

*Magdalena Grębosz\*, Jacek Otto\**

## **OCENA POZYCJI RYNKOWEJ MAREK PODCZAS REALIZACJI STRATEGII CO-BRANDINGU**

### **1. WPROWADZENIE**

W warunkach współczesnego rynku, działania skierowane na podniesienie lub utrzymanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa mają kluczowe znaczenie dla jego funkcjonowania. Coraz częściej przedsiębiorstwa wykorzystują w tym celu działania z zakresu zarządzania marką oraz współpracy z innymi podmiotami na rynku.

Celem artykułu jest przedstawienie metod oceny pozycji rynkowej marek – wyrażanej poprzez ocenę kapitału i wizerunku marek – stosowanych podczas poszczególnych etapów realizacji strategii co-brandingu.

Niniejsze opracowanie powstało w oparciu o badania prowadzone w ramach realizacji projektu badawczego SONATA 1 nr 2011/01/D/HS4/03442, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

### **2. ZNACZENIE MARKI I CO-BRANDINGU W WARUNKACH WSPÓŁCZESNEGO RYNKU**

Marka to dzisiaj symbol jakości, silnej pozycji na rynku, prestiżu i uznania. Marka jest punktem odniesienia, umożliwiającym konsumentowi ocenę zarówno materialnych cech produktu, jak i fundamentalnych niematerialnych wartości związanych z samą marką (Grębosz 2008: 15). Dzięki zastosowaniu marki, konsument ma możliwość oceny stopnia identyfikacji z przedsiębiorstwem i porównania jego oferty z innymi ofertami na rynku. Marka jest źródłem wartości postrzeganej przez klienta i jednocześnie źródłem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Wykreowanie rozpoznawalnej i budzącej zaufanie marki

---

\* dr inż., adiunkt, Katedra Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego, Politechnika Łódzka.

\* prof. dr hab., profesor nadzwyczajny, Katedra Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego, Politechnika Łódzka.

przedsiębiorstwa lub produktu może stanowić podstawę rynkowego sukcesu (Meyer 2010: 219).

W celu wzmocnienia pozycji rynkowej marki, przedsiębiorstwa budują własną przewagę konkurencyjną wykorzystując związki kooperacyjne. Można wyróżnić dwa podstawowe grupy relacji: o charakterze pionowym (najczęściej między dostawcą a odbiorcą) oraz o charakterze poziomym (między podmiotami z tego samego sektora). Rozwój współpracy między podmiotami jest spowodowany przede wszystkim zmianami w otoczeniu oraz ograniczonym dostępem do zasobów strategicznych. Wśród wielu form współpracy w obszarze zarządzania markami wymienić można także strategię co-brandingu.

W artykule przyjęto, że co-branding jest współpracą przedsiębiorstw mającą na celu wprowadzenie na rynek produktu sygnowanego przez dwie (lub więcej) marki partnerskie, współtworzące markę co-brandingową (Grębosz 2013: 5). W konsekwencji z co-brandingu wyklucza się wspólną reklamę, wspólną promocję sprzedaży, jak również sponsoring i współpracę pomiędzy producentami i dystrybutorami. Co-branding opiera się przede wszystkim na współdziałaniu na poziomie symbolicznym i prowadzi do stworzenia nowej marki, choćby jedynie łączącej w sobie dwie istniejące marki partnerskie. Co-branding jest w rezultacie współpracą pomiędzy markami łączonymi w celu dostarczenia wartości dodanej i zwiększenia świadomości marek wśród konsumentów oraz odświeżenia i wzmocnienia wizerunków marek partnerskich (ibidem: 73). W zależności od relacji pomiędzy partnerami, co-branding może mieć charakter otwarty lub też współpraca pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami jest realizowana na zasadach wyłączności. Wśród marek partnerskich (uczestniczących) wyróżnia się markę zapraszającą oraz markę zapraszaną do współpracy.

### **3. METODY OCENY POZYCJI RYNKOWEJ MAREK PODCZAS REALIZACJI POSZCZEGÓLNYCH ETAPÓW STRATEGII CO-BRANDINGU**

Ocena pozycji rynkowej marki jest związana z wieloma problemami metodycznymi, gdyż składają się na nią takie elementy, jak: atrybuty, korzyści, wartości, osobowość i kreowanie lojalności. W ostatnich latach stworzono wiele modeli pozwalających ocenić kapitał, siłę i wartość marki. Można podzielić je na modele oparte na badaniach oraz modele, których podstawą są finanse (Kotler, Pfoertsch 2008: 107). W przypadku pierwszego podejścia pomiar wartości marki ma charakter behawioralny, a ocenie podlegają zachowanie i stosunek klienta. Natomiast w przypadku modeli finansowych, szacuje się całościową wartość marki w oparciu o dane księgowo. Do oceny pozycji rynkowej marki

w kontekście marketingowym można wykorzystać ocenę kapitału marki<sup>1</sup>, wizerunku marki<sup>2</sup> oraz potencjału konkurencyjnego marki<sup>3</sup>.

W przypadku strategii co-brandingu, oceny pozycji rynkowej marek dokonuje się w różnych etapach realizacji projektu co-brandingowego:

- na etapie doboru marek partnerskich do projektu co-brandingowego,
- na etapie oceny pozycji rynkowej marek partnerskich *a priori*,
- na etapie oceny efektów realizacji strategii co-brandingu:
  - podczas oceny pozycji marki co-brandingowej,
  - podczas oceny pozycji rynkowej marek partnerskich *a posteriori*.

Wśród najważniejszych czynników (waga 4 lub 5 w skali 1-5), wpływających na wybór marki partnerskiej, menadżerowie badanych przedsiębiorstw<sup>4</sup> wskazali m.in. (Grębosz 2013: 145):

- świadomość marki (5),
- zbieżność wizerunków marek partnerskich (5),
- lojalność wobec marki (4),
- zbieżność z wizerunkiem kategorii produktu co-brandingowego (4),
- zbieżność kapitałów marek (4),

---

<sup>1</sup> Kapitał marki – w ujęciu marketingowym – można określić mianem różnicy pomiędzy zachowaniem klienta w przypadku zastosowania konkretnego elementu marketingu, ściśle związanego z daną marką, a zachowaniem w przypadku zastosowania identycznego elementu marketingu dla niemarkowego produktu (Adamczyk 2008: 12). Zgodnie z podejściem Aakera (Aaker 1991: 19-21, 270), kapitał marki wyznacza się na podstawie stopnia lojalności klientów, świadomości nazwy, postrzeganej jakości produktu, siły skojarzeń nabywców oraz pozostałych aktywów, takich jak patenty, znaki handlowe i relacje z uczestnikami kanałów dystrybucji.

<sup>2</sup> Wizerunek wyraża obraz marki, jaki funkcjonuje w percepcji konsumentów, oparty na skojarzeniach związanych zarówno z atrybutami funkcjonalnymi produktu, jak i atrybutami symbolicznymi. Wizerunek marki jest często uproszczonym widzeniem marki, zredukowanym do elementów leżących w obszarze zainteresowań określonych odbiorców (Szulce, Janiszewska 2006: 41).

<sup>3</sup> Na potencjał konkurencyjny marki składa się sześć kluczowych zasobów: znajomość marki, relacja postrzeganej wartości do ceny, przywiązanie konsumentów, wyróżniająca tożsamość marki, adekwatność propozycji marki oraz dostępność marki i udziały rynkowe w kontekście obecności marki w kanałach dystrybucji i jej udział w sprzedaży danej kategorii (Patkowski 2010: 105-127).

<sup>4</sup> Badania empiryczne przeprowadzono w 2011 roku wśród 50 międzynarodowych przedsiębiorstw, stosując metodę bezpośredniego gromadzenia informacji, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. W większości przypadków w badaniach empirycznych uczestniczyli menadżerowie marek lub dyrektorowie działów marketingu z centrali firm, a badania były przeprowadzane zagranicą. W badaniach uczestniczyło 50 przedsiębiorstw, które realizowały strategię co-brandingu w latach 2009-2011, w minimum trzech krajach Europy. Na rynku B2C (*business-to-customer*) działa 35 przedsiębiorstw, 6 kieruje swoją ofertą do klientów biznesowych, a pozostałe 9 przedsiębiorstw funkcjonuje jednocześnie na rynku B2B (*business-to-business*) i B2C (*business-to-customer*). Ze względu na międzynarodowy charakter działalności, zarówno forma prawna, wielkość przychodu, jak i liczba pracowników badanych przedsiębiorstw zależy od obszaru działalności i w zależności od przedsiębiorstwa była określana w skali globalnej lub krajowej, co utrudnia dokonanie zestawień i porównań.

- zbieżność tożsamości marek (4),
- postrzeganą jakość (4),
- siłę skojarzeń (4).

Najczęściej stosowanym wskaźnikiem oceny kapitału marki podczas realizacji strategii co-brandingu jest jej znajomość, nazywana często świadomością marki. Sama znajomość nazwy marki przez potencjalnych konsumentów nie jest jednoznaczna ze świadomością marki, istotna jest bowiem także zdolność konsumenta do przywołania i rozpoznania marki. W badaniach kapitału marki, świadomość marki pojawia się w dwóch wariantach: spontanicznym, w którym badamy przywołanie pamięciowe oraz wspomaganym. Ocena znajomości i świadomości marki jest istotna podczas doboru marek partnerskich, gdyż pozwala zweryfikować nie tylko rozpoznawalność marki, ale także jej związki z konkretną grupą produktów/usług, co pozwala na dopasowanie marki partnera do kategorii produktu co-brandingowego oraz kategorii produktów marki zapraszającej.

Kolejnym wskaźnikiem oceny kapitału marki podczas realizacji strategii co-brandingu jest lojalność wobec marki, która jest miarą przywiązania klienta do marki i wynika przede wszystkim z (Foxall, Goldsmith 1998: 31):

- wytworzenia więzi emocjonalnej konsumenta z marką,
- zgodności wizerunku marki z wizerunkiem konsumenta,
- przeświadczenia konsumenta o zaspokajaniu potrzeb i dostarczaniu pożądaných korzyści.

Pomiar lojalności wykorzystuje się w strategii co-brandingu przede wszystkim podczas oceny pozycji marki co-brandingowej (*a posteriori*), czego można dokonać m.in. poprzez (za: Urbanek 2002: 8):

- ocenę powtarzalności zakupu produktu co-brandingowego,
- ocenę dyfuzji zakupów,
- ocenę stopy przestawienia,
- ocenę stopy satysfakcji/niezadowolenia z produktu co-brandingowego,
- ocenę kosztów przedstawienia.

Kolejnym składnikiem kapitału marki, ocenianym podczas realizacji strategii co-brandingu, jest postrzeganie jej jakości, które ułatwia klientowi pozycjonowanie marki i porównanie jej z innymi markami obecnymi na rynku. Postrzegana jakość marki to „poziom jakości przypisywany produktom oznaczonym daną marką przez nabywców” (Witek-Hajduk 2001: 58).

Wpływ co-brandingu na postrzeganą jakość marek partnerskich wyraźnie uwypukla symboliczny charakter tego atrybutu. Zmiana postrzegania jakości po realizacji projektu co-brandingowego jest spowodowana przede wszystkim zmianą skojarzeń związanych z marką.

Ocena postrzeganej jakości dotyczy zarówno oceny marek partnerskich *a priori* (na etapie ich doboru do projektu co-brandingowego), jak i *a posteriori* oraz oceny pozycji marki co-brandingowej.

Postrzegana jakość marki można ocenić poprzez (w oparciu o: Urbanek 2002: 8, za: Keller 1993):

- skalowanie cech potencjalnych marek partnerskich polegające na porównaniu relatywnej pozycji cech tych marek,
- skalowanie cech marki co-brandingowej polegające na pokazaniu relatywnej pozycji jej cech w stosunku do cech marek konkurencyjnych,
- wielowymiarowe skalowanie marki polegające na określeniu relatywnej pozycji marki co-brandingowej i konkurencyjnych marek klasycznych, w odniesieniu do wielu cech jednocześnie oraz identyfikacji kluczowych wymiarów decydujących o sukcesie marki co-brandingowej,
- pomiar wieloczynnikowy polegający na określeniu preferencji konsumentów dla różnych poziomów cech marek (zarówno co-brandingowych, jak i partnerskich),
- pomiar relatywnie postrzeganej jakości polegający na pokazaniu pozycji marki partnerskiej *a posteriori* i jej zmian w stosunku do marek konkurencyjnych,
- pomiar relatywnie postrzeganej jakości polegający na pokazaniu pozycji marki co-brandingowej w stosunku do konkurencyjnych marek klasycznych.

Skojarzenia związane z marką obejmują wszystko to, co w umyśle konsumenta wiąże się z daną marką. Skojarzenia odnoszą się ściśle do tożsamości i wizerunku marki. Zakres i charakter skojarzeń tworzących wizerunek marki, uznawane są za kolejny z wyznaczników kapitału marki. Kwestia wykorzystania wizerunku marki jest kluczowa w strategii co-brandingu. Wizerunek marki partnerskiej powinien być jednym z istotnych kryteriów doboru partnera do projektu co-brandingowego, gdyż poprzez atrybuty wizerunków marek partnerskich, budowany jest wizerunek marki produktu co-brandingowego. Konsumenty bazują w tym przypadku na posiadanej już wiedzy o markach partnerskich, właśnie w oparciu o ich wizerunek. Efektem realizacji strategii co-brandingu może być wzmocnienie wizerunku marki produktu co-brandingowego poprzez wykorzystanie skojarzeń związanych z wizerunkami marek partnerskich oraz jednoczesne odświeżenie i wzmocnienie wizerunku marek partnerskich.

W celu poznania rzeczywistego wizerunku potencjalnych marek partnerskich do projektów co-brandingowych, przeprowadzane są badania oparte na wskaźnikach świadomości. Do oceny wizerunku marki stosować można techniki swobodnych skojarzeń, wolnych list, asocjacji słownych, sortowania, porównania w triadach, porównania parami oraz metodę wywiadu drabinkowego (Kall, Kłeczek, Sagan 2006: 37-54). W badaniach wizerunku marek partnerskich mogą być wykorzystane także złożone i wielostronne audyty komunikacyjne oraz zaawansowane analizy danych (analizy psychograficzne oraz analizy czynnikowe). Z kolei do badania osobowości marek partnerskich wykorzystać

można techniki jakościowe oparte na skojarzeniach, personifikacji, wizualizacji czy archetypach (Kaczmarczyk 2002: 163-218; Wójcik 2007: 200-218).

Przykładem narzędzia pomiaru wizerunku marki stosowanego w praktyce jest opracowane przez Pentor narzędzie badawcze P'BIS (*Pentor's Brand Image Study*), wykorzystujące wielowymiarowe analizy statystyczne. Proponowane rozwiązanie łączy specyficzne metody pomiaru i analizy danych, których wykorzystanie ma umożliwić wszechstronne badanie wizerunku marki. Wymiary oceny wizerunku określane są na podstawie analizy czynnikowej, poprzez którą wizerunek marki zostaje sprowadzony do kilku podstawowych, syntetycznych wymiarów. Umożliwia to porównywanie wizerunku marki, a także zwięzłą i syntetyczną prezentację wyników pomiarów poprzez profile porównawcze [<http://www.pentor.pl>]. Preferencje wobec marek mogą być także mierzone metodą CSP (*Constant Sum Preference*) poprzez porównywanie marek parami i rozdzielanie stałej sumy punktów. Pomiaru wizerunku potencjalnej marki partnerskiej można również dokonać w drodze skalowania wielowymiarowego (MDS). Celem analiz jest przekształcanie danych, dotyczących percepcji odbiorców w spójny i czytelny obraz w przestrzeni wielowymiarowej. Dodatkowo można wykorzystać metodę łącznej przestrzeni MDS, w której dwa zbiory są zlokalizowane i oceniane jednocześnie. Dzięki zastosowaniu tej metody można porównać wizerunki dwóch potencjalnych marek partnerskich do projektu co-brandingowego (Kaczmarczyk 2011: 177-179; Dowling 1988: 27-34).

Mapy percepcji są również skutecznym narzędziem, które umożliwia dokonywanie analiz i ocen zarówno na etapie planowania współpracy w ramach co-brandingu, jak i na etapie oceny rzeczywistych efektów realizacji strategii co-brandingu. Zdaniem Kłeczka (Kall, Kłeczek, Sagan 2006: 69) mapy percepcji są pomocne w pozycjonowaniu marek, pozwalając określić postrzeganie struktury kategorii produktów i przynależność poszczególnych marek do określonych kategorii oraz odzwierciedlając wizerunki marek.

Na etapie oceny pozycji rynkowej potencjalnych marek partnerskich, dokonywanej w celu doboru marek uczestniczących do projektu co-brandingowego, wykorzystanie map percepcji pozwala na:

- weryfikację zbieżności<sup>5</sup> marek partnerskich na poziomie funkcjonalnym lub/i symbolicznym, poprzez porównanie np. typu użytkownika marek, ich cech czy uzyskiwanych korzyści,

---

<sup>5</sup> Zbieżność marek (*fit*) można tłumaczyć jako dostrzeganie przez konsumentów logicznych związków pomiędzy markami partnerskimi lub postrzeganie kategorii produktów, które reprezentują jako kompatybilne. Zbieżność może być rozpatrywana zarówno na poziomie funkcjonalnym, jak i symbolicznym.

- określenie potencjalnej pozycji marki produktu co-brandingowego w stosunku do marek produktów klasycznych, w celu zdefiniowania jej przewagi wobec produktów konkurencyjnych oraz możliwej do pozyskania w wyniku co-brandingu wartości dodanej.

Na etapie oceny pozycji rynkowej marki co-brandingowej i *a posteriori* marek partnerskich, wykorzystanie map percepcji umożliwia:

- określenie rzeczywistej pozycji rynkowej marki produktu co-brandingowego w stosunku do marek produktów klasycznych, w celu potwierdzenia jej przewagi wobec produktów konkurencyjnych oraz pozyskanej w wyniku co-brandingu wartości dodanej,
- porównanie pozycji wizerunków poszczególnych marek partnerskich do ich konkurentów po realizacji strategii co-brandingu, w stosunku do sytuacji przed rozpoczęciem współpracy. Pozwala to na określenie wpływu co-brandingu na pozycję rynkową marek uczestniczących.

#### 4. PODSUMOWANIE

Podstawą co-brandingu jest właściwe wykorzystanie istniejącej pozycji rynkowej marek partnerskich w celu rentownego rozwoju nowych produktów co-brandingowych. W konsekwencji, w wielu przypadkach co-branding daje możliwość rozwoju poprzez wchodzenie na nowe rynki i w nowe kategorie produktów przy zredukowanym poziomie ryzyka. Co-branding umożliwia bowiem wzmocnienie kapitału marek partnerskich, odświeżenie wizerunku tych marek oraz wzmocnienie ich potencjału konkurencyjnego, poprzez wykorzystanie efektu *spillover*. Dlatego tak istotna jest ocena pozycji rynkowej marek partnerskich *a priori*, określana poprzez ocenę poszczególnych elementów kapitału marek partnerskich oraz ocenę ich wizerunku w oparciu o skojarzenia i zbieżność marek. Dzięki realizacji strategii co-brandingu umocnieniu podlega pozycja rynkowa marek partnerskich, zarówno poprzez wzmocnienie świadomości nową marką co-brandingową, jak i poprzez powiązanie z marką partnerską. W efekcie dochodzi do wejścia marek partnerskich na wyższy poziom świadomości, co wspomaga komunikowanie się z nabywcami, zwiększa prawdopodobieństwo zakupu produktu co-brandingowego i produktów marek uczestniczących. Dlatego tak istotna – obok oceny pozycji rynkowej marek partnerskich *a priori* – jest ocena pozycji rynkowej zarówno marki co-brandingowej, jak i marek partnerskich *a posteriori*.

**BIBLIOGRAFIA:**

- Aaker D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, Editions Free Press, New York.
- Adamczyk J. (2008), *Wybrane aspekty zarządzania marką w branży piwowarskiej*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 26.
- Dowling G. R. (1988), *Measuring Corporate Image: A Review of Alternative Approaches*, „Journal of Business Research”, vol. 17 (1).
- Foxall G. R., Goldsmith R. E. (1998), *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, PWN, Warszawa.
- Grębosz M. (2008), *Brand Management*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Grębosz M. (2013), *Co-branding. Koncepcja i uwarunkowania rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1182.
- Kaczmarczyk S. (2002), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Kaczmarczyk S. (2011), *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa.
- Kall J., Kłeczek R., Sagan A. (2006), *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Keller K. L. (1993), *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity*, „Journal of Marketing”, vol. 1.
- Kotler P., Pfoertsch W. (2008), *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, PWN, Warszawa.
- Meyer B. (2010), *Kształtowanie marki przedsiębiorstwa na przykładzie Grupy PZU*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 55.
- Patkowski P. (2010), *Potencjał konkurencyjny marki. Jak zdobyć przewagę na rynku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Pentor's Brand Image Study*, <http://www.pentor.pl/eng/36631.xml>, (data dostępu: 09.09.2012).
- Szulce H., Janiszewska K. (2006), *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Urbanek G. (2008), *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Urbanek G. (2002), *Pomiar kapitału marki – miary marketingowe*, „Marketing i Rynek”, nr 4.
- Witek-Hajduk M. K. (2001), *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa.
- Wójcik M. (2007), *Jakościowe badania elementów składowych marki*, [w:] Maison D., Noga-Bogomilski A., (red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

**STRESZCZENIE**

W warunkach współczesnego rynku, marka jest punktem odniesienia, umożliwiającym konsumentowi ocenę zarówno materialnych cech produktu, jak i fundamentalnych niematerialnych wartości związanych z marką. W artykule przedstawiono metody oceny pozycji rynkowej marek – wyrażanej poprzez ocenę kapitału i wizerunku marek – stosowane podczas poszczególnych etapów realizacji strategii co-brandingu.



---

## **EVALUATION OF THE BRAND MARKET POSITION DURING REALISATION OF CO-BRANDING STRATEGY**

### **ABSTRACT**

Today, brand is a reference point, enabling the consumer to evaluate both: the material qualities of the product, as well as fundamental intangible values associated with the brand. In the paper the methods of evaluation of the brands market position (expressed through the assessment of brand equity and brand image) used during the various stages of realisation of the co-branding strategy are presented.