

mgr inż. Andrzej Wandzik

JAK ZARZĄDZANIE MARKĄ MOŻE PRZYCZYNIĆ SIĘ DO ZWIĘKSZENIA WARTOŚCI MARKI (KAPITAŁU MARKI)

1. Wstęp

Wyróżniająca się marka w otoczeniu jest ważnym aktywem firmy. Jak każde aktyw, marka ma swoją wartość, która może być wyrażana w pieniądzu. O tej wartości świadczy przede wszystkim akceptacja społeczna (rzeczywistych i potencjalnych klientów), czyli wymierne korzyści przypisywane przez otoczenie rynkowe, dodane do wartości księgowej firmy lub towaru dzięki „ubrani” w markę. W jakim stopniu będzie akceptowana w otoczeniu zapisane jest w misji firmy.

Starbucks to znana na całym świecie sieć salonów sprzedających kawę. Słyszac słowo Starbucks, niemal natychmiast kojarzy się ono z wyśmienitą kawą, ale też wyśmienitą atmosferą kawiarni.

Z uwagi na pasjonującą strategię rozwoju tej firmy oraz ciekawe strategie marketingowe postanowiłem zbadać, co jeszcze kryje się za sukcesem firmy Starbucks oraz w jaki sposób przewyciężała ona pojawiające się problemy czy uprzedzenia w stosunku do niej.

Na tym przykładzie zamierzam przedstawić, co to jest marka oraz jak kształtowano markę Starbucks, a także inne marki (pod „parasolem” tej firmy), jak przebiega budowanie i zarządzanie marką i jej wartością.

2. Marka

Marka w przeciwieństwie do produktu jest bytem niematerialnym i trudno uchwytym. Co więcej w większości przypadków nie da się rozerwać całkowicie połączenia produkt-marka czy firma-marka. Dla przykładu w 2009 r. zarząd upadającej spółki Monnari (sieć sklepów) usiłował sprzedać wycenioną markę (Monnari) w 2007r. (!). za cenę 62 mln. Pomijając cenę, wydaje się, że mało prawdopodobnym byłaby sprzedaż tej marki np. producentowi kiełbasek. Być może wchodzący na rynek producent czy sprzedawca sieciowy ubrań uzyskałby jakieś korzyści z zakupu.

W literaturze przedmiotu (Kotler 1994, Altkorn 2001, Davis 2000, Kałowska 2001) można znaleźć kilka definicji marki, ale żadna z tych definicji nie ma charakteru uniwersalnego. Altkorn wskazuje na trzy znaczenia słowa „marka”. Pierwsza to: pozycja asortymentowa (produkt), linia produktu, rodzina produktów lub cały asortyment

oferowany przez firmę. Drugim znaczeniem jest znak towarowy, trzecim zaś rynkowy wizerunek produktu, zestawu produktów i/lub/usług organizacji, która je oferuje¹.

American Marketing Association definiuje markę jako nazwę, termin, znak, symbol, wzór lub kombinację tych elementów, stworzona w celu rozpoznania towarów i usług sprzedawcy lub grupy sprzedawców i odróżnienia ich od towarów i usług konkurentów.

Jeżeli marka to nazwa, termin, symbol lub wzór (albo połączenie tych elementów), które mają na celu oznaczenie produktów lub usług jednego sprzedającego albo odróżnienie ich od produktów konkurencji to znak towarowy jest zarejestrowaną marką, stanowiącą wyłączną własność jednego sprzedawcy².

Według Kevina Kellera tym, co odróżnia towary markowe od ich niemarkowych odpowiedników są „wyobrażenia i odczucia wywoływane przez cechy produktu i sposób ich oddziaływania - w ostatecznym rozrachunku marka znajduje się w umyśle konsumenta”. Powszechnie stosuje się trzy podejścia badawcze w celu wydobycia znaczenia marki, które obejmują: skojarzenia słowne, personifikacja marki, dążenie do określenia istoty marki³.

Podsumowując marka jest potrzebna produktom (firmie) gdyż:

1. dodaje wartości produktowi i wyróżnia go od konkurentów
2. tworzy szerszy zakres oddziaływania na odbiorcę: emocje, postawy, styl życia
3. umożliwia skuteczną obronę przed posunięciami konkurentów, bo umiejscowiona w nabywcy
4. daje produktowi uprzywilejowane miejsce w świadomości odbiorcy i ułatwia jego wybór
5. zwiększa prawdopodobieństwo zapamiętania produktu i jego przypomnienie w sytuacji decyzyjnej

3. Budowanie i zarządzanie marką

Tworzenie wartości marki to proces, w którym otoczenie zaczyna postrzegać nasz produkt lub usługę, jako jeszcze bardziej wartościowa, niż w swoim „podstawowym” wydaniu. Zarządzanie marką to tworzenie wartości marki poprzez budowanie długoterminowych relacji między marką, a cechami i korzyściami odczuwanymi przez nabywców lub innych podmiotów otoczeniu rynkowym.

¹ D. Laguna, A.Osiecka, *Wartość marki jako niezbędny element zarządzania przedsiębiorstwem*, SGHW, Katedra polityki Agrarnej i Marketingu, s. 493.

² A. Wrębiak, *Wprowadzenie do wycen wartości niematerialnych i prawnych*, GKJW 10.02.2006 Warszawa, s.28.

³ P.Kotler, *Marketing*, Wydanie XI, Rebis 2005, s.421.

Najbardziej podstawową metodą tworzenia wartości dodanej dla marki jest stworzenie połączenia pomiędzy marką (jej fizyczna reprezentacja: logotypem, wizerunkiem itp.) a „namacalną” dla Konsumenta korzyścią w realnym świecie.

Kolejną metodą tworzenia wartości dodanej jest stworzenie jej „w głowie Konsumenta”. Racjonalizacja sprawia, że Klient chce przede wszystkim sobie wytłumaczyć, dlaczego korzysta z danego produktu lub usługi. Powinniśmy, zatem wyposażyć go w odpowiednie do tego narzędzia (argumenty)⁴.

Branding czyli budowanie świadomości marki, polega na kreowaniu w umysłach konsumentów faktu istnienia oraz pozytywnego wizerunku konkretnej marki poprzez dobór jej nazwy, logo, hasła reklamowego, adresu strony internetowej, ogólnego wzory wyglądu oraz przekazu materiałów reklamowych.

„Stara szkoła” brandingu twierdzi, że marka ma pomóc sprzedawcom sprzedawać. Poprzez aspekty racjonalne i emocjonalne kierowane do klienta wywołujemy działania budujące potencjał marki. „Nowa szkoła” brandingu przekonuje, że marka ma pomóc nabywcom kupować. Istnieją dwa typy brandingu:

- *product driven branding*
 - strategia marki oparta na cechach i korzyściach funkcjonalnych produktu
 - produkt pełni główną rolę w komunikacji
 - wiarygodność budowana przez technologię, proces produkcji, składniki, badania, eksperckość
- *brand-driven product*
 - produktowi jest nadawana osobowość marki
 - produkt jest sposobem realizacji obietnicy marki
 - wiarygodność jest budowana przez emocje, zachowania społeczne, czynniki kulturowe: wartości, styl życia itp.

Podstawowy proces strategicznego zarządzania marką obejmuje trzy obszary:

- 1). Odbiorców – kto jest naszym celem?, co oni wiedzą?
- 2). Cele – co oni wiedzą, co chcemy żeby wiedzieli?
- 3). System komunikacji (jak się komunikujemy i kreujemy doświadczenia? jak powinniśmy komunikować się i kreować doświadczenia?, Jak powinniśmy zarządzać marką w czasie?).

Wartość marki nie powinna być dziełem przypadku. Strategiczny model budowy marki obejmuje następujące etapy rozwoju marki:

⁴ www.paweltkaczyk.midea.pl, data aktualizacji 19.11.2009 r.

- 1). Tożsamość – budowa głębokiej i szerokiej świadomości marki (widoczność)
- 2).Znaczenie - wyróżnienie elementów wspólnych i rozróżniających (funkcjonalność, wyobrażenia)
- 3). Odpowiedź – uzyskanie pozytywnych reakcji (oceny, odczucia)
- 4). Relacje – badania intensywnej i aktywnej lojalności

Efektem procesu budowy marki jest osiągnięcie kolejnych poziomów:

Świadomość – Szacunek – Zaufanie – Lojalność- Miłość

Dla realizacji działań zmierzających do budowy wartości marki jest nadanie osobowości (12 podstawowych archetypów). Osobowość jest często jedynym wyróżnikiem marki, bo nie jest możliwa do skopiowania nawet przy użyciu tych samych narzędzi marketingowych. Ta teoria „storytellingu” została stworzona przez Rolfa Jensena (prezes duńskiej firmy Dream Company). Oparła się na założeniu, że wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa zmienia się sposób podejmowania decyzji konsumenckich. Przystają być one oparte o przesłanki racjonalne (sfera rozsądku), a przesuwały się w stronę emocji.

Do budowy strategii marki oraz zarządzania nią w kierunku tworzenia wartości (Brand Value Management) służą takie narzędzia jak:

- Misja (zawierająca strategiczny cel istnienia firmy, który to cel odnosi się do wartości organizacji dla społeczeństwa),
- Strategia marki (czyli sposób optymalnego wykorzystania marki do budowy kapitału reputacji i wartości firmy),
- Portfolio marki (definiowanie spójnych z misją obszarów działania marek w celu maksymalnego wykorzystania nisz lub segmentów rynkowych).

Równocześnie prawna ochrona marki ma zapewnić bezpieczeństwo wprowadzenia i korzystania z marki oraz zapobieganie nieuczciwej konkurencji. Sukces jednak nie leży tylko w zastosowaniu wszystkich tych narzędzi nawet wtedy, gdy marka podlega potężnym zmianom.. Łatwo bowiem byłoby zmienić markę na inną, lepiej brzmiącą, czy też ładniej wyglądającą. Jednak trzeba pamiętać, że wraz z każdą zmianą tracimy jakąś część wypracowanej wartości. Dlatego też zawsze należy wycenić markę, zanim rozpoczniemy jej zmianę⁵.

⁵ www.ifcpress.com.pl , data aktualizacji 19.11.2009 r.

Jedna firma może zarządzać większą ilością marek (portfel marek); marki w portfelu pozostają ze sobą w zależności, mogą się wspierać lub zwalczać; dwie skrajne drogi rozwoju: house of brands oraz branded house⁶.

House of brands: wiele marek, które nie mają ze sobą nic wspólnego,

- zalety: stosunkowo tanio stworzyć nową markę, upadek jednej marki nie wpływa na resztę,
- wady: cechy nadane jednej marce nie przenoszą się na inne, stosunkowo krótki cykl życia produktu,

Branded house: marka-parasol (najczęściej firma) i submarki (modele),

- zalety: wartości marki parasolowej są niemal automatycznie przenoszone na kolejne modele,
- wady: duży koszt stworzenia marki, wadliwy model wpływa na postrzeganie wszystkich innych,

4. Wartość marki

Wartość marki jako wartość dodana produktu, wynikająca z faktu stosowania danej marki z pominięciem atrybutów użytkowych samego produktu jest kształtowana przez:

- jakość,
- tradycja- lata egzystencji marki, wizerunek firmy,
- świadomość marki,
- udział w rynku danej marki,
- dostępność dystrybucji.

Wartość marki można mierzyć między innymi wartością giełdową akcji.

Natalia Mizik (profesor marketingu w Columbia Business School w Nowym Jorku) oraz Robert Jacobson (profesor marketingu w Business School na University of Washington w Seattle) przeprowadzili badania wraz z agencją reklamową Young and Rubicon mające wykazać jak postrzeganie zróżnicowania marki przez klientów determinuje ceny akcji firmy. Badania objęły 11 lat oraz 275 firm, których produkty występują tylko pod jedną marką („monobrand” companies), takich jak AtdT, producent pączków krispy kreme Doughnuts i Reebok. Stwierdzono, że dla firm posiadających „wyraźniejsze” marki stopa zwrotu z akcji wyniosła 4,8%. Dla pozostałych (szczególnie

⁶ P.Tkaczyk, *Zarządzanie marką w malej firmie*, Midea Agencja Reklamowa.

tych, które nie posiadały lub straciły cechy wyróżniające) wskaźnik stopy zwrotu był ujemny $-4,3\%$.⁷

Uświadomienie sobie znaczenia marki dla maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy powoduje wzrost zainteresowania tematem jej zarządzania, zauważyć można bowiem, iż pojecie to wybiega dużo dalej niż sama reklama produktu czy intensyfikacja działań marketingowych. Kierownictwo spółek staje w tym momencie przed zadaniem zbudowania narzędzi, które umożliwiłyby efektywne zarządzanie marką, podobnie jak to się dzieje z zarządzaniem każdym innym aktywem. Podejście marketingowe podsuwa w tym celu różnego rodzaju systemy oceny (scoringu) będące próbą kwantyfikacji zjawisk mających swoje źródło w marce. Podejście finansowe z kolei polega na zarządzaniu konkretną wartością pieniężną, jaką dana marka prezentuje, a zatem wprowadza element wyceny marki⁸.

Mówiąc językiem finansowym, wartość marki jest odzwierciedleniem wszystkich korzyści, jakie osiąga jej właściciel. Oddziałuje ona na przedsiębiorstwo w kilku obszarach. Z reguły w wycenie marek uwzględnia się jedynie ich wpływ na sprzedaż. Tymczasem markowe firmy często udowadniają, że są również w stanie taniej pozyskiwać surowce do produkcji czy nawet finansowanie bankowe. Jeśli zdamy sobie sprawę z powstających w ten sposób oszczędności, staje się jasne, że koncentrując się jedynie na obszarze sprzedaży, zaniżamy prawdziwą wartość korzyści przynoszonych przez markę⁹.

Sposobów kierowania wartością przez dobrze zarządzaną markę jest wiele:

- premia cenowa ponad dobra niemarkowe o podobnych własnościach, będąca główną cechą dóbr markowych,
- wyższa i bardziej wygładzona krzywa popytu, co spowodowane jest lojalnością klientów i mniejszą skłonnością do zmiany producenta danego dobra,
- wyższe koszty wejścia na rynek zakupu surowców,
- niższe koszty innych czynników produkcji, np. siły roboczej i kapitału.

Stosując strategię zwiększania jej udziału w rynku, musimy brać pod uwagę najważniejsze dwa czynniki: rodzaj marek dominujących na rynku oraz relatywny udział marki na rynku: może on być niski lub wysoki. W zależności od pozycji marki rekomendowana jest jedna z czterech strategii:

- strategia niszowa i podążania za liderem
- strategia innowacji

⁷ Mizik.N. Jacobson, Mów o strategii marki, Harvard Business Review Polska, grudzień 2008, s. 33.

⁸ <http://webapp01.ey.com.pl/> Ernst&Young, s. 2.

⁹ www.cfo.cxo.pl, data aktualizacji 19.11.2009 r.

- strategia przywracania rentowności
- strategia obniżania cen

Potencjalna rentowność marki zależy od tego, w którym polu tej macierzy się ona znajduje¹⁰.

5. Starbucks – przykład umiejętnego zarządzania marką

Firma została założona w 1971 w Seattle. Przez pierwszy rok działalności Starbucks oferował wysokiej jakości kawę nabywaną przede wszystkim w palarniach kawy. Dopiero później zaczęto zaopatrywać się w ziarna bezpośrednio u plantatorów.

W 1984 Jerry Baldwin kupił firmę Peet's Coffee & Tea, będącą pierwowzorem marki Starbucks. Nazwę tę przyjęto od nazwiska pierwszego oficera powieści H.Melrilla „Moby Dick”. Od 1987 rozpoczął się rozwój firmy poza Seattle. W pierwszej kolejności otwarte zostały kawiarnie w Chicago w stanie Illinois oraz w Vancouver w Kolumbii Brytyjskiej. Liczba sklepów w 1987 wyniosła 17. W 1988 Starbucks po raz pierwszy zaoferował darmowe świadczenia medyczne wszystkim swoim pracownikom. W 1989 otwarty został pierwszy sklep w Portland w stanie Oregon.

W 1990 powstała nowa palarnia kawy. W 1991 Starbucks stał się pierwszą prywatną korporacją w Stanach Zjednoczonych, która przekazała swoje udziały w firmie pracownikom niepełnoetatowym. W tym samym roku otwarto kawiarnię w Los Angeles oraz nawiązano współpracę z grupą HMSHost, która na lotnisku Seattle-Tacoma utworzyła pierwszy sklep działający na zasadzie licencji.

Podczas pierwszej oferty publicznej na giełdzie w Nowym Jorku w 1992 liczba lokali Starbucks wynosiła 165. W 1993 Starbucks rozpoczął współpracę z siecią księgarni Barnes & Noble, otworzył drugą palarnię kawy i wkroczył do Waszyngtonu w Dystrykcie Kolumbii. Rok 1994 był okresem wzmożonej ekspansji. Spółka otworzyła lokale między innymi w Nowym Jorku, Bostonie i Atlancie, a liczba sklepów wzrosła do 425.

W 1995 po raz pierwszy w ofercie Starbucks pojawiły się płyty z muzyką oraz napoje Frappuccino, a już rok później wspólnie z PepsiCo wprowadzono na rynek Frappuccino w butelkach. W 1995 Schultz zatrudnił Wrighta Messeya, który opracował nowy system rozwoju spółki i wygląd sklepów, co pozwoliło zaoszczędzić 20 mln dolarów rocznie i zwiększyć liczbę lokali. W 1995 firma podpisała również umowę z kanadyjską siecią księgarni Chapters. W tym samym roku, dzięki współpracy z Dreyer's Grand Ice

¹⁰ T.Rzychoń, Harvard Business Review, Zarządzanie marką, Harvard Business School Press 2006r., s.193.

Cream, Starbucks zaoferował pod własną nazwą serię produktów opartych na lodach (branded house). We wrześniu 2009 roku w Czechach funkcjonowało 9 kawiarni, w Rumunii 9, w Bułgarii 3, w Rosji 18 i w Polsce 2.

Firma wycofała się jednak z ekspansji na rynku Izraela, gdzie ze względu na inny styl życia (kultura) kawiarnie nie stały się „trzecim miejscem”.

Przez pewien czas firma otwierała kolejne bary kawowe na zasadzie franczyzy. Jednak z uwagi na troskę o wysoką jakość kawy i zgodność receptur, zdecydowała się na udzielanie licencji.

Istnieje spółka Starbucks U.S. Brands LLC, która zajmuje się ochroną praw koncernu. Należy do niej ponad 120 nazw, patentów oraz znaków handlowych i towarowych wykorzystywanych przez Starbucks Coffee Company¹¹

Misja korporacyjna

„Sprawić, aby Starbucks stał się głównym dostawcą najlepszej na świecie kawy, a jednocześnie podczas swego rozwoju zachował swoje bezkompromisowe wartości”.

Wartości firmy, które są wytycznymi wszelkich podejmowanych w firmie decyzji to:

- zachowanie różnorodności jako niezbędnego czynnika filozofii działania firmy,
- stosowanie najwyższych standardów doskonałości podczas zakupów, palenia i dostarczania kawy,
- posiadanie i ciągle zdobywanie usatysfakcjonowanych klientów,
- przyczynianie się w pozytywny sposób społecznościom oraz środowisku,
- pamiętanie, że zyskowność jest niezbędna do osiągnięcia sukcesów w przyszłości.

Oprócz misji korporacyjnej, firma w 1992 roku stworzyła misję dotyczącą środowiska naturalnego. Stwierdza w niej, że każde aspekty działalności biznesowej uwzględniają wiodącą rolę środowiska. Firma spełnia misję, kierując się następującymi wartościami:

- poznawaniem zagadnień związanych ze środowiskiem naturalnym i dzieleniem się tą wiedzą z partnerami (pracownikami),
- rozwijaniem innowacyjnych i elastycznych rozwiązań, które byłyby w stanie zmieniać stan rzeczy,
- dążeniem do kupowania, sprzedawania i używania produktów przyjaznych środowisku,

¹¹ www.starbucks.com, data aktualizacji 19.11.2009 r.

- uznawaniem faktu, że odpowiedzialność podatkowa jest ważna dla przyszłego stanu środowiska naturalnego,
- ustanowieniem odpowiedzialności społecznej jedną z wartości korporacyjnych,
- monitorowanie postępu każdego projektu,
- zachęcaniem partnerów do identyfikowania się z misją.

Doktor Joseph A. Michelli „Starbucks – droga na szczyt“, wyodrębnił 5 kluczowych zasad w doktrynie Starbucksa¹². Wpływ tych zasad wykracza poza historię Starbucksa i daje także liderom edukacji możliwość znaczącego wzbogacenia środowiska szkolnego:

Zasada 1: Nadawanie miejscu własnego charakteru

Zasada 2: Wszystko ma znaczenie

Zasada 3: Niespodzianka i zachwyty klienta

Zasada 4: Rozpoznanie oporu i jego akceptacja

Zasada 5: Pozostaw swój znak

Starbucks nie sprzedaje kawy, ale coś zupełnie innego i o wiele bardziej cennego. Są to cudowne doświadczenia zarówno klientów jak i pracowników kawiarni.

Marka posiada także niezwykle spójną i wyrazistą osobowość - Starbucks reprezentuje typowego Odkrywcę (Explorer). Sama nazwa marki przenosi nas w świat wyzwań, prób i podróży. Starbuck to przecież postać z kart „Moby Dicka”, noweli Hermana Mellevila. Starbuck był pierwszym oficerem na okręcie kapitana Ahaba goniącego depseracko tytułowego białego wieloryba.

M. Mark i C.S. Pearson - w „The Hero and The outlaw. Building Extraordinary Brands through the Power of Archetypes” wskazują, że szalona pogoń za wielorybem można dziś porównać do nieodpowiedzialnego wyniszczania zasobów naturalnych. Starbucks reprezentuje odmienną postawę: wszystkie działania marki mają na uwadze troskę o środowisko naturalne. Archetyp odkrywcy realizowany jest także przez znak graficzny – logo Starbucks: morska syrena z dwoma ogonami, prosta, surowa czcionka i naturalna zieleń są obietnicą podróży w nieznaną i bliskiego kontaktu z naturalnym żywiołem. Odkrywcy właściwa jest przecież ciągła podróż i poszukiwanie nowych wyzwań. Kawiarnie Starbucks idealnie wpisały się w świat współczesnych wędrowców, przemierzających wielkomięską przestrzeń i wciąż podejmujących nowe wyzwania.

¹² <http://edukacjaprzyzlosci.blogspot.com/2009/05/doktryna-starbucks.html>, data aktualizacji 13.01.2010 r.

Specjalnie dla tych, którzy podejmując próby chcą także odkrywać siebie, Starbucks zaferował tzw. trzecie miejsce (The Third Place – to określenie użyte przez socjologa R. Oldenburga jako nazwa miejsca poza domem i pracą), w którym mogą się na chwilę zatrzymać.

Działania firmy Starbucks w dziedzinie odnowy środowiska można podsumować zwrotem „**Sustainable Coffee Production**”. W skład tej strategii wchodzi wiele środków, które sumarycznie mają na celu skupienie farm uprawiających kawę najwyższej jakości oraz utrzymanie zadowolonych społeczności wokół nich. Tłumaczenie zwrotu „sustainability” przyjęte przez firmę Starbucks to zaspokajanie teraźniejszych potrzeb jednocześnie zapewniając przyszłym pokoleniom możliwość zaspokajania ich własnych potrzeb. Na kompleksowe podejście do „Sustainable Coffee Production” składają się:

- Zakup certyfikowanych kaw – ważnym elementem modelu „sustainability” jest zakup kaw certyfikowanych lub noszących miano ekologicznych (eco-labeled), które są uprawiane w sposób przyjazny środowisku lub sprzedawane w sposób przejrzysty ekonomicznie.
- Inwestowanie w programy socjalne w celu wspierania społeczności uprawiających kawę – Starbucks dostrzega potrzebę poprawy warunków życia społeczności, które zajmują się uprawą kawy, a zwłaszcza w tych rejonach, skąd firma zakupuje największe ilości kawy. Najpilniejsze potrzeby regionów to odpowiednie warunki mieszkaniowe, drogi, dostęp do opieki medycznej, edukacji, czy wody pitnej.
- Zapewnianie farmerom dostępu do tanich kredytów – jedną z podstawowych barier przetrwania czy rozwoju drobnych farmerów jest brak dostępu do tanich kredytów na poziomie lokalnym. W celu posiadania środków finansowych drobni farmerzy są często zmuszeni do sprzedania upraw przed żniwami po niższych stawkach.
- Zapewnianie farmerom atrakcyjnych cen za ich towar – Starbucks zdaje sobie sprawę, że uprawa kawy wyższej jakości jest droższa niż uprawa tańszych gatunków.
- Zachęcanie farmerów do uczestnictwa w praktykach C.A.F.E. – jest to zbiór zasad dotyczących odpowiedzialnego zakupywania kawy w zakresie środowiska naturalnego, dbałości o pracowników oraz finansów.
- Prowadzenie Centrum Wsparcia Farmerów (Farmer Support Center) w Costa Rica, które pozwala na bliską współpracę z farmerami w postaci dostarczania wsparcia technicznego oraz szkoleń pozwalających na utrzymanie wysokiej jakości uprawianej kawy.

Graficznym symbolem (logo) koncernu Starbucks jest syrena znana z mitologii greckiej. Logo firmy zmieniało się na przestrzeni lat. W pierwszej wersji syrena miała odkrytą klatkę piersiową, a znak był utrzymany w brązowych barwach. Obecnie logo jest zielone, a piersi syreny zostały zasłonięte jej włosami.

We wrześniu 2006 firma tymczasowo przywróciła oryginalne, brązowe logo na papierowych kubkach. Chciano w ten sposób pokazać wkład korporacji Starbucks w region zachodniego wybrzeża Stanów Zjednoczonych i uczcić 35 lat działalności.

Również w 2008 przywrócono oryginalne logo, co wiązało się z wprowadzeniem do oferty nowego smaku kawy o nazwie Pike Place Roast, nawiązującego do miejsca, w którym otwarto pierwszą na świecie kawiarnię Starbucks. Logo zostało skrytykowane przez grupę The Resistance, chrześcijańską organizację z San Diego, która zarzuciła firmie niemoralność i porównała syrenę ze znaku firmowego do prostytutki (złe skojarzenia w kulturze chrześcijańskiej).

Starbucks w popkulturze

Wizerunek firmy pojawił się w wielu produkcjach filmowych. Największą rolę miał w filmie *Jestem Sam*, w którym główny bohater, grany przez Seana Penna, pracował w kawiarni Starbucks. Starbucks pojawił się także w filmie Stevena Spielberga *Terminal*. W 17 odcinku drugiego sezonu popularnego amerykańskiego serialu *South Park* pojawiła się kawiarnia o nazwie Harbucks. W *Shreku 2* zawarto parodię Starbucks, które nazwano Farbucks. Aktualnie w produkcji znajduje się film *How Starbucks Saved My Life*, oparty na wspomnieniach Michaela Gatesa Gilla, któremu wizyta w kawiarni odmieniła niemal całe życie. Kawę ze Starbucks piły takie filmowe postacie jak: Miranda Priestly, grana przez Meryl Streep, w filmie *Diabeł ubiera się u Prady*, Erin Gruwell, grana przez Hilary Swank, w filmie *Wolność słowa*, czy Gracie Hart, grana przez Sandrę Bullock, w filmie *Miss Agent*. Starbucks stał się miejscem spotkań głównych bohaterów w filmie *Masz wiadomość* z Meg Ryan i Tomem Hanksem. Przez kilka sekund kawiarnia została uwidoczniiona w filmie *Podwójne ryzyko* z Ashley Judd w roli głównej. W Starbucks pracowała także bohaterka filmu *Wydział pościgowy*, odgrywana przez Irène Jacob. Nazwa Starbucks została wymieniona w serialu *Burn Notice*. Dziesiąty odcinek pierwszego sezonu *Psych* został zatytułowany *From the Earth to the Starbucks*. Ponadto nazwa firmy pojawiła się w tym serialu kilkakrotnie w kontekście innych wydarzeń. W filmie *Mroczny rycerz* kawiarnia Starbucks jest widoczna w scenie pościgu Jokera za konwojem

Przykłady zarządzania marką

Opisując firmę Starbucks opisałem wiele elementów budowania marki. Poniżej chcę przedstawić jak poprzez właściwą komunikację z klientem można trudne sytuacje poprzez właściwą reakcję zamienić na budowanie lepszego wizerunku.

1) Z powodu m.in. gwałtownej ekspansji oraz nowatorskiej strategii marketingowej i dystrybucyjnej (m.in. bardzo duże zagęszczenie lokali Starbucks) spółka stała się symbolem globalizacji, wskazanym m.in. w książce Naomi Klein *No Logo*. Krytykowana jest także za swoje podejście do Fair Trade i ochrony środowiska. Spośród ponad 600 milionów kilogramów kawy zakupionej przez Starbucks w 2005 tylko 6% zostało sklasyfikowanych jako Fair Trade. Koncern jest krytykowany za zbyt agresywne podejście do rynku (zarzut). Firma obniżała ceny swoich produktów, często poniżej ich rzeczywistej wartości.

Reakcja 10 września 2009 Starbucks ogłosił w Berlinie, że w ramach kampanii Shared Planet do marca 2010 kawa sprzedawana we wszystkich kawiarniach w Europie będzie w całości pochodzić ze źródeł Fair Trade.

2) Ethos Water to marka produktów sprzedawanych obecnie w sklepach Starbucks w Ameryce Północnej. Starbucks deklaruje, że kupując wodę jednocześnie pomaga się w poprawie jakości wody w krajach trzeciego świata, argumentując to faktem, że część zysków jest przekazywana organizacjom pozarządowym, które podejmują działania w celu poprawy czystości wody na świecie i polepszenia dostępu do wody pitnej (budowanie wizerunku). Przeciwnicy oskarżyli firmę, bo tak naprawdę jedynie 5 centów od wartej 1,80 dolara butelki (10 centów od każdej butelki w Kanadzie) było przekazywane na powyższy cel oraz wykazali, że Ethos Water nie miała charakteru fundacji charytatywnej, lecz była komercyjną marką Starbucks, która przynosiła firmie zyski ze sprzedaży (ponad 94% dochodu wpływało na konto koncernu).

Reakcja Od tamtej pory Starbucks zmienił wygląd butelek wody Ethos, podając na opakowaniu, ile pieniędzy rzeczywiście jest przekazywanych na cele dobroczynne (budowanie wizerunku).

3) Organizacje chroniące środowisko oskarżają Starbucks o negatywny wpływ na środowisko naturalne. Jesienią 2008 brytyjskie gazety napisały, że każdego dnia Starbucks marnotrawi 20 mln litrów wody. Ponadto w 2007 Starbucks zamówił w Ameryce Północnej 2,5 miliarda papierowych kubków, jednak okazało się, że większości z nich nie można poddać recyklingowi, ponieważ zawierają plastikowe elementy.

Reakcja Starbucks jednak w dużym stopniu stara się angażować w ochronę środowiska. Korporacja sfinansowała stworzenie gry internetowej *Planet Green Game*, która poszerza wiedzę o ociepleniu klimatu. Firma zdecydowała się także zainaugurować kampanię "Starbucks's Grounds for Your Garden" (Ziarna Starbucks dla Twojego ogrodu), która polega na przekazywaniu zużytych ziaren kawy ogrodnikom. Takie ziarna mogą służyć do użyźniania gleby, co jest jednocześnie najbardziej ekologicznym sposobem ich utylizacji (komunikacja z otoczeniem). M.in. pracownicy kawiarni z Nowego Orleanu pomagali w odnowieniu miejskich parków zniszczonych przez huragan Katrina.

- 4) Chociaż wpływy Starbucks jak do tej pory stale rosły, to z powodu kiepskiej koniunktury w gospodarce w 2007, cena akcji spadła o połowę. Radykalnie zmniejszyła się również liczba klientów, którzy coraz częściej skarżą się na ceny oraz jakość kawy podawanej w lokalach tej sieci. Miało to związek ze zmianami wprowadzonymi przez koncern. W wielu lokalach zamieniono tradycyjne, włoskie ekspresy do kawy La Marzocco na automatyczne Verismo 801, a także zastosowano specjalne opakowania na kawę, które choć zwiększyły jej wydajność, to spowodowały utratę aromatu. Klientom nie podoba się także jakość obsługi w kawiarniach typu *drive-through*. Przewiduje się, że w przyszłości Starbucks musi być przygotowany na ewentualny atak konkurencji ze strony Dunkin' Donuts lub McDonald's. Ta druga firma poinformowała, że zamierza w większości ze swoich lokali w Stanach Zjednoczonych utworzyć własne kawiarnie McCafe. Powstało istotne zagrożenie zmniejszenia wartości marki (mniejsze dochody akcjonariuszy).

Reakcja w odpowiedzi Starbucks planuje wprowadzić do sprzedaży nowe produkty, zmienić wystrój sklepów i rozwinąć system szkolenia dla pracowników, zaś część zaoszczędzonych środków finansowych planuje przeznaczyć na rozwój kawiarni na świecie (elementy zarządzania).

7 stycznia 2008 na stanowisko CEO powrócił Howard Schultz. Miało to związek ze zmianą strategii firmy, której elementami były: zwiększenie przychodów, zamknięcie części lokali w Stanach Zjednoczonych oraz wolniejsze tempo otwierania nowych placówek (zarządzanie marką zależy od strategii firmy!).

26 lutego 2008 na trzy godziny zamknięto w Stanach Zjednoczonych ponad 7100 sklepów Starbucks. Czas ten przeznaczono na specjalne szkolenia załogi, w których wzięło udział 135 000 pracowników sieci.

Dzień szkoleniowy firma wykorzystwała do akcji promocyjnej, która miała na celu zwiększenie sprzedaży i poprawę opinii o marce Starbucks:

19 marca 2008 na konferencji prasowej ogłoszono, że Starbucks wymieni ekspresy w swoich kawiarniach na nowe urządzenia o nazwie Mastrena, produkowane przez firmę Thermoplan. To przedsięwzięcie było jednym z elementów strategii podnoszenia jakości produktów i usług sieci Starbucks. Na konferencji podano również informację, że wprowadzone zostaną zmiany do menu i cennika.

W 2009 roku Starbucks ogłosił, że zamierza stworzyć nowy testowy koncept o nazwie 15th Avenue Coffee and Tea. Lokale o tej nazwie oprócz kawy i herbaty wprowadzą do oferty również alkohol. Do września 2009 co najmniej trzy kawiarnie Starbucks w Seattle zostały przemianowane na 15th Avenue Coffee and Tea. Jeśli eksperyment się powiedzie, tego typu lokale będą otwierane również w innych miastach w Stanach Zjednoczonych.

5) (cd. „*bajki*” – *pijąc kawę dostajesz coś więcej*) Starbucks ściśle współpracuje z firmą Apple Inc., z którą podpisał umowę w 2006. Wtedy to dodano dział Starbucks Entertainment do sklepu muzycznego iTunes Store. We wrześniu 2007 Apple Inc. ogłosiło, że użytkownicy AT&T Wi-Fi mogą darmowo ściągać niektóre utwory z usługi iTunes Store. Użytkownicy iPhone'ów, iPod'ów touch oraz MacBook'ów mogą również kupić w kawiarniach specjalne karty z kodem, który później można wykorzystać podczas pobierania płatnych materiałów z iTunes Store. Apple Inc. utworzyło też specjalną aplikację na swoje urządzenia o nazwie Quick Order, która umożliwia odnalezienie najbliższej kawiarni Starbucks w danej okolicy, a nawet automatyczne zamówienie kawy.

Serwis The Big Money opublikował listę 50 najdynamiczniej rozwijających się firmowych profili na Facebooku. Miejsce drugie w rankingu zajął Starbucks. Mimo, że firma ta zgromadziła najwięcej, bo ponad 5 milionów fanów, dynamika wzrostu firmy była mniejsza od dynamiki Coca-Coli i to przesądziło o drugiej pozycji¹³. Amerykańska marka zapisała się już w historii socialmarketingu stworzeniem serwisu społecznościowego dla fanów Starbucks. Na Facebooku uważana jest za wzorzec strategii budowania społeczności bez żadnych „wodotrysków” (np. dedykowanym aplikacji), a jedynie dzięki wysokiej jakości kontentowi, staranności i regularności. Starbucks zasłynął również tym, że w ciągu jednego tygodnia zdobył ponad 200 tysięcy fanów.

¹³ <http://www.brzoskowski.pl/2009/12/krolowie-facebooku/> data aktualizacji 13.01.2010 r.

Omówiłem wymiar marketingowy kapitału marki. Wymiar finansowy kapitału marki to jej wartość rynkowa, często związana ze zmianami kapitałowymi (aport, przejęcie firmy, podział).

W rankingu BrandZ Top 100 Valuable Global Brands opracowanym na potrzeby grupy WPP przez Millward Brown Optimon z kwietnia 2010r. marka ta była warta blisko 8,5 mld USD¹⁴. Ponad 15.000 kawiarni otwartych praktycznie na całym świecie, niemal 40 mln osób odwiedzających je każdego tygodnia i ponadprzeciętna lojalność konsumentów pijących ulubioną kawę w miesiącu – pozwala mówić o prawdziwym sukcesie.

6. Podsumowanie

W październiku 2008 roku miałem okazję napić się kawy w kawiarni Starbucks w Liverpool tuż po trzygodzinnej podróży śladami zespołu The Beatles. Dobra kawa, raczej droga, ale atmosfera wyśmienita. Ta marka to nie tylko dobry jakościowo produkt (kawa). Starbucks potrafi dotrzeć do naszej wyobraźni – przenieść nas w świat wyznań, prób i podróży. Starbucks zaoferował tak zwane trzecie miejsce (poza domem i pracą) akceptowane przez klienta, w którym może się zatrzymać i uznać za swoje! Przy zarządzaniu marką bierze się również pod uwagę pracowników. Są oni traktowani jako partnerzy i uczestniczą w specjalnym programie udziału w zyskach. Czują się ponadprzeciętni, odpowiedzialni za miejsce, w którym pracują. Traktują klientów w taki sposób, w jaki byli i są traktowani: z otwartością, szacunkiem, życzliwością i optymizmem. W tym momencie satysfakcja pracowników przedkłada się na jakość i satysfakcję zadowolonych klientów.

Wszystkie aspekty marki Starbucks: zarówno te widoczne (logo, design, wystrój wnętrza, muzyka, ulotki w kawiarniach, itp.) jak i ukryte w zasadach i wartościach, spójnie do siebie pasują i wzajemnie się wzmacniają.

Siedząc w kawiarence można oderwać się od codziennej nerwowej krzątaniny i przypomnieć sobie o tym, co jest ważne. Starbucks podając dobrą kawę (i inne produkty) pozwala poczuć się bardziej swobodnie – prawie jak w domu. Ta marka zawsze oferowała coś więcej niż kawę.

I to jest sedno właściwego zarządzania marką często zamienione w dobrą wycenę wartości firmy, a zatem dając wartość dla akcjonariuszy.

¹⁴ www.smgkra.pl/BRANDZ/_top_100_201.doc

Literatura:

1. Kotler P., *Marketing*, Wydanie XI, Rebis 2005.
2. Laguna D., Osiecka A., *Wartość marki jako niezbędny element zarządzania przedsiębiorstwem*, SGHW, Katedra polityki Agrarnej i Marketingu.
3. Mizik.N. Jacobson, Mów o strategii marki, Harvard Business Review, grudzień 2008r.
4. Rzychoń T., *Harvard Business Review. Zarządzanie marką*, Harvard Business School Press 2006 r.
5. Tkaczyk P., *Zarządzanie marką w małej firmie*, Midea Agencja Reklamowa.
6. Wrębiak A., *Wprowadzenie do wycen wartości niematerialnych i prawnych*, GKJW 10.02.2006 Warszawa.

Strony internetowe:

www.brzoskowski.pl/2009/12/krolowie-facebook/ data aktualizacji 13.01.2010 r.

www.cfo.cxo.pl, data aktualizacji 19.11.2009 r.

www.edukacja.blogspot.com/2009/05/doktryna-starbucks.html, data aktualizacji 13.01.2010 r.

www.ifcpress.com.pl, data aktualizacji 19.11.2009 r.

www.paweltkaczyk.midea.pl, data aktualizacji 19.11.2009 r.

www.smgkra.pl/BRANDZ_top_100_2010.doc

www.starbucks.com, data aktualizacji 19.11.2009 r.

http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/TAS_zarzadzanie%20marka_2004.pdf, Ernst&Young

.