

Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach

Grzegorz Urbanek

Wprowadzenie

Na początku XXI wieku aktywa niematerialne zaczynają odgrywać coraz większą, a często decydującą rolę w tworzeniu wartości firmy. Rośnie liczba działań ekonomicznych opartych na wymianie idei, informacji, doświadczeń i usług. Zyskowność firm staje się w większym stopniu efektem wykorzystania czynników niematerialnych, a rzadziej wynika z posiadanych zasobów materialnych.

Aktywa niematerialne są to zasoby firmy zdolne do tworzenia korzyści finansowych (np. oszczędności na kosztach, zwiększania przychodów), niemające postaci fizycznej (budynki, maszyny) lub finansowej (obligacje, akcje)¹.

Marka zajmuje wśród aktywów niematerialnych czołowe miejsce z punktu widzenia zdolności do tworzenia wartości firmy. Można ją zdefiniować jako zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dostarczanych użytkownikowi przez produkt oznaczony danym identyfikatorem. Korzyści te są najczęściej związane z konkretnym wyrobem lub usługą, ale przynajmniej część z nich może być przeniesiona na inne produkty poprzez nazwę marki. Zastosowanie znanej nazwy do nowego produktu powoduje więc przeniesienie na ten produkt części wartości kojarzonych z tą nazwą.

Pomimo korzyści, jakie są udziałem firm mających silne marki, w przypadku sektora bankowego i – szerzej – finansowego zarządzanie marką bardzo dłu-

go było niedoceniane. Większość bankowców postrzegala markę wyłącznie jako identyfikator organizacji, a nie narzędzie, które może mieć istotny wpływ na polepszenie jej wyników. Niemniej jednak często cytowane powiedzenie marketingowe, wskazujące na znaczenie marki: „nikogo nie zwolnili z pracy za kupienie komputerów w IBM”, miało od dawna swój odpowiednik w bankowości – „nikogo nie zwolnili z pracy za emisję akcji poprzez Merrill Lynch”.

Niedocenywanie roli marek w sektorze finansowym ma określone konsekwencje. W 2003 r., w dorocznym rankingu przygotowywanym przez Interbrand², dotyczącym najbardziej wartościowych marek światowych, tylko 7 reprezentujących instytucje finansowe znalazło się w pierwszej setce. Były to: Citybank (najwyższe miejsce wśród instytucji finansowych – 13.), American Express, Morgan Stanley, Merrill Lynch, JP Morgan, HSBC i Goldman Sachs³.

W ostatnich kilku latach wśród międzynarodowych instytucji finansowych można dostrzec wyraźny wzrost zainteresowania zagadnieniami dotyczącymi budowy marek i zarządzaniem nimi. Jest to po części wynik dostrzeżenia przez zarządy tych podmiotów niewykorzystanych możliwości w tej dziedzinie. Istotniejszym powodem jest jednak wzrastająca presja konkurencyjna, związana ze zmianą warunków rynkowych i pojawieniem się nowych możliwości i zagrożeń. Rozwój technologii (Internet) i szeroko pojęte procesy globalizacji wymaga-

¹ Zob. T.H. Donaldson, (1992): *The Treatment of Intangibles: A Banker's View*. New York St. Martin's Press.

² Interbrand jest firmą konsultingową zajmującą się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem markami. Interbrand corocznie publikuje ranking najbardziej wartościowych marek na świecie.

³ Zob. Interbrand World's Valuable Brands 2003.

ją poszukiwania nowych sposobów budowy przewagi konkurencyjnej. Duże znaczenie ma również wzrastająca liczba przejęć i fuzji w branży finansowej. W efekcie tych działań w jednej organizacji zaczynają obok siebie funkcjonować różne marki, co komplikuje proces zarządzania i powoduje konieczność wypracowania spójnej polityki wobec posiadanego portfela marek.

Również w Polsce można zauważyć rosnącą aktywność instytucji finansowych w zakresie działań promocyjnych ukierunkowanych na budowę marek. Szczególnie widoczne są kampanie reklamowe banków i ubezpieczycieli. Kwestią do dyskusji jest, na ile działania podejmowane przez polskie instytucje finansowe w odniesieniu do marek rzeczywiście budują ich wartość, a na ile są tylko działaniami powierzchniowymi, których efektem jest jedynie wzmocnienie świadomości nazwy marki wśród potencjalnych klientów.

Jak marka tworzy wartość

W ciągu dziesięcioleci zmieniały się funkcje marki. Początkowo marka spełniała tylko funkcję odróżniania produktu i identyfikacji źródeł jego pochodzenia. W ostatnim okresie markę coraz częściej traktuje się jako istotny element strategii zarządzania relacjami z klientem. Stosowanie takiej strategii jest w wielu przypadkach głównym czynnikiem wyróżniającym firmę i tym samym podstawą jej przewagi konkurencyjnej. Trzeba podkreślić, że kreowanie relacji poprzez markę dotyczy także inwestorów i pracowników firmy, a więc grup interesu, których zachowania mają istotny wpływ na sytuację organizacji.

Marki wprowadzają do procesu podejmowania decyzji element emocjonalny, powodując powstanie zróżnicowania pomiędzy produktami spełniającymi podobne funkcje. Marki wpływają zarówno na popyt (wzrost wielkości sprzedaży produktów), jak i podaż (spadek niektórych kategorii kosztów). W efekcie stosowania marek firmy uzyskują większy obrót i zysk, a konsumenci dodatkową użyteczność.

Silna marka zabezpiecza przychody przedsiębiorstwa, gdyż tworzy funkcjonalne i emocjonalne bariery dla konkurentów w postaci lojalności klientów. Od strony funkcjonalnej marki ułatwiają konsumentowi wybór, ponieważ gwarantują pewność w zakresie jakości i bezpieczeństwa oferty. Z punktu widzenia emocjonalnego dostarczają poczucia bezpieczeństwa, dumy i przynależności, spełnienia aspiracji itp.

Dodatkową korzyścią dla firmy z posiadania silnej marki jest możliwość rozszerzenia marki, czyli transferu lojalności klienta wobec niej na nowe kategorie produktów. Ma to istotne znaczenie w bankowości, ponieważ może zostać wykorzystane do krzy-

żowej sprzedaży różnych produktów bankowych. Aby rozszerzenie było skuteczne, atrybuty marki muszą być odpowiednie do jej nowego zastosowania. Jest to łatwiejsze wtedy, gdy najważniejsze cechy marki są bardziej oparte na emocjach, a mniej na funkcjonalnych właściwościach produktu.

Z terminem „marka” wiąże się pojęcie kapitału marki. Jest to ogólna suma wszystkich cech, atrybutów, skojarzeń, poglądów na temat marki, mających wpływ na decyzje konsumentów i kanały dystrybucji. Kapitał marki może dodawać lub odejmować wartości do produktu.

Koncepcję, że marka oznacza znacznie więcej niż tylko odpowiednią wizualizację oferty, można zilustrować za pomocą metafory „góry lodowej marki”⁴ (schemat 1).

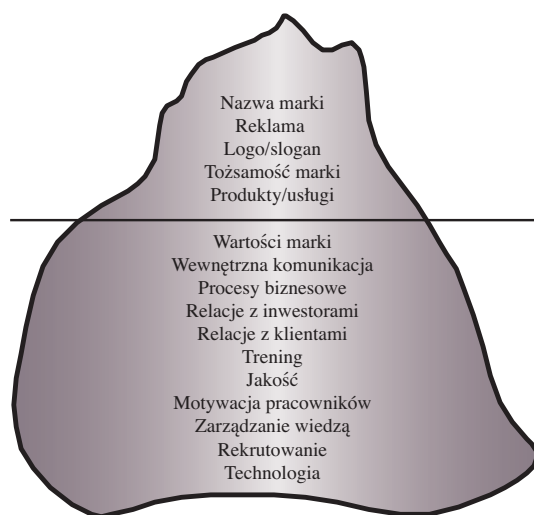
Tak jak w przypadku góry lodowej tylko mała część kapitału marki jest widoczna – reszta pozostaje ukryta. W efektywnym zarządzaniu marką należy brać pod uwagę przede wszystkim niewidoczne elementy marki, dlatego że to one decydują o jej rzeczywistej sile.

Wykres 1 pokazuje, że w przypadku silnej marki o wysokim kapitale linia popytu na produkt przesuwają się w górę. W przypadku utrzymania stałej ceny więcej klientów będzie skłonnych dokonać zakupu, a w przypadku podwyższenia ceny można liczyć, że liczba klientów dokonujących zakupu się nie zmniejszy.

Jednocześnie marka o wysokim kapitale powoduje przesunięcie w dół linii kosztu jednostkowego. To przesunięcie jest efektem oddziaływania dwóch czynników. Pierwszy to spadek kategorii kosztów

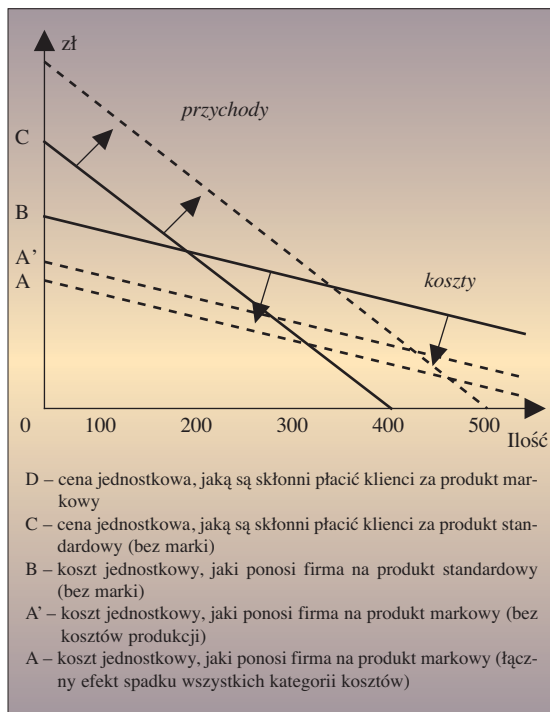
⁴ Zob. Interbrand (2001): *Bank on the Brand*. Interbrand Business Papers nr 1, www.brandchannel.com

Schemat 1 „Góra lodowa” marki



Źródło: Interbrand (2001): *Bank on the Brand*, Interbrand Business Papers nr 1, www.brandchannel.com, s. 3.

Wykres 1 Linie popytu i podaży dla produktów markowych i standardowych



Źródło: opracowanie własne.

niezwiązanych z produkcją. Silne marki są chętniej dystrybuowane w kanałach przy niższych marżach, pracownicy są skłonni pracować za mniejsze pieniądze, są bardziej umotywowani i bardziej wydajni. Dodatkowo koszt kapitału dla firmy z silnymi markami też jest mniejszy. Drugi to rezultat występowania efektu ekonomiki skali – przy większej sprzedaży i tym samym produkcji firmy ponoszą niższe koszty jednostkowe produktu.

Odcinek CD na wykresie 1 oznacza jednostkową premię cenową, jaką są skłonni płacić klienci za markę w stosunku do produktu niezróżnicowanego. Odcinek BA są to łączne efekty spadku kosztu jednostkowego związane ze sprzedawaniem produktu markowego. Odcinek BA' obrazuje efekty, które są rezultatem spadku kosztów niezwiązanych z produkcją, natomiast odcinek A'A, pokazuje oszczędności po stronie kosztów produkcji. Łączny jednostkowy efekt związany z występowaniem kapitału marki wynosi więc $DC + BA'$.

Wykorzystanie marek w sektorze finansowym

Historycznie w sektorze finansowym marki były używane w klasyczny sposób – jako narzędzie wskazujące na źródło pochodzenia produktu. Chodziło o przekazanie poprzez markę przesłania, że produkt

pochodzi od godnej zaufania instytucji. Słowo „zaufanie” było i jest jednym z najczęściej powtarzanych w reklamach banków.

Przyczyny słabego wykorzystania marek do poprawy pozycji konkurencyjnej firm w branży finansowej mają źródła w ograniczeniach zewnętrznych (rynkowych) i wewnętrznych (organizacyjnych). Do ograniczeń zewnętrznych można zaliczyć:

- Brak częstotliwości transakcji, szczególnie w przypadku produktów ubezpieczeniowych – w sytuacji jednorazowych transakcji występuje ograniczone zapotrzebowanie na wytworzenie silnych więzi z klientem, których bazą jest marka.
 - Brak przejrzystości rynku i wysoki poziom regulacji państwowych ze względu na polityczne znaczenie branży. Na większości rynków zaufanie klientów do oferty firm opiera się przede wszystkim na marce produktowej i korporacyjnej. W bankowości zaufanie klientów bazuje na regulacjach prawnych i ich egzekwowaniu przez nadzór bankowy. W ramach tego nadzoru tworzy się tzw. regulacje ostrożnościowe, dotyczące dopuszczalnego ryzyka, tworzy się system licencjonowania banków, analizuje się sprawozdania finansowe banków i dokonuje inspekcji⁵.
 - Dużą różnorodność klientów i stąd trudność w stworzeniu jednolitego „przesłania” marki.
 - Podobieństwo produktów oferowanych przez różne banki. Powoduje to trudności w zróżnicowaniu oferty. W sektorze finansowym innowacje produktowe są krótkotrwałe, ponieważ są łatwe do skopiowania. Dlatego źródłem zróżnicowania nie może być sam produkt finansowy, ale powinny to być inne aspekty: np. relacja klient – doradca.
- Do ograniczeń wewnętrznych należą:
- Mała liczba członków zarządów banków posiadających wykształcenie marketingowe – stąd niedoceniaenie roli marki i samego marketingu.
 - Trudności w kontrolowaniu podstawowej branżowej relacji typu klient – doradca. Firmy finansowe muszą nauczyć się zarządzać procesem szkolenia doradców i innych pracowników firmy, pod kątem poprawy jakości tej relacji. W tej branży pracownicy mają największy wpływ na tworzenie spójnych i konsekwentnych doświadczeń klienta związanych z marką.
 - Brak efektywnych, specyficznych dla branży sposobów budowania marki. Przykładowo, raczej nie jest możliwy do wykorzystania najczęściej stosowany w reklamach schemat, oparty na perswadowaniu klientom, iż używanie danego produktu powoduje, że stają się bardziej atrakcyjni dla płci przeciwnej. W przypadku produktów bankowych

⁵ Więcej na ten temat zob. np. D. Daniluk (1996): *Nadzór bankowy w Polsce*. Warszawa Biblioteka Menadżera i Bankowca.

takie budowanie skojarzeń byłoby trudne. Podobnie trudny do zastosowania byłby inny, powszechnie występujący w wielu branżach motyw miło spędzonego czasu z produktem bankowym.

- Duża złożoność sposobu pozycjonowania marki w sektorze finansowym jako efekt tendencji branżowych, takich jak: globalizacja, przejęcia i fuzje. Pozycjonowanie oznacza wywołanie pożądanego przez firmę sposobu postrzegania marki przez klientów. Zawiera ono w sobie odpowiedź na pytania: czym jest marka i jakie przesłanie związane z marką chcemy komunikować klientom. W warunkach narastającej globalizacji trzeba zdecydować, czy marka ma być globalna (odpowiadać na uniwersalne potrzeby), czy lokalna. W sytuacji przejęć i fuzji kwestią do rozstrzygnięcia pozostaje, jakie mają być relacje pomiędzy markami połączonych firm.

Przyczyną niewykorzystywania potencjału marki w bankach, wskazywaną przez wielu respondentów sondażu przeprowadzonego przez firmę Interbrand, jest różnica pomiędzy mentalnością marketingową i bankową. Marketingowcy są zorientowani na klienta i dążą do tego, żeby działania były ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb klientów. Bankowcy natomiast są zorientowani na system, w którym pracują, i obowiązujące ich procedury. Dążą oni zatem do dostosowania potrzeb klientów do tego, co jest możliwe w ramach ograniczeń systemowych. Jest więc oczywiste, że te dwie mentalności prowadzą do innego sposobu działania i w konsekwencji skutkują nawiązaniem zupełnie różnych relacji z klientem.

Pomimo powyższych uwarunkowań coraz więcej banków zaczyna poważnie podchodzić do zagadnienia aktywniejszego wykorzystania marek do budowania swojej pozycji rynkowej. Przyczyną są istotne zmiany, które zachodzą w ich otoczeniu biznesowym. Warto pokrótce omówić niektóre z nich.

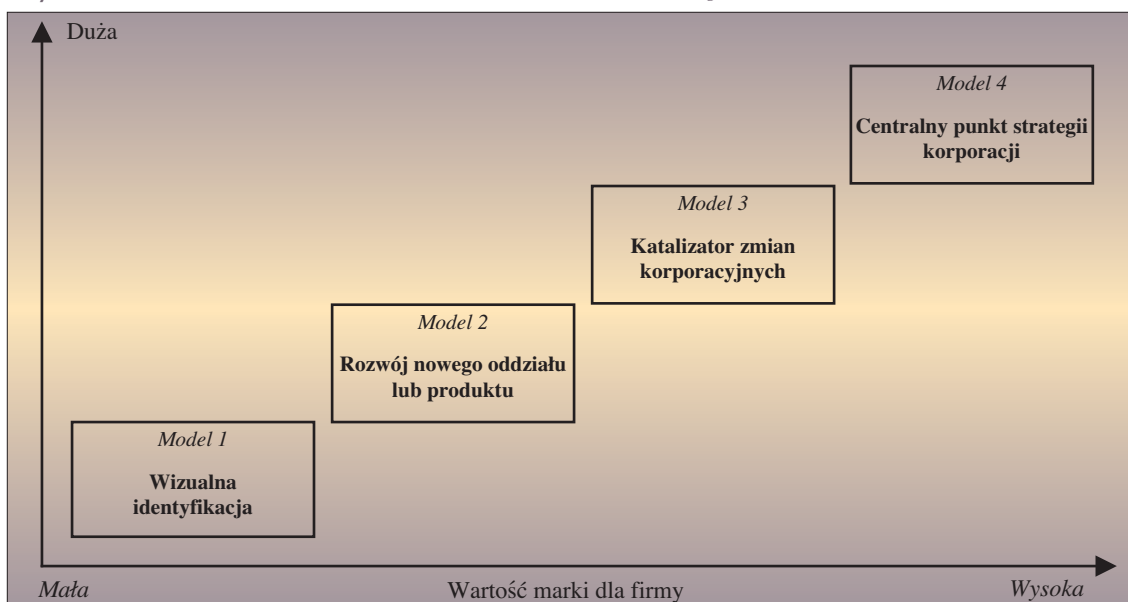
Większość produktów bankowych staje się produktami standardowymi (obligacje, pożyczki, karty kredytowe), które może sprzedawać wiele różnych instytucji. Rozwój technologii, w szczególności Internetu, przyspiesza ten proces. Na rynku produktów finansowych pojawiają się nowi, silni gracze, np. hipermarkety. W wielu przypadkach mają oni przewagę nad bankami, dzięki częstszym kontaktom z klientem i posiadaniu bardziej znanych marek. Wysoki poziom znajomości marek nowych firm wchodzących na rynek usług finansowych wpływa na spadek kosztów pozyskiwania przez nie klientów. Wynika to z faktu, że klienci chętniej kontynuują współpracę w nowych dziedzinach z firmami, którym ufają i które lepiej znają. Siła takiej relacji bezpośrednio wpływa na wyniki firmy. Doświadczenie wielu przedsiębiorstw wskazuje, że średnio kilka razy taniej kosztuje doprowadzenie dotychczasowego klienta do powtórzenia transakcji niż pozyskanie nowego⁶.

Badania przeprowadzone przez Interbrand wśród 24 dużych instytucji finansowych na całym świecie pokazały, że w branży finansowej występują cztery modele zarządzania marką⁷. Podejścia te układają się

⁶ Zob: F. Reichheld, T. Teal (1996): *The Loyalty Effect, The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Harvard Business Press.

⁷ Zob. Interbrand (2001): *Bank on the Brand*. Interbrand Business Papers nr 1, www.brandchannel.com

Wykres 2 Modele stosowania marek w sektorze finansowym



w hierarchie, rosnącą pod względem znaczenia, które przypisuje się marce w strategii firmy (wykres 2).

Poza pierwszym podejściem, w każdym następnym podejmowane są – w większym lub mniejszym stopniu – działania mające na celu „zaszczepienie” podstawowych wartości marki dla wewnętrznych grup interesu organizacji (inwestorów i pracowników).

Zidentyfikowane przez Interbrand modele stosowania marek w branży finansowej zasługują na szersze omówienie.

Marka jako system wizualnej identyfikacji

Wszystkie badane przez Interbrand firmy miały przejrzysty system identyfikacji, na który składają się nazwa marki, logo i inne identyfikatory chronione pod względem prawnym. Elementy wizualne były dobrze znane grupom interesu organizacji, zarówno wewnętrznym (pracownicy, inwestorzy), jak i zewnętrznym (klienci). W każdej z badanych firm występowała osoba odpowiedzialna za stosowanie identyfikatorów marki, czyli dbająca o nieumieszczanie ich w negatywnych kontekstach. W podanym zakresie opisane wyżej działania można więc określić jako modelowe.

Dla firm stosujących powyższy model identyfikacja jest najważniejszą funkcją, jaką przypisuje się marce. Organizacje te nie traktują priorytetowo budowania pożądanego, z ich punktu widzenia, skojarzeń związanych z wartościami marki. Koncentrują się na identyfikatorach marki i ich możliwie szerokim nagłaśnianiu, w celu uzyskania wysokiego stopnia świadomości wizualnej wśród obecnych i potencjalnych klientów. Jedynym dodatkowym przesłaniem, w kontekście którego występuje marka, jest zaufanie. Tego typu podejście do zarządzania marką występuje najczęściej w polskich bankach.

Rozwój nowego oddziału lub produktu

W drugim modelu następuje oddzielenie marki korporacyjnej od marki dla nowego produktu lub przedsięwzięcia. Pierwsza pozostaje zarezerwowana dla tradycyjnej oferty, natomiast druga jest tworzona dla nowego typu serwisu, np. bankowości internetowej czy ubezpieczeń. W tym podejściu zachowuje się pozycję, styl i kulturę dotychczasowej marki przy wprowadzeniu nowej marki dla działalności, która opiera się na zupełnie innej filozofii działania, innych podstawach organizacyjnych i proceduralnych. Nowa marka jest w takim przypadku integralną częścią procesu budowy relacji z grupami interesu, do których jest kierowana.

Nowa marka stanowi zwykle centralną część strategii dla realizowanego przedsięwzięcia. Wykorzystywana jest zarówno do komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej, co pozwala na zróżnicowanie

oferty w stosunku do poprzedniej i do oferty konkurentów. Dotychczasowa marka jest tradycyjnie stosowana do komunikacji zewnętrznej.

Istotną nowością w tym modelu jest to, że nie tylko dział marketingu, ale również inne działy organizacji zaczynają traktować markę jako ważny nośnik wartości nowej działalności. Służy ona jako baza do komunikowania wartości i cech oferty oraz do tworzenia odpowiednich relacji z klientem. Jej funkcją jest również integrowanie pracowników wokół przesłań marki.

Tego typu podejście, przynajmniej w odniesieniu do wyraźnego rozdzielenia tradycyjnej i nowej oferty, jest stosowane w niektórych polskich bankach, np. w mBanku.

Problemem w stosowaniu tej strategii jest to, że w wielu przypadkach wymaga to wykorzystania części zasobów związanych z tradycyjną działalnością. Powoduje to konflikty wewnątrz organizacji pomiędzy „starym” a „nowym” personelem. Może również skutkować przekazywaniem sprzecznych komunikatów klientom, którzy obserwują i doświadczają jednocześnie różnych stylów działania. Rozwiązaniem tego problemu jest zupełne oddzielenie nowego przedsięwzięcia (inna lokalizacja, systemy, ludzie).

Marka jako katalizator przemian

W wielu organizacjach marka staje się katalizatorem wprowadzanych przemian organizacyjnych, kulturowych, proceduralnych itp. Firmy w tej grupie zdają sobie sprawę z konieczności dokonania zmian, które zwiększą ich konkurencyjność, szczególnie poprawy standardów obsługi klienta. Innym motywem wprowadzenia tych zmian może być odpowiedź na posunięcia podmiotów wchodzących na rynek, intensywnie wykorzystujących sprawdzony w innej działalności system wartości własnej marki.

W tym modelu chodzi o dodanie do wysokiego stopnia świadomości wizualnej marki, skojarzeń związanych z jakością obsługi klienta, pożądanego z punktu widzenia poprawy wizerunku banku.

Marka korporacyjna ma tutaj większe znaczenie w strategii firmy niż w poprzednich modelach. Jest pozycjonowana jako emblemat, mający przekazywać wizję i wartości, na podstawie których organizacja chce nawiązać relacje z klientem. W tym podejściu marka jest również wykorzystywana do stymulowania pożądanego, zgodnego z jej przesłaniami, zachowań pracowników.

Typowa firma działająca zgodnie z tym modelem znajduje się w fazie transformacji sposobu działania. Kierownictwo organizacji zdaje sobie sprawę ze znaczenia marki w strategii firmy i dąży do inkorporacji filozofii działania opartej na marce. Jednocześnie zmiany mające na celu stworzenie nowego

modelu działania są rozłożone w czasie, ze względu na inercję organizacyjną i mentalną pracowników, a także z powodu kosztów. Dlatego najważniejszym wyzwaniem dla organizacji w tej fazie jest wytrwanie w dążeniu do wprowadzania zmian.

Marka jako centralny element strategii

O tym, że marka jest stawiana na centralnym miejscu w strategii firmy, świadczy struktura organizacji oraz podejmowane w stosunku do marki działania. W omawianym modelu strategia marki jest określana w tym samym momencie, w którym naczelne kierownictwo decyduje o misji i ogólnej polityce firmy. Marka staje się uprzedmiotowieniem wizji przedsiębiorstwa, a jej przesłania stanowią podstawę do wprowadzania zmian i ulepszeń w organizacji. Na nią zostaje zorientowana infrastruktura firmy, której istotną część stanowią zespoły zadaniowe menedżerów wyższego szczebla. Ich rolą jest uwzględnianie przesłań marki w najważniejszych działaniach podejmowanych w organizacji. W firmach działających zgodnie z tym podejściem wszystkie elementy „góry lodowej” są regularnie monitorowane pod kątem ich zgodności z przyjętą wizją marki.

Powyższy model, klasyfikujący firmy sektora finansowego do czterech grup ze względu na podejście do zagadnienia zarządzania marką, został potwierdzony również w przypadku szerszego spektrum przedsiębiorstw usługowych. Przeprowadzone badania pokazują, że w olbrzymiej większości przypadków, niezależnie od branży, motorem intensyfikacji działań w odniesieniu do marki jest presja konkurencyjna i chęć lepszego zaspokojenia potrzeb klientów. Tylko w nielicznych przypadkach inicjatywa dokonania zmian powstała wewnątrz organizacji z rekomendacji kierownictwa, bez wyraźnej presji zewnętrznej.

Instytucje finansowe zaczynają dostrzegać znaczenie marki, ale ich wysiłki w kierunku jej budowy często ograniczają się do inwestycji w reklamę i komunikację elementów wizualnych. W przypadku podejmowania działań wykraczających poza promowanie identyfikatorów komunikowane przesłania nie mają cech wyraźnie wyróżniających markę spośród innych. Najczęściej odnoszą się do elementów funkcjonalnych oferty⁸. Gdy przesłania dotyczą elementów emocjonalnych, większość banków kładzie nacisk na to samo – zaufanie i bezpieczeństwo. W sytuacji parytetu przesłań przestają one być źródłem zróżnicowania i nie przynoszą zamierzonych efektów.

Budowanie marki

Stworzenie silnej marki wymaga skoordynowania obietnic marki z podstawowymi działaniami przedsiębiorstwa i przesłaniami reklamowymi. Trzeba pamiętać, że komunikacja poprzez reklamę jest elementem końcowym, którego rolą jest nagłośnienie wartości dla klienta, stworzonej wcześniej wewnątrz przedsiębiorstwa.

Najważniejszym zadaniem strategii budowy marki jest spowodowanie, aby oferta produktowa, sposób obsługi klienta i zachowaniami pracowników były zgodne z tym, co obiecuje marka. Obserwacje działań instytucji finansowych pokazują, że te dwa elementy nie zawsze są ze sobą zestrojone, tzn. że przesłania reklamowe noszące w sobie określone obietnice marki często nie są dotrzymywane w codziennej działalności organizacji (tabela 1).

W realizacji strategii budowy marki można wyróżnić kilka określonych etapów, niezależnie od specyfiki branżowej przedsiębiorstw (schemat 2).

Podjęcie decyzji o inwestowaniu w markę

Przed podjęciem inwestycji w budowę marki należy określić znaczenie marki w danej branży. Nie w każdym przypadku taka inwestycja ma sens. W przypadku nowych branż albo innowacyjnych produktów marka ma mniejsze znaczenie dla sukcesu przedsięwzięcia. Podobnie jest w przypadku wielu produktów zaopatrzeniowych, gdzie o sukcesie często decydują osobiste relacje sprzedawców z kupującymi.

Jednak w większości przypadków marka ma istotne znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstw. Nawet w kategoriach produktów, gdzie trudno jest wyróżnić ofertę, marka może zacząć odgrywać większą rolę, w sytuacji stworzenia nowych, efektywnych sposobów jej komunikacji i pozycjonowania.

Podjęcie decyzji o budowie marki wymaga systematycznej analizy determinant popytu konsumenckiego. Należy określić, jaka jest relatywna ważność w wyborach konsumenckich trzech grup czynników: konfiguracji produktu, kapitału marki, programów lojalnościowych (schemat 3). W pierwszej kolejności trzeba zbadać wpływ na decyzję konsumenta konfiguracji samego produktu, a więc: parametrów, ceny, dostępności w kanałach dystrybucji itp. Następnie należy zbadać, jaki wpływ na decyzję konsumentów ma wspomaganie oferty w postaci programów lojalnościowych (tylko w przypadku, jeżeli te występują). Pozostała część wpływu na decyzje konsumenta to efekt działania elementów kapitału marki.

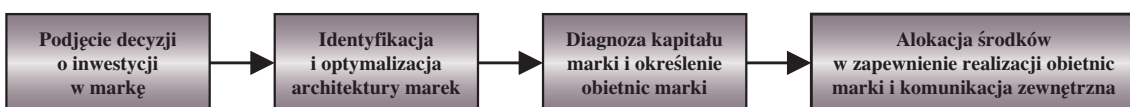
⁸ Zob. L. deChernatony, F. Harris (20002): *The challenge of financial services branding: majoring on category or brand values*. Open University Business School, www3.open.ac.uk/oub

Tabela 1 Przykłady niedostrojenia działań do obietnic marki w bankach

Firma	Obietnice marki	Praktyka działań	Rezultat
Bank detaliczny	Partnerstwo z klientami	Klienci muszą kontaktować się z kilkoma pracownikami banku w celu uzyskania informacji o saldzie na rachunku, o rachunkach inwestycyjnych, o kartach kredytowych Klienci nie mogą bilansować debetu z nadwyżkami na różnych rachunkach	Klienci odczuwają dysonans pomiędzy obietnicami banku a rzeczywistością
Bank internetowy	Wygoda i łatwość obsługi, brak opłat za dokonywane przelewy	Klienci nie mogą dodzwonić się na infolinię Czas oczekiwania na połączenie z konsultantem wynosi nawet kilkadziesiąt minut Po godzinie 16-tej nie można uzyskać informacji z działu księgowości banku Reklamacje mogą być złożone tylko przez telefon, a czas oczekiwania na odpowiedź wynosi 2 tygodnie Bank wprowadza opłaty za przelewy	Klienci zaczynają się zastanawiać czy możliwość dokonywania operacji przez internet jest wystarczającą rekompensatą za kłopoty w kontaktach z bankiem i czy bank nie zmieni innych reguł w trakcie gry
Bank oferujący m.in. kredyty hipoteczne	Atrakcyjne (niskie) oprocentowanie kredytu	Podawane w komunikatach reklamowych oprocentowanie nie jest dostępne dla olbrzymiej większości klientów – rzeczywiste oprocentowanie dla klienta jest wyższe	Klienci czują się wprowadzeni w błąd, na czym cierpi wiarygodność banku

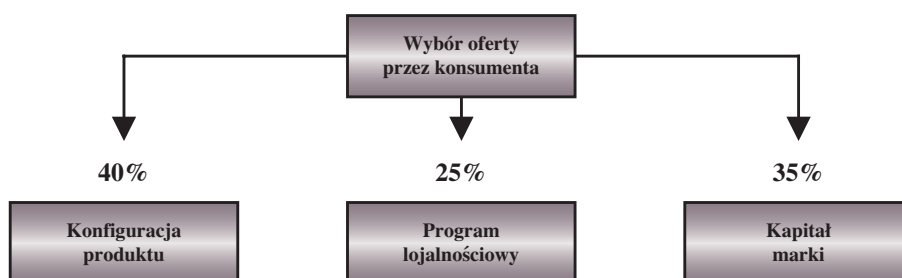
Źródło: opracowanie własne.

Schemat 2 Etapy budowy marki



Źródło: opracowanie własne.

Schemat 3 Przykładowe relatywne znaczenie głównych determinant popytu



Źródło: opracowanie własne.

Określenie relatywnego wpływu poszczególnych elementów można dokonać się za pomocą badań rynkowych.

Identyfikacja i optymalizacja architektury marek

W przypadku firm mających w swoim portfolio kilka marek ważne jest stworzenie ich właściwej architektury. Chodzi tu o określenie, jak mają wyglądać relacje pomiędzy markami, do jakiego stopnia mają się

wzajemnie wspierać, gdzie może wystąpić między nimi konflikt, jaka jest ich relacja w stosunku do marki korporacyjnej. Ogólnie istnieją trzy typy architektury marek – marka korporacyjna, holding marek (dom marek) i marki asymetryczne (mieszane).

Architektura marek występująca w firmie może być wynikiem realizowanej z rozmysłem strategii, ale może też być niezamierzonym rezultatem historii rozwoju firmy. Nie ma jednej najlepszej architektury marek; każda sytuacja biznesowa wymaga innych rozwiązań.

W przypadku stosowania marki korporacyjnej firma ponosi najniższe nakłady, ponieważ wszystkie działania związane z budową marki dotyczą jednego identyfikatora. Słabą stroną marki korporacyjnej jest jej niska elastyczność i problemy ze stworzeniem uniwersalnego przesłania marki dla wszystkich segmentów klientów. Segmenty te mogą się istotnie różnić, jeżeli chodzi o potrzeby i oczekiwania klientów.

Druga skrajna strategia – dom marek – daje możliwość maksymalnej elastyczności i tym samym bardzo precyzyjnego adresowania przesłań związanych z marką. Strategia ta wymaga jednak dużych nakładów finansowych, ponieważ każda marka jest budowana oddzielnie i wymaga osobnego budżetu.

W przypadku sektora bankowego łatwość tworzenia nowych ofert powoduje, że cykl życia produktu jest krótki. Dodatkowo, wysoka podatność produktu na naśladownictwo powoduje, że nie może on pozostać trwale zróżnicowany i tym samym nie może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. W takich warunkach tworzenie marek ściśle związanych z pojedynczym produktem ma małe uzasadnienie.

Tam, gdzie trudno jest zróżnicować ofertę, najlepiej sprawdza się marka korporacyjna. Jest ona również naturalnym wyborem w sytuacji częstych przejęć i fuzji. Mogą one odbywać się pod szyldem marki korporacyjnej. Silna marka korporacyjna jest pomocna przy rekrutowaniu pracowników, pozyskiwaniu kapitału, przekonywaniu klientów do zakupu nowych produktów. Zwykle szybciej, taniej i łatwiej jest wprowadzić nowy produkt na rynek pod marką korporacyjną niż marką nowo utworzoną. Stosowanie marki korporacyjnej ma jednak również pewne wady:

- Organizacje finansowe są zwykle duże i złożone – promowanie tej złożoności poprzez jedną markę jest trudniejsze niż przy wykorzystaniu wielu marek.
- Potrzeby i zachowania konsumentów różnią się w segmentach – pojedyncza marka może nie być w stanie zaspokoić różnorodnych oczekiwań.

Rozwiązaniem pośrednim pomiędzy stosowaniem marek korporacyjnych i produktowych jest wykorzystanie submarek na określonych, jednolitych obszarach działania banku. Dzięki takiemu

podejściu można ominąć główne problemy, które pojawiają się przy stosowaniu skrajnych strategii. Ponieważ submarka korporacyjna nie jest ściśle przypisana do konkretnego produktu bankowego, unikamy niedogodności związanych z częstymi zmianami produktowymi i naśladownictwem przez konkurentów. Przesłanie marki pozostaje stałe, pomimo zmian w ofercie produktowej. W tej sytuacji wartości marki, wokół których jest ona budowana, odnoszą się nie do konkretnych ofert produktowych, a raczej do filozofii działania w określonej dziedzinie. Przykładem stosowania tego rodzaju strategii są submarki korporacyjne mBank i Inteligo. W obu przypadkach submarki dotyczą określonego obszaru działania banku – bankowości internetowej – a nie są przypisane do konkretnych produktów bankowych.

Biorąc pod uwagę częstotliwość przejęć i fuzji w sektorze finansowym, ważnym zagadnieniem jest zarządzanie markami po tych operacjach. Istnieją cztery możliwości postępowania⁹:

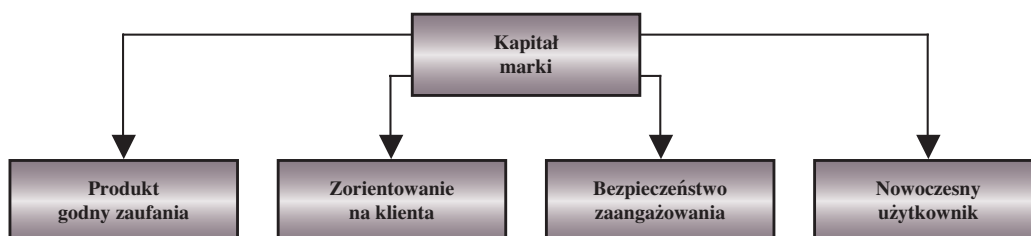
- Stworzenie nowej marki zastępującej dotychczasowe. Jest to działanie kosztowne i zaprzepaszcza dotychczasowy dorobek marek.
- Pozostawienie silniejszej marki wtedy, gdy występuje duża różnica pomiędzy siłą marek.
- Utrzymanie i rozwijanie wszystkich dotychczasowych marek.
- Utrzymywanie przez pewien czas kilku marek, przy stopniowym rezygnowaniu z tych słabszych, aż do ich zupełnego zarzucenia. Jest to najczęściej stosowana strategia.

Diagnoza kapitału marki i określenie obietnic marki

Elementy kapitału marki, które zwiększają skłonność klientów do dokonania zakupu, nazywane są determinantami popytu. Ważna jest zatem ich identyfikacja. Elementy te należy rozwijać i ochraniać.

⁹ A. Leifer, P. Simpson, M. Wilkinson (2002): *Brands and Customer Values*. www.sias.org.uk/papers/brands

Schemat 4 Przykładowe determinanty tworzące wartość marki w hipotetycznym banku



Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie marki mają jakiś kapitał, a jego składowe są różne dla różnych marek. Kapitał może być pozytywny bądź negatywny, w zależności od tego, czy zwiększa, czy zmniejsza skłonność klienta do dokonania zakupu, przy parytecie pozostałych zmiennych¹⁰.

Składowe kapitału marki, które są determinantami popytu, można zidentyfikować spośród kilkunastu potencjalnych cech i atrybutów marki, należących do jednej z czterech grup (zob. schemat 4):

- związanych z wizerunkiem produktu,
- związanych z wizerunkiem firmy,
- związanych z doświadczeniem użytkownika,
- związanych z wizerunkiem użytkownika.

Wykorzystując badania ankietowe, możemy określić relatywny udział każdego czynnika w tworzeniu kapitału marki.

W kolejnym kroku dla każdej determinanty kapitału marki określamy działania i czynniki, które mają wpływ na jej poziom. Dotyczy to zarówno wpływu pozytywnego, jak i negatywnego. Identyfikacja determinant kapitału marki ułatwia firmie stworzenie strategii, która będzie zwiększała kapitał jej marki i jednocześnie neutralizowała kapitał konkurentów.

Identyfikacja podstawowych determinant popytu stanowi podstawowy warunek efektywnego pozycjonowania marki. Pozycjonowanie marki oznacza pożądaną z punktu widzenia firmy, sposób umieszczenia

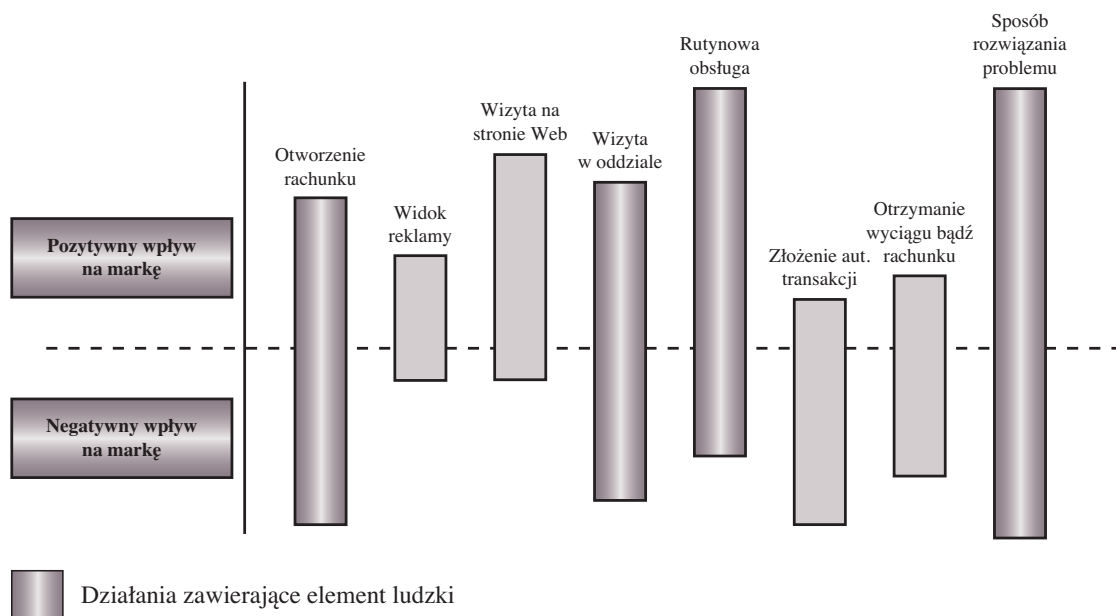
marki w umysłach klientów. Innymi słowy, jest to określenie, w jaki sposób marka ma być postrzegana, a więc określenie tzw. obietnic marki. Efektywne pozycjonowanie wymaga jednoczesnego spełnienia dwóch warunków. Po pierwsze, marka powinna być różnicowana – powinna odróżniać się od innych, mieć własny, niepowtarzalny wizerunek. Po drugie, różnicowanie to musi być cenione przez klientów. Samo wyróżnianie się, jeśli nie dotyczy treści ważnych dla klientów, nie ma sensu, ponieważ nie kreuje popytu. Aby klient chciał zapłacić za unikatowy wizerunek marki, musi on być dla niego atrakcyjny, czyli tworzyć dla niego dodatkową wartość.

Alokacja środków w zapewnienie realizacji obietnic marki i komunikacja zewnętrzna

Tradycyjnie budowanie marki jest utożsamiane z inwestycjami w reklamę. Praktyka pokazuje, że nie zawsze jest to podejście właściwe. Reklama jest zwykle ostatnim elementem w procesie budowy marki. Jej zadaniem jest informowanie odbiorcy o wartościach dla klienta, których nośnikiem jest marka, a które zostały wykreowane wewnątrz przedsiębiorstwa. Ponieważ wartość marki jest budowana w trakcie każdej interakcji klienta z firmą i jej produktami, należy zadbać o to, żeby momenty kontaktu (tzw. momenty prawdy) dostarczały klientom dokładnie tego, co obiecuje marka. Inwestycje w budowę marki powinny więc dotyczyć również (w firmach usługowych w szczególności) działań zapewniających odpowied-

¹⁰ Zob. E. Almquist, N. Winter (1998): *Building Powerful Brands for Profitable Growth in Financial Services*. A Mercer commentary, www.mercermc.com

Schemat 5 *Momenta prawdy w instytucji finansowej*



ni poziom obsługi klienta. W tym celu należy zidentyfikować momenty prawdy, które mają największy wpływ na postrzeganie marki przez klientów, i skierować tam środki inwestycyjne.

W branży finansowej momenty prawdy najczęściej pojawiają się na styku klienta z pracownikiem i wiążą się z jakością obsługi. Aby zapewnić klientom właściwe doświadczenia, pracownicy powinni wiedzieć, jakie zachowania są zgodne z przesłaniami marki. Powinni również chcieć działać w ten sposób. Dlatego tak ważny jest odpowiedni system motywacyjny, nagradzający pracowników za zachowania zgodne z obietnicą marki.

Na znaczenie czynnika ludzkiego w procesie budowy marki w instytucji finansowej wskazują badania przeprowadzone przez firmę konsultingową Mercer Capital¹¹. W badanej przez siebie organizacji Mercer Capital zidentyfikowała osiem momentów prawdy, wpływających na sposób postrzegania marki. Cztery z nich odnoszą się do sytuacji, w jakich bezpośrednio uczestniczą pracownicy firmy. Szczegółowe badania wykazały, że interakcje, w których biorą udział pracownicy, mogą mieć większy wpływ na sposób postrzegania marki (negatywny lub pozytywny) niż interakcje bez ich udziału (schemat 5). Dlatego przy ograniczonych środkach należy inwestować je tam, gdzie mogą one przynieść największe korzyści, czyli w poprawę jakości interakcji pomiędzy klientami a pracownikami firmy.

Podsumowanie

W czasach intensyfikacji konkurencji i homogenizacji produktów w sektorze finansowym rośnie znaczenie marki. Zarówno klienci indywidualni, jak i instytucjonalni, atakowani konkurencyjnymi ofertami i przesłaniami reklamowymi, w coraz większym stopniu opierają się na marce jako przewodniku w dokonywanych wyborach. W takim otoczeniu silna marka jest czynnikiem wyróżniającym firmę spośród konkurentów. Tendencje rynkowe wskazują, że jej znaczenie będzie jeszcze bardziej rosło.

Zbudowanie marki jest procesem złożonym i długotrwałym, w którego realizacji trzeba uwzględnić specyfikę branżową i konkretnego przedsiębiorstwa. Istnieją jednak pewne uniwersalne zasady, których stosowanie może ułatwić wprowadzenie

kompleksowego systemu zarządzania marką. Zasady te można podsumować w poniżej zaprezentowanym zestawie pytań kontrolnych¹².

Czy wiesz, jakie przesłanie dla klientów ma przekazywać twoja marka?

Ustalenie kilku celów dla marki, tzn. jak chcemy, żeby nas postrzegali klienci, czym chcemy się wyróżniać na tle konkurentów, w jaki sposób chcemy, żeby marka wspomagała nasz biznes. Identyfikując te cele, możemy zdecydować o sposobie pozycjonowania marki.

Czy przesłanie, jakie otrzymuje klient, jest odzwierciedleniem marki?

Kiedy wiemy, jakie cele chcemy osiągnąć dzięki realizacji strategii marki, powinniśmy znaleźć przesłanie, które będzie w najlepszy sposób komunikowało obietnice marki. Następnie musimy zadbać o to, żeby we wszystkich kanałach marketingowych przesłanie było komunikowane w sposób konsekwentny i spójny, nawet jeśli wiąże się to z istotnym przemodelowaniem sposobu działania organizacji.

Czy pracownicy są świadomi przesłania marki?

Pracownicy muszą być w pełni poinformowani o celach marki i jej przesłaniu na wszystkich szczeblach organizacji. Realizacji tego zadania mogą służyć szkolenia, formalne spotkania, przypomnienia za pomocą poczty elektronicznej itp.

Do jakiego stopnia kontakty z klientami są potwierdzeniem przesłania marki?

Każdy kontakt z klientem musi wzmacniać markę – być potwierdzeniem jej przesłania. W tym celu należy najpierw zidentyfikować punkty interakcji klienta z firmą, a następnie sprawdzić, w jakim stopniu interakcje te są zgodne z przesłaniem marki. W przypadku braku zgodności należy przedsięwziąć działania korygujące.

Czy marka jest uwzględniana w procesie podejmowania decyzji w firmie?

Do jakiego stopnia najwyższe kierownictwo uwzględnia w swoich decyzjach markę? Naczelne kierownictwo firmy powinno brać pod uwagę działania wobec marki i jej cele już na etapie tworzenia długoterminowych planów strategicznych.

¹¹ E. Almquist, A. Pierce, C. Paiva (2001): *The Value Growth Agenda*. Mercer Management Journal, No. 13.

¹² Zob: S. Root (2003): *Branding for Banks*. UBS News for Banks IV/2003.