

**Michał Domagała, Agnieszka Łakoma,
Estera Piwoni-Krzeszowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA MARKI W ZARZĄDZANIU RELACJAMI Z KLIENTAMI W OBLICZU WSPÓŁCZESNEGO KRYZYSU GOSPODARCZEGO

Streszczenie: Wartość marki jest zależna od lojalności klientów, i to w wymiarze zarówno globalnym, jak i lokalnym, a współczesny kryzys gospodarczy dla jednych przedsiębiorstw staje się impulsem do wprowadzania zmian w zakresie zarządzania marką, a dla innych przyczyną utraty jej wartości, co jest determinowane wewnętrzną specyfiką funkcjonowania danej organizacji, a nie skalą jej działalności.

Słowa kluczowe: marka, relacje z klientami, kryzys gospodarczy.

1. Wstęp

Tradycyjnie recesję gospodarczą postrzega się jako zjawisko negatywne. Jednak specyfika współczesnego – coraz bardziej zmiennego i nieprzewidywalnego rynku – powoduje, że w zjawiskach kryzysowych wiele przedsiębiorstw próbuje poszukiwać – niejednokrotnie skutecznie – okazji wprowadzania pozytywnych zmian, które nie tylko mogą powstrzymać utratę pozycji, ale wręcz przyczynić się do jej umacniania w otoczeniu licznych i silnych rywali. W praktyce firmy wykorzystują rozmaite źródła budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich jest marka, której odpowiednie kształtowanie wzmacnia skuteczność zarządzania relacjami z interesariuszami, w tym przede wszystkim z konsumentami. W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie, jak w obliczu współczesnego kryzysu gospodarczego zmienia się rola marki w zarządzaniu relacjami z klientami oraz czy zmiany te są determinowane skalą działalności i znajomości marki. Udzielenie odpowiedzi na te pytania wymaga dokonania analizy informacji wtórnych o dynamice wartości marek globalnych oraz egzemplifikacji marki lokalnej.

2. Marka jako instrument zarządzania relacjami z klientami

Markę będącą jednym z instrumentów zarządzania relacjami z klientami należy rozpatrywać dualistycznie. Z jednej strony trzeba uwzględnić markę samego produktu,

która wpływa na sposób jego postrzegania przez otoczenie, a świadomość używanej marki ma duży wpływ na przeżycia związane z konsumpcją. Z drugiej zaś strony na rynku występują marki firm, które wiążą się z wizerunkiem przedsiębiorstwa wśród klientów, partnerów i konkurencji. Dlatego też marka przedsiębiorstwa, będąc zespołem wyobrażeń o nim, które występują w społecznej świadomości, również istotnie wpływa na kształtowanie relacji rynkowych. Wizerunek marki nie jest więc do końca zależny od samej firmy, ponieważ nie może ona mieć pełnego wpływu na opinie konsumentów, będące źródłami jego powstawania. Przedsiębiorstwo może wpływać na wizerunek poprzez tożsamość marki, która definiuje jej misję, identyfikatory i system wartości. Tożsamość jest częścią składową wizerunku, a manifestowanie jej może mieć stosunkowo duży, ale nigdy decydujący, wpływ na postrzeganie firmy na rynku [Kall 2006, s. 27-28].

Inwestowanie w markę pozwala na stworzenie unikatowej, niepowtarzalnej i charakterystycznej więzi z konsumentem [Moroz 2008, s. 28]. Wiąż ta umożliwia budowę trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na lojalności. Firma, która ma oddanych klientów, w dużo mniejszym stopniu musi obawiać się utraty pozycji, ponieważ nie będą oni zbyt skłonni do rezygnowania z preferowanej marki na rzecz marek innych. Jest to związane z przekonaniem o wyższości danej marki, ale także z dążeniem każdego człowieka do spójności i konsekwencji działań [Bryła 2008, s. 15]. Chęć uniknięcia dysonansu poznawczego prowadzi więc do sukcesywnego pogłębiania lojalności wobec marki, a co za tym idzie, przyczyniania się do umacniania pozycji konkurencyjnej firmy na rynku.

Lojalność klientów może przekładać się m.in. na następujące korzyści: wyróżnienie produktu na tle konkurencji, stymulację powtarzalności sprzedaży produktu dzięki budowaniu lojalności klientów, umożliwienie psychologicznego wartościowania produktu, umożliwienie pozycjonowania produktu na mapie percepcji rynku, wspomaganie promowania produktu, możliwość ustanawiania wyższych poziomów cenowych, zwiększenie siły przetargowej w kanałach dystrybucji [Dębski 2008, s. 25].

Wiele spośród wymienionych korzyści odnosi się do produktu. Nie oznacza to jednak, że nie mają one wpływu na znaczenie marki organizacji. Wręcz przeciwnie, wszystkie marki znajdujące się w portfelu przedsiębiorstwa wpływają na jego postrzeganie. Firma nie może się odciąć od swoich wyrobów. Oferta przedsiębiorstwa ma duży wpływ na jego markę, a każdy produkt stanowi niejako składową większej całości, jaką jest marka organizacji. O wartości marki decyduje wartość jej klientów, czyli ich liczba oraz oddanie [Kotler 2005, s. 426]. Jeśli więc klienci są lojalni wobec konkretnych produktów, zyskuje na sile marka przedsiębiorstwa oferującego te dobra.

Marka jest bardzo ważnym składnikiem aktywów organizacji. Odzwierciedla się to w rynkowej wartości przedsiębiorstwa, która m.in. dzięki silnej marce może nawet wielokrotnie przekroczyć wartość wynikającą z wyceny księgowej [Dębski 2008, s. 31].

3. Wartość marki w warunkach kryzysu gospodarczego

Wykorzystując kryterium zasięgu, marki dzieli się na globalne (np. McDonalds, Coca-Cola, Levi's) i lokalne (np. wrocławskie pieczywo Mamut czy koszalińskie piwo Brok). Przy tym – jak pokazują badania Research International przeprowadzone dla Harvard Business School – wśród marek globalnych wyróżnia się tzw. marki dominujące, marki prestiżowe, super marki i marki lokalne [Baker, Sterenberg, Taylor 2003, s. 71-72].

Światowe koncerny coraz częściej konkurują ze sobą nie fizycznymi cechami produktów, a właśnie marką, co wpływa na wzrost wartości przedsiębiorstw. Chcąc pozyskać konsumentów z całego świata, muszą dostosowywać markę do rynków lokalnych (nie dotyczy to marek prestiżowych), z uwzględnieniem regionalnych wpływów kulturowych, które oddziałują na pragnienia i zachowania konsumentów. Istotne są również przyzwyczajenia i gusty potencjalnych klientów, gdyż łatwiej jest budować strategię na ich podstawie niż je zmieniać. Przykładem jest sieć fast foodów McDonald's, która w Tel Awiwie sprzedaje tylko koszerne kanapki, w Paryżu – z dużym dodatkiem musztardy i pieprzu, a w New Delhi – bez grama wołowiny. W Kanadzie – kraju homarów – w ofercie znajduje się McLobster, w Polsce i Austrii kurczaki McNuggets nie są panierowane w cieście, lecz w bułce tartej jak tradycyjne schabowe [Jarco, Stępień 2010].

Jednak stosowanie marki lokalnej przynosi wiele korzyści, a do najważniejszych z nich należą: lepsze dopasowanie nazwy marki do lokalnych preferencji, tradycji, konkurencji oraz języka używanego w danym regionie, skuteczniejsza i łatwiejsza identyfikacja lokalna, wspieranie rozwoju rynku lokalnego i jego szybsza penetracja, możliwość pobierania wyższych cen na mniej konkurencyjnych rynkach [Doyle 2003, s. 282]. Niestety wykorzystywanie marki lokalnej może wiązać się z pewnymi trudnościami, np.: brakiem możliwości wykorzystania efektu skali, wyższymi kosztami marketingowymi związanymi z poszukiwaniem zindywidualizowanego sposobu wyróżnienia się i wypromowania na lokalnym rynku, dostosowaniem oferty do lokalnych potrzeb, preferencji i standardów [Angowski 2008, s. 12].

Decyzja dotycząca dostosowania marki globalnej do lokalnej jest sprawą indywidualną każdego przedsiębiorstwa, niemniej jednak dla wszystkich firm bardzo ważną. Tezę tę potwierdza średnio 40% udziału wartości niematerialnych i prawnych (w tym marki) w wartości całych przedsiębiorstw [Matys 2009]. Na wartość tę jednak wpływają liczne czynniki, a jednym z istotniejszych jest światowa koniunktura gospodarcza. Jak pokazują badania, recesja gospodarcza nie musi powodować spadku wartości marki. Przykładem potwierdzającym owo stwierdzenie jest lider rankingu Interbrand¹ – Coca-Cola, która w 2009 r. posiadała największą wartość, oszacowaną

¹ Wyceny dokonano na podstawie prognoz przychodów i zysku operacyjnego związanego z marką. Ekonomiczna wartość dodana szacowana była przez odjęcie od wyniku na działalności operacyjnej marki zwrotu na zaangażowanych aktywach materialnych i określenie wpływu marki na popyt. Do określenia stopy dyskontowej wykorzystano tzw. *brand strength*, obliczany przez porównanie danej marki do kluczowych czynników kształtujących siłę marki, tj. pozycję rynkową, wizerunek.

na poziomie 69 mld dolarów, co oznacza – pomimo kryzysu gospodarczego – 3-procentowy wzrost w skali roku. Stabilną pozycję firma zawdzięcza wciąż rosnącej sprzedaży swoich produktów. Ten trend zarysował się również mocno w Polsce, gdzie w ciągu ostatniej dekady spożycie *per capita* napojów produkowanych przez Coca-Colę wzrosło ponaddwukrotnie, co jest jednym z najlepszych wyników w Europie. Natomiast na pierwszym miejscu pod względem wzrostu wartości znajduje się marka Google, która zanotowała 25-procentowy wzrost (do 32 mld dolarów). Koncern, który zaczynał od prostej wyszukiwarki, rozszerzył swoją działalność na sektor reklam internetowych. Wśród marek, których wartość wzrosła w trakcie kryzysu, znalazła się także hiszpańska marka odzieżowa Zara (14%). Swój sukces zawdzięcza temu, że oferuje produkty premium w dobrej cenie. Dzięki temu zyskuje coś szlachetnego i odróżnia się od konkurencji, np. od H&M. W wyniku aktualnego kryzysu gospodarczego generalnie marki, które wykorzystują zmiany i rozwój technologiczny, nie odnotowały większych strat [<http://manager.money.pl/news/artukul/spadla;wartosc;najlepszych;marek;przez;kryzys,140,0,535180.html>].

Badania potwierdzają, że również na polskim rynku w sytuacji kryzysowej konsumenci szukają bezpieczeństwa i pewności, które gwarantuje dobra, stabilna i sprawdzona marka. W rankingu Najcenniejszych Polskich Marek w 2009 r. w czołówce znalazły się Orlen, PKO Bank Polski i PZU. Ich dynamiczny rozwój przyczynił się do wzrostu łącznej wartości wszystkich 330 wycenionych w rankingu marek. W tym roku wartość ta wynosiła prawie 58 mld zł, co stanowi wzrost o 7 mld zł w stosunku do roku poprzedniego [Błaszczak 2009a].

Obroną ręką z kryzysu wyszło także wiele marek lokalnych, wśród nich np. browary, które postawiły na piwa warzone według tradycyjnych receptur, rezygnując równocześnie z rywalizacji cenowej z międzynarodowymi koncernami. Przykładem zastosowania takiej strategii jest browar Ciechan z Ciechanowa, który koncentrując się na sprzedaży na terenie Mazowsza, w 2009 r. zwiększył swoją sprzedaż o ok. 20%. Podobnie sytuacja kształtuje się także w przypadku pomorskiego browaru Amber i lubelskiego Jagiełło [Drewnowska 2010].

Należy jednak podkreślić, że w praktyce występuje wiele marek, które w wyniku zaistniałej sytuacji kryzysowej tracą wartość. Według wspomnianego już wcześniej rankingu Najcenniejszych Marek Polskich, rekordzistą okazał się Bank Poczty, którego brand w 2009 r. utracił dwie trzecie wartości. Najbardziej spektakularny – 6-procentowy spadek – odnotowała też Telekomunikacja Polska, która w latach 2006-2008 była liderem tego rankingu [Błaszczak 2009b]. Analizując charakter działalności polskich marek tracących wartość, sądzi się, że podstawową przyczyną takiego stanu jest niewykorzystywanie przez nich szansy strategicznej odnowy.

Czas kryzysu to prawdziwy test dla marek, zarówno globalnych, jak i lokalnych. W trudnej sytuacji konsumenci wybierają produkty tych marek, które znają, do których są przywiązani i do których mają zaufanie. Wykazują mniejsze skłonności do eksperymentowania, są mniej otwarci na nowości, szczególnie w segmencie niezbędnych dóbr i usług. Częściej rezygnują z tego, bez czego mogą się obejść, lub z tego,

co nie przedstawia dla nich wyraźnych korzyści. Inaczej jest z produktami, od których są uzależnieni. Z badań przeprowadzonych przez AC Nielsen wynika, że tylko 16% respondentów zamierza oszczędzać na alkoholu, a 12% na papierosach. Spadku wartości nie powinny się również obawiać marki ponadczasowe, które reprezentują uniwersalne wartości oraz możliwie wysoką jakość przy najlepszej cenie [Nalazek 2009, s. 32-33]. Markami odpornymi na kryzys wydają się też brandy prestiżowe, np. włoskie Ferrari, które podkreślając unikatowość swoich produktów, podsyca popyt, utrzymując kolejki oczekujących. Samochody marki Ferrari są sprzedawane tylko na indywidualne zamówienie, niejednokrotnie realizowane dopiero po trzech latach [Możdżyński 2009, s. 50-51].

Wydaje się, że w czasach kryzysu zwiększa się również rola marek lokalnych, ponieważ konsumenci wykazują wyższy poziom ich świadomości w stosunku do brandów międzynarodowych. Marki lokalne są często postrzegane jako prostsze i bardziej praktyczne, co wpływa na wzrost zaufania konsumentów, a zdecentralizowana strategia zarządzania marką wzmacnia więzi firmy z poszczególnymi rynkami [Schuiling, Kapferer 2004, za: *Marki lokalne...* 2005, s. 36].

4. Rola marki w zarządzaniu relacjami z klientami w świetle badań empirycznych – egzemplifikacja piekarni Dobry Chleb

Początek działalności wrocławskiej piekarni Dobry Chleb sięga pierwszej połowy XX w. Piekarnia Dobry Chleb jest małym, rodzinnym przedsiębiorstwem zajmującym się rzemieślniczą produkcją pieczywa, działającym na lokalnym rynku i oferującym swoje produkty głównie okolicznym mieszkańcom. Zdecydowana część przychodów pochodzi ze sprzedaży realizowanej przez sklep firmowy, gdzie sprzedawane jest aż 80% całej produkcji. W sklepie codziennie obsługiwanych jest około tysiąca klientów. W większości są to osoby zamieszkujące okolice, dokonujące zakupów codziennie lub kilka razy w tygodniu. Pozwala to oszacować liczbę stałych klientów sklepu na około 1500 gospodarstw domowych. Wśród indywidualnych klientów piekarni Dobry Chleb przeważają gospodarstwa dwu- oraz trzyosobowe, które stanowią ponad połowę wszystkich nabywców. Jedną trzecią stanowią gospodarstwa cztero- i pięcioosobowe, a osoby utrzymujące się samodzielnie to zaledwie 12% klientów firmy. Pozostałych 20% produkcji sprzedawanych jest w obcych sklepach, znajdujących się w okolicy. Ceny oferowane przez Dobry Chleb są stosunkowo niskie w porównaniu z konkurencją, choć zdecydowanie nie najniższe. Przy wysokiej jakości produktów pozwala to na budowanie stałej grupy lojalnych klientów. Jednocześnie pewnym czynnikiem hamującym rozwój jest stosunkowo niewielki asortyment chleba. W okolicach firmy Dobry Chleb działa 8 piekarni oraz 45 sklepów spożywczych oferujących produkty konkurencyjne. Taka koncentracja konkurentów w okolicy sprawia, że zwiększenie sprzedaży jest zadaniem trudnym i wymagającym podejmowania działań ukierunkowanych na pozyskiwanie nowych klientów oraz zwiększanie lojalności obecnych odbiorców, co nie jest zadaniem łatwym.

twym w obliczu kurczącego się rynku piekarniczego. W latach 1996-2005 ilość pieczywa spożywana miesięcznie przez przeciętnego Polaka zmalała z 7,5 do 5,9 kg [Piekut 2008, s. 16]. Wynika to głównie z pojawiania się produktów substytucyjnych oraz zmieniającego się modelu życia Polaków.

W celu oszacowania wielkości stałych nabywców pieczywa piekarni Dobry Chleb oraz zidentyfikowania cech marki Dobry Chleb we wrześniu 2009 r. przeprowadzone zostało badanie pierwotne. Respondentami wywiadu ustrukturuwanego na podstawie kwestionariusza było 154 klientów sklepu firmowego.

Badanie wykazało, że pomimo braku prowadzenia zaplanowanych działań brandingowych, marka Dobry Chleb istnieje i jest rozpoznawalna. W przypadku tej firmy możemy mówić o pełnej dominacji marki organizacji. Brak jest brandów indywidualnych – wszystkie produkty sygnowane są marką firmy. Wprawdzie o jej świadomości można mówić właściwie głównie w odniesieniu do osób zamieszkujących okolice piekarni, ale jest to świadomość wysoka – co więcej – przekładająca się również na wysoki stopień lojalności klientów.

Przeprowadzone wywiady pokazały również, że aż 76% spośród wszystkich pytanych kupuje pieczywo w tej piekarni codziennie lub kilka razy w tygodniu. Osoby te można uznać za stałych klientów firmy. Jeśli doliczyć do nich także dokonujących zakupów średnio raz w tygodniu, łącznie daje to 80% wszystkich klientów. Zatem jedynie 20% to osoby korzystające z produktów marki Dobry Chleb sporadycznie lub przypadkowo. Zaledwie 6% ankietowanych odpowiedziało, że dokonuje zakupów po raz pierwszy – taki odsetek można uznać za klientów przypadkowych.

Pośród tych odpowiadających, którzy dokonują zakupów w piekarni Dobry Chleb przynajmniej raz na jakiś czas, aż ponad 80% stwierdziło, że głównym powodem jest smak pieczywa. Drugie miejsce zajęła jego świeżość, którą wskazała prawie połowa ankietowanych. Świadczy to jednoznacznie o tym, iż marka piekarni opiera się przede wszystkim na jej produktach. Dlatego, aby zatrzymać stałych klientów i nie psuć wizerunku marki, bardzo istotne jest dbanie o jakość pieczywa.

Podsumowując: przeprowadzone badania pozwalają za najważniejsze wyróżniki marki uznać same produkty – ich jakość i świeżość – oraz lokalizację sklepu firmowego. Mniejsze znaczenie mają natomiast cena, personel i możliwość zakupu gorącego chleba. Za wyróżniki nieistotne w stosunku do marki Dobry Chleb można uznać takie elementy, jak wystrój sklepu oraz różnorodność asortymentu.

Nazwa Dobry Chleb charakteryzuje się relatywną prostotą, ale i trafnością. Jest łatwa do zapamiętania i odnosi się do wartości, która jest dla organizacji i konsumentów jej produktów najważniejsza – jakości produktów. Zadziwia wręcz siłą, z jaką przemawia do konsumentów i spełnia jedną z najistotniejszych funkcji marki – jest łatwo zapamiętywana. Sama nazwa może sprawiać wrażenie nieprzemysłanej i stworzonej niemal na siłę, ale z drugiej strony nie można jej odmówić jednoznacznej funkcji zachęcającej konsumentów do przekonania się o jakości sygnowanych nią produktów. Można mieć wątpliwości, czy nazwa taka sprawdziłaby się w przypadku dużego przedsiębiorstwa, działającego na rynku krajowym i prowadzącego

intensywne działania promocyjne, lecz w odniesieniu do niewielkiego, lokalnego zakładu wydaje się doskonale spełniać swoją rolę.

Na dobry odbiór marki wpływają sponsoring oraz działalność charytatywna organizacji, np. kierownictwo stale przekazuje do pobliskiej szkoły podstawowej pewne ilości pieczywa dla dzieci pochodzących z najbiedniejszych rodzin, co niewątpliwie przyczynia się do powstawania pozytywnego wizerunku piekarni Dobry Chleb w środowisku lokalnym.

Marka Dobry Chleb jest pozytywnie postrzegana nie tylko przez klientów, ale także przez samych pracowników przedsiębiorstwa. Podkreślają oni wysoką jakość produktów oraz przewagę własnej marki nad konkurencyjnymi.

Logotyp marki stanowi nazwa piekarni, która jest wpisana w owalny, wycięty po bokach kształt, wewnątrz którego znajduje się elipsa budząca skojarzenia z bochenkiem chleba. Zastosowana charakterystyczna gruba czcionka jest wyraźna i daje się stosunkowo łatwo zapamiętać.

Jednak w przedstawianiu znaku marki brak konsekwencji stosowania jednolitej kolorystyki. W większości przypadków ma on barwę ciemnobrązową, jednak często używane są także inne kolory, np. na witrynach sklepowych pojawia się biel. Inne są też barwy na opakowaniach każdego asortymentu pieczywa. Ułatwia to wprawdzie odróżnianie poszczególnych produktów od siebie i przede wszystkim jest dużym udogodnieniem dla pracowników wykonujących operację pakowania chleba, ale negatywnie wpływa na budowanie jednolitej tożsamości marki.

Poza brakiem jednolitej kolorystyki, nie jest w pełni wykorzystywany również sam logotyp. W firmowym sklepie pojawia się on zaledwie w kilku miejscach. Nie jest natomiast umieszczony na fartuchach ekspedientek, strojach piekarzy ani firmowych samochodach. Na sprzedawanych materiałowych torbach uprawniających klientów do rabatu znajduje się rysunek piekarza wkładającego chleb do pieca oraz nazwa firmy, natomiast brak znaku firmowego.

Sądzi się, że piekarnia Dobry Chleb w celu utrzymania swojej pozycji konkurencyjnej powinna wprowadzić zmiany w zakresie budowania tożsamości organizacji, które doprowadziłyby do ujednoczenia wykorzystywania logotypu firmy i od strony operacyjnej wsparłyby proces umacniania marki na rynku. Poza tym zachodzące obecnie w gospodarce zjawiska kryzysowe powinny być uwzględniane w zachowaniach strategicznych omawianego przedsiębiorstwa. Piekarnia Dobry Chleb w pojawiających się trudnościach gospodarczych powinna szukać okazji do strategicznej odnowy, które byłyby źródłem wdrażania pozytywnych zmian. Uważa się, że nie wykorzystany dotychczas środek – nie tylko przetrwania, ale również rozwoju – tkwi w walorach pieczywa wytwarzanego w omawianym zakładzie. Produkcja w piekarni Dobry Chleb jest w niewielkim stopniu zautomatyzowana. Pieczywo wytwarza się naturalnymi metodami z użyciem tylko naturalnych surowców. Fakt ten mógłby stanowić ważny wyróżnik marki. Stworzenie wizerunku marki naturalnej wymagałoby podjęcia licznych działań również o charakterze operacyjnym. Należałoby m.in. zmienić opakowania pieczywa, tak aby eksponowany był na nich właśnie

aspekt tradycji i natury. Ponadto konieczne byłoby wykorzystanie odpowiednich materiałów promocyjnych w miejscu sprzedaży, a także przeszkolenie pracowników, aby przekazywali oni klientom – zarówno indywidualnym, jak i detalicznym – informacje dotyczące składu pieczywa i technik jego wytwarzania. Sądzi się jednak, iż pierwszym krokiem w kierunku tworzenia marki naturalnej powinno być przede wszystkim poszerzenie asortymentu pieczywa razowego.

Analiza wyników sprzedaży piekarni Dobry Chleb na przestrzeni lat 2008-2010 (I kwartał) nie wykazuje bezpośredniej korelacji z ogólną sytuacją gospodarczą kraju i świata. Powodami takiej sytuacji wydają się: po pierwsze, rodzaj produktu będący ofertą piekarni Dobry Chleb, tzn. spożywczy towar pierwszej potrzeby, po drugie zaś lokalny zakres działalności, której podstawę trwania i rozwoju stanowią lojalni konsumenci. Dodatkowo, jak pokazały badania GfK Custom Research, w okresie recesji konsumenci skłaniają się do przemyślanych zakupów i chętniej decydują się wydawać pieniądze na produkty znane i sprawdzone [Śmigielska 2010, s. 24]. A takim wyrobem dla lokalnych, stałych konsumentów niewątpliwie jest pieczywo zakładu Dobry Chleb. W tym kontekście uważa się, że aktualny kryzys dla omawianego przedsiębiorstwa w istocie powinien być postrzegany jako impuls do wprowadzenia opisanych powyżej strategicznych i operacyjnych przemian, jakie w przyszłości zagwarantowałyby utrzymanie przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku.

5. Zakończenie

Analiza badań wtórnych oraz dokonana egzemplifikacja pozwalają wnioskować, że wartość marki jest zależna od lojalności konsumentów. Przy tym rola marki w zarządzaniu relacjami z klientami wydaje się równie ważna w przypadku brandów lokalnych co w przypadku marek globalnych. Światowe badania opinii konsumentów, BrandAsset™ Valuator (BAV), pokazują, że generalnie najsilniejsze marki oparte są na emocjach i obietnicy zmiany, najsłabsze zaś na przemyślanym wyborze [<http://www.yrbrands.pl/czytelnia/marki-w-kryzysie-rewolucja-na-rynku>]. Jednak praktyka gospodarcza wykazuje, że wartość marki może być również kształtowana na podstawie racjonalnych przesłanek, w tym przede wszystkim walorów jakościowych produktu, co obrazuje przykład marki lokalnej Dobry Chleb. Istotność postrzegania marki jako symbolu określonego poziomu cech jakościowych produktu potwierdzają również badania przeprowadzone w 2008 r., których celem było zidentyfikowanie znaczenia marek produktów spożywczych w opiniach polskich nabywców [Baruk 2009, s. 33]. Podsumowując: kryzys gospodarczy dla jednych może stać się impulsem do wprowadzania zmian w zarządzaniu marką, a dla innych przyczyną utraty jej wartości i wydaje się, że jest to determinowane wewnętrzną specyfiką funkcjonowania danej organizacji.

Literatura

- Angowski M., *Strategie marki regionalnej jako element kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2008, T. X, Z. 4, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie.
- Baker M., Sterenberg G., Taylor E., *Managing global brands to meet consumer expectations*, „ESOMAR Research Word” 2003, No. 11.
- Baruk A.I., *Znaczenie marek produktów spożywczych w opiniach polskich nabywców*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 2.
- Błaszczak A., *Marki odporne na kryzys*, „Rzeczpospolita”, dodatek specjalny *Marki polskie*, 9.12.2009a.
- Błaszczak A., *Solidne marki zyskują na wartości nawet w czasie dekoniunktury*, „Rzeczpospolita”, dodatek specjalny *Marki polskie*, 10.12.2009b.
- Bryła M., *Lojalność konsumenta w aspekcie współczesnej psychologii*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 5.
- Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2008.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Drewnowska B., *Regionalne piwa mocne w kryzysie*, „Rzeczpospolita”, 13.01.2010.
- Jarco M., Stępień M., *Globalna lokalność*, „Wprost 24” 2000, nr 18 (909), <http://www.wprost.pl/ar/1407/Globalna-lokalnosc/> (pobrano 7.05.2010).
- Kall J., *Jak zbudować silną markę od podstaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Kotler P., *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005.
- Marki lokalne, a marki międzynarodowe*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 9.
- Matys E., *Marka: metoda na zyski*, „Gazeta Bankowa”, 29-10-2009.
- Moroz A., *Sposoby kreacji silnej marki na polskim rynku farb*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 5.
- Możdżyński B., *Ferrari nie przegrywa*, „Forbes” 2009, nr 2.
- Nalazek A., *Przeprowadzenie marki przez kryzys*, „Marketing w Praktyce”, czerwiec 2009.
- Piekut M., *Konsumpcja pieczywa w polskich gospodarstwach domowych*, „Przegląd Piekarski i Cukierniczy” 2008, nr 7.
- Schuiling I., Kapferer J.N., *Executive insight: Real differences between local and international brands: Strategic implications for international marketers*, „Journal of International Marketing” 2004, No. 4.
- Śmigielska G., *Lojalni klienci w kryzysie*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2010.

Źródła internetowe

- <http://manager.money.pl/news/arttykul/spadla;wartosc;najlepszych;marek;przez;kryzys,140,0,535180.html> (pobrano 13.05.2010).
- <http://www.yrbrands.pl/czytelnia/marki-w-kryzysie-rewolucja-na-rynku> (pobrano 13.05.2010).

THE ROLE OF THE BRAND IN MANAGING RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS UNDER THE CONDITIONS OF A CONTEMPORARY ECONOMIC CRISIS

Summary: The value of the brand depends on customer loyalty in a global and local dimension. On the one hand, an economic crisis provides impetus for implementing changes in the scope of brand management for some enterprises. On the other hand, for other enterprises the crisis is the cause of losing brand value, which is not determined by the range of organization activities but by internal specificity of functioning.