wiązana ze ściśle określonym, bardzo wyraziście zarysowanym użytkownikiem. To pozycjonowanie jest często nazywane aspiracyjnym, gdyż kreuje stan umysłu, który chcieliby osiągnąć użytkownicy marki, lub miejsce, które chcieliby odwiedzić albo osoby, którymi chcieliby być. Tę strategię można zastosować na rynkach zagranicznych pod warunkiem, że trafnie określi się typowego użytkownika produktu na danym rynku (np. nie w każdym kraju typowym użytkownikiem proszku do prania jest kobieta jako gospodyni domowa albo posiadaczem i użytkownikiem motocykla jest młody mężczyzna lubiący ryzyko).

Markę można pozycjonować odwołując się do znanej osobistości (gwiazdy) ze świata sportu, kultury, polityki, rozrywki. Taką osobę nazywa się ambasadorem marki. Wychodzi się tu z założenia, że cechy i opinie o tej osobie „przejdą” na markę. W związku z tym bardzo duże znaczenie ma właściwy wybór kandydata na ambasadora, zwłaszcza na skalę międzynarodową. Przede wszystkim ta osoba musi być powszechnie znana i pozytywnie kojarzona¹⁷. Najczęściej wykorzystywa-

¹⁷ Przykładem nietrafnego doboru ambasadora marki może być przypadek napoju chłodzącego Sun Country Wine, do reklamy którego wybrano byłego Beatelsa, Ringo Starę. Jego osoba nie przemawiała do młodych konsumentów, dla których przeznaczony był ten produkt. G. R. Foxall, R. E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, PWN, Warszawa 1998, s. 135.

nymi postaciami są sławni sportowcy (np. M. Jordan, Z. Zidane, D. Beckham), modelki (C. Schiffer, N. Campbell), piosenkarki (C. Dion, Madonna). Ryzyko polega na tym, że kiedy wybrana osoba z jakichś powodów utraci swoją reputację, negatywne skojarzenia przechodzą też na markę. Poza tym kariera gwiazd, zwłaszcza sportowców i modelek (poza nielicznymi wyjątkami), nie trwa zbyt długo, dlatego ta strategia nie zapewnia raczej długofalowych efektów.

Pozycjonowanie marki ze względu na klasę/kategorię produktu polega na jej przyporządkowaniu do jakiejś grupy produktów, aby ją utożsamić z pozytywnymi cechami tej grupy (np. mydło Dove utożsamia się z kategorią produktów „kremy”, aby podkreślić jego właściwości pielęgnujące skórę). Motywem owego przyporządkowania może też być opozycja do niepożądanych cech danej kategorii produktów (np. napój 7Up jest lansowany w opozycji do Coca-Coli jako nie zawierający szkodliwej kofeiny). Nie jest to strategia zbyt często stosowana na rynkach międzynarodowych, lepsze efekty daje na rynku krajowym lub lokalnym.

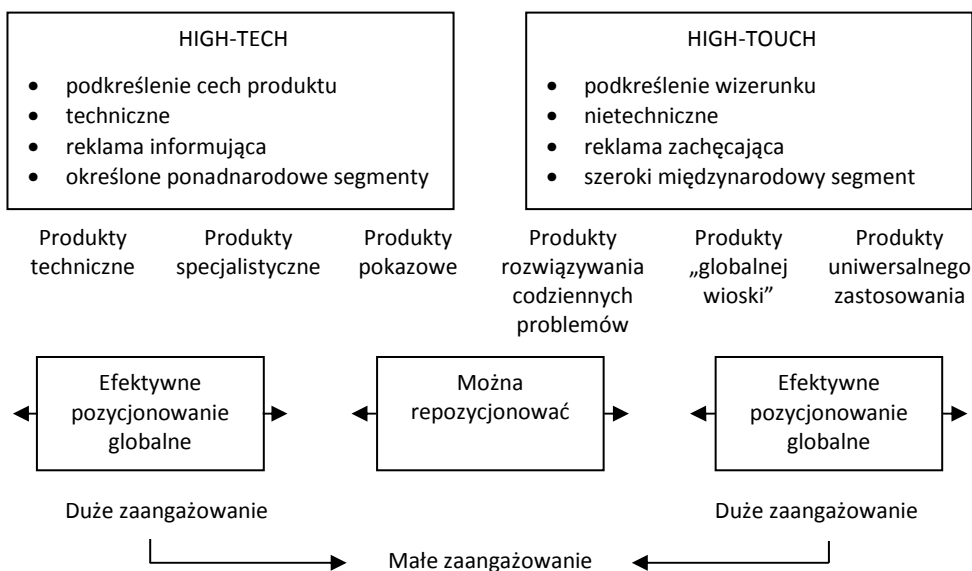
Bardzo często w procesie pozycjonowania marki punktem odniesienia, w sposób zamierzony bądź nie, jest konkurencja. Dzieje się tak szczególnie w tych przypadkach, kiedy marka konkurenta ma bardzo wyrazisty, ugruntowany wizerunek, budowany przez wiele lat. Wtedy dość łatwo można wykreować wizerunek własnej marki w relacji do niego. Marka czerpie korzyść nie z tego, czym jest ona sama, ale z relacji do konkurenta. Wykorzystuje się tu bardzo często tzw. reklamę porównawczą, w której nazwa konkurenta jest wymieniana wprost, jeśli pozwala na to prawo. Spektakularnym przykładem tej strategii jest rywalizacja Pepsi i Coca-Coli.

Strategię pozycjonowania ze względu na relację cena-jakość stosuje się w przypadku tych kategorii produktów lub usług, dla których istnieje kilka poziomów cen bezpośrednio związanych z jakością lub prestiżem marki (tzw. górna i dolna półka). Po ulokowaniu marki w danym przedziale cen trzeba ją następnie odróżnić od pozostałych w tym przedziale, podciągając markę w górę (uwypuklając dodatkowe korzyści po niższej cenie) albo sprowadzając w dół (oferując lepszą jakość po niższej cenie). Tę strategię z powodzeniem stosują działające w skali międzynarodowej sieci hoteli, restauracji, linii lotniczych, a także producenci biżuterii czy odzieży znanych projektantów mody. Według relacji cena-jakość dokonuje się zwykle kategoryzacji hoteli lub restauracji (przykładowo hotele sieci Marriott znajdują się o klasę wyżej niż Holiday Inn).

W ostatniej z wymienionych strategii pozycjonowania – ze względu na kraj/region pochodzenia – wykorzystuje się skojarzenia marki z krajem lub regionem znanym ze szczególnych walorów kulturowych, tradycji, osiągnięć technicznych itp. Opiera się ona na wykorzystywaniu tzw. efektu „Made in...”, zwanego też

efektem „Country-of-Origin”¹⁸. Oddziaływanie tego efektu jest wypadkową właściwości samego produktu, cech kraju wytworzenia oraz cech kraju przeznaczenia tego produktu. Jest on szczególnie silny w stosunku do takich produktów, jak: sery szwajcarskie, wina francuskie, buty włoskie, samochody japońskie, salami węgierskie, i to właściwie na całym świecie. Producenci pochodzący z krajów o niezbyt pozytywnym wizerunku, czyli o słabym efekcie „Made in...”, często nie przyznają się do niego określając kraj pochodzenia na swoich produktach jako „Made in Europe” albo „Made in EU” (na rynkach zachodnioeuropejskich raczej negatywnie postrzegane są wyroby greckie, irlandzkie, hiszpańskie czy belgijskie).

Jak już wcześniej wspomniano, zbudowanie marki międzynarodowej czy globalnej jest bardzo trudne. Uważa się, że stopień trudności zależy m.in. od kategorii produktów, co obrazuje to model przedstawiony na rys. 2.



Źródło: J. Altkorn, *Determinanty globalizacji marek*, „Marketing i Rynek” 1997 nr 4, s. 5, za: T. Domzal, L. Unger, *Emerging Positioning Strategies in Global Marketing*, „Journal of Consumer Marketing” 1987 No. 4.

Rys. 2. Model „continuum pozycjonowania marek globalnych”

¹⁸ M. Komor, *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*. PWN, Warszawa 2000, s. 137 i dalsze.

Zakłada się w nim istnienie dwóch grup produktów posiadających atrybuty dające największe szanse na wykreowanie silnej pozycji na rynku globalnym, mianowicie:

- produkty wysokiej techniki (high-tech),
- produkty wysoce emocjonalne (high-touch).

Produkty high-tech to głównie maszyny, aparatura, komputery, samochody, sprzęt audiowizualny, telefony i inne, wytwarzane przy pomocy nowoczesnych technologii. Do drugiej kategorii (high-touch) zaliczone zostały produkty uniwersalnego zastosowania (np. środki higieny, kosmetyki), produkty „globalnej wioski” (np. napoje, papierosy, dżinsy), jak i służące do rozwiązywania codziennych problemów (np. zegarki, telefony). Wspólną cechą marek high-tech i high-touch jest koncepcja oferty, która lansuje wizję życia o określonym standardzie, określony styl życia.

Analizując listę najbardziej znanych marek globalnych ostatniego 20-lecia, można znaleźć potwierdzenie założeń przedstawionego modelu. W tabeli 1 zaprezentowano 10 czołowych marek światowych w okresie od 1990 do 2007 roku.

Tabela 1. Najbardziej znane marki globalne

Pozycja	1990 rok	1996 rok	2004 rok	2007 rok
1	Coca-Cola	McDonald`s	Coca-Cola	Coca-Cola
2	Kellog`s	Coca-Cola	Microsoft	Microsoft
3	McDonald`s	Disney	IBM	IBM
4	Kodak	Kodak	GE	GE
5	Marlboro	Sony	Intel	Nokia
6	IBM	Gillette	Disney	Toyota
7	American Express	Mercedes Benz	McDonald`s	Intel
8	Sony	Levi`s	Nokia	McDonald`s
9	Mercedes Benz	Microsoft	Toyota	Disney
10	Nescafe	Marlboro	Marlboro	Mercedes Benz

Źródło: www.interbrand.pl.

Jak widać przez cały okres w czołówce utrzymują się Coca-Cola i McDonald`s, a także IBM, Marlboro i Disney. Cała dziesiątka to marki produktów high-tech lub high-touch. Warto także zwrócić uwagę na pewne zmiany w rankingu po roku 2000, których istotną przyczyną jest bardzo szybki postęp w dziedzinie informatyki i elektroniki. Microsoft przesunął się z pozycji 9-tej w 1996 roku na 2-gą w 2004 i 2007. Firma IBM, której nie było w pierwszej dziesiątce w 1996 roku (także z przyczyn wewnętrznych problemów organizacyjnych), znalazła się na pozycji trzeciej w 2004 roku i utrzymała ją w roku 2007. Po 2000 roku pojawiły

się w czołówce takie marki, jak GE, Intel, Nokia. Natomiast słabnie wyraźnie pozycja Marlboro (w 2004 roku dziesiąta pozycja, w 2007 roku poza dziesiątką), co również jest znakiem czasów i wiąże się z lansowaniem zdrowego trybu życia, bez papierosa.

Ograniczenia i pułapki pozycjonowania globalnego

Planując ekspansję marki na rynki zagraniczne przedsiębiorstwa powinny uwzględnić różne uwarunkowania, głównie natury społeczno-kulturowej i prawnej, aby uniknąć błędów i marnotrawstwa środków. Na pierwszy plan wysuwają się kwestie językowe, które dotyczą przede wszystkim brzmienia i znaczenia nazwy marki oraz związanych z nią skojarzeń, a także treści sloganów reklamowych. Problem uwidacznia się przy przenoszeniu nazwy marki do innych krajów. Wziąwszy pod uwagę fakt, że dane słowo może znaczyć w różnych językach zupełnie co innego (np. „sale” po angielsku znaczy „sprzedaż”, po włosku „sól”, po francusku „brudny”), nie mówiąc już o odmienności skojarzeń z nimi, powstaje konieczność dokonywania zmian i modyfikacji nazwy marki. Przykładem może tu być różnicowanie nazwy marki płynu do zmiękczenia tkanin przez Unilever¹⁹. Kiedy wprowadzano ten płyn na rynek niemiecki w 1970 roku wymyślono dwa elementy marki: rysunek misia i nazwę Kuschelweich (niem. otulanie się czymś miękkim). Przy wprowadzaniu produktu na rynki zagraniczne w 1990 roku trzeba było zmienić nazwę, np. we Francji na Cajoline, w Turcji na Yumas, w USA na Snuggle, w Brazylii na Fofó, we Włoszech i Polsce ten płyn znany jest pod nazwą Cocolino. Trwały pozostał tylko obrazek misia. Podobnie amerykański proszek do prania Tide we Włoszech znany jest jako Dash, w Wielkiej Brytanii i Polsce jako Ariel. Nieznajomość lub niedostateczna znajomość znaczenia słów może być przyczyną wielu wpadek²⁰.

Jeżeli chodzi o nazwy marek o pretensjach globalnych czy międzynarodowych wydaje się, że najbardziej odpowiednie byłyby nazwy nie zawierające treści informacyjnych ani zabarwień emocjonalnych. Przykładami takich marek są: Kodak, Adidas, Danone, Exxon. Nazwy te nie oznaczają niczego, niczego nie sugerują, ale są krótkie i proste, łatwe do analogicznego wymawiania w różnych językach, moż-

¹⁹ J. Kall, *Silna marka ...* op. cit., s.283-284.

²⁰ Dla przykładu Chevrolet nazwał swój nowy model „Nova” nie zdając sobie sprawy, że w Ameryce Łacińskiej „no va” oznacza „nie chodzi”. Inny przykład dotyczy Fiata 127, któremu początkowo nadano nazwę „Rustica”. We Włoszech brzmiało to atrakcyjnie, ale już gorzej w Wielkiej Brytanii, ponieważ w języku angielskim „rust” znaczy „rdza”. Ph. Kotler, *Marketing od...* op. cit., s. 94.

liwe do wykorzystania w różnych mediach, podatne na miniaturyzację, miłe dla ucha i łatwe do ochrony prawnej. Również możliwe do wykorzystania są nazwy marek pochodzące od nazwisk założycieli firm, a więc np. Ford, Toyota, Coty, Disney, McDonald's. Takie właśnie nazwy dominują wśród najpopularniejszych marek światowych. Nieodpowiednie są natomiast nazwy wywodzące się z narodowej czy lokalnej kultury, religii, zwyczajów, np. postacie z literatury, mitologii, symbole lokalnych bóstw, lokalne nazwy geograficzne itp.

Kolejny problem wiąże się z przekładalnością sloganów reklamowych, co ilustrują następujące przykłady²¹:

- slogan Gillette: „The best a man can get” dosłownie znaczy po polsku: „Najlepsze, co może dostać mężczyzna”, co nie do końca oznacza to samo co: „Najlepsze dla mężczyzny”;
- „Come alive with Pepsi” po chińsku oznaczało: „Pepsi sprawi, że twoi przodkowie wstają z grobu”;
- slogan piwa Coors: „Turn it loose” w dosłownym tłumaczeniu na hiszpański znaczy: „Cierpieć na biegunkę”.

Przy formułowaniu przekazów reklamowych kreujących wizerunek marki trzeba brać pod uwagę nie tylko kwestie językowe, ale także różnice w stylu życia, systemach wartości, uwarunkowaniach klimatycznych, co znajduje odzwierciedlenie w odmiennych preferencjach klientów. Amerykanie, ceniący sobie czas, lubią zupy w puszkach, Włosi natomiast nie uznają żywności konserwowanej. Odwoływanie się do wartości rodzinnych ma sens w katolickich krajach Południa, mniejszy na protestanckiej Północy. Podobnie, gdy chodzi o etos pracy. Mówi się, że na południu Europy ludzie pracują, by żyć; na północy żyją, by pracować. Różnice klimatyczne sprawiają, że inne korzyści cenione są w przypadku takich produktów, jak meble, odzież, obuwie, kosmetyki, żywność. I tak np. czekolada jest jadana na ciepłym południu dla przyjemności, na chłodnej północy dla walorów odżywczych. Duże znaczenie ma nawet dobór kolorów, które są odmiennie postrzegane i kojarzone nawet w obrębie krajów europejskich²².

²¹ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław 1997, s. 190.

²² Na przykład kolor zielony w Austrii, Danii czy Finlandii oznacza nadzieję, we Francji i Włoszech – młodość, brak pieniędzy, w Szwajcarii i Szwecji – niedoświadczenie, coś niedojrzałego, niechcianego. Nawet w pokrewnych kulturowo Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii oddziaływanie kolorów jest odmienne, co wykazały badania skuteczności tego samego proszku do prania oferowanego w opakowaniach różnego koloru. Otóż w badaniach brytyjskich proszek w żółtym opakowaniu oceniono jako „silny proszek, który zrujnował moje rzeczy”, zaś w amerykańskich jako „łagodny, nawet za łagodny. J. Kall, *Silna marka ...* op. cit., s.278.

Ograniczenia i trudności w ekspansji marek na rynki międzynarodowe mogą również wynikać z odmiennych uregulowań prawnych. Pomimo dążenia większości krajów, poprzez działalność organizacji międzynarodowych i światowych, do unifikacji rozwiązań prawnych w różnych dziedzinach, nadal istnieją istotne różnice. Dotyczy to nawet państw należących do Unii Europejskiej. Dokonując wyboru środków promocyjnych w strategii budowania marki, przedsiębiorstwa muszą uwzględnić fakt, że w niektórych krajach europejskich określone formy promocji są prawnie zakazane. Najwięcej zakazów występuje w Szwajcarii i Luksemburgu. Dotyczą one: loterii, refundacji, zbierania kolekcji, premii, zasady „kilka sztuk za mniejszą cenę”, obniżek cen przy kolejnym zakupie tej samej marki. Tylko niektóre z tych form są niedopuszczalne także w Niemczech, Norwegii, Szwecji, Danii, Austrii czy Włoszech²³.

Bardzo istotną kwestią przy wchodzeniu na rynki zagraniczne jest ochrona prawna marki. W tym zakresie istnieją przepisy międzynarodowe, dające prawo wyłączności stosowania danej marki po jej zarejestrowaniu.²⁴ Rejestracja marki upoważnia do posługiwania się międzynarodowym symbolem ® (ang. registered). Używanie go nie jest obowiązkowe (dlatego nie zawsze się go umieszcza obok marki, bo, zdaniem grafików, „psuje obraz całości”), ale w razie sporu o naruszenie prawa do znaku wzmacnia domniemanie winy sprawcy. Jeżeli nazwa nie została z jakichś powodów zarejestrowana, ale firma i tak uważa ją za swoją wyłączną własność (podlegającą ochronie choćby na mocy ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji), można przy niej umieścić oznaczenie TM (ang. Trade Mark)²⁵. Praktykę tę stosują najczęściej firmy amerykańskie, które wprowadzają bardzo często nowe produkty i marki na rynki międzynarodowe.

Podsumowanie

Marka, rozumiana jako trwały, pozytywny obraz produktu wykreowany w umysłach konsumentów, wyraźnie odróżniający go od ofert konkurentów, jest bardzo ważnym narzędziem marketingowym, które przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać w ekspansji zagranicznej. Tempo i skala zachodzących zmian prowadzących

²³ P. R. Smith, *Marketing Communications – An Integrated Approach*, Kogan Page, London 1996, s. 238.

²⁴ Unia Europejska wprowadziła zasady nadawania i rejestracji jednolitego znaku towarowego dla wszystkich krajów członkowskich. Każde przedsiębiorstwo może zarejestrować swoją markę w urzędzie rejestrującym, który mieści się w Alicante (Hiszpania), i wtedy jego marka jest chroniona na całym unijnym rynku.

²⁵ M. Zboralski, *Nazwy firm i produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 221.

do globalizacji skłaniają do wysunięcia tezy, że warunkiem przetrwania i rozwoju firm, nie tylko ponadnarodowych, ale także krajowych, będzie zdolność konkurowania na rynkach międzynarodowych. Skuteczne strategie działania na rynku globalnym wymagają stosowania zasady: „myśl globalnie, działaj lokalnie”. W przypadku strategii pozycjonowania marki na rynku globalnym można globalizować nazwę, jeśli jest ona prosta, łatwa do wymówienia w różnych językach i nie wywołuje niepożądanych skojarzeń. Natomiast do warunków lokalnych, narodowych trzeba dostosować przede wszystkim treść i formę przekazów reklamowych oraz rodzaj stosowanych środków promocyjnych. W innych przypadkach trzeba dostosować także nazwę marki.

Piśmiennictwo

1. Altcorn J. 1997. *Determinanty globalizacji marki*, Marketing i Rynek nr 4.
2. Altcorn J. 1999. *Strategia marki*. PWE, Warszawa.
3. Ambler T. 1999. *Marketing od A do Z*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
4. Domzal T., Unger L. 1987. *Emerging Positioning Strategies in Global Marketing*, Journal of Consumer Marketing nr 4.
5. Foxall G. R. 1998. Goldsmith R. E., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, PWN, Warszawa.
6. Jankowiak B. 1997. *Marlboro – sukces po 40 latach porażek*. Businessman Magazine nr 9.
7. Kall J. 2001. *Silna marka. Istota i kreowanie*. PWE, Warszawa.
8. Kapferer J. N. 1995. *Strategic Brand Management – New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London.
9. Komor M. 2000. *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, PWN, Warszawa.
10. Kotler Ph. 1999, *Kotler o markeingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
11. Kotler Ph. 1994, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola.*, Gebethner&Ska, Warszawa.
12. Kotler Ph. 2004, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa.
13. Mazurek-Łopacińska K. 2002, *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław.
14. Mazurek-Łopacińska K. 1997. *Zacowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław.
15. Ries A., Trout J. 1982, *Positioning: The Battle for You Mind*, Warner Books, New York.

16. Smith P. R. 1996. *Marketing Communications – An Intergrated Approach*, Kogan Page, London.
17. Urbanek G. 2002. *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa.
18. *Ustawa Prawo własności przemysłowej*, Dz. U. Z 21.05. 2001 roku, nr 49, poz. 508.
19. Witek-Hajduk M. K. 2001. *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa.
20. Włodarczyk W. 2001., *Zdolność odróżniająca znaku towarowego*, Wyd. VERBA, Lublin.
21. Zboralski M. 2000. *Nazwy firm i produktów*, PWE, Warszawa.
22. Witryna internetowa: www.interbrand.pl. Data wejścia: marzec 2008.