

Agnieszka Giszterowicz

Czas – człowiek – wartości : marka jako kierunek rozbudowy definicji pamięci instytucjonalnej

Kultura i Polityka : zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie nr 18, 114-128

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Agnieszka Giszterowicz*

CZAS – CZŁOWIEK – WARTOŚCI. MARKA JAKO KIERUNEK ROZBUDOWY DEFINICJI PAMIĘCI INSTYTUCJONALNEJ

Streszczenie

Jako miejsce najczęstszego występowania terminu *pamięć instytucjonalna* wskazuje się podręczniki do administracji. *Marka* natomiast to pojęcie powiązane z naukami o zarządzaniu. Kategorie te nie mogą być jednak traktowane jako niespokrewnione, przypisywane literalnie odrębnym dziedzinom, tym bardziej na tak zwaną *ścisłą wyłączność*. Marka oraz pamięć instytucjonalna – co weryfikuje studium literaturowe oraz case study – prezentują wielopłaszczyznowe struktury; są zjawiskami dualnymi (wymiar fizyczny, jak i niematerialny) o podłożu historycznym, ekonomicznym, społecznym i kulturowym. Celem artykułu jest rozwiązanie problemów definicyjnych, sprzężenie tych struktur, próba utożsamienia dwóch pozornie odrębnych zjawisk poprzez analizę ich wielowymiarowości rozumianej jako sieć relacji przeszłość – teraźniejszość – przyszłość oraz – w oparciu o cybernetyczną teorię Mariana Mazura – roli jaką odgrywają w procesach informacyjnych. Czy marka może być odpowiednikiem pamięci instytucjonalnej? – jest to problem badawczy sformułowany na potrzeby realizacji wyżej wymienionych celów. Teoretycznym rozważaniem towarzyszy studium znanej marki pod względem stopnia realizacji jej funkcji jako pamięci instytucjonalnej.

114

Słowa kluczowe

pamięć instytucjonalna, marka, temporalizm, cybernetyka, Harvard



Wprowadzenie

Wieloaspektowość pojęć *marka* i *pamięć instytucjonalna* jest przyczyną trudności w definiowaniu, jednocześnie dostarczając jednak możliwości

* **Agnieszka Giszterowicz** – doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, absolwentka KAAFM (Rachunkowość w zarządzaniu), absolwentka University of Bedfordshire (Wydział Media, Arts & Design), posiada Dyplom C&G Regent Academy of Fine Arts w Londynie. Potrzeba zdobycia niezbędnej wiedzy wspierającej działalność zawodową, zaowocowała rozwojem w kierunku nauk ekonomicznych. Zainteresowania: branding, rachunkowość, kultura, etyka, design.

ciągłego poszerzania znaczeń oraz eksperymentowania w budowie związków i klasyfikacji tych dwóch nieuchwytnych zjawisk. Implementacja tych kategorii do sieci relacji *przeszłość – terażniejszość – przyszłość* oraz odniesienie ich do cybernetycznej teorii informacji jest jednym z takich eksperymentów. Grzegorz Urbanek (2012: 353–357) definiuje markę jako zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dla użytkownika, których dostarcza produkt oznaczony danym identyfikatorem. Jacek Kall (2001: 11) zestawia „nieostre” określenia marki zaczerpnięte z literatury marketingowej, są nimi: nazwa, termin, znak, symbol, rysunek lub kombinacja tych elementów stworzona bądź opracowana w celu oznaczenia produktu (lub usługi) oraz jego odróżnienia od oferty konkurentów. Trafniejszym pod względem możliwości realizacji podjętego problemu badawczego jest jednak określenie (zinterpretowane szerzej w kolejnej części opracowania) Jean-Noel Kapferera (1995: 15–21): marka to żyjąca pamięć.

Pamięć instytucjonalną posiada każda zbiorowość, niezależnie od poziomu reifikacji czy statusu prawnego. Instytucją może być nacja, korporacja, praktyka lekarska, rodzina, gang, klub pokera albo rocznik '95. Pojęcie to jest tematem rozważań wielu pozornie niespokrewnionych dyscyplin naukowych. Ta interdyscyplinarność spowodowała, że pamięć instytucjonalna stała się przedmiotem wielu publikacji i dyskusji naukowych, a podstawowe pytanie, na które badacze starają się odpowiedzieć brzmi: czy instytucje rzeczywiście posiadają własną pamięć, czy jest to pamięć ludzi zaangażowanych w ich działanie? Z pojęciem *pamięć instytucjonalna* wiąże się pojęcie pamięci społecznej, zbiorowej, miejsca pamięci itd. W kontekście nauk o zarządzaniu mówi się o tzw. pamięci organizacyjnej (Linde 2009: 7–8). Pamięć organizacyjna natomiast może być zdefiniowana (uwzględniając jej zawartość lub też procesy z nią związane) jako: pozyskiwanie wiedzy, jej przechowywanie, utrzymywanie oraz odzyskiwanie/wyszukiwanie (Stein 1995: 19).

James Walsh i Gerardo Rivera Ungson (1991 za Rudawska 2012: 361) definiują pamięć organizacyjną jako „[...] przechowywanie informacji dotyczącej przeszłości firmy, która może zostać zastosowana w bieżącym procesie decyzyjnym”. Warto podkreślić, iż pamięć organizacyjna nie może być postrzegana tylko statycznie jako przechowywanie danych, np. faktur, informacji, listów, arkuszy kalkulacyjnych, lecz winna być ujmowana również dynamicznie (jako postrzeganie otoczenia i reagowanie, procedury operacyjne itd.). To dzięki pamięci organizacyjnej formułowane są cele organizacji, które stanowią wytyczne i podstawy podejmowanych decyzji w realizowanych działaniach (Kim 1995: 43–45). Czy pamięć instytucjonalna zawarta w umysłach ludzi, relacjach, normach i wartościach, procesach orga-

nizacyjnych, archiwach papierowych i elektronicznych, ofercie produktów i usług, nie jest odpowiednikiem marki? Czy elementy marki (wizja, misja, wartości, obszar kompetencji, atrybuty, identyfikatory) nie stanowią zatem elementów pamięci instytucjonalnej? Czy marka i pamięć instytucjonalna spełniają jednakowe funkcje?

Wielowymiarowość marki i pamięci instytucjonalnej

W literaturze funkcjonuje bardzo wiele definicji świadczących o temporalnym (trójwymiarowa relacja *przeszłość – terażniejszość – przyszłość*) charakterze zjawisk jakimi są marka i pamięć instytucjonalna (dla nauk o zarządzaniu: pamięć organizacyjna).

Według Kapferera (1995 za Kall 2001: 16) marka jest „kotwicą” w pamięci konsumentów, mającą wpływ na kształtowanie percepcji marki w przyszłości. Marka może czerpać z dziedzictwa historycznego, kiedy to właściciel marki świadomie podkreśla pewne wartości wynikające z jej długiej historii (Kall 2001: 37). Współczesne marki to często zarówno produkt, jak i ponadczasowa ikona (Effie 2015). Marka tłumaczy sens i istotę oferty (Kall 2001:16): dlaczego produkt istnieje (teraźniejszość), skąd pochodzi (przeszłość) i dokąd zmierza (przyszłość). Każda marka opowiada jakąś historię. Niektóre z tych historii nas fascynują, inne nudzą. Niewątpliwie każda z tych historii powinna zostać przedstawiona w sposób, który pozwoli jej się rozwijać i nigdy nie zakończyć, tylko rozprzestrzeniać wśród nowych odbiorców. Zadaniem brand managera jest tworzenie właśnie takich fascynujących, najlepiej nigdy nie kończących się opowieści, czyli marek – obrazów, które żyją wiecznie, dostarczając ich odbiorcom niezapomnianych wrażeń (Giszterowicz 2014: 153). Celem, jaki artyści komunikacji marketingowej starają się zawsze osiągać, jest ponadczasowość. To ich dążenie jest swoistym świadectwem powołania marki do bycia w ścisłej relacji z trzema wymiarami czasu. Moda jako symbol terażniejszości podlega ciągłym zmianom, dlatego ważne jest, aby tworząc markę dobrze planować przyszłość (np. dostosowywać się do zmieniających się specyficznych potrzeb konsumentów) przy jednoczesnym respektowaniu przeszłości (poprzez znajomość oczekiwań konsumentów i obietnicę ich ciągłego spełniania). Przykładem wierności przeszłości jest „Żywiec”. Kall (2001: 17) stwierdza, że jako konsumenci wierzymy w marki, gdyż dotrzymują one obietnicy osiągnięcia spodziewanych efektów, wywarcia spodziewanego wrażenia, dlatego też gdyby każda kolejna butelka „Żywca” smakowała inaczej, zakupy piwa byłyby istną loterią czy wręcz koszmarem. Jednocześnie, obserwując najnowszą kampanię

reklamową, można stwierdzić, iż Żywiec wychodzi naprzeciw oczekiwaniom zarówno swoich wiernych konsumentów, jak i ku potencjalnym entuzjastom nowych (lub na nowo odkrytych) smaków (Białe 2014, Apa 2014, Porter 1881, Bock 1860, Marcowe 1865, Saison).

Strukturalnie związek między tożsamością a wizerunkiem marki (tabela 1) przejawia przywiązanie do triady przeszłość – terażniejszość – przyszłość.

Tabela 1. Tożsamość a wizerunek marki

PRZESZŁOŚĆ	TERAŻNIEJSZOŚĆ	PRZYSZŁOŚĆ
Tożsamość marki	Emitowane sygnały	Wizerunek marki

Źródło: oprac. własne na podstawie: Kall 2001: 25.

Tożsamość marki to źródło inspiracji (Kapferer za Dębski 2009: 94), pewien kompleksowy komunikat o marce wysyłany przez sprzedawcę do potencjalnych odbiorców za pośrednictwem wszystkich marketingowych narzędzi (Czubała i in., 2006: 99). Oznacza wizję potencjalnego odbioru marki przez konsumenta albo – inaczej mówiąc – pożądany sposób jej postrzegania kreowany przez sponsora marki (Altkorn 1999: 39). Emitowane sygnały to nazwa, znak graficzny, produkt, reklama itd., które tworzą wizerunek – rezultat dekodowania sygnałów (Kall 2001: 25), czyli zestaw wyobrażeń, które są reakcją konsumentów na markę (Figiel 2004: 77). Wizerunek można uznać za zakotwiczony w przyszłości cel, który dzięki fizycznym narzędziom (logo, reklama) może zostać wydobyty z tożsamości ukształtowanej w przeszłości.

Dla pamięci instytucjonalnej strukturalnym odpowiednikiem relacji *przeszłość – terażniejszość – przyszłość* może być proces instytucjonalizacji (tabela 2) Paula Shrivastavy (1983: 13)

Tabela 2. Proces instytucjonalizacji

PRZESZŁOŚĆ	TERAŻNIEJSZOŚĆ	PRZYSZŁOŚĆ
Spostrzeżenia, kompetencje i wiedza indywidualna zdobyta w przeszłości	Systemowa baza wiedzy organizacji (utrwalona i gotowa do zastosowania wiedza, kolektyw informacji)	Przyszłe procesy zarządcze (podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, itd.)

Źródło: oprac. własne na podstawie: Shrivastava 1983: 13 za: Rudawska 2012: 359; Karwowski 2004: 13.

Pamięć organizacyjna jest to środek (sposób), dzięki któremu wiedza z przeszłości jest wykorzystywana w działaniach bieżących (np. podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie, komunikowanie, planowanie, motywowanie) i przez to wpływa na niższy lub wyższy poziom efektywności organizacji (Stein 1995: 22). Jest zbiorem kolektywnych kompetencji, informacji, wiedzy i doświadczenia, a także swoistą egzemplifikacją wcześniejszych sukcesów i niepowodzeń firmy, pomocną w uniknięciu popełnionych już błędów (Karwowski 2004: 13).

Pamięcią instytucjonalną Plexxi (2013) nazywa ponadczasowe zjawisko, które najwyraźniej można obserwować w świecie sportu. Każdy człowiek ma swoją własną pamięć, ale istnieje również pamięć zbiorowa, która wykracza poza doświadczenia jednostek: pamięć instytucjonalna. To ona sprawia, że niektóre drużyny sportowe ciągle wygrywają, a inne przegrywają. Radość zwycięstwa lub gorycz porażki ciężko usunąć ze zbiorowości. Sukces osiągnięty przez jeden zespół może stać się udziałem drużyny po latach, nawet wtedy, kiedy zostanie zmieniony trener albo cała kadra. To samo dotyczy „zespołów przegrywających”. Wymiana kadry może nie przynieść oczekiwanych rezultatów w postaci zwycięstwa. Pamięć instytucjonalna jest niejako „wpleciona” w organizm drużyny sportowej. Z analogicznym zjawiskiem można się zetknąć w świecie biznesu. Pewne organizacje zawsze będą wygrywały z konkurencją, nawet wtedy, kiedy nie będą im dorównywać poziomem innowacyjności.

118

Dzięki pamięci organizacja może czerpać korzyści z wyników wcześniejszego uczenia się, niezależnie od tego, czy twórca danego pomysłu nadal pracuje w organizacji (Rudawska 2012: 360). Najważniejsze jest bowiem to, czy poszczególne elementy (doświadczenia) przeszłości (pozytywne lub negatywne) będą odpowiednio zachowane bądź odrzucone (Linde 2009: 8).

Przeprowadzone studium literaturowe dowodzi, iż istnieje zbieżność marki z pamięcią instytucjonalną i dotyczy ona temporalnego charakteru obydwu zjawisk.

Marka i pamięć instytucjonalna w procesach informacyjnych – podejście cybernetyczne

Osiągnięcie jakiegokolwiek celu (w przypadku zarządzania marką: stworzenie silnej marki, w przypadku pamięci instytucjonalnej: osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności organizacji) oznacza zmianę stanu dotychczasowego (od przeszłości, poprzez odpowiednie działania terażniejsze, do przyszłości). Stosując cybernetyczną terminologię

można powiedzieć, że sterujący poprzez sterowanie zmienia układ sterowany. Zmiana ta dotyczy rozmieszczenia czyli struktury, a nie może dotyczyć ilości energii i materii, ponieważ zgodnie z fizycznymi prawami są one niezniszczalne. Zmiana struktury układu sterowanego (osiągnięcie celu) jest wynikiem zachowania się układu sterującego (którym może być równie dobrze organizm, jak i maszyna), którego zachowanie jest zależne od istniejącej struktury (przed procesem sterowania). Jest to przypadek sprzężenia zwrotnego, gdzie układ sterujący działa na układ sterowany i odwrotnie, a skoro układ sterujący musi znać strukturę początkową układu sterowanego, to można zaobserwować ciąg fizycznych przemian rozpoczynających się w układzie sterowanym i kończących się w układzie sterującym. W ujęciu cybernetycznym informacja definiowana jest jako struktura dowolnego zbioru stanów fizycznych wykorzystywanych w procesie sterowania. Stany fizyczne zbioru są komunikatami zawierającymi informację, natomiast komunikacją jest przekazywanie tej informacji. Oryginały są komunikatami z początku drogi przekazywania informacji, natomiast te z końca drogi są obrazami, zatem sterowanie może odbywać się na podstawie samych obrazów. Sposób przejścia od oryginałów do obrazów jest kodem. Jeżeli informacje zawarte w oryginałach i informacje zawarte w obrazach są jednakowe, to komunikacja jest przenoszeniem informacji. Jeżeli informacje te są różne, to komunikacja jest przetwarzaniem informacji (Mazur 1967: 1, 6–7). Reasumując, informacja jest związkiem między oryginałami lub związkiem między obrazami, natomiast kod jest związkiem między oryginałem a obrazem.

Marian Mazur (1967: 1, 6–7) opisał różne rodzaje procesów komunikacyjnych: informujących, dezinformujących oraz pseudoinformujących (tabela 3). Cała sztuka, do której zaliczyć można proces kreowania marki, zwłaszcza ta nowoczesna, jest pseudoinformacją. Autorzy dawnych dzieł literackich, malarskich itp. uważali za idealną sytuację, w której odbiorca otrzymywał takie informacje, jakie autor zamierzał mu przekazać (proces informujący). Obecnie daje się odbiorcy informacje skąpe (dysymulacja) po to, żeby odbiorca „dośpiewał” sobie resztę według swoich upodobań i skłonności. Dzięki temu odbiorca staje się współtwórcą w odczuwaniu dzieła sztuki – taki stan rzeczy jest przez artystę zamierzony. W przypadku zarządzania marką dziełem sztuki jest stworzona marka, a dumą zarządzających największymi korporacjami jest fakt, iż pozwalają oni swoim klientom ją współtworzyć, nie odróżniając się w tym podejściu od artystów. Odbiorca staje się jednocześnie twórcą. David Ogilvy (za Zieliński i in., 2014: 707) definiował markę jako ideę produktu stworzoną przez kon-

sumenta – my interpretujemy to, co marka chce nam przekazać i mamy swój udział w jej pozycjonowaniu.

W przeciwieństwie do marki, pamięć instytucjonalna nie jest tworem artystów komunikacji marketingowej, a jej zadaniem jest osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności organizacji nie poprzez emitowanie wielorako interpretowalnych sygnałów, lecz poprzez umiejętne zastosowanie systemowych baz wiedzy utworzonych na podstawie realnych kompetencji i doświadczeń. Pamięć instytucjonalna wiąże się z komunikowaniem poprzez przenoszenie, a nie przekształcanie informacji. Proces ten według typologii Mazura można zaliczyć zatem do procesów informacyjnych, a badane (z perspektywy cybernetycznej teorii informacji) zjawiska uznać za rozbieżne.

Tabela 3. Procesy komunikacyjne

NAZWA PROCESU		OPIS PROCESU
PROCESY INFORMUJĄCE	Proces informujący przez tożsamość	Ten sam zbiór komunikatów jest zarazem zbiorem oryginałów i zbiorem obrazów, tożsamość komunikatów gwarantuje tożsamość informacji.
	Proces informujący przez jednakowość	W tym przypadku oryginały i obrazy są oddzielnymi, choć jednakowymi zbiorami komunikatów. Z jednakowości komunikatów wynika również jednakowość zawartych w nich informacji. Do tego rodzaju komunikacji należy wszelkie powielanie i zwielokrotnianie.
	Proces informujący przez analogię	Między oryginałami a obrazami nie ma wprawdzie jednakowości, ale jest podobieństwo. Kodem jest współczynnik podobieństwa.
	Proces informujący przez kompensację	Występuje on w przypadkach, w których zamiast przeniesienia zachodzi przetwarzanie informacji, wskutek czego informacje zawarte w obrazach różnią się od informacji zawartych w oryginałach, ale przez dokonanie jeszcze jednego przetwarzania informacji, przeciwnego poprzedniemu, otrzymuje się obrazy zawierające informacje nie różniące się od informacji zawartych w oryginałach.
PROCESY DEZINFORMUJĄCE	Symulacja	Gdy obrazy zawierają informację, której nie ma w oryginałach.
	Dysymulacja	Gdy obrazy nie zawierają informacji, która jest w oryginałach.
	Konfuzja	Gdy oryginały i obrazy zawierają informacje przeciwstawne. Konfuzja jest kombinacją symulacji i dysymulacji.

PROCESY PSEUDOINFORMUJĄCE	Pseudosymulacja	Gdy oryginały nie zawierają informacji, a obrazy albo również nie zawierają informacji, albo zawierają jakąś informację.
	Pseudodysymulacja	Gdy obrazy nie zawierają informacji, a oryginały albo również nie zawierają informacji, albo zawierają jakąś informację.
	Pseudokonfuzja	Informacje zawarte w obrazach są zgodne z informacjami zawartymi w oryginałach albo są im przeciwstawne.

Źródło: oprac. własne na podstawie: Mazur 1967.

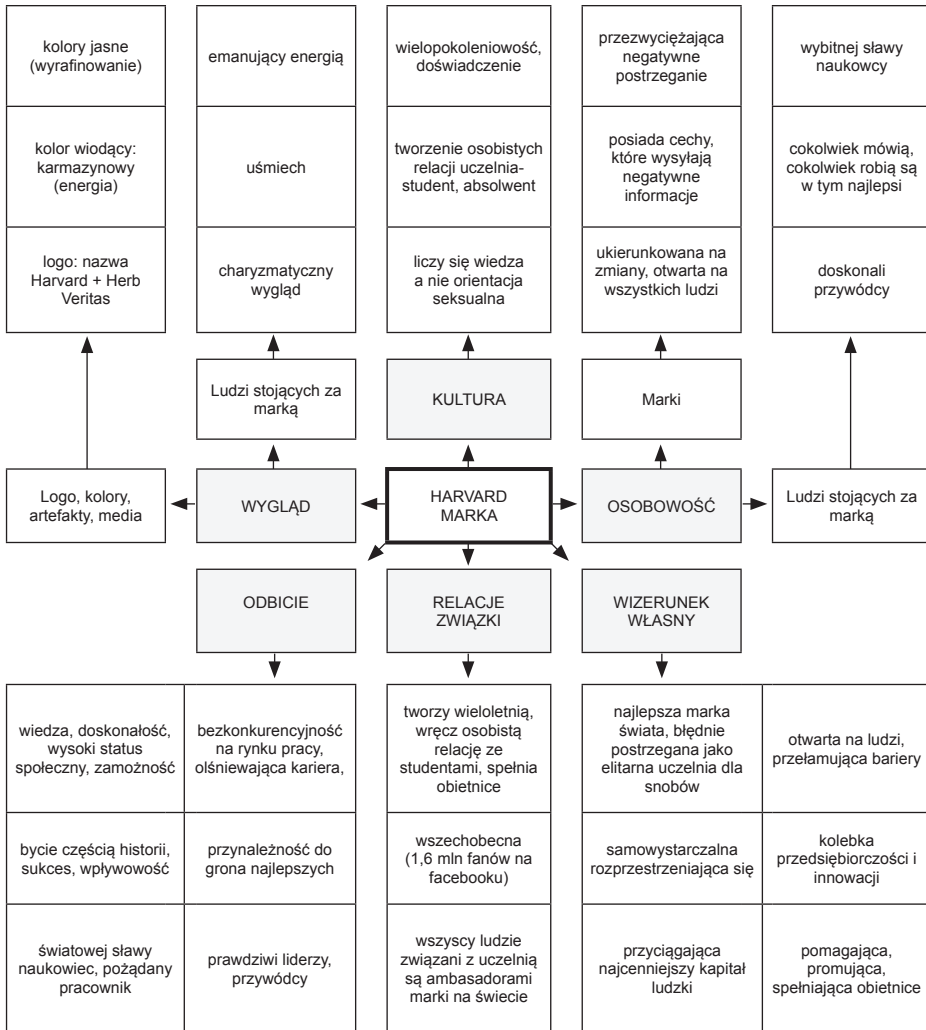
Pamięć instytucjonalna jako marka – case study

Celem niniejszej części opracowania jest określenie za pomocą sześciokąta Kapferera (tabela 4) oraz platformy tożsamości (tabela 5) elementów składających się na tożsamość marki, a następnie odniesienie ich do struktury pamięci instytucjonalnej Harvard Business School (tabela 6). Rezultaty przeprowadzonego badania pozwolą określić stopień podobieństwa badanych zjawisk. Zaimplementowane do schematów dane pochodzą z materiałów opublikowanych na stronie internetowej Harvardu oraz na łamach „The Harvard Crimson”.

121

Tabela 4. Sześciokąt Kapferera dla marki Harvard

skrót	luz	szacunek dla historii i tradycji	pewna, wartościowa, wszechstronna,	posiadający wysoki status społeczny
nowoczesna grafika (web)	elegancja	własna kultura, kodeks	tolerancyjna, różnorodna, globalna, zaangażowana	otwarcie, zaangażowani
zdjęcia, filmy, strona internetowa (świeżość, nowość)	prostota	ukierunkowanie globalne, podleganie internacjonalizacji	zarażająca energią, świeża, zaskakująca, innowacyjna	charyzmatyczni
symbole: prostota, geometria, wyrazistość	cool	reputacja spełniania obietnic	synonim trwałości, dziedzictwa, atrybutów	wplywowi, znani, sławni
czcionka: Trade Gothic wrażliwość, nowoczesność	nistereotypowy	niesamowita różnorodność	elitarna, wykluczająca, konserwatywna	elita społeczna



122

Źródło: oprac. własne na podstawie: Kapferer 1995: 38; Zhou, Li S 2012; *Ranking najlepszych amerykańskich uniwersytetów 2015*

Tabela 5. Platforma tożsamości marki Harvard

1	Dlaczego marka powinna istnieć?	Co straciliby konsumenci gdyby marka nie istniała?	Umożliwia pozyskiwanie wiedzy na najwyższym poziomie, rynek pracy zyskuje najlepszych specjalistów, większość absolwentów staje się sławna i odnosi ogromne sukcesy w swej profesji, gwarancja życiowego sukcesu, zamożności, najkorzystniejsza ścieżka rozwoju
2	Stanowisko/punkt widzenia	Skąd (z jakiej pozycji) marka przemawia?	Najlepsza uczelnia w USA, synonim sukcesu i powodzenia, najlepsza instytucja edukacyjna, a zarazem elitarny klub absolwentów

3	Wizja	Jaką wizję ma marka w odniesieniu do danej kategorii produktu?	Oferta edukacyjna skierowana do najlepszych i najzdolniejszych, niekoniecznie najbogatszych, zerwanie ze stereotypem elitarnej, niedostępnej, konserwatywnej i zamkniętej
4	Wartości	Jakie są kluczowe wartości marki?	Szacunek dla historii, wielopokoleniowość, pewność, świeżość, zaangażowanie, innowacyjność, multikulturowość, tolerancja, globalność, różnorodność, wszechstronność, bezkonkurencyjność, ukierunkowanie na zmiany, otwartość, niestereotypowa, wpływowość, charyzma, status, trwałość, dziedzictwo, samowystarczalność, przedsiębiorczość, kultura, tradycja
5	Misja	Jakie zmiany marka pragnie wprowadzić w życie konsumentów?	Dyplom gwarantuje życiowy sukces, zamożność, zdobycie statusu dostępnego tylko nielicznym, a kontakty towarzyskie procentują objęciem najbardziej intratnych posad i otwierają drzwi do ośniewających karier biznesowych i politycznych
6	Terytorium	Gdzie marka ma realizować swoją misję? Jakie kategorie produktów najlepiej oddają wartości związane z marką?	USA (Cambridge, Boston i Massachusetts) + centra badawcze w Europie, Azji, itd. Oferta edukacyjna, programy stypendialne, kluby absolwentów, inicjatywy społeczne, projekty naprawcze, projekty integracyjne, profil na portalach społecznościowych
7	Sztandarde produkty	Jakie produkty lub działania najlepiej przekazują misję i wartości marki?	Oferta edukacyjna, wydawnicza, przynależność do elitarnych klubów, inicjatywy społeczne (projekty angażujące studentów, obecność na portalach społecznościowych, sprzedaż produktów oznaczonych marką), światowej sławy naukowcy
8	Styl i język marki	Jakie elementy stylu i języka są typowe dla marki?	Wiąże swoich użytkowników z określoną kategorią (ludzie sukcesu, zamożni, światowa elita), gwarantuje najlepszą edukację, dostęp do najnowocześniejszych technologii, wykłady laureatów Nagród Nobla, kontakty towarzyskie, zwraca uwagę na swoją reputację, wielowiekową historię, osiągnięcia naukowe, szanuje tradycję, ale z symbolu konserwatywności staje się symbolem nowoczesności, postępu i innowacji
9	Klient marki	Nie tyle docelowo nabywca, ile obraz nabywcy jakim marka emanuje (odbicie)	Multidyscyplinarny lider, noblista, wybitny naukowiec, polityk, pożądany pracownik, elita społeczna, człowiek sukcesu, pewny siebie działacz, bezkonkurencyjny profesjonalista

Źródło: oprac. własne na podstawie: Kall 2001: 140–141; Zhou, Li S 2012; Harvard Brand & Style Guide 2015; About Harvard 2015; *Ranking najlepszych amerykańskich uniwersytetów 2015.*

Tabela 6. Struktura pamięci instytucjonalnej HBS

Doświadczenie NARRACJA /FILM	Obrazy FOTOGRAFIE	Wartości INQUIRY & INNO- VATION	Historia OŚ CZASU
Informacje i opinie pozyskane w trakcie rozmów z ludźmi związanymi z uczelnią	Obrazy w pamięci ludzi oraz kolekcja upamiętniająca najważniejsze miejsca, postaci i wydarzenia związane z uczelnią	Ciągle poszukiwanie, próba odpowiedzi na pytania o fundamentalne dla organizacji kwestie	Udokumentowane, uporządkowane chronologicznie fakty z życia instytucji i ludzi z nią związanych
Studentów	Absolwenci	Jakie są determinanty profesji (definicje, przestrzeń etyczna, fundamenty wiedzy)?	Wręczenie pierwszych dyplomów
Absolwentów	Biblioteka	Jak kształtować liderów? Co ma służyć tej misji (wykładowcy, pedagodzy, materiały dydaktyczne, pracownie, technologia, inna infrastruktura)?	Przyjęcie zagranicznych studentów
Pracowników	Campus i budynki		Otrzymywane wsparcie finansowe
Wykładowców	Programy i kursy		Wybór rektorów
Kandydatów	Dziekani	Jaka wiedza jest najbardziej użyteczna? Czy istnieje granica między teorią a praktyką? Co może przetrwać w zmieniającym się otoczeniu (przemysł, przedsiębiorstwa, czynnik ludzki, historia)?	Wydanie pierwszej gazetki
Sponsorów	Różnorodność i demografia		Przekształcenia kierunków studiów
Entuzjastów	Doktoranci		Utworzenie stowarzyszenia absolwentów

	Wykłady	Jak postrzegamy sukces? Czy odnieśliśmy sukces? Jakie są efekty naszych działań (upowszechnianie wiedzy, tworzenie społeczności, budowa modelu biznesowego)? Czy realizujemy misję (nauczanie, pomoc innym uczelniom)? Czy mamy wpływ (kreowanie rzeczywistości, zmiany)?	Wydanie książki absolwentów	
Osiągnięcia	Wydziały		Zmiany władz uczelni	
Case-studies	Pamiętki		Uzyskanie dyplomów przez najwybitniejszych naukowców	
Życie towarzyskie	Inicjatywy i programy specjalne		Wybitne osiągnięcia naukowe, ważne publikacje	
Wydarzenia	Historia		Wprowadzenie "case study" jako fundamentu nauczania	
Pracownicy	Międzynarodowość, globalność		Utworzenie międzynarodowych stowarzyszeń	Uzyskane miejsca w rankingach najlepszych uczelni
Studenci	Program MBA		Instalacja i użycie pierwszego komputera	Otwarcie biblioteki
Nauczanie	Badania	Utworzenie światowych ośrodków badań	Wręczenie pierwszych dyplomów kobietom	

Źródło: oprac. własne na podstawie: *Harvard Business School Institutional Memory 2015*.

Wnioski

Przeprowadzone studium literaturowe, analiza elementów pamięci instytucjonalnej Harvardu oraz tożsamości marki Harvard wykspnowały szereg zbieżności przemawiających za rozszerzeniem definicji pamięci instytucjonalnej. Są nimi: dualny (materialny i niematerialny) charakter zjawisk (znaki, symbole, wzory, fotografie oraz pamięć, świadomość ludzka), możliwość odpowiedzi na pytania o sens i cel

istnienia, odzwierciedlenie misji i wizji, zakorzenienie w świadomości ludzi, określenie wartości, kompetencji i atrybutów (jakimi chcą napędzić, wzbudzić uznanie, oczarować), uwzględnianie kontekstu kulturowego, odnoszenie do tradycji, kreowanie wartości, pełnienie funkcji narzędzia do realizacji wyznaczonych celów, akcentowanie znaczenia czynnika ludzkiego (to człowiek poprzez swoje działania kształtuje wizerunek i przyczynia się do wzrostu wartości) itd. Jednymi z najważniejszych elementów łączących markę i pamięć instytucjonalną są obrazy (zdjęcia, znaki, symbole, logotypy), których nośnikiem mogą być archiwa, dokumenty, strony internetowe, filmy, produkty, ale przede wszystkim te, których nośnikiem jest umysł i pamięć ludzka.

Wymienione wyżej elementy, udowodnione, wielowymiarowy temporalny charakter zjawisk oraz rozbieżności wynikające ze sprawdzenia roli jaką te zjawiska pełnią w procesach informacyjnych pozwalają na konkluzję, że pamięć instytucjonalna pod wieloma względami jest marką, lecz nie stworzoną przez specjalnie do tego celu zatrudnionych brand menedżerów, ale ludzi zaangażowanych w działalność instytucji lub organizacji. Prawdziwa marka nie mogłaby istnieć bez pamięci instytucjonalnej, gdyż to ona buduje jej siłę. Jednak sam termin może być pomocny w definiowaniu pamięci instytucjonalnej, która tak naprawdę jest próbą uchwycenia abstrakcyjnego pod wieloma względami zjawiska.

Dodatkowo dla dokonanych rozważań równie istotnym elementem co pojęcie wielowymiarowości jest niejako wypływające z niego pojęcie tożsamości. Andrzej Koźmiński (2011: 127) uznaje tożsamość za narzędzie udowadniające „prawo istnienia”, a jej temporalny charakter akcentują Dariusz Niedźwiedzki (2000: 36–41) Danuta Lalak i Tadeusz Pilch Jerzy Nikitorowicz (1999: 309–310). Tożsamość można określić jako spotkanie terażniejszości z przeszłością i antycypowaną przyszłością; z jednej strony wiąże się ona z terażniejszością, w której zachodzą różnego rodzaju interakcje, ale ogromne znaczenie dla jej kształtowania ma także czas historyczny (Baranowska 2015). Przedmiotem dalszych weryfikacji mogłaby być zatem tożsamość jako synonim lub część struktury marki i pamięci instytucjonalnej.

Bibliografia

- Altkorn, Jerzy (1999), *Strategia marki*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Baranowska, Monika (2015), *Tożsamość i jej rodzaje* [online], wos.org.pl [20 września 2015].

- Czubała, Anna, Jonas, Agata, Smoleń, Tomasz, Wiktor, Jan W. (2006), *Marketing usług*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Dębski, Maciej (2009), *Kreowanie silnej marki*, Warszawa: PWE.
- Effie (2015), *Szkola strategii marki* [online], <http://www.effie.pl/ssm/>, [12 sierpnia 2015].
- Figiel, Adam (2004), *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Giszterowicz, Agnieszka (2014), *Zarządzanie marką na rynku europejskim aspekty wyobraźni, cybernetyki i rachunkowości*, [w:] Dziuba-Burczyk, Alicja (red.), *Ekonomiczno-finansowe konteksty integracji europejskiej*, Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM, s. 141–162.
- Kall, Jacek (2001), *Silna marka. Istota i kreowanie*, Warszawa: PWE.
- Kapferer, Jean-Noel (1995), *Strategic Brand Management – New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, London: Kogan Page.
- Karwowski, Waldemar (2004), *Zarządzanie wiedzą*, „Bezpieczeństwo Pracy” Nr 11, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, s. 11–14.
- Kim, Daniel (1993), *The Link Between Individual and Organizational Learning*, „Sloan Management Review” Nr 35 (1) 1993 s. 43–45.
- Koźmiński, Andrzej K. (2011), *Tożsamość nauki o zarządzaniu*, [w:] Kieżun, Witold (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 123–129.
- Linde, Charlotte (2009), *Working the Past: Narrative and Institutional Memory*, New York: Oxford University Press.
- Mazur, Marian (1967), *Informacja – dezinformacja – pseudoinformacja* [online], „Argumenty”, 22 (468), www.autonom.edu.pl/artykuly/informacja-mm.doc [3 maja 2013].
- Niedźwiedzki, Dariusz (2000), *Odzyskiwanie miasta. Władza i tożsamość społeczna*, Kraków: Universitas, s. 36–41.
- Nikitorowicz, Jerzy (1999) [w:] *Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej*, Lalak, Danuta i in. (red.), Wrocław: Wydawnictwo Żak, s. 309–310. Lalak, Danuta, Pilch, Tadeusz (1999), *Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej*, Wrocław, Wydawnictwo Żak, s. 309–310.
- Plexxi (2013), *The source of corporate inertia: institutional memory* [online], <http://www.plexxi.com/2013/11/source-corporate-inertia-institutional-memory/> [25 września 2015].
- Ranking najlepszych amerykańskich uniwersytetów* (2015), www.edukacjachicago.com [20 października 2015].
- Rudawska, Aleksandra (2012), *Pamięć organizacyjna i jej rola w budowaniu konkurencyjności firmy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 25, s. 357–371.
- Shrivastava, Paul (1983), *A Typology of Organizational Learning Systems*, „Journal of Management Studies” Vol. 20, No. 1, s. 13 za: Rudawska, Aleksandra (2012), *Pamięć organizacyjna i jej rola w budowaniu konkurencyjności firmy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 25, s. 359.
- Stein, Eric (1995), *Organizational memory: review of concepts and recommendations for management*, „International Journal of Information Management”, Vol. 15, No. 2, s. 19.

- Stein, Eric (1995), *Organizational memory: review of concepts and recommendations for management*, „International Journal of Information Management” Vol. 15, No. 2.
- Urbanek, Grzegorz (2012), *Siła marki a wyniki finansowe banków*, „Journal of Management and Finance”, vol. 4/2, s. 353–357.
- Walsh, James Ungson, Gerardo Rivera (1991), *Organizational Memory*, „The Academy of Management Review”, Vol. 16, No. 1, s. 61.
- Zhou, Li S. (2012), *Deconstructing the Harvard Brand. A Harvard brand that reflects the student experience* [online], “The Harvard Crimson”, Cambridge, USA, <http://www.thecrimson.com/article/2012/3/28/making-the-harvard-brand/?page=1>, [20 października 2015].
- Zieliński, Marek, Kubacki, Marcin (2014), *Marka we współczesnej gospodarce*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, Nr 66, Uniwersytet Szczeciński, s. 705–719.
- About Harvard* (2015), <http://www.harvard.edu/about-harvard>, [11 sierpnia 2015].
- Harvard Brand & Style Guide* (2015), <http://www.hbs.edu/marketing/>, [12 sierpnia 2015].
- Harvard Business School Institutional Memory* (2015), <http://institutionalmemory.hbs.edu/>, [11 sierpnia 2015].



Agnieszka Gisztertowicz – a Ph.D. candidate of the Cracow University of Economics, graduated from Andrzej Frycz Mondrzewski Krakow University (Accounting in Management) and Benfordshire University (Media, Arts and Design Faculty), holder of C&G diploma of Regent Academy of Fine Arts in London. Interested in economics, which knowledge is required by her professional occupation, as well as branding, accounting, culture, ethics, design.

128

Abstract

The term *institutional memory* is most frequently met in the administration handbooks. *Brand*, on the other hand, is connected with the management sciences. These categories, however, cannot be treated as separate, ascribed exclusively to deeply differing fields. Brand and institutional memory – as verified by the literature of the subject and case study – present multilevelled structures; are dual phenomena (physical and intangible) based in history, economy, society and culture. The aim of the article is to solve definition problems, to couple the structures, to attempt at showing the inherent similarity of two different phenomena through the analysis of their multifacetedness, understood as a network of relations past – present – future, and, according to Marian Mazur’s cybernetic theory, the analysis of the role they play in informational processes. Can brand be equivalent to institutional memory? – this research question will guide the present article. Theoretical part will be supported with a famous brand case study, in relation to its function as institutional memory.

Key words

institutional memory, brand, temporalism, cybernetics, Harvard