

Grzegorz Urbanek

Strategiczne znaczenie marki w działalności organizacji

Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych nr 1(2), 137-145

2012

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.

STRATEGICZNE ZNACZENIE MARKI W DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI

prof. nadzw. dr hab. Grzegorz Urbanek

Uniwersytet Łódzki

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Zagadnienia związane z zarządzaniem marką i jej udziałem w tworzeniu wartości dla firm z sektora dóbr konsumpcyjnych stanowią jedno z najczęściej podejmowanych tematów w obszarze marketingu już od wielu lat. W ostatnim czasie wzmogło się również zainteresowanie kwestiami wykorzystania marketingu w ogóle, a marki w szczególności, również w relacjach B2B, organizacjach typu non profit, czy jednostkach badawczych, a także w branżach oferujących produkty trudne do zróżnicowania – np. w energetyce. To nowe zjawisko przenikania koncepcji marketingowych poza tradycyjne „markowe” branże jest związane z profesjonalizacją zarządzania we wszystkich dziedzinach, a także z narastającą konkurencją również wśród podmiotów nielokujących swojej oferty bezpośrednio na rynku dóbr konsumpcyjnych. Można uznać, że zarządzanie marką jest potrzebne w każdej działalności, w której trzeba konkurować z innymi podmiotami o rzadkie zasoby - pieniądze konsumentów, dotacje rządowe, pieniądze NFZ, środki darczyńców, cennych pracowników, itp. Oczywiście znaczenie marki dla sukcesu organizacji i sposoby efektywnego zarządzania nią zmieniają się w różnych obszarach życia gospodarczego, społecznego, czy naukowego. Niektóre jednak z podstawowych zasad tworzenia i zarządzania marką pozostają uniwersalne niezależnie od miejsca ich aplikacji. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja strategicznego znaczenia marki dla organizacji oraz fundamentalnych zasad jej tworzenia. Artykuł przedstawia również ogólne uwarunkowania procesu zarządzania marką w instytucjach badawczych. Ostatnia część artykułu poświęcona jest zagadnieniu wykorzystania marek w odniesieniu do technologii.

Ewolucja funkcji marki

Istota marketingu ulega ewolucji wraz ze zmieniającymi się warunkami działania firm. P. Kotler określał marketing jako „filozofię prowadzenia biznesu, w której najważniejszym zadaniem organizacji jest zidentyfikowanie potrzeb i wartości rynku celowego i dostosowanie działań organizacji do zaspokojenia tych potrzeb w sposób bardziej efektywny, niż robią to konkurenci”¹. Kilkanaście lat później P. Doyle definiuje marketing jako „proces zarządczy, którego celem jest maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy, poprzez tworzenie i wprowadzanie w życie strategii, które budują relacje i zaufanie z wartościowymi klientami oraz które prowadzą do uzyskania trwałej przewagi zróżnicowania”².

¹ P. Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1991, s. 16.

² P. Doyle, *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, Wiley, Chichester, 2001, s. 70.

Nowe podejście do marketingu przesuwając nacisk z kwestii zaspakajania potrzeb klientów na tworzenie wartości dla akcjonariuszy. Wśród narzędzi marketingowych czołowe miejsce - z punktu widzenia zdolności do tworzenia wartości dla akcjonariuszy - zajmuje marka. Posiadanie silnej marki może być podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej firmy, której efektem jest uzyskiwanie wysokiej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, co prowadzi do zwiększania wartości przedsiębiorstwa³.

W potocznym odbiorze marka oznacza nazwę, pod którą występuje produkt. Różnica pomiędzy „zwykłą” nazwą a marką polega na tym, że nazwa sama w sobie nie ma skojarzeń wykraczających poza jej pierwotne znaczenie. Nazwa staje się marką, gdy konsumenci łączą ją z innymi rzeczami⁴. Sposób widzenia produktu, ale także organizacji jest kształtowany przez markę. Percepcja ta jest często dla odbiorcy (konsumenta) ważniejsza niż obiektywne cechy produktu. Istotne jest nie to, który produkt jest najlepszy (tego konsument zwykle nie jest w stanie samodzielnie określić), ale który jest postrzegany, jako najlepszy.

Na przestrzeni wielu lat marki przeistoczyły się z symbolu własności w zjawisko kulturowe. Na początku najważniejsza dla marki była fizyczna manifestacja – marki były tym co ucieleśniały. Później marki stały się tym, co odczuwali, doświadczali konsumenci. Obecnie marki coraz częściej stają się zjawiskiem społeczno-kulturowym - są tym, co odczuwa zbiorowość w związku z ich konsumpcją⁵.

Termin „marka” jest stosowany w praktyce bardzo często i w zależności od kontekstu może mieć różne znaczenia. Według „klasycznej” marketingowej definicji - marka jest to szczególna nazwa, termin, znak, symbol lub ich kombinacje, mające na celu identyfikację wyrobu lub usługi sprzedawcy lub grupy sprzedawców oraz ich odróżnienie od oferty konkurentów⁶. Marka wskazuje nabywcy pochodzenie wyrobu lub usługi oraz ochrania klienta i producenta przed konkurentami, którzy mogliby oferować produkty wyglądające identycznie, jak oferowane przez danego sprzedawcę. W tym znaczeniu marka jest w zasadzie tożsama z pojęciem znaku towarowego. W Polsce znak towarowy definiuje ustawa Prawo własności przemysłowej, jako: „każde oznaczenie przedstawione w sposób graficzny lub takie, które da się w sposób graficzny wyrazić, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżniania w obrocie towarów jednego przedsiębiorstwa od tego samego rodzaju towarów innych przedsiębiorstw. Może to być w szczególności wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy”⁷.

Z punktu widzenia wartości marki dla organizacji istotne jest jej traktowanie, jako kategorii ekonomicznej – generującej określone korzyści zarówno dla jej właściciela, jak i odbiorcy - użytkownika. Dla właściciela marka tworzy korzyści w postaci uzyskiwania dodatkowych korzyści ponad te, jakie byłyby

3 Przykładowo firma Procter&Gamble posiadająca wiele marek w swoim portfolio, w dziesięcioleciu 1994-2003 uzyskała przeciętny zwrot na kapitale własnym w wysokości 29,42% - zob. D. Dyer, F. Dalzell, R. Olegario, *Rising Tide*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

4 T. Calkins, *The Challenge of Branding*, [w:] A. Tybout, T. Calkins, *Kellogg on Branding*, Wiley, Hoboken 2005, s. 1.

5 P. Berthon, L. Pitt, R. Chakrabarti, J-P. Berthon, M. Simon, *Brand Worlds – from articulation to integration*, *Journal of Advertising Research*, March 2011, s. 182-188.

6 P. Kotler i G. Armstrong (1994), „Principles of Marketing”, Prentice Hall, Englewood Hall.

7 Zgodnie z ustawą z 30.06.2000 r. – Prawo własności przemysłowej (Dz U z 2001 r., nr 49, poz. 508; z 2002 r. nr 74, poz. 676, nr 108, poz. 945, nr 113, poz. 983, nr 153, poz. 1271; tekst jednolity – Dz U z 2003 r., nr 119, poz. 1117, oraz z 2004 r., nr 33, poz. 286).

możliwe do osiągnięcia przy takiej samej ofercie, ale nieoznaczonej marką. Dla odbiorcy marka tworzy korzyści, które mogą mieć charakter funkcjonalny, ekonomiczny i psychologiczny. Korzyści funkcjonalne związane są z cechami fizycznymi i parametrami oferty, ekonomiczne wynikają z postrzegania relacji – otrzymywana wartość/płacona cena, psychologiczne związane są ze stopniem zaspakajania przez ofertę potrzeb niematerialnych.

W ciągu ostatnich 20 lat jesteśmy świadkami istotnego przesunięcia akcentów w sposobach i przedmiocie zarządzania marką. Działania w tym obszarze ewoluują z ukierunkowanych na promocję marki produktowej, do promowania filozofii działania firmy, która stanowi podstawę marki korporacyjnej. U podstaw tej filozofii leży założenie, że sama osobowość organizacji jest nośnikiem określonej wartości. Właściwe nią zarządzanie wymaga realizacji konsekwentnych działań w długim okresie czasu, ukierunkowanych zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. W praktycznym wymiarze stosowanie tej filozofii oznacza zwiększenie nacisku na tworzenie marek korporacyjnych, przy zmniejszeniu znaczenia marek produktowych. W sytuacji, gdy oferta wielu firm staje się podobna do siebie, wyróżnienie na rynku poprzez cechy produktu jest coraz trudniejsze. W tej sytuacji wiele organizacji stawia na wyróżnianie się w oparciu o swoją tożsamość. W rezultacie obietnice marki stają się obietnicami organizacji. Ta tendencja odnosi się zarówno do firm oferujących dobra konsumpcyjne, czy zaopatrzeniowe, jak i do podmiotów z sektorów non-profit.

Marka a tworzenie wartości organizacji

Pozytywny wpływ silnych marek na tworzenie wartości przedsiębiorstw oferujących dobra konsumpcyjne znajduje potwierdzenie w wynikach wielu badań empirycznych zarówno polskich, jak i zagranicznych⁸. W przypadku organizacji spoza sektorów konsumpcyjnych identyfikacja takich efektów jest problematyczna ze względu na trudności w pomiarze uzyskiwanych przez nie wyników.

Nie każda marka ma zdolność do generowania dodatkowych istotnych korzyści dla organizacji. Tym przywilejem cieszą się silne marki, czyli te, które charakteryzują się wysokim dodatnim kapitałem. Kapitał marki to suma wszystkich cech, atrybutów, skojarzeń, poglądów na temat marki, mających wpływ na decyzje konsumentów i kanałów dystrybucji. D. Aaker⁹ zdefiniował kapitał marki, jako zestaw aktywów i pasywów związanych z marką, który zwiększa lub pomniejsza wartość dostarczaną przez wyrób lub usługę dla firmy lub jej klienta. Inwestycje w budowę marki zwiększają jej potencjał (kapitał), który później jest uwalniany w ofercie rynkowej.

W przypadku marek produktowych źródeł wartości marki należy szukać przede wszystkim w postawach konsumentów. Keller definiuje kapitał marki jako różnicową, albo specyficzną reakcję konsumenta

8 Zob. np. N. Mizik, R. Jacobsen, *Talk About Brand Strategy*, *Harvard Business Review*, September 2005, s. 24-25; T. Madden, F. Fehle, S. Fournier, *Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, s. 224-235.; G. Urbanek, *Wpływ marki na wartość dla akcjonariuszy na przykładzie wybranych spółek notowanych na WGPW*, *Marketing i Rynek*, nr 9/2011.; G. Urbanek, *Marka a wartość dla akcjonariuszy w okresie kryzysu finansowego 2008-2009*, *Problemy Zarządzania*, nr 4/2010.

9 D. Aaker, *Managing Brand Equity*, *The Free Press*, New York 1991, s. 15.

na działania marketingowe w odniesieniu do marki, w porównaniu z marketingiem produktu rodzajowego¹⁰. Źródłem tego odzewu jest wiedza, jaką posiada konsument na temat marki.

Zarządzanie markami korporacyjnymi wymaga innego podejścia do budowy kapitału marki, niż w przypadku marek produktowych. W strategii marki korporacyjnej punktem odniesienia działań są nie tylko klienci, ale również inne grupy interesu. Jest to rezultatem nowych trendów w biznesie w ogóle i zarządzaniu marką w szczególności. Pierwszy to wzrost znaczenia relacji nie tylko pomiędzy firmą i konsumentami, ale również pomiędzy partnerami biznesowymi, a także firmami i ich interesariuszami. Drugi to coraz więcej przesłanek przemawiających za tym, że wartość marki wynika nie tylko z relacji, jakie ma marka (firma) z klientami, ale również z jakości relacji z innymi grupami interesu. Dlatego na kapitał marki korporacyjnej wpływ mają nie tylko klienci firmy, ale wszystkie grupy interesu¹¹. Teoria grup interesu mówi o tym, że organizacje zależą w coraz większym stopniu od sieci relacji, w które są zaangażowane. Powoduje to powstanie określonych zobowiązań prawnych, kontraktowych czy moralnych w stosunku do członków tej sieci. Z tego punktu widzenia kapitał marki korporacyjnej należy rozpatrywać w odniesieniu do racjonalnych i emocjonalnych reakcji różnych grup interesu na markę. Inaczej kapitał marki oznacza poglądy i zachowania grup interesu względem organizacji w związku z odbieraniem przez nie atrybutów marki.

Zasady budowy marki

Tworzenie marki wykracza daleko poza działania związane z doбором nazwy, logo i prostą komunikacją reklamową. W rzeczywistości jest to zadanie niezmiernie złożone. Na każdą markę, która przyjęła się na rynku i jest źródłem korzyści dla organizacji przypada wiele tych, którym się nie udało.

Nie ma uniwersalnej procedury tworzenia silnej marki. Tym niemniej, warto w tym miejscu przytoczyć kilka fundamentalnych zasad tego procesu. Warunkiem stworzenia silnej marki, oprócz oferowania poszukiwanych przez jej odbiorców korzyści, jest jej wyróżnienie na rynku spośród innych ofert. Silna marka musi być unikalna – wyróżniać się swoimi obietnicami, mieć jasny i wyjątkowy wizerunek. Słabe marki są nijakie – nie wyróżniają się na rynku. Stąd nie dają argumentów (poza ceną) do ich wyboru. Warunkiem osiągnięcia sukcesu w budowie marki jest konsekwencja działań w realizowaniu i dostarczaniu obietnic marki. Odpowiedzialnymi za budowę marki są wszyscy członkowie organizacji. Marka jest budowana w trakcie różnorodnych „punktów styku” konsumentów z marką. Oznacza to, że na markę i sposób jej postrzegania wpływ mają zarówno specjalista od reklamy, jak i recepcjonistka czy serwisant w firmie.

Stworzenie silnej marki wymaga skoordynowania obietnic marki z kluczowymi działaniami przedsiębiorstwa i przesłaniami promocyjnymi. Trzeba pamiętać, że komunikacja poprzez reklamę jest elementem końcowym, którego zadaniem jest nagłośnienie wartości dla rynku celowego, stworzonej wcześniej wewnątrz organizacji.

10 K. Keller, *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, *Journal of Marketing*, vol. 57, January 1993, s. 1-22.

11 R. Jones, *Finding sources of Brand value: Developing a stakeholder model of brand equity*, *Brand Management*, vol.13, no 1, October 2005, (s.10-32) 12.

W realizacji strategii budowy marki można, niezależnie od specyfiki branżowej organizacji, wyróżnić kilka etapów związanych z podejmowaniem kluczowych decyzji odnośnie marki. Są to:

- Podjęcie decyzji o budowie marki.
- Wybór identyfikatorów marki i architektury marek.
- Określenie obietnic marki w powiązaniu z interesariuszami, do których marka jest kierowana.
- Alokacja środków na zapewnienie realizacji obietnic marki i ich komunikacja zewnętrzna.

Przed wydatkowaniem środków na budowę marki należy odpowiedzieć na pytanie, czy takie działanie ma sens. Innymi słowy czy inwestowanie w markę przyniesie organizacji korzyści przewyższające poniesione nakłady. Marka stanowi decydujący czynnik sukcesu w branżach oferujących wyroby konsumpcyjne, w szczególności luksusowe. W przypadku produktów zaopatrzeniowych, branż wysokich technologii, a także organizacji non-profit marka ma mniejsze znaczenie dla osiągnięcia powodzenia. Nawet jednak w tych dziedzinach, gdzie marka nie jest czynnikiem decydującym o sukcesie, jej zbudowanie może być korzystne dla organizacji pod warunkiem, że skala ponoszonych na ten cel nakładów będzie adekwatna do możliwych do uzyskania efektów.

Wybór identyfikatorów marki, w tym przede wszystkim jej nazwy jest decyzją, która może mieć dla organizacji długookresowe skutki. Dobrze dobrana nazwa marki może pomóc w osiągnięciu wysokiego stopnia jej znajomości wśród odbiorców oraz ułatwić tworzenie pożądanych dla niej skojarzeń. Jednocześnie dzięki możliwości zarejestrowania odpowiednio dobranej nazwy, organizacja zyskuje pewność, że nikt inny bez zezwolenia nie będzie mógł wykorzystać pozycji marki dla własnych celów. W przypadku organizacji prowadzących rozbudowaną działalność przy wykorzystaniu szeregu marek, ważne jest stworzenie właściwej ich architektury. Chodzi tu o określenie, jak mają wyglądać relacje pomiędzy markami, do jakiego stopnia mają się one wzajemnie wspierać, w jakich elementach może wystąpić między nimi konflikt, jaka jest ich relacja w stosunku do marki organizacyjnej. Architektura marek występująca w organizacji może być wynikiem realizowanej z rozmysłem strategii, ale może też być „odziedziczona”. W tym ostatnim przypadku jej zmiana, w tym zmiana nazwy marki, powinna być dokonana jeżeli nie jest ona zgodna z obecną strategią organizacji.

Pozycjonowanie marki oznacza pożądany z punktu widzenia organizacji sposób umieszczenia marki w umysłach interesariuszy, do których jest kierowana. Innymi słowy jest to określenie sposobu, w jaki marka ma być postrzegana, a więc tzw. obietnic marki. Pozycjonowanie wymaga określenia do kogo marka jest kierowana oraz jakie oczekiwania wobec marki mają jej odbiorcy. Efektywne pozycjonowanie wymaga jednoczesnego spełnienia dwóch warunków. Po pierwsze, marka powinna odróżniać się od innych. Po drugie, zróżnicowanie musi być cenione przez jej odbiorców. Samo zróżnicowanie, jeśli nie dotyczy przesłań istotnych i ważnych dla odbiorców nie ma sensu, ponieważ nie powoduje pożądanych z ich strony reakcji.

Po wybraniu pozycji dla marki następuje faza komunikacji marketingowej i realizacji obietnic marki w praktyce. Tradycyjnie budowanie marki jest utożsamiane z działaniami reklamowymi i promocyjnymi. Reklama jest tylko jednym z elementów procesu budowy marki. Jej zadaniem jest komunikowanie szerszemu gronu odbiorców o wartościach, których nośnikiem jest marka, a które zostały wykreowa-

ne wewnątrz organizacji. Ponieważ wartość marki jest budowana w trakcie każdej interakcji odbiorcy z organizacją oraz jej ofertą należy zadbać o to, żeby momenty „kontaktu” dostarczały odbiorcom dokładnie tego, co obiecuje marka. Wiele organizacji nie jest w stanie wypełnić obietnic, jakie składa swoim interesariuszom. Tego typu działanie – obiecywanie i sprawianie zawodu może podważać wiarygodność marki. Nie dotrzymanie obietnicy może mieć miejsce w każdym momencie, w którym interesariusz styka się z organizacją, jej ofertą czy pracownikiem. Każde takie doświadczenie stanowi „moment prawdy”, który może wpłynąć pozytywnie albo negatywnie na postrzeganie marki, a tym samym polepszyć bądź pogorszyć rezultaty organizacji.

Marka instytucji badawczej

Marketing instytucji badawczej jest stosunkowo nowym obszarem wykorzystania marki. Marka instytucji badawczej, aby wyróżnić się spośród innych w otoczeniu powinna mieć jasną, łatwą do zrozumienia tożsamość, która jest dostrzegana i tworzy pozytywne skojarzenia. Silna marka organizacji może pomóc w jej wyróżnieniu spośród instytucji zajmujących się podobną działalnością. Strategię marki tego typu instytucji można poddać analizie przy zastosowaniu opisanego wyżej, czteroetapowego modelu.

Chociaż w przypadku instytucji badawczej marka nie jest czynnikiem decydującym o jej sukcesie, podejmowanie konsekwentnych działań zmierzających do zbudowania pozytywnego wizerunku marki organizacyjnej wydaje się być pożądane. Posiadanie silnej marki może pomóc instytucji w wyróżnieniu się na rynku w stosunku do innych tego typu podmiotów, co może dać pewną przewagę przy pozyskiwaniu zleceń, czy zatrudnianiu najlepszych pracowników.

Nazwa marki instytucji badawczej ma drugorzędne znaczenie dla jej powodzenia, tym niemniej powinna spełniać kilka podstawowych warunków: być raczej krótka, w zależności od przedmiotu działalności i planów, co do jego rozszerzenia powinna być bardziej lub mniej ogólna, nie powinna być obciążona negatywnymi skojarzeniami powstałymi w przeszłości. W instytucjach badawczych raczej nie istnieje problem architektury marek, ponieważ nawet w przypadku, gdy oddziały instytucji występują pod różnymi nazwami, główną rolę pełni marka korporacyjna.

Obietnice marki instytucji badawczej powinny być wybrane na podstawie analizy oczekiwań podstawowych grup interesu. W przypadku instytucji badawczej obok tradycyjnie głównych grup interesu takich, jak: agendy rządowe czy kontrahenci zlecający badania – coraz istotniejszą rolę odgrywają również: partnerzy, konkurenci, media i pracownicy. Działania każdej z tej grup interesu mogą mieć wpływ na sposób funkcjonowania instytucji badawczej i tym samym na jej wyniki. Ich działania są zdeterminowane przez zakres, do jakiego zgłaszane oczekiwania w odniesieniu do organizacji są przez nią realizowane. Wiele z tych działań jest odbieranych przez grupy interesu poprzez pryzmat postrzegania marki korporacyjnej. W celu uzyskania przychylności interesariuszy organizacja powinna budować swój kapitał marki w oparciu o obietnice, które są dostosowane do ich oczekiwań. Tabela 1. przedstawia przykładowe oczekiwania poszczególnych grup interesu w odniesieniu do instytucji badawczej oraz ich zachowania w zależności od stopnia ich spełnienia. Na podstawie analizy oczekiwań grup interesu instytucji badawczej można ziden-

tyfikować następujące główne obietnice marki: najwyższa jakość prowadzonych badań, wiarygodność, profesjonalizm, odpowiedzialność, nowoczesność, aktualność, terminowość, prestiż.

W instytucji badawczej realizacja obietnic marki odbywa się poprzez dostarczanie doświadczeń w postaci realizacji zleconych badań na najwyższym poziomie. Dodatkowym czynnikiem wzmacniającym postrzeganie marki, jako profesjonalnej i wiarygodnej jest działalność publikacyjna instytucji, zarówno poprzez upowszechnianie wyników badań we własnych periodykach, jak i realizowanie publikacji w prestiżowych czasopismach branżowych.

Tabela 1. Przykładowe oczekiwania i zachowania grup interesu instytucji badawczej

Grupy interesu	Oczekiwania grup interesu	Zachowanie grupy interesu
Kontrahenci	Wyniki badań i analiz wysokiej jakości, wiarygodne, na czas, za rozsądną cenę, potwierdzone reputacją wykonawcy	<i>Pozytywne:</i> Lojalność wobec organizacji, akceptacja ceny, zlecenia nowych badań, referencje <i>Negatywne:</i> Brak lojalności, poszukiwanie innych wykonawców, negatywny przekaz do potencjalnych klientów
Konkurenci/ Partnerzy	Współpraca przy wykonywaniu badań, działania na rzecz tworzenia pozytywnej reputacji branży, uczciwość biznesowa	<i>Pozytywne:</i> Nie podejmowanie prób podkupienia klientów, tworzenie konsorcjów badawczych <i>Negatywne:</i> Agresywna walka o zlecenia, dyskredytowanie reputacji konkurenta
Agendy rządowe	Legalność działań, tworzenie miejsc pracy, brak kreowania dodatkowych kosztów dla społeczeństwa, podatki, realizacja cennych projektów badawczych	<i>Pozytywne:</i> Brak dodatkowych dyscyplinujących regulacji, zlecenie grantów <i>Negatywne:</i> Wprowadzanie dodatkowych regulacji, brak zlecenia grantów
Media	Zachowania społecznie odpowiedzialne	<i>Pozytywne:</i> Nie podejmowanie krytyki, pozytywne publicity <i>Negatywne:</i> Krytyka w mediach, negatywne publicity
Pracownicy	Przyjazne miejsce pracy, pewność zatrudnienia, reputacja, możliwość awansu naukowego	<i>Pozytywne:</i> Firma jako atrakcyjne miejsce pracy dla dobrych fachowców w tym wysoko wykwalifikowanych specjalistów, niski poziom fluktuacji pracowników <i>Negatywne:</i> Wysoka fluktuacja, niskie morale

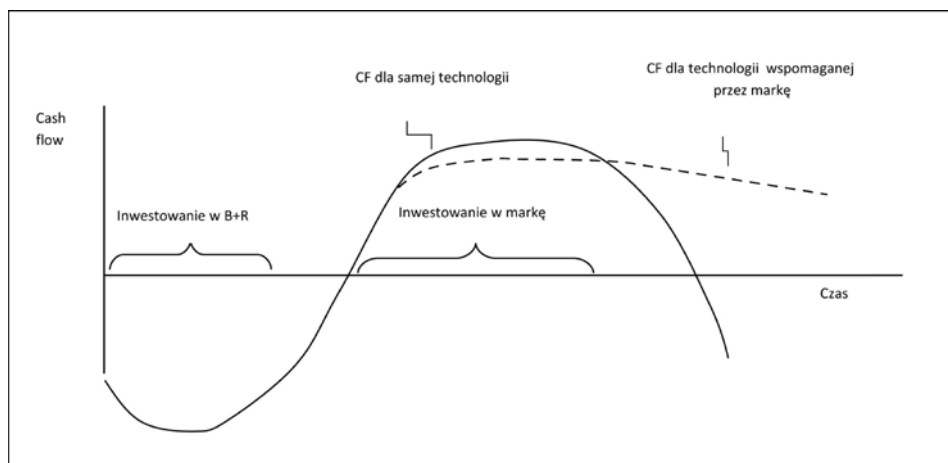
Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystanie marki w promowaniu technologii

Zagadnieniem pokrewnym w stosunku do marketingu instytucji badawczych jest stosowanie marek w promowaniu technologii, które stanowią rezultat prowadzonych badań. Przez bardzo długi czas znaczenie marek dla powodzenia technologii było traktowane jako drugorzędne. Było to spowodowane tym, że technologia i marki były często traktowane jako przeciwieństwa. Branding oznacza konsekwencje i stałość – marki są budowane w długim okresie czasu poprzez konsekwentne przekazywanie zmieniających się w nieznacznym stopniu i tylko lekko modyfikowanych przesłań i obietnic. Z kolei technologia oznacza ciągłą zmianę i innowacyjność, doskonalenie produktu i redukcja kosztów¹². Zmiany, jakie zachodzą na rynku w ciągu ostatnich lat powodują jednakże wzrost znaczenia marek również w przypadku technologii. Silna marka może być czynnikiem decydującym o sukcesie rynkowym technologii, która sama w sobie nie wyróżnia się spośród oferty konkurencyjnych (produkty Apple). Przewaga konkurencyjna oparta na patencie może być wzmocniona i podtrzymywana dzięki równoczesnemu wykorzystaniu marki. Rysunek 1. przedstawia graficznie, w jaki sposób wykorzystanie marki może wydłużyć okres uzyskiwania korzyści ekonomicznych przez opatentowaną technologię.

¹² M. Sawhney, *Branding in Technology Markets*, [w:] A. Tybout i T. Calkins ed., *Kellogg on Branding*, John Wiley&Sons, Hoboken 2005, s. 201-225.

Rysunek 1. Cykl życia korzyści ekonomicznych związanych z technologią i marką



Źródło: G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 175.

Linia ciągła na rysunku przedstawia profil korzyści finansowych w sytuacji, gdy opatentowana technologia jest komercjalizowana bez wspomaganie marką. Po nakładach związanych z fazą prac badawczo-rozwojowych, gdy rynek zaakceptuje innowację zaczyna ona być dochodowa dzięki posiadaniu pozycji quasi-monopolisty wynikającej z posiadanego patentu. Sytuacja taka trwa do momentu wygaśnięcia patentu lub pojawienia się podobnej technologii, co jest związane z postępowaniem technologicznym konkurentów. W efekcie korzyści uzyskiwane przez firmę ulegają zmniejszeniu. Linia przerywana przedstawia profil przepływów gotówkowych w okolicznościach, gdy technologia jest wspomagana marką. Zastosowanie marki powoduje jednakże, że klienci łączą określoną funkcjonalność produktu z marką. W tej sytuacji wejście z podobną ofertą konkurentów lub nawet wygaśnięcia ochrony patentowej, nie powoduje istotnego zmniejszenia przepływów gotówkowych. W tym przypadku dochody firmy są związane z pozycją quasi-monopolisty w umysłach konsumentów, dzięki silnej marce¹³.

Niezależnie od wydłużania przewagi konkurencyjnej technologii, marki w obszarze nowoczesnych technologii mogą stanowić przewodnik dla konsumentów nienadążających za szybkimi zmianami technologicznymi na rynku. W natłoku informacji i opinii na temat różnych dostępnych ofert – te oznaczone silną marką podwyższają zaufanie do dokonanego wyboru.

Zakończenie

Coraz częściej marka stanowi narzędzie, które jest w sposób efektywny wykorzystywane do poprawy pozycji konkurencyjnej organizacji również w sektorach niezwiązanych z dobrami konsumpcyjnymi. Niektóre z uniwersalnych zasad zarządzania marką wykorzystywane od dawna w sektorach konsumpcyjnych mają też zastosowanie w innych dziedzinach np. w organizacjach non-profit, czy instytucjach badawczych.

13 G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 175.

Specyfika tych dziedzin, przede wszystkim odniesienie działań na szersze grono interesariuszy niż tylko klienci powoduje, że zarządzanie marką w tych organizacjach jest zagadnieniem złożonym. Z uwagi na nowość zagadnienia, nie zostało ono do chwili obecnej w sposób kompleksowy przebadane. Stanowi to nowy obszar wyzwań dla badaczy marki.

Bibliografia

1. Aaker D., *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York 1991,
2. Berthon P., Pitt L., Chakrabarti R., Berthon J-P., Simon M., *Brand Worlds – from articulation to integration*, *Journal of Advertising Research*, March 2011,
3. Calkins T., *The Challenge of Branding*, [w:] Tybout A., Calkins T., *Kellogg on Branding*, Wiley, Hoboken 2005,
4. Doyle P., *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, Wiley, Chichester, 2001,
5. Dyer D., Dalzell F., Olegario R., *Rising Tide*, Harvard Business School Press, Boston, 2004,
6. Keller K., *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, *Journal of Marketing*, vol. 57, January 1993,
7. Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Englewood Hall, 1994,
8. Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1991,
9. Madden T., Fehle F., Fournier S., *Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2,
10. Mizik N., Jacobsen R., *Talk About Brand Strategy*, Harvard Business Review, September 2005,
11. Jones R., *Finding sources of Brand value: Developing a stakeholder model of brand equity*, *Brand Management*, vol.13, no 1, October 2005,
12. Sawhney M., *Branding in Technology Markets*, [w:] A. Tybout i T. Calkins ed., *Kellogg on Branding*, John Wiley&Sons, Hoboken 2005,
13. Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011,
14. Urbanek G., *Marka a wartość dla akcjonariuszy w okresie kryzysu finansowego 2008-2009*, *Problemy Zarządzania*, nr 4/2010,
15. Urbanek G., *Wpływ marki na wartość dla akcjonariuszy na przykładzie wybranych spółek notowanych na WGPW*, *Marketing i Rynek*, nr 9/2011,
16. Ustawa z 30.06.2000 r. *Prawo własności przemysłowej* (Dz U z 2001 r., nr 49, poz. 508; z 2002 r. nr 74, poz. 676, nr 108, poz. 945, nr 113, poz. 983, nr 153, poz. 1271; tekst jednolity – Dz U z 2003 r., nr 119, poz. 1117, oraz z 2004 r., nr 33, poz. 286).