Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 08/02/2026 01:00:22

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLIX, 1 SECTIO H 2015

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Katedra Marketingu

ROBERT LEMBRYCH-FURTAK

e-mail: robert.furtak@gmail.com

Strategiczne aspekty zarządzania marką

Strategic aspects of brand management

Słowa kluczowe: zarządzanie marką, branding, strategia marki

Keywords: brand management, branding, brand strategy

Wstęp

Teza, że marka to jeden z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa, jest obecnie powszechnie akceptowana. Do tego, aby zbudować silną markę, dąży niemal każda firma – wydawałoby się, że ta, która dysponuje odpowiednim budżetem marketingowym, może wprowadzić na rynek markę, która prędzej czy później odniesie sukces. Nie jest to prawdą, bowiem *branding* to proces skomplikowany i długotrwały. Wiele przedsiębiorstw popełnia błąd, wierząc, że doskonale zaprojektowane logo i atrakcyjna nazwa umieszczone na opakowaniu produktu staną się automatycznie marką. Nawet jeżeli jakość tego wyrobu pozostaje w odpowiedniej relacji do ceny, a on sam zaspokaja istotne potrzeby klienta, jest intensywnie promowany i powszechnie dostępny, to nie można powiedzieć, że stał się marką. Na przykład według J. Kalla marka to „kombinacja produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny; kombinacja, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku" [Kall, 2001, s. 12]. Ten sam autor twierdzi, że marki są kreowane przez swoich właścicieli, ale „w istocie rzeczy [...]

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 08/02/2026 01:00:22

powstają w umysłach konsumentów i poza nimi nie istnieją!" [Kall, 2006, s. 13]. Może się więc zdarzyć sytuacja, kiedy firma w danym okresie osiąga dobre wyniki sprzedażowe, ale faktycznie nie stworzyła marki. Niekiedy sukces ekonomiczny marka zawdzięcza spektakularnej akcji promocyjnej lub wyjątkowo niskiej cenie.

Świadomość kluczowej roli marki w osiąganiu długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa spowodowała, że zarówno praktycy, jak i teoretycy zajmujący się zarządzaniem marką tworzą coraz bardziej zaawansowane modele i narzędzia mające pomóc właścicielom marek w ich umacnianiu. Celem artykułu jest przedstawienie strategicznych aspektów zarządzania marką. Z uwagi na ograniczoną objętość opracowania uwagę skoncentrowano na kilku modelach i narzędziach, które mogą być pomocne w procesie kreowania marki.

1. Strategia marki jako podstawa działań związanych z jej kreowaniem

Wielu niedoświadczonych przedsiębiorców skupia się na rozwoju widocznych elementów marki – nazwy, logo, opakowania itp. Działania te są oczywiście konieczne, żeby wprowadzić produkt na rynek, ale powinny być one skutkiem przyjęcia pewnych założeń ogólnych, tzw. strategii marki. Jest to krótki dokument, w którym syntetycznie opisuje się istotę i wyjątkowość marki, przedstawia sposób jej pozycjonowania. Strategia ta może zawierać takie elementy jak profil segmentu docelowego, korzyści z zakupu marki, osobowość/archetypy marki, esencja marki itp. i jest podstawą dalszych bardziej szczegółowych przedsięwzięć – determinuje punkty styczności konsumenta z marką (np. wpływa nie tylko na wybór nazwy marki, wygląd logo, ale też na formę i treść przekazu reklamowego, projekt opakowania i wiele innych).

Strategia marki nie ma sformalizowanej struktury czy formy. W zasadzie każda profesjonalna agencja brandingowa czy reklamowa dysponuje własnym, autorskim narzędziem strategicznym. Na przykład firma Corporate Profiles Consulting wykorzystuje Brand Foundations, które doskonale nadaje się do zarządzania markami funkcjonującymi od jakiegoś czasu na rynku i znajdującymi się obecnie w momencie przełomu (rysunek 1). Narzędzie to umożliwia dokładne poznanie aktualnej sytuacji marki oraz wyznaczenie kierunków jej rozwoju. W strukturze Brand Foundations można wyróżnić następujące elementy: pochodzenie marki, kompetencje marki, wyjątkowość marki, ambicje marki, grupa docelowa, osobowość marki, wartości marki, koncepcja strategiczna/wizja marki. Prawa część rysunku 1 zawiera zestaw pytań, na które należy wnikliwie odpowiedzieć, aby wykorzystać potencjał danej marki.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 08/02/2026 01:00:22

Pochodzenie marki	*jakie są korzenie marki? skąd się wywodzi? jaka jest historia marki?*
Kompetencje marki	*co marka dzisiaj „robi" najlepiej? na czym się „zna"? co będzie najlepiej robić w przyszłości?*
Wyjątkowość marki	*co szczególnie wyróżnia markę na tle konkurencji?*
Ambicje marki	*o co marka „walczy"? co chce osiągnąć? jacy są główni konkurenci marki?*
Grupa docelowa / grupy docelowe	*dla kogo marka powstaje? na jaką potrzebę odpowiada? co wiemy o aktualnych/przyszłych nabywcach marki?*
Osobowość marki	*kim marka byłaby, gdyby była człowiekiem? jak marka jest/ chce być postrzegana? poprzez pryzmat jakich cech? kim dzisiaj jest marka, a kim powinna być w przyszłości?*
Wartości	*w imię czego walczy? jakie wartości reprezentuje? w co wierzy?*
Koncepcja strategiczna	*wizja marki sformułowana w jednym zdaniu.*

Rysunek 1. Brand Foundations – strategia marki wg firmy Corporate Profiles Consulting

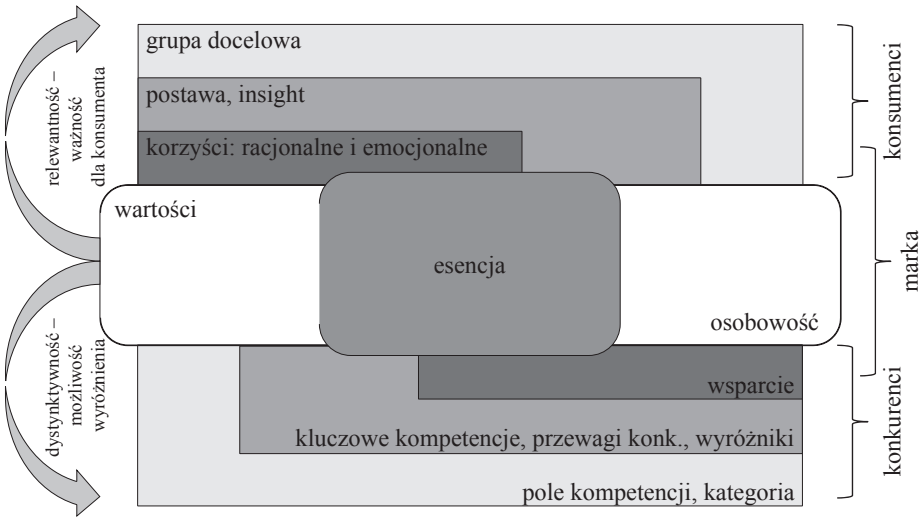
Źródło: [*Brand Foundations*…, 2007, s. 5].

Firma Corporate Profiles Consulting stworzyła również bardzo ciekawy i cechujący się wysokimi walorami aplikacyjnymi model pozycjonowania, który syntetycznie został zaprezentowany na rysunku 2. Według tego modelu istnieją trzy główne determinanty pozycjonowania marki. Są to konsumenci, konkurencja oraz sama marka. Model ten zakłada, że elementy marki (a dokładniej jej esencja, osobowość i wartości) powinny być z jednej strony ważne dla klienta, z drugiej zaś – umożliwiać odróżnienie oferty firmy od konkurencji. Poniżej krótko scharakteryzowano poszczególne elementy tego modelu:

1) Czynniki związane z konsumentami:
   – grupa docelowa – opis grupy konsumentów, do której jest kierowana marka; charakteryzując segment docelowy, należy wybrać kryteria, które są ważne w przypadku konkretnego pozycjonowania;
   – postawa, *insight* – to unikalna wiedza o konsumencie (o jego niezaspokojonych potrzebach, motywach, często nieświadomych), która może być przekształcona w pomysł marketingowy;
   – korzyści racjonalne i emocjonalne – marka nie może dostarczać tylko korzyści racjonalnych/funkcjonalnych (np. atrakcyjna cena, wysoka jakość); silne marki są źródłem korzyści psychologicznych (np. możliwość wyróżnienia się, podkreślenia przynależności do elity finansowej, itp.).

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 08/02/2026 01:00:22

2) Czynniki związane z konkurencją:
   – pole kompetencji, kategoria – opis przestrzeni konkurencyjnej, w której operuje marka;
   – kluczowe kompetencje, przewagi konkurencyjne, wyróżniki – określenie istniejących lub potencjalnych przewag; w czym marka jest lepsza od konkurentów?; w jaki sposób lepiej zaspokaja potrzeby konsumentów?;
   – wsparcie – wszystkie elementy związane z marką, które ją wspierają.



Rysunek 2. Model pozycjonowania firmy Corporate Profiles Consulting

Źródło: [*Pozycjonowanie*, s. 12].

3) Czynniki związane z marką:
   – osobowość – kim byłaby marka, gdyby była człowiekiem, jakie miałaby cechy?;
   – wartości – gdyby marka była człowiekiem, to jakie wartości by reprezentowała?;
   – esencja – to synteza marki; najlepiej, jeżeli da się ją opisać jednym słowem kluczowym/kilkoma słowami; wynikają z niej korzyści dla konsumenta; esencja powinna stanowić najbardziej stabilny element marki; istnienie esencji powinno być identyfikowane na każdym etapie kontaktu z marką.

2. Strategia marki a strategia komunikacji marki

Ze strategią marki ściśle wiąże się strategia komunikacji marki. Dobrze zaplanowana komunikacja marketingowa wspiera realizację strategii marki (można nawet założyć, że bez skutecznej komunikacji nie jest możliwe wdrożenie strategii marki). Niekiedy te dwa pojęcia („strategia marki" i „strategia komunikacji marki") bywają

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 08/02/2026 01:00:22

używane zamiennie, ale takie podejście nie jest właściwe. W dużym uproszczeniu strategia marki przedstawia to, co marka obiecuje, a strategia komunikacji – jak marka ma o sobie mówić. Zdaniem autorów *Zasad komunikacji marki Polska* zadaniem strategii komunikacji jest „sformułowanie jednolitych zasad komunikacji, które dają synergię komunikatów, a tym samym zwiększają ich siłę i efektywność działań" [*Zasady komunikacji*…, 2013, s. 3].

Strategia komunikacji marki – jak każda strategia – zawiera ogólne założenia i dlatego powinna być wdrażana za pomocą bardziej szczegółowych dokumentów, np. strategii reklamowej, księgi standardów identyfikacji wizualnej marki, itp.

Jak wynika z rysunku 3, komunikacja marki odbywa się na trzech poziomach:

1) werbalnym,
2) graficznym/wizualnym,
3) relacyjnym.

Komunikacja na poziomie werbalnym to specyficzny język marki, jej wymiar słowny. Najbardziej oczywistym elementem tego języka jest nazwa marki, która powinna odbiorcom czytelnie prezentować esencję marki. Oprócz wyboru nazwy marki i sloganu należy ustalić tzw. kod językowy marki (*tone of voice*), który jest zbiorem reguł rządzących stylem komunikacji werbalnej. Chodzi na przykład o dobór słownictwa używanego w komunikacji marki, sposób pisania tekstów reklamowych, itp.

Rysunek 3. Strategia marki a strategia komunikacji marki

Źródło: opracowanie własne.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 08/02/2026 01:00:22

Ustalając kod językowy marki, warto odpowiedzieć sobie m.in. na następujące pytania: Czy powinno się używać języka potocznego czy może oficjalnego? Czy ton komunikacji ma być poważny czy bardziej swobodny? Czy można sobie pozwalać na grę słów, językową stylizację?

Zdaniem M. Smoleń-Wawrzusiszyn dobry kod językowy marki powinien być dopasowany do marki (czyli wzmacniać esencję marki), praktyczny (łatwy do zastosowania) i spójny [Smoleń-Wawrzusiszyn, 2012, s. 11]. Spójność ta musi się wyrażać na dwóch płaszczyznach: merytorycznej i komunikacyjnej [Smoleń-Wawrzusiszyn, 2012, s. 12–13].

Płaszczyzna merytoryczna oznacza koherencję między źródłem kodu a jego implementacją (np. jeżeli chcemy, aby markę postrzegano jako otwartą, kreatywną itp., to jej język również powinien taki być). Przykładem użycia niewłaściwego kodu językowego marki, zupełnie niedostosowanego do segmentów docelowych (w szczególności chodzi o studentów), jest pismo okólne nr 3/2013 Rektora Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie z dnia 30 kwietnia 2013 r. w sprawie szczegółowej organizacji roku akademickiego 2013/2014. Oto jego początek: „Na podstawie art 66 ust. 2 pkt 3 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r., poz. 572 ze zm.) oraz §16 ust. 3 Regulaminu studiów w UMCS, stanowiącego załącznik do Uchwały Nr XXII–39.3/12 Senatu UMCS w Lublinie z dnia 25 kwietnia 2012 r. w sprawie regulaminu studiów, określam, co następuje: §1 Rok akademicki 2013/2014 trwa od 1 października 2013 r. do 30 września 2014 r. i obejmuje […]" [http://www.umcs.pl/pl/organizacja-roku-akademickiego-2013-2014,2469.htm]. Warto zwrócić uwagę, że ten tekst jest dla studentów i pracowników tej uczelni głównym źródłem informacji na temat struktury roku akademickiego. Wykorzystanie takiego stylu komunikacji pogłębia wizerunek UMCS jako instytucji zbiurokratyzowanej i zamkniętej na potrzeby jej klientów.

Spójność kodu językowego na płaszczyźnie komunikacyjnej oznacza ujednolicenie przekazu w każdym obszarze, niezależnie od jej nośnika. Chodzi także o to, żeby język danej marki był rozpoznawalny jako właściwy tylko dla niej. Na przykładzie kodu językowego UMCS w Lublinie można stwierdzić, że cechuje się on niskim poziomem spójności również na poziomie komunikacyjnym. Na przykład w typowych komunikatach perswazyjnych (głównie w reklamie) używany jest język mniej formalny, świadczący o większej otwartości. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że większość odbiorców ma dystans do reklamy, z góry zakładając, że głównym jej celem jest skłonienie odbiorców do określonych zachowań. Bardziej wiarygodny jest dla nich codzienny sposób komunikacji marki z klientami (np. ton głosu pracowników obsługi, styl oficjalnych ogłoszeń itp.).

W obecnych czasach coraz większego znaczenia nabiera wymiar graficzny marki, który krystalizuje się przede wszystkim w postaci systemu identyfikacji wizualnej, będącego istotnym elementem tożsamości marki. Rosnące znaczenie warstwy wizualnej wynika m.in. z gwałtownego wzrostu ilości informacji docierających do przeciętnego człowieka. Ponadto kultura staje się coraz bardziej obrazkowa, co pociąga za sobą konieczność coraz bardziej syntetycznego przekazywania konsumentom informacji.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 08/02/2026 01:00:22

Dobrze zaprojektowany system identyfikacji wizualnej spełnia następujące funkcje:
1) ułatwia tworzenie i utrwalenie pożądanego wizerunku – dzięki ujednoliceniu wszystkich elementów graficznych firma lub marka może być jednoznacznie i całościowo prezentowana na zewnątrz i wewnątrz;
2) umożliwia odróżnienie się od konkurencji;
3) pomaga wprowadzać na rynek nowe produkty;
4) ułatwia przekazywanie określonych informacji (np. na temat jakości oferty, reprezentowanych przez markę wartości, itp.);
5) może wpłynąć na redukcję kosztów opakowań i przygotowania materiałów promocyjnych (dzięki ujednoliconym wzorom graficznym);
6) w firmach usługowych jest substytutem opakowania, zwiększa materialność oferty.

W nowoczesnym podejściu do systemu identyfikacji wizualnej pojęcie to rozciąga się na inne, do tej pory pomijane obszary. Na przykład coraz większy nacisk kładzie się na estetykę produktów oraz ich opakowań (por. rysunek 4). Jak twierdzi Moira Cullen, „design odgrywa fundamentalną rolę w kreowaniu marek; projekt wyodrębnia i uosabia rzeczy nieuchwytne – emocje, kontekst, istotę, które mają największe znaczenie dla konsumentów" [Wheeler, 2010, s. 4].

Apple-1 (1976 r.)

Mac Pro (2014 r.)

Rysunek 4. Jeden z pierwszych komputerów firmy Apple oraz produkt współczesny

Źródło: [http://apple2history.org/history/ah02/; https://www.apple.com/support/macpro/].

Dopełnieniem wymiaru słownego i graficznego marki jest jej wymiar relacyjny. Obejmuje on relacje pracowników lub innych reprezentantów firmy, które zachodzą zarówno wewnątrz niej, jak i w kontaktach zewnętrznych. Wiąże się on ściśle z kulturą organizacyjną, a więc zbiorem norm i sposobów postępowania realizowanych w firmie.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 08/02/2026 01:00:22

Zakończenie

W pracy zaprezentowano kilka istotnych – z punktu widzenia strategicznego zarządzania marką – modeli i narzędzi. Nie poruszono całej problematyki kreowania marki w długim okresie. Ponadto istotnym ograniczeniem artykułu jest to, że prezentowane w nim koncepcje są możliwe do zastosowania – ze względu na swoje skomplikowanie – raczej przez większe podmioty. Istnieje więc konieczność opracowania prostszych narzędzi, które mogliby wykorzystać mniej doświadczeni przedsiębiorcy.

Bibliografia

1. *Brand Foundations dla marki Lublin. Warsztat*, niepublikowanie materiały, Corporate Profiles Consulting, Warszawa 2007.
2. http://apple2history.org/history/ah02/ (dostęp: 16.06.2014).
3. https://www.apple.com/support/macpro/ (dostęp: 16.06.2014).
4. http://www.umcs.pl/pl/organizacja-roku-akademickiego-2013-2014,2469.htm (dostęp: 27.06.2014).
5. Kall J., *Jak zbudować silną markę od podstaw*, One Press – Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
6. Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
7. *Pozycjonowanie*, niepublikowanie materiały szkoleniowe, Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, Corporate Profiles Consulting, Warszawa (bez daty wydania).
8. Smoleń-Wawrzusiszyn M., *Kod językowy marki terytorialnej*, praca niepublikowana, Kancelaria Doradcza „Synergia", Lublin 2012.
9. Wheeler A., *Kreowanie marki. Przewodnik dla menedżerów marki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
10. *Zasady komunikacji marki Polska*, Załącznik do Uchwały Nr 21 Rady Promocji Polski z dnia 25 października 2013 roku w sprawie przyjęcia „Zasad komunikacji marki Polska", Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2013, http://www.msz.gov.pl/resource/f188d84a-2c10-4ebb-8055-d88eb669c70a:JCR (dostęp: 22.06.2014).

Strategic aspects of brand management

This article discusses strategic aspects of brand management. Attention has been focused on the presentation of several models that may be helpful in the process of branding (e.g. the Brand Foundations and a brand positioning model by Corporate Profiles Consulting, the tone of voice).