

Jacek Kall

Zarządzanie marką instytucji badawczej w oparciu o model "góry lodowej"

Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych nr 1(1), 33-38

2010

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.

ZARZĄDZANIE MARKĄ INSTYTUCJI BADAWCZEJ W OPARCIU O MODEL „GÓRY LODOWEJ”

prof. dr hab. Jacek Kall

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Instytucja badawcza nie jest najpewniej pierwszym skojarzeniem z terminem „marka” - marki kojarzą się raczej z produktami codziennego użytku, samochodami, może odzieżą. Ale przecież koncepcje zarządzania marką można równie dobrze zastosować wobec całych przedsiębiorstw, instytucji na rynku edukacyjnym czy właśnie badawczym. Celem niniejszego referatu jest przeanalizowanie możliwości zastosowania znanej z rynku usług koncepcji marki jako „góry lodowej” do zarządzania marką instytucji badawczej. Punktem wyjścia dla prowadzonych w dalszej części rozważań jest zdefiniowanie marki oraz scharakteryzowanie najważniejszych etapów jej budowania. W dalszej części artykułu opisany zostanie model „góry lodowej”, a następnie przeanalizowane zostaną możliwości jego adaptacji na potrzeby zarządzania marką instytucji badawczej. Szczególną uwagę poświęcono możliwości zastosowania tzw. strategii „błękitnego oceanu” dla poszukiwania pomysłów na wyróżnienie swojej oferty na tle usług oferowanych przez konkurencyjne instytucje badawcze.

1. Czym jest marka i jak się ją buduje ?

W wąskim rozumieniu terminu marka podkreśla się głównie jej elementy (nazwę, znak graficzny, symbole, a także ich kombinacje), których zadaniem jest zidentyfikowanie oferty danego podmiotu oraz jej wyróżnienie na tle ofert konkurencyjnych. W takim podejściu do marki cały problem sprowadza się w istocie do wymyślenia (znalezienia) takiej nazwy i takiego znaku graficznego, które będą odróżniały produkty/ usługi jednej firmy od analogicznych ofert konkurentów. Jednak dla zrozumienia fenomenu, jakim są marki znacznie trafniejszym będzie spojrzenie na nie z perspektywy klienta, nabywcy.

Jeśli marka zaistnieje w świadomości nabywcy, co oznacza zdobycie pewnej wiedzy o niej oraz wytworzenie się u nabywcy pozytywnego nastawienia do marki, wówczas sposób jego reagowania na markę staje się odmienny od zachowania wobec podobnego produktu (usługi), lecz tej marki pozbawionego. Oznacza to, że nabywca jest gotów kupować produkty/usługi oferowane pod określoną marką częściej, niż normalnie kupowałby dany produkt; kupować je w większych niż zwykle ilościach, albo też w mniejszym stopniu zwracać uwagę na cenę przy wyborze danego produktu/ usługi. Ważnym potwierdzeniem tego, że marka istnieje jest zatem jej znaczenie dla nabywcy w procesie zakupu.

Jeśli przyjąć taką perspektywę marki, a mianowicie że istnieje ona faktycznie w głowach i sercach nabywców, wówczas proces jej budowania wiąże się z ewoluującymi odczuciami, emocjami jakimi nabywca obdarza markę. Proces ten ująć można w skrócie w trzech etapach [Elliott, Percy 2007, ss. 132-134]:

-
- **Etap pierwszy:** budowania poczucia u nabywcy, że zakup marki wiąże się ze słabszym odczuwaniem ryzyka zakupowego,
 - **Etap drugi:** budowania wrażenia, że w porównaniu z produktami konkurencyjnymi marka oferuje nabywcom coś odmiennego, a jednocześnie ważnego z punktu widzenia kupującego,
 - **Etap trzeci:** budowania poczucia istnienia silnej więzi emocjonalnej nabywcy z marką.

W pierwszym etapie, zadaniem właściciela marki jest zapewnić jakiś minimalny poziom jej znajomości u potencjalnych klientów, a jednocześnie sprawić wrażenie, że jakość produktu/ usługi oferowanych pod daną marką będzie satysfakcjonowała kupującego. Zauważmy, iż na tym pierwszym etapie marka nie jest niczym więcej, jak tylko reduktorem ryzyka – jeśli kupujący obawia się nabyć ofertę anonimową, wówczas sięga po markę o której coś słyszał i ma wrażenie, że gwarantuje przyzwoitą jakość. Warto od razu zaznaczyć, iż odgrywanie roli reduktora ryzyka z całą pewnością nie wystarczy aby wygrać z rywalami na silnie konkurencyjnych rynkach.

Dlatego w kolejnym etapie procesu budowania silnej marki, jej właściciel musi obdarzyć swoją ofertę „pożądaną odmiennością” – znaleźć takie wyróżniki, które spowodują, że na tle pozostałych ofert marka będzie się odróżniać, a poza tym że dla nabywców będzie to stanowiło skuteczną zachętę do zakupu. Zauważmy, że na wielu rynkach marki nie są tylko reduktorami ryzyka, ale też czytelnymi sygnałami, że pod daną nazwą kryje się coś odmiennego w porównaniu z tym, co oferują produkty rywali.

Ostatni etap budowania marki to sprawienie by jej nabywca tak dobrze poznał i zrozumiał co kryje się pod daną marką, a jednocześnie nabrał przekonania, że marka powszechnie cieszy się renomą, że odczuwać będzie silną więź emocjonalną z daną marką, uniemożliwiającą mu łatwe jej porzucenie na rzecz tańszych czy też lepszych od strony użytkowej produktów.

Powyższe rozważania, jakkolwiek uproszczone wydają się dość dobrze tłumaczyć mechanizm oddziaływania marki na klientów w przypadku dóbr materialnych, szczególnie zaś produktów skierowanych do konsumentów indywidualnych. Trudno jednak znaleźć w tych rozważaniach przydatne wskazówki do takiego zarządzania instytucją badawczą, by stworzyć z niej markę - by jej klienci mieli poczucie, iż nabywają „wyjątkową usługę”, a w związku z tym nie kierowali się w swoich wyborach wyłącznie ceną. Wydaje się, iż obiecującą poznawczo może okazać się w tym przypadku koncepcja „góry lodowej”.

2. Model góry lodowej

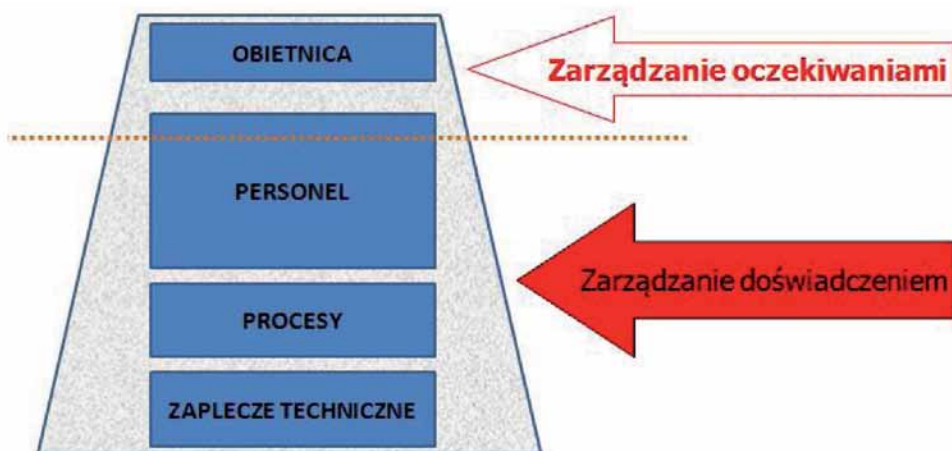
Nabywcę samochodu, dzinsów czy jogurtu interesuje w istocie sam produkt, a nie organizacja (firma), która się za nim kryje. Zauważmy, iż anonimowość producenta wzmocniana jest poprzez fakt, iż często nazwa wytwórcy jest odmienna od tego, jaką nazwą obdarzony jest oferowany przez niego produkt. Co więcej, w dominującej liczbie przypadków nabywca nie kupuje produktu bezpośrednio od wytwórcy. Wszystko to sprawia, że zainteresowanie klientów tym, „jakie jest” przedsiębiorstwo stojące za danym produktem jest relatywnie małe.

Inaczej rzecz ma się w usługach – marka, z jaką styka się w tym przypadku kupujący nie ma przecież konkretnej postaci fizycznej. Dla nabywcy marka usługi jest z jednej strony obietnicą dostarczenia określonych korzyści (rozwiązania określonych problemów), z drugiej zaś zbiorem ludzi, którzy reprezentują markę

w kontaktach z kupującym. Zauważmy jednak, że jest to zaledwie wierzchołek swoistej góry lodowej – zdecydowanie większa część tego, co tworzy markę w usługach, a co decyduje o satysfakcji nabywcy jest dla niego niewidoczna (rys.1).

Niewidoczna jest na przykład zdecydowana większość pracowników tak zwanego zaplecza, którzy często decydują o tym, jaka usługa „powstanie”. Dla korzystającego z usług często niewidoczne są procesy zachodzące w firmie usługowej oraz całe zaplecze techniczne, bez którego określona usługa nie powstałaby. Zdecydowana większość tego, co stanowi w istocie o powstaniu markowej usługi (ludzie, procesy, przedmioty, których nabywca nie widzi) nie może być więc brana pod uwagę w procesie wyboru. Znaczenie tej „ukrytej” części marki instytucji badawczej polega na tym, że decyduje ona o jakości doświadczenia konsumenta z marką, które z kolei jest konfrontowane przez klienta z jego oczekiwaniami wobec marki. I jeśli doświadczenia z instytucją badawczą choćby tylko dorównywały oczekiwaniom klienta (a najlepiej je przekraczały) prowadzi to do zadowolenia i wszystkich wynikających z tego konsekwencji; jeśli oczekiwania przewyższają doświadczenia klienta wówczas nie może być usatysfakcjonowany korzystaniem z marki.

Rys. 1 Marka instytucji badawczej jako „góra lodowa”



Pozornie wydawać by się mogło, że zarządzanie marką instytucji badawczej ogranicza się wyłącznie do sfery zarządzania oczekiwaniami klientów: trzeba tak zaprojektować komunikaty kierowane do potencjalnych klientów, wysyłane do nich różnymi kanałami, w tym także w bezpośrednich kontaktach z personelem, żeby adresaci tych komunikatów uświadomili sobie fakt istnienia danej instytucji oraz wyrobili o niej jak najlepszą opinię. Ale przecież co najmniej równie ważne jest zarządzanie doświadczeniem klienta, czyli tym wszystkim co wpłynie na jego wrażenia jako klienta z kontaktów z instytucją badawczą. Jeśli instytucja badawcza ma być silną marką musi dawać klientom to, co wcześniej obiecała.

Spróbujmy teraz przeanalizować pokrótce poszczególne elementy składowe „góry lodowej” w przypadku marki instytucji badawczej. Nie ma silnej marki bez konkretnej, unikalnej i atrakcyjnej dla nabywcy **obietnicy**.

W przypadku działalności naukowo-badawczej ta obietnica koncentrować się najpewniej będzie wokół rozwiązania konkretnych problemów zleceniodawcy. Zauważmy przy tym, że z punktu widzenia klienta argumentami, jakie mogłyby motywować go do powierzenia swojego problemu konkretnemu podmiotowi mogą być: wąska specjalizacja (*jesteśmy ekspertami od... ponieważ tylko tym się zajmujemy*), wszechstronność oferowanych usług (przeciwieństwo specjalizacji: *potrafimy spojrzeć na problem z różnych perspektyw*), szybki czas realizacji zleceń (jeśli to czas jest istotnym argumentem dla zamawiającego) lub atrakcyjna (co w praktyce oznacza niższą, niż u konkurentów) cena. Oczywiście komunikat każdej instytucji badawczej, jak każdego innego podmiotu składającego określoną obietnicę swoim klientom powinien brzmieć atrakcyjnie i wyjątkowo (unikalnie), ale wydaje się, iż cztery wymienione powyżej argumenty są typowymi dla tego typu organizacji. Zatem jedyne, co może wyróżnić jedną instytucję od innych to forma tego komunikatu (sposób jego sformułowania), a w minimalnym stopniu treść.

Personel oznacza w istocie co najmniej trzy kategorie pracowników instytucji badawczej. Klient tej organizacji spotyka się głównie z personelem „pierwszego kontaktu”, który dla zleceniodawcy jest reprezentantem danej marki, a z punktu widzenia instytucji powinien być reprezentantem potrzeb i oczekiwań klienta: to swoisty łącznik instytucji badawczej ze światem zewnętrznym. W tej grupie liczą się głównie umiejętności sprzedażowe, choć oczywiście niezbędna jest pewna wiedza fachowa, która uwiarygodni „sprzedawców” w oczach zleceniodawcy. Jeśli chodzi o istotę oferowanej przez instytucję badawczą usługi, to jej jakość zależy wyłącznie od personelu zajmującego się bezpośrednio prowadzeniem badań. Z tymi pracownikami zleceniodawca najpewniej nie będzie się bezpośrednio spotykać, ale przecież od ich pracy zależy jego zadowolenie. Wydaje się, iż na tych dwóch grupach pracowników („sprzedawcy” i „naukowcy”) należy koncentrować wysiłki w zakresie budowania odmienności oferty instytucji badawczej wobec ofert konkurencji. Szukanie pracowników o unikatowych na rynku umiejętnościach i wiedzy to sposób na zbudowanie przewagi nad rywalami danej instytucji badawczej, jak zresztą każdej innej organizacji opartej na wiedzy. Trzecia z wymienionych grup pracowników to personel szeroko rozumianej administracji, który służy prawidłowej obsłudze instytucji od strony finansowej, podatkowej, prawnej itd. - rola tych pracowników w procesie „budowania marki” jest znikoma.

Jak każda firma usługowa, instytucja badawcza opiera się na sprawnej realizacji określonych **procesów**, specyficznych dla danego typu realizowanych badań. Zwykle procesy te mają charakter „wystandaryzowany”, a zatem wszystkie podmioty realizujące prace badawcze w danym obszarze realizują je w podobny, jak nie identyczny sposób (niekiedy jest to wręcz uwarunkowane przepisami prawa). Trudno zatem osiągnąć w tym wymiarze trwałą przewagę konkurencyjną. Ale pamiętajmy, że także sama obsługa klienta może być postrzegana jako proces, a **doświadczenia** jakie są udziałem zleceniodawcy w wyniku kontaktów z instytucją badawczą (w fazie składania zamówienia, realizacji projektu, raportowania wyników) decydują o jego ostatecznym zadowoleniu z zakupionej usługi. Te doświadczenia nie mogą mieć charakteru przypadkowego, a więc nie może tak być, że zależą od tego, z kim dany klient się kontaktuje¹; powinny też być atrakcyjne dla

¹ Z taką sytuacją styka się klient przedsiębiorstwa taksówkowego – w tej samej firmie jedni kierowcy są bardziej uprzejmi, inni mniej; jedne taksówki są utrzymane w lepszym stanie czystości, inne nie i tak dalej. Mimo, że dzwoni się pod ten sam numer radio taxi, doświadczenia z korzystaniem z usług firmy bywają za każdym razem odmienne.

klienta i wyróżniające wobec tego, co oferuje konkurencja² (o sposobach na poszukiwanie tej odmienności traktuje punkt 3).

Ostatnim elementem modelu marki instytucji badawczej jest jej zaplecze techniczne, które umożliwia realizację określonych usług przez nią świadczonych. Oczywiście zdarza się, że instytucje badawcze różnią się między sobą stosowaną w procesie badań aparaturą, ale pamiętajmy że ten rodzaj przewagi nad konkurencją jest łatwiejszy do nadrobienia przez rywali, niż przewaga w personelu - wystarczy zdobyć środki finansowe na zakup podobnej, a może nawet jeszcze lepszej aparatury badawczej.

Jak zatem widać, budowanie marki instytucji badawczej nie sprowadza się wyłącznie do zareklamowania jej usług, ani też szerzej pojętego „zdobywania klienta”. Marka powstaje wyłącznie wtedy, kiedy przy odpowiednim poziomie zaangażowania ze strony najwyższego kierownictwa wszystkie podejmowane wewnątrz organizacji działania (w zakresie zasobów ludzkich i materialnych, a także procedur postępowania) są nastawione na zaspokojenie, a najlepiej przewyższenie oczekiwań klienta (na które zresztą instytucja badawcza też stara się wpłynąć).

Pozostaje na koniec pytanie: skoro dla zbudowania silnej marki kluczowe znaczenie ma odróżnienie tego, co ma ona do zaoferowania wobec ofert konkurentów, w jaki sposób miałyby się wyróżniać poszczególne instytucje badawcze. Oczywiście nie sposób udzielić w tym miejscu bardzo konkretnej, a przy tym uniwersalnej odpowiedzi na powyższe pytanie: wydaje się, iż najlepiej uzbroić Czytelnika w odpowiednie narzędzie poszukiwania odmienności. Kim i Mauborgne w swojej znanej książce „Strategia błękitnego oceanu” [Kim, Mauborgne 2005] proponują bardzo interesujące narzędzie poszukiwania odmienności wobec aktualnej oferty rynkowej.

3. Koncepcja „błękitnego oceanu” jako sposób na wyróżnienie marki

Zwłaszcza w sferze usług trudno jest się wyróżnić – wydawać by się mogło, że przecież wszystko, czego mogliby oczekiwać klienci zostało już wymyślone. Trudno jest zaiste uciec od przekonania, że to co aktualnie oferuje dana branża jest idealnym odzwierciedleniem oczekiwań rynku, a jeśli nawet nie jest tak „do końca” to już na pewno nasza firma nie jest w stanie skuteczniej niż rywale odkryć potrzeb klienta. Cztery proste pytania (które można zapamiętać pod skrótem ERWD) pozwolą uporać się z tym problemem.

1. Które elementy aktualnej oferty rynkowej nie są tak naprawdę niezbędne klientom i można jest spokojnie wyeliminować (E – eliminacja) ? Przez lata wydawało się liniom lotniczym, że pasażer nie obędzie się bez wydrukowanego biletu, który musi kupić u agenta danej linii czy w biurze podróży. Pojawili się tani przewoźnicy i okazało się, że tradycyjny bilet nie jest dla pasażera czymś kluczowym, a podnosi przecież koszty funkcjonowania firmy.

2. Które elementy aktualnej oferty rynkowej można zredukować poniżej aktualnie oferowanego przez branżę poziomu, a nie odbije się to na zadowoleniu klientów (R - redukcja) ? Sieci typu Pizza Hut czy

² Zauważmy, iż banki starają się, aby kontakt z różnymi pracownikami banku (nawet obsługującymi klientów w różnych oddziałach) miał charakter „powtarzalny” (ta sama forma powitania klienta, ten sam ubiór pracowników, podobny wystrój oddziałów, te same procedury i dokumenty itp.), ale z drugiej strony nie zawsze są to doświadczenia pożądane z punktu widzenia klienta (np. stopień sformalizowania procedur bankowych), nie mówiąc już o tym, że rzadko mają charakter doświadczeń unikalnych, specyficznych wyłącznie dla danego banku (generalnie pracownicy wszystkich banków są uprzejmi, grzeczni i starają się być pomocni).

TGI Friday's, z menu bardzo ograniczonym w porównaniu do typowej restauracji (czy naprawdę przy każdej okazji zjedzenie obiadu musi się wiązać z wyborem z karty liczącej kilkadziesiąt stron) albo dyskonty spożywcze z asortymentem stanowiącym zaledwie kilka procent asortymentu typowego hipermarketu (czy naprawdę w sklepie, w którym kupujemy bułki, masło i dżem musi być do kupienia kanapa, pralka i meble ogrodowe) udowadniają, że nie zawsze więcej znaczy dla klienta lepiej (świetnie dowodzi tego książka Schwartz [Schwartz, 2005]).

3. Z których elementów aktualnej oferty rynkowej klienci nie są w pełni zadowoleni i należałoby je wzmocnić (W – wzmocnienie)? Przewoźnicy lotniczy cały czas mają okazję wyróżnić się na tle branży wyższą punktualnością lotów³ albo nowszą flotą samolotów. Poprawienie tych atrybutów jest z pewnością istotniejsze, niż wybór oferowanych w trakcie lotów alkoholi.

4. Czego brakuje w aktualnej ofercie podmiotów z naszej branży, a zatem należałoby coś do niej dodać (D – dodanie)? Spośród polskich sklepów internetowych handlujących sprzętem AGD zdaje się, że tylko jeden (!) oferuje obecnie dostawę zakupionych produktów razem z ich wniesieniem do domu klienta. Zwłaszcza w przypadku starszych konsumentów, albo samotnie mieszkających kobiet problem wniesienia pralki czy lodówki na trzecie piętro może okazać się barierą nie do pokonania (sklepy internetowe oferują zwykle transport z wykorzystaniem firm kurierskich, a ich pracownicy mają obowiązek wyłącznie dostarczyć przesyłkę). Dodanie tej usługi (choć z pewnością podnosi koszt funkcjonowania) pozwala się wyróżnić na tym rynku.

Zgodnie z modelem „eliminacja – redukcja – wzmocnienie – dodanie” można starać się szukać wyróżników także w branży usług badawczych, co pozwala instytucji badawczej unikać bezpośredniej konkurencji (stąd „błękitny ocean” w opozycji do „czerwonego” oceanu, w którym krwiożercza konkurencja powoduje „wykrwawienie się” słabszych firm). Ich znalezienie plus dbałość o doświadczenia klientów to najlepsza droga do zbudowania silnej marki.

Bibliografia

1. Elliott Richard, Percy Larry (2007), *Strategic Brand Management*, Oxford University Press, Oxford
2. Kim W.Chan, Mauborgne Renee (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston
3. Schwartz Barry (2005), *The Paradox of Choice, Why More is Less: How the Culture of Abundance Robs Us of Satisfaction*, Harper Perennial, New York
4. Smith Shaun (2004), *Brand experience w: Brands and Branding*, ed. Rita Clifton, John Simmons, Bloomberg Press, New York.

³ W USA nieco ponad 10 % lotów jest spóźnionych o co najmniej dwie godziny, a przeciętny czas opóźnienia wynosił latem 2009 r. aż 57 minut. *Why Air Travel Is About to Get Worse*, TIME, 09.10.2009.