

Jarek Szczepański

STRATEGICZNY  
**BRAND**  
MARKETING

Praktyczny przewodnik  
skutecznego marketingu  
dla menedżerów i nie tylko

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Agata Augustynik

Koncepcja okładki i ilustracji: Jarosław Szczepański

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/strabm>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-0140-5

Copyright © Jarosław Szczepański 2015

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

<b>WSTĘP. MARKETING JEST PROSTY</b>	<b>7</b>
<b>ROZDZIAŁ 1. ZROZUMIEĆ MARKĘ</b>	<b>9</b>
Co to jest marka?	9
Dlaczego i jak powstała marka?	11
Za co płacimy, kupując markę?	12
Markowe korzyści – podsumowanie	22
Struktura marki	24
Tożsamość marki z bliska	27
Wartość marki	32
Wartość marki w praktyce rynkowej	35
Finansowa wycena marki	39
Rozwój marki na rynku, czyli od próbowania do przywiązania	40
Konsumenty dojrzałej marki	44
Budowanie marki w grupie konsumentów	46
Granice marki	48
Konieczność dywersyfikacji	53
Sposoby dywersyfikacji – wąska dywersyfikacja	54
Sposoby dywersyfikacji – szeroka dywersyfikacja	55
Typologia marek	56
Cykl życia marki	64
Starzenie się marki	66
Promowanie marki w pokoleniu	75
Marka wielowymiarowa, marka czasów obecnych	77
Przyczyny obecnej różnorodności potrzeb	80
Marka producenta a marka dystrybutora	81
Marka lokalna, regionalna, globalna	85
Od znaku handlowego do marki	88

<b>ROZDZIAŁ 2. ZROZUMIEĆ RYNEK</b>	<b>91</b>
Struktura rynku	91
Segmenty cenowe rynku	92
Macierzysty segment cenowy	96
Segmenty emocjonalne rynku	101
Budowanie mapy motywacyjnej kategorii	106
Łamanie schematów motywacyjnych	110
Segmenty konsumenckie	111
Odróżnienie marki na rynku. Krok 1.: STP i spójny mix	114
Odróżnienie marki na rynku. Krok 2.: dyferencjacja	122
Nowa formuła komunikacji marki	125
Główne kanały komunikacji (dotarcia)	129
Masa krytyczna sprzedaży	134
Zasięg dystrybucji	135
Koncentracja dystrybucji	138
Optymalizowanie dystrybucji	139
Sprzedaż a marketing (sell-in a sell-out)	141
Współpraca, czyli trade marketing	143
Taktyki trade marketingu	145
Cena w kanale dystrybucji	152
Merchandising producenta w sieciach, czyli Category Management	157
<b>ROZDZIAŁ 3. MARKOWE INNOWACJE</b>	<b>161</b>
Co to jest innowacja rynkowa?	161
Adaptacja innowacji	162
Etapy rozprzestrzeniania się innowacji (dyfuzja innowacji)	169
Ekspansja innowacji w pięciu grupach konsumenckich	172
Rozpowszechnianie informacji o innowacji na rynku masowym	178
Wykorzystanie ekosystemu informacyjnego	181
Komunikacja heterofilna i liderzy opinii	184
Kreowanie marek z trendem, rytuałem i stylem życia	187
Częstość upowszechniania się mód i trendów	192
Przewaga pierwszego i czempioni innowacji	193
<b>ROZDZIAŁ 4. RYNKOWA STRATEGIA MARKI</b>	<b>197</b>
Model biznesowy	197
Model myślenia, czyli strategia biznesu	199
Poziomy strategii	200

Cykl planistyczny	203
Strategia marketingu	205
Składowe ogólnej strategii marketingu	207
Plan działań rynkowych (strategia rynku)	219
Model działania, czyli procesy i standardy marketingu	222
Taktyki mixu	226
Nadzór marketingu	256
<b>ROZDZIAŁ 5. SKUTECZNY BRAND MARKETING</b>	<b>261</b>
Co to jest brand marketing?	261
Marka to pieniądz	261
Biznes jako marketing	262
Pracownicy firmy zorientowanej marketingowo	264
Marketing jako biznes	265
Inwestycja marketingowa	269
Człowiek marketingu – człowiek 4P	270
Marketing, który nie jest marketingiem	274
Skuteczny marketing – dekalog	275
Etyka a marketing	276
Rola marketingu w firmie XXI wieku	277
Na zakończenie – cytaty	278



## Rozdział 2.

# Zrozumieć rynek

*An individual without information can't take responsibility*

*(z ang. Człowiek, który nie posiada informacji,  
nie może brać na siebie odpowiedzialności)*

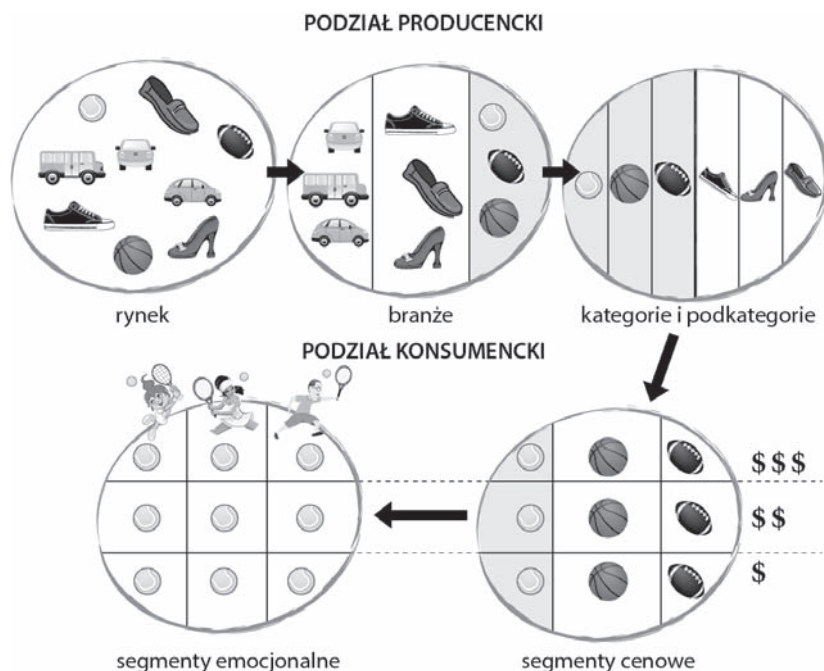
— JAN CARLZON, SAS

## STRUKTURA RYNKU

Rynek jest miejscem, gdzie spotyka się podaż z popytem, czyli produkt dostarczony przez producenta z ludzkimi potrzebami. Rynek nie jest jednorodny – ma swoistą strukturę, która powstała z dwukierunkowego podziału.

Jeden podział biegnie pionowo i wydziela z rynku grupy dóbr ze względu na ich cechy użytkowe. Dzieli rynek na sektory, branże, kategorie i typy produktów. Podział ten powstaje świadomie, z inicjatywy producentów i dystrybutorów, np.: sektor produkcyjny → branża obuwnicza → kategoria butów sportowych → podkategoria butów do tenisa.

Także konsument wpływa na rynek, dzieląc go na segmenty. Ten podział powstaje spontanicznie i w dużej mierze podświadomie. Wynika z różnych oczekiwań co do stopnia zaspokojenia potrzeb. Ta psychologiczna motywacja wydziela z rynku dwie grupy segmentów: wyraziste segmenty cenowe i ukryte segmenty emocjonalne. Segmenty cenowe są uniwersalne, przebiegają poziomo przez wiele kategorii, a nawet branż. Segmenty emocjonalne mają ograniczony zasięg, są specyficzne dla danej kategorii (rysunek 2.1).



**Rysunek 2.1.** Pionowy i poziomy podział rynku

## SEGMENTY CENOWE RYNKU

Cena jest najsilniejszym czynnikiem motywacji zakupowej. Jest tak uniwersalna, że rozbija spistość każdej kategorii, dzieląc masę produktów na mniejsze grupy segmentów cenowych. Istnieje kilka podstawowych segmentów cenowych: ekonomiczny, ofertowy (*Value for Money*, w skrócie VFM), jakościowy (premium), luksusowy i ekskluzywny. **Każdy segment cenowy to odmienne oczekiwania konsumenta wobec produktu i inna motywacja** (tabela 2.1).

### Segment ekonomiczny

W najniższym segmencie cenowym klient ma do produktu stosunek czysto transakcyjny: chce kupić jak najwięcej i jak najtaniej. Cena jest jedynym czynnikiem decyzyjnym. Celem zakupu jest zaspokojenie potrzeb podstawowych, a nawet bytowych. Część konsumentów akceptuje ryzyko zakupowe dla niższej ceny transakcji. Dlatego w segmencie tym konkurują ze sobą produkty niemarkowe z markami pierwszego stopnia, tj. oferującymi tylko funkcję gwaranta. Zazwyczaj są to marki dystrybutorów (DOB).



**Tabela 2.1.** *Odmienny charakter segmentów cenowych*

NAZWA SEGMENTU	ROLA CENY	WIODĄCY MOTYW ZAKUPU
<b>Ekskluzywny</b>	bariera dla aspiracji	obrona statusu i wyjątkowość; unikalna forma produktu
<b>Luksusowy</b>	drogowskaz aspiracji	pełne spełnienie emocjonalne; wyczelowana forma produktu
<b>Jakościowy (premium)</b>	racjonalizowanie wyboru	zaspokojenie optimum potrzeb emocjonalnych, maksimum funkcji; najlepsza forma z masowej produkcji
<b>Ofertowy (VFM)</b>	ograniczanie wyboru	najlepsza cena za rynkowy standard funkcjonalny; standardowa forma produktu
<b>Ekonomiczny</b>	determinowanie wyboru	tylko cena; podstawowa forma produktu

## Segment ofertowy (VFM)

Klient segmentu ofertowego ma ponadpodstawowe potrzeby konsumpcyjne, jednak są one wyraźnie ograniczone sytuacją ekonomiczną. Konsument poszukuje więc produktu, który dorównywałby jakością czołowym markom segmentu premium, ale za lepszą cenę. Spośród dwóch produktów markowych, które spełniają jego potrzeby, na pewno wybierze tańszy.

Jego oczekiwania wobec marki nie są wygórowane. Poszukuje w marce funkcji gwaranta bezpiecznego wyboru, standardowych korzyści funkcjonalnych i podstawowych emocjonalnych. Uwaga skierowana jest przede wszystkim na funkcje produktu. Produkt dobrej jakości, od producenta o dobrej reputacji, za rozsądną cenę — oto powszechne oczekiwanie.

Konsument tego segmentu nabywa de facto pakiet „rynkowego standardu”, ale standard ten nieustannie się polepsza. Przykładem jest choćby poduszka powietrzna, która była kiedyś cechą aut luksusowych, a dzisiaj jest standardowym wyposażeniem tańszych samochodów. W miarę jak przedawniają się innowacje w wyższym segmencie — premium — są one kaskadowane do segmentu VFM, a to poprawia jakościowy standard „produktów ofertowych”. Segment VFM ma więc dużą dynamikę. Im silniejsza konkurencja w segmencie droższym, tym częstsze kaskadowanie rozwiązań do segmentu VFM. Po latach takiego ruchu konsument segmentu VFM stał się wymagający i świadomy pojawiających się nowości. Każda oferta w rodzaju „wyższy standard w tej samej cenie” momentalnie zwróci jego uwagę. Marka VFM adaptująca nowość jako pierwsza zyskuje natychmiast przewagę konkurencyjną, dlatego liderzy segmentu VFM

zaczęli prześcigać się we wdrażaniu rozwiązań, które spopularyzowały się już w segmencie premium. W związku z tak dużą dynamiką segmentu mało wyraziste marki premium o słabej innowacyjności są erodowane, a nawet marginalizowane przez aktywne marki VFM.

W 2007 r. koreańska marka opon samochodowych Hankook otworzyła na Węgrzech pierwszą europejską fabrykę. W oponiarskim segmencie VFM pojawił się nowy gracz, marka o bardzo dobrych parametrach jakościowych. Od tamtej pory Hankook skutecznie odbiera klientów słabszym markom premium istniejącym na europejskim rynku od dekad. Dzieje się tak, ponieważ jedyną różnicą, jaką konsument dostrzega między mało wyrazistą marką premium a marką VFM o podobnych parametrach funkcjonalnych, jest różnica nieuzasadnionej ceny, nadwyżki płaconej za bardziej rozpoznawalną nazwę. Dzisiejsi konsumenci mają coraz mniejszą skłonność do takiej rozrzutności.

## Segment jakościowy (premium)

Zwany jest też segmentem głównego nurtu (*premium mainstream*). Zainteresowanie klienta tego segmentu skupia się na korzyściach ponadstandardowych. Rola ceny staje się drugorzędna. Cena pełni funkcję „wentyla bezpieczeństwa” — nie wpływa na decyzję, o ile koszt mieści się w granicach zdrowego rozsądku.

Konsument tego segmentu chce w optymalny sposób zaspokoić wachlarz istotnych potrzeb. Na poziomie funkcji wymagania konsumenta są bardzo wysokie. Poszukuje on najlepszych, najnowocześniejszych rozwiązań z przekonującą gwarancją jakości. Na stoisku spożywczym zwróci uwagę na czekoladę o subtelnej kompozycji smakowej, wyrabianej z najlepszych komponentów, pochodzącej od najbardziej znanego lub wyspecjalizowanego producenta. Zmieniając opony samochodowe na zimę, konsument zainteresowany będzie najlepszymi technologiami i rozwiązaniami odnośnie do bezpieczeństwa i parametrów jezdnych. Ale nie każda taka opona go zainteresuje — posłucha tylko głosu uznanych marek, gwarantów najbardziej godnych zaufania.

W sferze korzyści ponadfunkcjonalnych konsument premium stosuje zasadę: pełne zaspokojenie podstawowych emocjonalnych potrzeb (z poziomu trzeciego) oraz wybiórcze zaspokojenie potrzeb z wyższych poziomów. Wystarczy mu zaspokojenie jednej, najważniejszej spośród nich — często jest to autoekspresja lub przynależność. Poza tą granicą cena znów zaczyna odgrywać dużą rolę decyzyjną. Nawet jeśli konsument segmentu premium ma silnie rozbudowany wachlarz potrzeb wyższego rzędu (z poziomu czwartego i piątego), nabywając je, będzie już stosował kryterium cenowe. Ma on świadomość,

że nie na wszystko go stać. Pełną paletę wyższych potrzeb będzie więc zaspokajał okazjonalnie w segmencie superpremium.

**Warunek udanej transakcji w segmencie premium to zaspokojenie: maksymalnych oczekiwań co do roli gwaranta (reputacja firmy), silnie rozbudowanych oczekiwań funkcjonalnych (najnowsze i najlepsze rozwiązania) oraz zracjonalizowanych cenowo oczekiwań emocjonalnych (kluczowa potrzeba).**

## Segment superpremium i luksusowy

W segmentach superpremium i luksusowym cena przestaje mieć znaczenie przy wyborze marki. Na pierwszy plan wysuwa się kwestia zaspokojenia wysublimowanych potrzeb wyższego rzędu. Motywacja jest następująca: jeżeli coś zaspokaja moje ukryte pragnienie, muszę to mieć bez względu na cenę. W tych segmentach wybrany produkt jest już finezyjnie dopasowany do indywidualnej konstrukcji osobowej konsumenta, jego stylu życia, aspiracji i koncepcji własnego ja.

**W niższych segmentach cena była czynnikiem racjonalizującym lub ograniczającym wybory. Tutaj jej rola się zmienia: cena staje się drogowskazem, wymierną granicą oddzielającą świat powszechnych ludzkich spraw od świata uprzywilejowanego.** Cena w segmentach wyższych to drzwi do lepszego świata. W tym świecie troska o byt zamienia się w troskę o zaspokojenie. Wysoka cena produktu staje się gwarancją, że obcujemy z czymś specjalnym, że nie grozi nam powielenie tego czegoś na rynku masowym. Wyjątkowość i niepowszechność to norma tego segmentu cenowego, dlatego zmienia się stylistyka produktów, ich kompozycja, formułacje. Cechy użytkowe produktów są skonstruowane tak, że wręcz utrudniają ich masowe stosowanie. Delikatne tkaniny, niepraktyczne kroje, wysublimowane smaki, stylistyka, która mija się z masowym gustem — wszystko to zapewnia ograniczony krąg odbiorców, potwierdzając tym samym wyjątkowość produktu.

Segment superpremium (nazywany też premium +) jest zasadniczo segmentem okazjonalnej konsumpcji przez masowego klienta premium. Dlatego obok oryginalnych marek tego segmentu funkcjonuje tu wiele submarek wywodzących się z masowych marek premium. Na przykład produkt Smirnoff Black Label jest droższym wariantem masowej marki Smirnoff Vodka o rozpoznawalnej, czerwono-białej etykiecie.

Segment luksusowy natomiast jest segmentem regularnych zakupów dla innego konsumenta, dla ludzi odpowiednio zamożnych. Regularne obcowanie z produktami tego segmentu wymaga prowadzenia szczególnego trybu życia.

Weźmy przykładowo wystylizowane stroje od Valentino czy Soni Rykiel lub subtelne zastawy stołowe Rosenthal — dobrze sprawdzają się w codziennym życiu osób zamieszkujących nowojorski Górny Manhattan czy paryskie Pola Elizejskie. Kompletnie jednak nie przystają do trybu życia klasy średniej ze średnich miast, podróżującej komunikacją miejską i spędzającej większość czasu między biurem, centrum fitness a supermarketem.

## Segment ekskluzywny

Produkty ekskluzywne są szczególną kategorią. O ile w przypadku produktów luksusowych zasadniczym celem było spełnienie wysublimowanych potrzeb wewnętrznych, o tyle w przypadku produktów ekskluzywnych głównym motywem zakupów jest podkreślenie odrębności. Marka ekskluzywna zaspokaja podobne potrzeby jak marki luksusowe i większość marek superpremium. Ale oferuje jeszcze coś, czego tamte nie mogą zapewnić: zaspokojenie przemożnego pragnienia bycia częścią elity żyjącej w swoim własnym edenie, do którego nikt poza nią nie ma wstępu. **Cena ekskluzywnej marki jest ostateczną zaporą, murem, drutem kolczastym chroniącym ten świat przed „aspirującym intruzami”.** Odgrywa rolę gwaranta społecznej hierarchii. Niewielu aspirujących konsumentów może sobie pozwolić na używanie perfum Clive Christian w cenie od 2000 do 12 000 \$ za uncję, picie do śniadania szampana od Louisa Roederera czy noszenie ubrania z kolekcji haute couture znanych projektantów, które zmieniają się przecież co sezon.

Jednak w dzisiejszych czasach, wskutek szybkiego bogacenia się ludzi, cena stała się niewystarczającą zaporą. Jakże szokujący musiał być dla elit widok raperów opijających się szampanem stworzonym niegdyś do wyłącznego użytku rodziny Romanowów (Cristal). Dlatego marki ekskluzywne, jak np. Ferrari, stosują inne, dodatkowe sposoby zapewnienia swym klientom poczucia odrębności, takie jak: listy oczekujących, wymóg referencji, odpowiednia metryka społeczno-zawodowa.

## MACIERZYSTY SEGMENT CENOWY

Każda dobra marka ma swój cenowy segment macierzysty. Segment, z którego wyrosła, którego filozofia obcowania z produktem zawarta jest we wszystkich aspektach marki. Począwszy od jakości wykonania, przez kształt i formę graficzną, aż do sposobu komunikacji z konsumentem.

Przyjrzyjmy się związkowi ceny z produktem. Od produktów ekonomicznych oczekuje się zaledwie spełnienia jakościowego minimum. Od produktów VFM, by reprezentowały jakościowy standard. Produkty premium powinny już oferować najdoskonalsze rozwiązania, jakie można osiągnąć w produkcji masowej. Produkty luksusowe zaś posiadają cechy, których nie da się pogodzić z modelem masowej produkcji i które można osiągnąć wyłącznie dzięki pracy specjalistów (rzemieślników). Produkty takie powstają najczęściej w krótkich seriach i są wykonane z niezwykłą dbałością o każdy szczegół. Stoją niejako na pograniczu komercji i sztuki użytkowej. Natomiast produkty ekskluzywne całkowicie przenoszą nas do świata sztuki użytkowej i związanej z nią niezwykłości, niepowtarzalności, do świata dla wtajemniczonych.

Czekolada Milka oferuje nam dobry standard wyrobu, czekolada Lindt najwyższy osiągalny w masowej produkcji, zaś praliny Godiva to już rzemieślniczy wyrób tworzony z największą pieczołowitością. Każdy z tych wyrobów jest doskonały w swoim segmencie cenowym, lecz zasadniczo różny od pozostałych. Operując w różnych segmentach cenowych, marki wyrażają zupełnie inną filozofię wytwórczą, dopasowaną do odmiennych wymagań. W Brukseli, na Grand Place, można znaleźć narożny sklep-warsztat firmy Godiva. Wystrój przypomina bardziej witrynę uznanego jubilera niż miejsce wyrobu czekolady. Wpadnijcie tam koniecznie w sezonie truskawkowym. Spotkacie eleganckiego ekspedienta w stroju szefa kuchni z nieodłączną białą czapą, w białych rękawiczkach, który z namaszczeniem bierze w palce kolejną truskawkę i po umoczeniu w czarnej, lśniącej czekoladzie odkłada ją na biały obrus, by stężać, a potem układa je wszystkie w porcje do sprzedaży. Pietyzm, z jakim ten czekoladowy mag-rzemieślnik obchodzi się z prostym towarem (truskawką), aby w jednej chwili przemienić go w luksusowy produkt, jest kwintesencją filozofii segmentu luksusu. Są też w Brukseli cukiernicy, którzy tworzą czekoladowe torty wyłącznie na zamówienie. To prawdziwi artyści czekoladowej kompozycji — segment ekskluzywny.

A teraz spojrzenie na świat mody i na to, jak kupując różne produkty, wstępujemy po drabinie wiodącej ku doskonałości: od swetra z hipermarketu (ekonomiczny), przez Reserved (VFM), Esprit (premium), do Mango i Diesela (premium +). Wyżej wchodzimy już w świat luksusu, który jak wszystko, co elitarne, ma określoną hierarchię: począwszy od podstawowej kolekcji Yves'a Saint Laurenta, przez linię YSL Prêt-à-Porter, aż po trudno dostępny szczyt — YSL haute couture.

Każdy z tych segmentów cenowych to inny świat, inni ludzie, wymaga więc innego dialogu. Informacja o marce w każdym z segmentów powinna mieć inną formę, kompozycję i sposób dotarcia do klienta. Trudno sobie wyobrazić, aby Karl Lagerfeld umieścił swoją kolekcję na billboardach z informacjami o wielkiej obniżce cen. Tak samo jak nikomu nie przyjdzie do głowy, by mógł oglądać chińskie swetry z hipermarketu na wybiegach w FashionTV.

Hałas i prostota targowisk są cechami komunikacji segmentów VFM i premium. Im bliżej elitarnego kręgu, tym większego komunikacyjnego znaczenia nabierają subtelność i cisza pałaców. Dlatego marki luksusowe promują się dyskretnie, często tylko obrazem: minimum słów, maksimum wyrazu. A w przypadku marek ekskluzywnych, gdzie produkt doprowadzony jest do finezyjnej perfekcji, najlepiej przemawia on sam, bez zbędnego komentarza, np. na zamkniętych pokazach haute couture, w salonie samochodowym w Genewie etc. W segmencie, w którym sztuka użytkowa wznosi się na wyżyny, najlepszą formułą promocji są słowa Ludwiga Wittgensteina, jednego z najsłynniejszych filozofów XX wieku: *In Art its hard to say anything as good as saying nothing* (z ang. *W obcowaniu ze sztuką trudno jest o cenniejszy komentarz ponad milczenie*).

**Dobra marka tworzy Value Proposition i formuje tożsamość dopasowaną do motywacji konsumentów danego segmentu cenowego.** Im lepiej mix marki wpisze się w potrzeby segmentu macierzystego, tym bardziej będzie odstawał od motywacji konsumentów z innych segmentów cenowych. Warto o tym pamiętać, jeżeli planuje się rozszerzanie marki do sąsiedniego segmentu cenowego. Jest to zresztą jeden z najbardziej ryzykownych zabiegów w marketingu. Mimo to menedżerowie marek podejmują takie wyzwania i od czasu do czasu odnoszą sukces.

## Penetracja wyższego segmentu cenowego

Taktyka ta najpowszechniej stosowana jest wśród marek premium: tworzy się droższe submarki, które są lepszymi wersjami produktu wyjściowego. Filozofia tej taktyki jest następująca: *Nasz konsument i tak robi okazjonalne zakupy w segmencie superpremium, szukając od czasu do czasu pełni satysfakcji, której nie daje marka regularna. Jeżeli więc macierzysta marka premium wprowadzi submarkowy produkt w wersji prestiżowej, zyska dodatkowy biznes i aurę jakościową.* Założenie jak najbardziej słuszne, ale teoretyczne.

Nie każda marka pasuje do środowiska premium +. Jeżeli nie jesteś znany ani majątny, ani nieziemsko przystojny, to nie masz szans na balu arystokratek. **Podobnie tylko bardzo silne marki o odpowiedniej estetyce (charakterze i języku designu) mogą liczyć na powodzenie dywersyfikacji w segmencie premium +.** Marki słabe lub zbyt mocno zrośnięte z masową stylistyką pasują do segmentu superpremium jak parwienusz do arystokracji. Dywersyfikacja wódki Smirnoff Black udała się — jak by nie patrzeć, była to marka numer jeden na światowym rynku wódki. Ale i tak sprzedaż wódki Smirnoff Black jest śladowa w porównaniu do marki macierzystej. Nie jest też w stanie konkurować z oryginalnymi markami segmentu, jak np. Absolut, Grey Goose. Dla większości marek, nieporównanie słabszych od Smirnoffa, tworzenie wariantu superpremium nie ma ani biznesowego, ani marketingowego uzasadnienia. Efekt jest niewidoczny sprzedażowo, a ze względu na znikomą skalę nie ma wpływu na postrzeganie marki. Jest tylko kosztem i wytracaniem firmowej energii.

Zdarza się, że rosnąca w siłę marka decyduje się przeskoczyć do wyższego segmentu cenowego. Przeprowadza wtedy „repozycjonowanie” cenowe. Jeżeli marka jest istotnie silna i ma atrakcyjną tożsamość, operacja się udaje. Niektórzy z Was być może pamiętają, że marka Diesel zaczynała swoje życie w niższym niż obecnie segmencie cenowym: oferowała powszechne, młodzieżowe ubiory (dżinisy, T-shirty, akcesoria) w awangardowej stylistyce. Jej rynkowy sukces zbiegł się w czasie z nowym trendem segmentu luksusowego. Marki luksusowe zaczęły penetrować zwyczajnie zwykłych ludzi, bo tam powstawały nośne awangardowe mody, jak np. punk, grunge. Znani projektanci pod wpływem Vivien Westwood (brytyjski punk) zaczęli wzorować się na codziennych ubiorach kontestującej klasy robotniczej, projektowali T-shirty, dżinisy. Na fali tej mody powstał zupełnie nowy segment drogich dżinsów (premium denim, np. CK Jeans), a Diesel łatwo wpasował się w nowy obszar rynku, podniósł cenę i odniósł sukces.

Jednak nie każde repozycjonowanie ceny kończy się sukcesem. Jedną z wielu porażek był re-launch najpopularniejszego samochodu świata, VW Beetle, słynnego „garbusa”. Volkswagen postanowił wznowić po latach sprzedaż zmodernizowanego modelu, który mimo zaprzestania produkcji miał nadal miliony sympatyków. Liczono na silny odzew rynku, ale efekt okazał się mizerny. Co poszło nie tak? Otóż firma postanowiła podnieść cenę i dostosować stylistykę auta do potrzeb wyższego segmentu cen. Odrodzone auto miało połączyć dawną tożsamość marki VW Beetle, którą zakodował sobie rynek, z nowym produktem o cechach niespójnych z tamtą tożsamością. DNA marki z niższego segmentu

cenowego nie pasowało do segmentu wyższego. Dawny symbol kontestacji klócił się z nowym anturazem: stylistyką kompromisu i wizerunkiem „nowej klasy średniej”. Eksperyment się nie powiódł. Słynny i popularny ongiś Beetle jest dziś niszowym autem. Nic nie zostało z kultowej marki, ot, ciekawostka. Jedno z porzekadeł marketingu mówi: *You can't fool the consumer* (z ang. *Nie możesz traktować konsumenta jak głupca*). Na powyższym przykładzie widać, że jest w nim ziarenko prawdy...

## Penetracja niższego segmentu cenowego

Taktyka ta najpowszechniej stosowana jest przez marki luksusowe i polega na udostępnianiu części kolekcji aspirującym klientom segmentu premium. Filozofia działania streszcza się w słowach: *Nie tracąc swej istoty, zyskaj popularność i obrót*. Ta metoda wymaga dużej ostrożności i samokontroli. W przeciwnym razie może doprowadzić do osłabienia i rozmycia marki, jak to się stało w przypadku marki Pierre Cardin.

Tworzenie tańszej submarki luksusowej ma cechy znanego powiedzenia: i wilk syty, i owca cała. Z jednej strony masowy klient o rozbudzonych pragnieniach ma możliwość ich zaspokojenia — choć nie stać go na markę macierzystą, to jednak może z nią pośrednio obcować. Z drugiej strony docelowy, zamożny klient firmy zachowuje pewność, że jego związek z marką nie został „sprofanowany”. Klient masowy jest dopuszczony do konsumpcji zaledwie namiastki tego, co jest treścią prawdziwej tożsamości marki. Główne danie serwowane jest nadal tylko dla wybranych. W ostatecznym rozrachunku zadowolony jest masowy klient, bo ma możliwość obcowania z upragnioną marką, i zadowolony jest luksusowy klient, bo wie, że istotę konsumpcji zarezerwowano wyłącznie dla niego. A ograniczona konsumpcja mas jest wręcz zaletą — powoduje, że zwykły świat rozpoznaje symbole elitarnej przynależności, zachwyca się nimi, pragnie ich. Cóż za miłe uczucie mieć pewność, że świat rozumie, iż jesteś ponad nim, i z radością to akceptuje...

Rezultat biznesowy jest następujący: wzrost obrotów i promocja marki, bo masowe zakupy utrzymują markę w sferze publicznych pragnień i marzeń. Promujesz markę, a ludzie, których na nią nie stać, jeszcze za to płacą! Świetny interes.

Jeżeli odwiedzicie sklep marki Giorgio Armani w Mediolanie, na parterze spotkacie stoisko Emporio Armani — dostępnej cenowo submarki oferującej ograniczoną kolekcję strojów i akcesoriów. Przeciskając się przez tłum ludzi



kupujących głównie czarny T-shirt z nazwiskiem projektanta, dojdziecie do ruchomych schodów. Tamtędy wiedzie droga do prawdziwego imperium Giorgia Armaniego, gdzie w ciszy eleganckie ekspedientki dobierają klientom stroje i robią poprawki, a krawcy szyją według miary. Stałem pod tymi schodami z dziesięć minut i zauważyłem w tym czasie tylko jednego dżentelmena, który wjechał na górę. Cóż, przyznam się Wam, że choć ciekawość pchała mnie ku górze, nie miałem śmiałości zrobić kroku, mimo że wstępu nie bronił muskularny ochroniarz i nie zauważyłem tablicy z napisem: „Wstęp wzbroniony osobom poniżej 1 miliona dolarów na koncie”. Po prostu rozumiałem, że tam zaczyna się świat nie dla mnie. Potem kupiłem czarny T-shirt i wyszedłem zadowolony. Tak to działa.

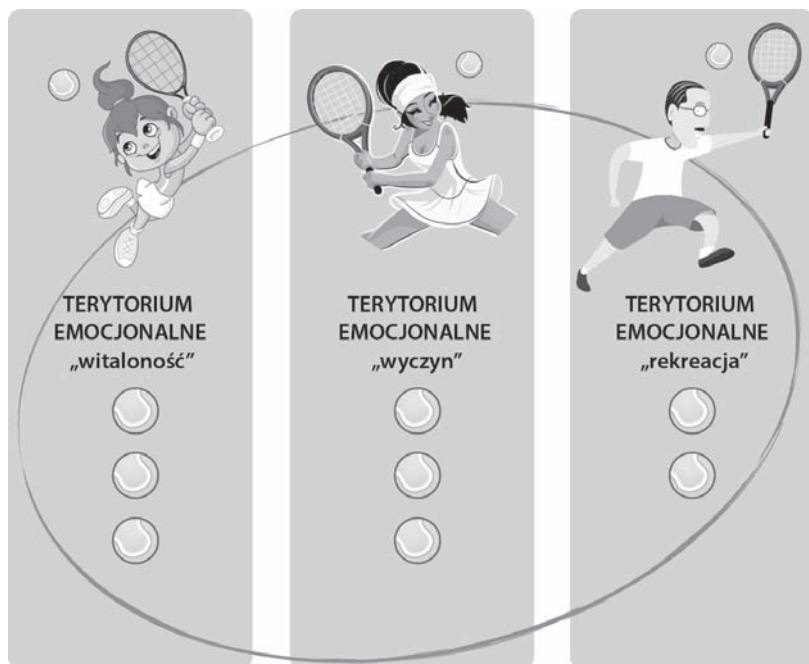
## Równoczesna penetracja sąsiednich segmentów cenowych

Omówione powyżej przypadki odnosiły się do ograniczonej penetracji jednego z pobliskich segmentów cenowych. Kierunek penetracji pokrywał się z naturalnymi społecznymi zachowaniami: aspiracją cenową (od premium do premium +) lub naturalną kaskadą prestiżu do środowisk aspirujących (namiastka luksusu dla konsumentów premium). Tworzenie submarek zabezpieczało wiodącą markę przed konsekwencjami ewentualnej porażki.

Ale praktyka marketingu zna też próby jednoczesnej ekspansji marki do niższego i wyższego segmentu cenowego. Jest to ryzykowny zabieg, sprzeczny z zasadami ludzkiej percepcji. Na świecie istnieje zaledwie kilka przykładów stosowania takich działań z sukcesem i należy je raczej uznać za fenomen niż wzór do naśladowania. Jednym z nich jest Mercedes-Benz — ulubiona marka auta dyplomatów, milionerów, taksówkarzy, zamożnych przedstawicieli klasy średniej, a od czasu wprowadzenia tzw. A Klasy także zwykłych ludzi zamieszkujących wielkie miasta. Dla żadnej z wymienionych grup marka nie traci atrybutów swojej tożsamości: dla dyplomatów i osób zamożnych jest niekwestionowanym wyznacznikiem prestiżu i luksusu, dla niemieckich taksówkarzy, którzy od dziesięcioleci stanowią ważną grupę zakupową, i zamożnej klasy średniej jest kwintesencją niezawodności, a dla mieszkańców wielkich miast — oznaką elegancji. Absolutny fenomen: marka luksusowa, która jest jednocześnie marką powszechną i nic nie traci na sile w żadnej z grup konsumentekich.

## SEGMENTY EMOCJONALNE RYNKU

Kolejny podział rynku, który ujawnia się pod wpływem psychologicznych motywów, to segmentacja emocjonalna. **Jest ona specyficzna dla konkretnej kategorii produktów.** Chociaż jest niewidoczna na pierwszy rzut oka, silnie modeluje rynkowy krajobraz marek (rysunek 2.2).



**Rysunek 2.2.** Teoretyczny przykład segmentacji emocjonalnej (pilki do tenisa)

Przyczyną podziału są tu powszechne skojarzenia emocjonalne konsumentów. Dzielią one kategorię na segmenty, które nazywa się też terytoriami emocjonalnymi (*emotional territory*). **Jeden segment emocjonalny, jedno terytorium to grupa marek, które wyrażają taką samą wiodącą emocję.**

W opisanych wcześniej segmentach cenowych każdy konsument wybierał swój preferowany zakres cen – segment – i tam szukał najodpowiedniejszej oferty. **W przypadku segmentów emocjonalnych konsument wybiera swoje preferowane odczucie, emocję – segment – i tam szuka później marki, która wyraża to uczucie w sposób najbardziej przystający do jego psychiki.**

Mechanizm powstawania segmentów emocjonalnych jest następujący: obcowanie z daną kategorią produktów wywołuje u konsumentów podobne wrażenia, które formują grupowy kanon oczekiwań emocjonalnych. Proces zachodzi

intuicyjnie. Konsumujemy produkt w określony sposób, w określonym otoczeniu i sytuacji życiowej. Po pewnym czasie tworzymy sobie zestaw oczekiwań i wyobrażeń na temat optymalnej konsumpcji produktu. Idealizujemy sytuacje użytkowe. Przypisujemy im nastroj, ukryte znaczenia, a nawet wyobrażamy sobie odpowiednią scenierię. Biorąc w dłoń flakonik jednych perfum, kobieta przenosi się nagle w świat elegancji i prestiżu, a otwierając inną buteleczkę, wyobraża sobie, że jest zmysłową femme fatale.

Co ciekawe, wszyscy myślimy podobnie i główne skojarzenia powtarzają się w zbiorowości. Te najpowszechniejsze i najsilniejsze stają się uniwersalne. Nagle wszyscy wierzą, że dzięki konsumpcji produktów danej kategorii można się chwilowo poczuć tak albo inaczej. Takie uniwersalne odczucia stają się podstawą podziału. Grupują marki proponujące różne korzyści emocjonalne: albo elegancja i prestiż, albo tajemnicza zmysłowość.

Ale inaczej obcujemy z perfumami, inaczej z czekoladą i z samochodem.

Oczekiwania i wyobrażenia wobec tych produktów są inne. **W rezultacie w każdej z tych kategorii wykształci się inny zestaw uniwersalnych emocji i wykształcą się inne segmenty.** Dlatego właśnie segmentacja emocjonalna jest swoista dla danej kategorii. Samochód jest środkiem transportu, a nauczyliśmy się kojarzyć go z historią sukcesu, niezależnym charakterem, elitarną przynależnością, ale nie skojarzy się nam już z cechami dobrej gospodyni domowej, choćbyśmy bardzo chcieli. Tego samochód nie potrafi. Aby wywołać takie skojarzenie, produkt potrzebuje innego środowiska, innej kultury użytkowej, będącej domeną innej kategorii, jak np. środki czystości czy ciasta i proszki do pieczenia. To tam powstanie segment emocjonalny „dobrej gospodyni”.

## Archetyp kategorii

W każdej kategorii wykształca się więc grupa uniwersalnych skojarzeń, opisujących idealną konsumpcję produktu. Skojarzenia te zaspokajają potrzeby emocjonalne społeczności. Nazwiemy je archetypami emocjonalnymi kategorii. Archetyp to podstawowa korzyść emocjonalna — jej główne przesłanie, wiodący motyw uczuciowy. **Marki, które odwołują się do tego samego archetypu, tworzą segment emocjonalny** (rysunek 2.3).



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

## TERAZ MARKETING JEST PROSTY!

Czy można szybko opanować sztukę marketingu, nie tracąc czasu na odkrywanie tego, co wymyślono przed nami? Oczywiście! Wystarczy sięgnąć po tę książkę. Pomoże Ci ona zrozumieć, na czym polega skuteczny brand marketing, czym jest marka i jakie są zależności między nią a rynkiem. Wskaże rolę innowacji w rozwoju brandu. Ułatwi skonstruowanie odpowiedniej strategii marki i portfela. Innymi słowy – dostarczy kompletnej wiedzy, dzięki której zaczniesz działać efektywnie.

Książka jest owocem dwudziestu lat praktyki, formalnych studiów, setek przeczytanych książek, dziesiątek sympozjów i bezpośrednich rozmów z wybitnymi specjalistami ds. marketingu. Powstała, bo od lat prosili o nią współpracownicy i klienci autora oraz szkoleniowcy.



### Jarek Szczepański

pracował na wyższych szczeblach międzynarodowych firm konsumenckich na kilku rynkach europejskich, a także w strategicznym konsultingu i brand designie. Tworzył i wdrażał rynkowe strategie. Zarządzał dużymi zespołami marketingu i sprzedaży. Ma na swoim koncie sukcesy we wprowadzaniu i w rewitalizacji znanych marek z różnych kategorii. Tworzył od podstaw nowe marki. Opracowywał nowe formuły komunikacji, które nie tylko były skuteczne, ale też zdobywały uznanie i nagrody. Obecnie jest konsultantem firm z obszaru dóbr konsumpcyjnych i usług.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 25748



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

● <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

● <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

● <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-283-0140-5



9 788328 301405

cena 44,90 zł