Vállalati márkázás
Stratégiai eszköz vagy a vállalat lemeztelenítése?

SZŐCS ATTILA

Az 1980-as évek óta a márka, a márkázás egyre jelentősebb szerepet nyer, ami az elméletben a márkaértékre, a márka pénzügyi értékének meghatározására, a márka szimbólumértékének meghatározására irányuló kutatásokban nyilvánul meg. Ugyancsak jelzésértékűnek tekinthetjük azt a tényt, hogy Kotler *Marketingmenedzsment* könyvének 12. kiadását már két szerző írta alá. Kotler neve mellett ott szerepel Keller Kevin Lane neve is. Mindez annyiban jelentős, hogy Keller szakmai hírneve szorosan összefonódik a márkakutatással, a fogyasztóra építkező márkaértékmodell publikálása az AMA-díj odaítélését is magával vonta. A gyakorlati gazdasági életben a márkázás mint a hosszú távú célok stratégiai kerete, a piacépítés kiemelt eszköze, a fogyasztói bizalom elnyerésének megújult eszköze jelentkezik.

A világ jelentősebb márkáiról számos intézmény készít évenkénti értékelést. A legismertebbek az Interbrand, a Brandchannel (az Interbrand magazinja), az Advertising Age, a Brandweek által készített értékelések. Az előbbiek közül az Interbrand értékelése minősül figyelemreméltónak, hiszen az AdAge-dzsel és Brandweek-kel ellentétben nem a reklámozásra, márkaépítésre költött összegek mérete alapján, hanem a márkanevek által generált haszon mértéke alapján rangsorol. A jelen téma szempontjából elsődleges fontossága van a ténynek, hogy az Interbrand listavezető márkái mind vállalati márkák (Microsoft, GE, Intel, Nokia). A listáról leolvasható adat önmagában nyers információ, csupán azt sugallja, hogy a vállalati márkázás sikeres stratégia, de még semmit nem tudunk ennek természetéről, alkalmazhatóságáról, netalán veszélyeiről, mindezt a tanulmány első része fejti majd ki.

A vállalati márkázásnak (corporate branding) jelentős irodalma született (Chernatony 2002; Keller 2000; Aaker 1996; Olins 1995), számos szempont szerint vizsgálták használatának előnyeit, jelenlegi célom azonban a vállalati márkázás adventjének elemzése mellett a jelenség egy magasabb absztrakciós szintre emelése, és ezáltal visszaemelése olyan tudományágba, mint a corporate identity kutatási területe, ahonnan elméleti konstrukcióként akár származhatott volna. Tulajdonképpen a vállalati márkakonstrukció egy stratégiai jelentőségű eleméről, a vállalati kultúráról, a márkaépítésben való alkalmazotti részvételről beszélek. A CI rendszere egyértelműen tartalmazza a vállalati márka konstrukcióját, az azonban már nem igaz, hogy a gyakorlati életben alkalmazott vállalati márkák a CI előírásait követve alkalmazták ezt a stratégiát. Azt kívánom bizonyítani a vállalati márkázással szemben felhozott ellenvetések figyelembevételével, hogy a vállalati márkának a CI eszköztárában értelmezve megnő és átértelmeződik a jelentősége. Amint számos szerző (de Chernatony 2002; Keller 2000; Aaker 1996; Olins 1995) azt már ki-

hangsúlyozta, a vállalati márka ott mutatja meg igazi természetét, ahol nem csak piacépítő, stratégiai eszközként, hanem a vállalati kultúra konstrukciójába helyezve elemzik.

A vállalati márka

A szakirodalom (de Chernatony 2002; Keller 2000; Aaker 1996; Olins 1995) egyre hangsúlyosabban értékeli, elemzi a vállalati márka szerepét, Chernatony (2002) azt hangoztatja, hogy a vállalatoknak a termékvonal-márkázásról át kell térniük a vállalati márka használatára. Chernatony (2002) határozott álláspontja szerint a márka fogalma kontextustól független, és ilyen értelemben nincsen lényeges eltérés a termékvonalmárka és a vállalati márka között, a gyakorlatba ültetésük különbözteti ténylegesen meg őket.

A tankönyvek és a szakirodalom lényeges része a vállalati márkázás ellentétének a termékvonal-márkázást tekintik. Amennyiben a két eszköz stratégiai szerepét vizsgáljuk, akkor azok a következőkben különülnek el. A vállalati márkafejlesztés kisebb költségeket generál, hiszen minden termékünket egyetlen márkanévvel pozicionáljuk, értékesítjük, ugyanakkor a vállalat hírnevéből minden termékünk részesül (Sony), és az egységes arculat kialakítása és fenntartása, promoválása ugyancsak költséghatékony. A termékvonal-márkázás során minden termékvonal különböző márkanévvel kerül bevezetésre, minden márkanevet különálló módon építünk, és gyakran ugyanaz a vállalat különböző termékvonalai számára különböző reklámcéget alkalmaz. A termékvonal-márkázást alkalmazó vállalatok gyakran a háttérben maradnak, aminek oka leginkább abban rejlik, hogy egyes termék esetleges kudarca esetén a vállalat és a többi termék hírneve nem sérül, így azonban nem lehetséges az egységes piaci fellépés megteremtése.

A fenti különbségtétel a két márkázási módszer stratégiai fontosságú elemeit világítja meg, azonban kiemelt fontosságúak azok a lehetőségek is, amelyek a vállalatok számára a vállalati márkában rejlenek. Röviden úgy fogalmazhatnánk meg, hogy a vállalati márka integrációs képessége az, ami jelentősen megnöveli stratégiai, pénzügyi és érzelmi értékét, hiszen a vállalati márka azon túl, hogy áttetszővé teszi a vállalatot, kényszerítve a fejlesztésre és felelősségvállalásra, képes magába olvasztani a márkaépítésben részt vevő személyzet értékeit, és képes a vállalati kultúra jelképévé válni, továbbá erős kapocsként is működhet a vállalat és fogyasztók között. Chernatony (2002) megfogalmazásában a vállalati márkázás életre keltette minden érték hozzáadási tevékenység-koordinálásának lehetőségét. Azért beszélünk itt csupán lehetőségről, mert a vállalati vezetők leginkább a vállalat nevére építkeznek (Siegel 1994), ahelyett, hogy a vízió, kompetenciák és kultúra integrálására törekednének.

A 90-es évekig a vállalati márka fogalmát a vállalat nevében rejlő lehetőségek kiaknázására vonatkoztatták, a felső vezetők a márkanév sikerét voltak hivatottak biz-

tosítani, ami ugyanakkor a megkülönbözetés legfontosabb eszközeként funkcionált. A 90-es évek közepéről származnak azok a híradások, melyek arról számolnak be, hogy a menedzserek magasabb absztrakciós szinten értelmezik a vállalati márkát (Aaker 1996), a vállalati kultúra, az értékajánlat és a kapcsolatrendszerek közötti asszociációk eredményeként (Chernatony 2002).

A vállalati márka integrációs képességeinek felismerése a fogalmat egyértelműen az egyedi arculat fogalomkörébe helyezi. Az egyedi arculat (corporate identity) rendszere, szakterülete a vállalati márkázáshoz hasonló módon hangsúlyozza a vizuális elemek, a termék és szolgáltatás minősége és a vállalati kultúra integrálásának szükségességét. A jelenséget akár a vállalati márkázás, a szervezetelmélet és egyedi arculattervezés szerencsés találkozásaként is értelmezhetjük. Ezek után logikus, ha a vállalati márkázás szakirodalma gyakran hivatkozik olyan szerzőkre, mint Olins, akit a corporate identity szakértőjeként ismerhetünk. Olins (1995) különbségtétele szerint, míg a klasszikus márkázás alapvető jellemzőjeként a fogyasztókra való összpontosítást emelhetjük ki, addig a vállalati márka esetében a vállalat számos érintett csoportjára való összpontosítást hangsúlyozzuk. Chernatony (2002) hasonló logika mentén két fontos csoportot emel ki: a személyzetet és a fogyasztókat. A márkaépítés és piaci szereplés szempontjából én még idesorolom a részvényeseket. Amennyiben a részvényesek csoportját meggyőztük a vállalati márka hosszú távon ható erejéről, pénzügyi értékéről, a későbbiekben számíthatunk a támogatásukra.

Amennyiben az említett két csoport (személyzet és alkalmazottak) márkaépítő funkcióját vizsgáljuk, azt látjuk, hogy az értékbiztosítás (személyzet) és értékkeresés (fogyasztók) folyamatos, interaktív kapcsolathoz vezet (Chernatony 2002). Mindehhez hozzáfűzhetjük, hogy ez a kapcsolat lényegesen befolyásolhatja a márka pénzügyi értékét, ami pedig kihat az illető márka tőzsdei szereplésére.

A klasszikus termékvonal-márkázásban a márkaalkalmazás (brand enactment) során jórészt olyan vállalaton kívüli tevékenységekre összpontosítottak, mint a fogyasztói elégedettség biztosítása. Ezzel ellentétben a vállalati márka alkalmazása nemcsak a fogyasztókat célozza meg, hanem a többi érintett csoportot is. A klasszikus termékvonalmárka a fogyasztóra összpontosított, meghatározott egy mechanikus értékbiztosító rendszert a személyzet számára, majd technológiai erőforrásokkal látta el őket (Chernatony 2002). A vállalati márka kiegyensúlyozottabb alkalmazása során sokkal inkább beszélhetünk menedzser, mint fogyasztó vezette márkaalkalmazásról (brand enactment), ami egyaránt összpontosít belső és külső értékteremtési lehetőségekre. A vállalati kultúra, a személyzet értékteremtő, márkaépítő funkciójának fontosságát számos szerző elemezte és hangsúlyozta. Ind (2001) beszámol olyan vállalatokról, melyek meg szeretnének szabadulni a márka hagyományos menedzsment-asszociációtól. Heskett (1987) szerint lényegesebb hatékonyságnövekedéssel és elkötelezettséggel jár, ha a személyzet részt vesz a márkaépítésben, mint ha a létrehozott márkaérték tartalmát el kellene magyarázni nekik és el kellene fo-

gadtatni velük. A Southwest Airline szabadságot ígért fogyasztóinak, és amikor a vezetőség átlátta, hogy ezt az értéket a személyzet fogja az utasoknak szállítani, akkor átértékelte szerepüket, nagyobb rugalmasságot és szabadságot biztosított számukra, így adva hiteles tartalmat a márka arculatának.

A vállalati márka integrációs képessége természetesen csak akkor fedi fel a márka jelentőségét, ha ez egy valódi konstrukció, ha valóban létezik szignifikáns kapcsolat a márka és a szervezeti kultúra között. A vállalat külső észlelése, a szervezeti kultúra és vállalati márka közötti kapcsolat szorossága önálló bizonyítást nyert olyan jelentős vállalati márkák vizsgálata során, mint az Apple, Cisco, HP, Oracle, Sun Microsystem és 3M. Az említett vállalatok nemcsak termékeik imázsáról ismertek, hanem a vállalatok munkakörülménye, a szervezeti kultúrájuk is képviseli őket. A Cisco például a szervezeten belül meghirdetett, működtetett egyenlőségről, a HP az erős és pontosan meghatározott konszenzus vezette kultúrájáról ismert, az Oracle kultúrája pedig alapítójának, Larry Ellison független személyiségének jellemzőit hordozza (Kowalczyk és Pawlish 2002).

Hírnév

A vállalati márkakutatás számára egy kiemelt fontosságú dimenzió a vállalat hírneve, hiszen az a vállalat, amely ezt a márkázási stratégiát választotta, termékeinek sikerét, de a vállalat sorsát is függővé tette a hírnévtől. Olyan vállalatok, mint a Procter&Gamble, a Mars vagy Unilever nem károsodnak, ha csorbul valamelyik termékük hírneve, a vállalati márkázást alkalmazó vállalat azonban közvetlenül ki van téve minden olyan kockázatnak, ami termékeinek kétes, problémás piaci szerepléséből származik. A vállalati márkázásból származó vállalati áttetszőség különben fogyasztói szempontból számos pozitívumot hordoz, miután az illető vállalatok rá vannak kényszerülve arra, hogy termékeiket fejlesszék, hogy a fogyasztói igényekhez igazodjanak vagy megfeleljenek különböző környezetvédelmi elvárásoknak. A jó hírnévnek különben számos szervezeti előnyét fel lehet sorolni: a vállalat előnyös tárgyalási pozíciót nyer a beszerzések során, felárat kérhet termékeiért, a legjobban képzett szakembereket vonzza magához, és stabil részvényértékekkel rendelkezik (Vergin–Qoronfleh 1998; Fombrun 1996). A jó hírnév ugyanakkor fenntartható kompetitív előnyt tud biztosítani, hiszen a hírnevet nehezen (vagy egyáltalán nem) lehet másolni (Kowalczyk–Pawlish 2002). A vállalati márka elméleti konstrukciójának kialakítása során Hatch és Scultz (1997) munkássága fontos alapot szolgáltatott: az ő megfogalmazásukban a vállalati identitás a szervezeti kultúrában nyeri el formáját és alakul ki. Oechsle III (2002) Erving Goffmanra hivatkozva fogalmazza meg: hogy kik vagyunk, mit gondolunk arról, hogy kik vagyunk, és miben hiszünk, mind az aktuális identitásunkhoz tartozik, de mivel mi vagyunk az egyedüli személy, aki valaha is teljességében meg tudnánk tapasztalni, arra kényszerülünk, hogy a környezet által rólunk kialakított identitással éljünk. Vállalatra vonatkoztatva a korábbi megállapí-

tást, Oechsle III (2002) kihangsúlyozza, hogy semmilyen reklámtevékenység nem tudja ezt az aktuális identitást felcserélni, ezt az identitást egyetlen felső vezető sem tudná egymagában megérteni, és nem lehet egy személyzeti irodában bezárva tartani. Minden tevékenység, amit a személyzet a vállalat érdekében tesz, lényegesen hozzájárul a személyzet közössége által észlelt azonossághoz. Egy, a vállalat által alkalmazott reklámcégnek a kialakult identitásközvetítése lenne az elsődleges feladata, és nem egy elvárt piaci megjelenésnek megfelelő identitás kreálása. A reklámcégnek azonban ezt az identitást meg kell tapasztalni, a reklámcég székhelyén készített, korábbi (saját) sikerekre, tapasztalatokra támaszkodó munka nem fog szervesen kapcsolódni a vállalat azonosságához, szervezeti kultúrájához. Oechsle III (2002) – aki különben gyakorló szakember, a Shell egyedi arculatért felelős vezetője volt – beszámolt arról, hogy a Shell által alkalmazott reklámcég, az Ogilvy & Mather szakemberei rendszeresen töltöttek időt a vállalaton belül, megfigyelve a személyzet munkáját, Shell-kutaknál töltöttek benzint, vásárolták szolgáltatásokat, ezáltal ismerve meg a vállalatot, hogy a Shell egyedi arculatát letisztítva, szintetizálva közvetítésre előkészítsék.

A márkaépítésben de Chernatony (2002) két megkülönbözetett irányt határoz meg: funkcionális és érzelmi. A megkülönböztetésnek a fontossága abban áll, hogy a funkcionális értékeket sokkalta nehezebb biztosítani. Goodyear (1996) következtetésében a márkázási tevékenység fókusza az érzelmi értékek biztosítására helyeződött át. Mindez azonban számos veszélyt rejt magában. A fogyasztó, amennyiben az érzelmi értékteremtésnek köszönhetően valódi közösséget alakíthat ki a márkával, ezáltal védtelenebbé is válhat, addig azonban, amíg a vállalati márka integráló konstrukciója hiteles képet nyújt a vállalatról és a termékekről, a fogyasztót nem tekintjük kiszolgáltatottnak. Az érzelmi értékteremtésben a komolyabb veszély az anyagi értékektől való absztrakciója során mutatkozik meg. Bármennyire nehezen küzdhetőek le a fentiekben felsorolt akadályok, egy vállalat nem tud reális hasznosságot termelni fogyasztói számára, ha nem tartja a lépést a technológiai fejlődéssel, az érzelmi értékeknek mindenképpen kell legyen anyagi megfelelője, még ha szolgáltatásokról beszélünk, akkor is (pl. berendezések, infrastruktúra). A vállalati márkamodell építése során a vállalat képes begyűjteni a szervezetből érkező, a kívánt kultúrára vonatkozó jelzéseket, ugyanakkor a termékvonal-márkázás leváltásával vagy használatának elkerülésével csökkenti a fogyasztói életteret elözönlő információmennyiséget és az információ feldolgozásából származó fogyasztói költségeket. Következésképp lehetővé teszi a fogyasztók számára, hogy mélyebben, részletesebben megismerjék a vállalatot, a márkát. Ez utóbbi lehetőség jelentősen csökkenti annak a veszélyét, hogy a vállalatok fedezet nélküli virtuális értéket értékesítsenek, hiszen az áttetszőségnek köszönhetően rá vannak kényszerítve a termék- és szolgáltatásfejlesztésre, a szervezeti kultúra ápolására.

A vállalati márka és a sokféleség

Amennyiben a vállalati márkanév nyelvi funkcióját vizsgáljuk, egy különleges jellegzetességet fedezünk fel benne. Míg a szék szavunk mindenki számára egy adott formájú és tervezésű ülőalkalmatosságot jelöl, addig egy olyan név, mint pl. a Sony, olyan tárgyak és szolgáltatások rendkívül változatos skáláját képes jelölni, mint magnó, DVD-lejátszó, tévé, zene (Sony Music), számítógépes játék stb. A márkaépítés során a különböző termékek számára nem tudunk önálló személyiséget kidolgozni, és valamilyen mértékben uniformizálódik majd a termékajánlatunk imázsa. Ebben az esetben a márka legerősebb asszociációs, absztrakciós előnyei vagy attitűdei fogják jellemezni minden termékünket: egy vállalat neve például összekapcsolódhat olyan termékkekel, amelyek problémákat oldanak meg (Black & Decker), izgalmat és szórakozást visznek tevékenységeinkbe (Nintendo), vagy a legmagasabb minőségi követelményeknek megfelelően vannak gyártva (Motorola) (Keller 2000).

A vállalati márka szakirodalma szinte kizárólag csak a modell előnyeiről beszél, valamiképpen figyelmen kívül marad a tény, hogy adott komplex termékek vagy gazdag, különböző termékeket gyártó vállalat esetében nem mindig egyértelműen kézenfekvő a vállalati márka használata. A márkahierarchia szintjeinek kívánt száma lényegesen függ a termékek komplexitásától. Egyszerű termékek esetében, mint például a villanykörte vagy rágógumi, elégséges, ha termékcsaládmárkát használunk megkülönböztetőkkel kombinálva, amelyek a családon belüli különbözőségekre hívják fel a figyelmet (Keller 2000). Komplex termékek esetében azonban (autó, számítógép) a márkahierarchia több szintjének használata válik szükségessé, azonban háromnál több szintet itt sem használhatunk anélkül, hogy a fogyasztókat összezavarnánk. Ilyen esetben Kellerre (2000) hivatkozva elismerhetjük, hogy kézenfekvő megoldásnak tűnhet a termékvonalmárka használata.

A márkázási stratégia kultúra, hagyomány kérdése is lehet. Japán vállalatok esetében gyakran találkozunk azzal a jelenséggel, hogy jelentősen különböző termékeiket is a vállalat nevével márkázzák. A Mitsubishi például a vállalat nevével jelöli autóit, repülőit, bankját és halkonzervét; a Yamaha ugyanígy jár el motorkerékpárjával és zongorájával. A jelenségre különben találunk nyugati példákat, elsődlegesen a luxusmárkák között. Egyes vállalatok olyan különleges aurát fejlesztettek nevük köré, hogy könnyedén eladhatnak szinte bármilyen terméket. A Dunhill a motorgyártástól indulva cigaretta, férfi ruházat, óra stb. gyártásáig jutott, de hasonló utat járt be Yves Saint-Laurent, Dior a ruházattól és Davidoff a cigarettától indulva (Olins 1989). Ami azonban a divatmárkák esetében működött, kis valószínűséggel fog működni bármilyen vállalatnál.

Kultúra – Az alkalmazás nehézségei

A vállalati márkával foglalkozó szakirodalom, a vállalati márka elsődleges jellegzetességének tekinti azt, hogy a márkakonstrukció magába foglalja a vállalati kul-

túra értékeit. Nehézséget okozhat az alkalmazás során, hogy a kultúra értelmezése terén számos eltérő iskola számos eltérő meghatározást működtet. Mivel többször is használtuk az integrálás fogalmát, egy lényeges értelmezésbeli eltérésre mindenképpen oda kell figyelnünk. Az integrációs paradigma értelmezésében a kultúra olyan valami, ami egy vállalatnak megvan, míg a metafora-paradigma képviselői szerint a kultúra a csoportazonosságban rejlik. A termékek már nem a szervezeti kultúra látható rétegét képviselik, hanem közvetítésének eszközei.

Mivel jelen tanulmány célja a vállalati márka jelentésének, stratégiai fontosságának az elemzése, nem merülhetünk el a kultúra értelmezésének ellentmondásaiban, és inkább a szervezeti kultúra szerepének egy egyszerűsített értelmezésével szolgálunk. A vállalati márka a termékvonalmárkával ellentétben nemcsak a megcélzott szegmensre és az értékesítési csatornára összpontosít, hanem kiegyensúlyozott módon koncentrál a vállalat alkalmazottaira, az értékesítőkre, a fogyasztókra és részvényesekre, és mindennek köszönhetően a fogyasztóknak, érintetteknek sokkal nagyobb érintkezési felülete van a vállalattal. A szervezeti kultúra, mint a vállalati márkakonstrukció szerves része, olyan módon valósulhat meg, hogy a márkaépítés, értékteremtés folyamatának részévé tesszük az alkalmazottakat. Ennek ellentéte különben eléggé elterjedt vállalati gyakorlat, aminek során egy reklámcég a kívánt piaci szereplésnek megfelelő arculatot, márkaértéket fejleszt ki, aminek jelentését megpróbálják elmagyarázni, majd elfogadtatni az alkalmazottakkal. A vállalati márka alkalmazása értelmezésében sokkal nagyobb hatékonyságot, elhivatottságot érhetünk el, ha az alkalmazottakból kiindulva teremtjük meg a márka jelentését.

A vállalati márkastratégia

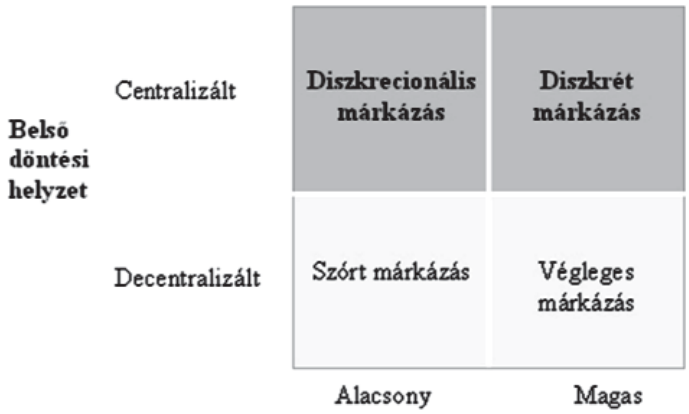
A vállalati márka a tiszta pozicionálás stratégiai fókuszát biztosítja, ugyanakkor megerősíti a kommunikációs programok kohézióját (Siegel 1994).

A vállalati márkával kapcsolatos döntéseket két nagy csoportba sorolhatjuk: stratégiai és operatív döntések. A stratégiai vállalati márkadöntés a vállalat és környezete közötti kapcsolat azonosítására és annak maximalizálására vonatkozik. A vállalati márka jelentősége abban áll, hogy amíg a stratégiai tervezés során megfogalmazott célok, irányvonalak idővel kifakulnak, elvesztik jelentésüket, addig a márka képes hosszú időn át komplex jelentéseket, stratégiai irányvonalakat hordozni, olyan módon, ahogyan a világ alakulását erősen befolyásoló szimbólumok képesek voltak összetett jelentéseket hosszú időn át úgy hordozni, hogy különböző időszakokban mindenki számára megközelítően ugyanazzal a jelentéssel bírjanak.

A vállalati márkadöntéseket a belső döntési, tervezési folyamat és a külső környezet bizonytalansága határozza meg. A belső környezet döntési folyamatai két véglet mentén vizsgálhatók: centralizált és decentralizált (Griffin 2002). A centralizált döntési folyamat során egy személy vagy csoport a kezében tartja a döntési lehető-

séget, a decentralizált döntési folyamatban a kritikus fontosságú döntések a vállalat alkalmazottainak a kezében vannak (Chandler 1962). A külső környezetből származó bizonytalanság lényegesen befolyásolja, milyen márkadöntéseket hoz a vállalat, hiszen a vállalati márka stratégiai szerepe abban áll, hogy a belső környezet értékeit, céljait annak megfelelően képviselje, hogy milyen mértékű a külső környezet természete.

A két dimenzió mentén a következő négy vállalati márkastratégiát különböztetjük meg.



Forrás: Griffin 2002 alapján saját szerkesztés

1. ábra. A külső környezet bizonytalansága

Diszkrecionális (megítélés szerinti, önkényes) *márkázás*: olyan vállalatok, melyekre centralizált döntéshozatali mechanizmusok jellemzők és stabil piaci környezetben vannak jelen, hajlamosak önkényesen meghatározni márkázási stratégiáikat, hiszen a körülmények nem jelentenek egyértelmű kényszerítő erőt hozzáadott érték létrehozására. (Mindez különben egy alapvető előfeltevést árul el a vállalati márkastratégiákkal kapcsolatban: a vállalati márkázási stratégia egyik alapelemének a megkülönböztetés alapjául szolgáló hozzáadott értéket tekintjük.) A diszkrecionális márkázással olyan ipari vállalatok esetében találkozhatunk, akiknek jórészt üzleti partnereik, vásárlóik vannak; a stabil beszerzési tevékenység, a stabil kereslet és standardizált folyamatok azt sugallhatják, hogy nincsen szükség vállalati márkastratégia kidolgozására. Szabályozott iparágakban a felső vezetés megítélésén múlik, hogy a vállalat alkalmaz-e vagy sem vállalatimárka-stratégiát.

Szórt márkázás: stabil piaci környezetben, a decentralizált döntési folyamatokkal jellemezhető vállatok esetében a márkázási stratégia, amennyiben a jelei egyáltalán felfedezhetők, szórtan található meg a különböző, decentralizált folyamatok között. Az autonóm döntéshozók helyi döntéseket hoznak, anélkül, hogy egységes szerve-

zeti márkastratégiává ötvözzék azokat. Az alacsony környezeti bizonytalanságban rutintevékenységek alakulnak ki, és ezeknek a szórt rutintevékenységeknek a koordinációja standardizálással megoldható (Thompson 1967, id. Griffin 2002). A helyi tevékenységekre való összpontosításban, a megkülönböztető előny kialakítása számára a vállalati márkastratégia kihasználatlan erőforrásnak tűnik.

A legnagyobb kockázatot a környezet hirtelen bizonytalanná válása jelentheti. A decentralizált tevékenységekben eredetileg is benne rejlő bizonytalanság egy hirtelen instabillá váló környezetben komoly károkat okozhat a vállalati márkában. A Shell vállalati márkanév komolyan sérült, amikor az autonóm egységnek tekintett Shell UK a Brent Spar esetében önálló, azonban szerencsétlen döntést hozott.

Végleges márkázás: rendkívül bizonytalan piaci környezetben, amikor a vállalati folyamatok, egységek decentralizált rendszerben működnek, kiemelt fontossága van a végleges, pontosan definiált, szigorú márkázási stratégiának. A piaci környezet folyamatos figyelésének és elemzésének elsődleges szerepe van, a vállalati márkastratégia lényegi elemeit, irányvonalait pontosan definiálni kell, azért is, hogy a bizonytalan környezetben erős, egységes piaci fellépést biztosítson, másrészt a környezeti jelzésekre figyelve azonnali alkalmazkodást, helyi válaszok megfogalmazását tegye lehetővé, amelyeket azonban a felső vezetés számára folyamatosan kommunikálni kell.

Diszkrét márkázás: bizonytalan környezetben, amikor a vállalatokra centralizált döntéshozatal jellemző, a vállalat központilag határozza meg a márkastratégiát, azonban nem törekszik arra, hogy előtérbe kerüljön, hanem ahogyan a gyakran emlegetett Procter & Gamble példája is mutatja, a háttérben marad, és a termékmárkákat önállóan fejleszti, pozicionálja.

A Griffin (2002) modellnek van néhány különös jellemzője. Ahogyan a vállalatimárka-kutatás gyakorlata általában, ő is két tényező együttes, a külső és belső tényezők illeszkedésének problémájából indul ki, az ezeknek a tényezőknek a mentén meghatározott négy stratégia azonban egy különös (meglehet valós) vállalati képet sugall. A modell stratégiáit leolvasva azt a következtetést vonhatjuk le, hogy stabil piaci környezetben ritkán találkozhatunk vállalati márkastratégiával, a diszkrét stratégia pedig a vállalati márkázással szembenálló termékvonal-márkázásnak felelne meg, ahol a vállalat a bonyolult hierarchiájú, nagyszámú márkája mögé rejtőzik el. Olyan példák, mint az Apple, ellentmondanak a fenti tipológiának, hiszen a vállalat alkalmazottait eléggé nagy autonómia jellemzi, bizonytalan, gyorsan változó piaci környezetben vannak jelen, mégsem alkalmaznak diszkrét márkázást. A Griffin vállalati márkatipológia nem illeszkedik egyértelműen azokba a törekvésekbe, amit a vállalati márkastratégia integráló funkciójával szemben megfogalmaztunk, azonban meglehet, hogy egy nagyon is reális képet sugall: a két dimenzió mentén azokat a stratégiákat fogalmazza meg, amelyek az illető iparágakban, piacokon jelen levő vállalatok számára a legkényelmesebben választhatók.

Brand menedzsment

A vállalati márka tehát egységes értékhordozóként képviseli a vállalatot, miközben a vállalati kultúrának is hiteles kifejezője, legalábbis ez a két elvárás, amit vele szemben megfogalmazunk, amiről azonban a szakirodalom ritkán beszél: hogyan valósul meg a vállalati márka tervezése, irányítása és értékesítése. A vállalati márka fenti elemzése ennek a vállalaton kívüli, piaci szereplésére, integrációs képességeire irányult, a következőkben azonban azt vizsgálom, a vállalaton belül milyen funkció felel meg a márka fejlesztésének, hiszen bármennyire fontos a márka stratégiai funkciója a piaci terjeszkedés, szereplés során és a márkafejlesztés terén, az első lépéseket a neki megfeleltetett funkció teszi meg.

Tekintve a vállalati márka szervezeti kultúrát képviselő funkcióját, logikusnak tűnhetne az a megfontolás, hogy a márkázási stratégia alkalmazásának szervezeti megfeleltetése is létezzen, hiszen a vállalati kultúra, piaci szereplés és a márkaépítés viszonyrendszerét ezeknek az összefüggéseiben tárgyaltuk. A vállalat alkalmazottainak részvétele a márkaépítésben képes valós tartalmat biztosítani a márkának, ami a valós tartalom által hiteles piaci szerepléshez vezetve látványos, biztató fogyasztói reakciókat generálhat. Valós tartalom alatt különben annak a folyamatnak az eredményét értem, amikor a márka által képviselt minőséget, funkcionalitást, előnyöket, személyiséget hordozó termékek előállításában az alkalmazottak olyan módon vesznek rész, hogy egyazon időben a márkaépítési folyamat részeseinek is tudják magukat. Egy vállalat, egy márka arculatának kialakítására, gyakran erre szakosodott vállalatot bízhat meg, aki saját tapasztalatára, erőforrásaira, kreatív csapatára támaszkodva, elképzelései szerint olyan módon alakítja ki az arculatot, hogy az nem a vállalat termékeinek, szolgáltatásainak, identitásának jelölője lesz, hanem a kívánt piaci szereplés konstrukciójába illeszkedik majd. Mindezeknek a problémája abban a szakadékban mutatkozik meg, ami a vállalat által képviselt értékek és a kívánt piaci szereplésnek megfelelő mesterséges arculat között található, amikor az utóbbival a vállalat alkalmazottai már csak azért sem tudnak azonosulni, mert nem éreznek közösséget a szakosodott (pl. PR) cég által kialakított arculattal. A vállalati kultúra és a vállalati márka közötti kapcsolatot részletesebben tárgyalom másutt, ezért a korábbi feltevéshez visszakapcsolva folytatom a gondolatmenetet. Ha a vállalati kultúra és a márka arculata, képviselt értékei közötti kapcsolat jelentős (a jelentőség mértékéről ugyancsak másutt részletesen), akkor feltételezhetjük, hogy a márkaépítés számára önálló szervezeti konstrukciót érdemes létrehozni, működtetni, és talán ennek egy megvalósult formájának tekinthetjük a kategóriamenedzsmentet, ha nem valósult volna meg ennél konkrétabb formában a márkaépítés vállalati funkciója, pontosabban a brand menedzser személyében, 1931-ben a Procter and Gamble szervezeti keretein belül. A gondolatmenet és szervezeti funkció tehát találkozott, de bármilyen régóta dolgozták is ki, a brand menedzser fogalom jelenleg már nincsen jelen eredeti formájában a sikeres vállalati funkciók között. A

márkastratégiák és a vállalati márka stratégiai funkciója szempontjából tulajdonképpen azt fontos megvizsgálni, miért nem működött a brand menedzser funkció.

Az 1987-es évektől egyre nagyobb számú vállalati vezető fejlesztett ki fogyasztói márkákat, a (King C.) Gillette neve azóta is az egyik legismertebb fogyasztói márka. A gazdaság, az ipar és a technológiák látványos fejlődése kiváló terepet képezett a márkaépítés számára: a szállítás és a kommunikáció fejlődése, a termelési költségek csökkenése, a csomagolási technikák fejlődése, a védjegyoltalmi törvények megjelenése és a média látványos reklámbevételei mind idesorolható tényezőknek minősülnek. A későbbi időszakot az különbözteti meg a márkaépítésnek ettől a korai időszakától, hogy a márkamenedzsment szerepét a felső vezetés, a tulajdonosok vették át. Ezt a fejlődési lépést különben érthetővé teszi a márka újszerűsége és a központi szerep, amit a vállalatok terjeszkedési stratégiájában betöltött. Az 1920-as évek után egyes márkanevek annyira ismertté és sikeressé váltak, hogy vállalatok kommunikációs stratégiájuk részeként az általuk kifejlesztett márkanévre változtatták meg a nevüket: „American Manifacturing and Chemical Manifacturing" felvette a Celanes nevet, a Cellucotton Products pedig a Kotex márkájának nevét (Printer's Ink 1927, id. Fullerton 1994).

A 20-as években született különben egy olyan különös márkázási stratégia, ami összekapcsolódott a Procter & Gamble nevével, hiszen kevés vállalat alkalmazott hasonló megközelítést: a Procter & Gamble 1926-ban dobta piacra a Camay márkáját, ami a konkurencia Lux és Cashmere márkája mellett a saját Ivory márkával is versenybe került. A saját márkák versenyeztetésének stratégiáját annyira tudatosan készítették elő, hogy a Camay számára külön reklámcéget szerződtettek (Fullerton 1994). (Ezt a stratégiát különben Európában is alkalmazza, a Tide szupermárkáját először Ariel név alatt bevezette az európai piacra, majd megjelent az eredeti márkanévvel ellátott Tide-dal is). A brand menedzsment funkció olyannyira divatossá vált, hogy 1967-re a csomagolt fogyasztói termékeket gyártó amerikai vállalatok 84%-a bevezette. A rendszer támogatói azt vallották (megalapozottan), brand menedzser lehetővé teszi, hogy a vállalati erőforrásokat a különböző márkák esetén koordinálva hasznosítsák. A brand menedzser rendszernek ugyancsak lehetővé kellett tennie, hogy a különböző szegmensek számára kidolgozott stratégiákat a lehető legnagyobb pontossággal, körültekintéssel és hatékonysággal valósítsák meg. A brand menedzserek stratégiai szerepe különben egy másik marketingfogalommal való összekacsolásukban is kiemelt fontosságot nyert el. Az 50-es években (a klaszzzszikus, kotleri időszámítás szerint a marketing mint tudomány születésének kora) a marketing koncepciója (a fogyasztóorientált vállalati stratégia eszenciája) legtisztább alkalmazásának, megnyilvánulásának tekintették a brand menedzser rendszert. McKitterick (1957) és más szerzők szerint a marketingkoncepció tette lehetővé, hogy a marketing központi szerepet kapjon a vállalat stratégiájában (Fullerton 1994), és ennek a megvalósítójaként lépett fel a márkamenedzser.

A legnagyobb probléma, ami a márkamenedzser rendszer alkalmazása körül felmerült, hogy milyen mértékű autonómiával lássák el a menedzsereket. Ami a rendszer hiányosságait jelentette a vállalaton belül, ugyanaz okozta a vállalaton kívül a termékvonal-márkázás hiányosságait is. Amíg a vállalati márkázás esetében egyetlen márkával képes markánsan képviseltetni a piaci érdekeit a vállalat, addig a termékvonal-márkázás szétszórja a vállalat erőforrásait. A márkamenedzserekkel kapcsolatban hasonlóképpen felmerült a probléma, miszerint egyetlen márkára összpontosítva saját, önálló stratégiákat dolgoznak ki márkáik sikereinek biztosítására, amivel azonban megbonthatják a vállalat által kidolgozott piaci képet és lehetetlenné tehetik a stratégiai tervezés koordinációját (az egyik menedzser a piacrészesedés növelésére törekedhet, míg a másik a termékvonal-bővítésre rendezkedhet be).

A megoldást a rendszer teljes elvetése jelenti. A márkamenedzserekre nagy termékválasztékot kínáló vállalatok esetében mindenképpen szükség van, de csökken a fontosságuk, kevesebb autonómiával rendelkeznek, vagy felcserélik őket a kategóriamenedzserek, akik több márkáért felelnek, a stratégiamegvalósítási tevékenységüket pedig a felső vezetés áttekinthető módon koordinálhatja. A vállalati márkázás stratégiáját választva pedig a márkamenedzser-rendszer ellentmondásaitól akár teljesen mentesíthetjük a vállalatot, és ha kategóriamenedzsereket is alkalmaznak, egy egységes piaci fellépés stratégiáját kell kövessék, illetve megvalósítsák.

A vállalati márkázás kockázata

Bármekkora lelkesedést tanúsít a szakirodalom a vállalati márkastratégiával szemben, a vállalati márkázásnak megvannak a maga hiányosságai, és alkalmazásának a maga kockázatai. Bármilyen különösen hangzik azonban, amíg a felmerülő kockázatok a vállalat számára veszélyt jelentenek, addig a fogyasztók szempontjából valós előnyökhöz vezethetnek.

A vállalati márkát alkalmazó vállalatok számára talán a legnagyobb kockázatot a hírnév sérüléséből származó veszteségek jelenthetik. A tőzsde gyors reagálása, az internet által biztosított gyors kommunikáció komoly problémát jelent a vállalatmárkákat alkalmazó vállalatok számára, hiszen a márka hírnevének sérülése azonnal maga után vonja a részvények csökkenését. Olyan pénzügyi botrányok, melyek Martha Stewart vagy az Enron nevéhez kapcsolódó botrányok, látványosan ábrázolják, milyen mértékben sérülhet egy egész vállalat egy általánosan elismert márkanév miatt (Laforet–Saunders 2005). A Coca Cola európai értékesítése 1999-ben látványosan csökkenni kezdett, amikor néhány belga fogyasztó megbetegedett fertőzött kólafogyasztás következtében (Murray 2004). Ezzel ellentétben olyan vállalat, mint az Unilever, a termékvonal-márkázás mögött sokkal nagyobb biztonságban volt, amikor a Power mosópor márkájáról kiderült, károsítja a ruhák szövetét. Természetesen ez a védettség azt jelenti, hogy a vállalat hírneve nem szenvedett lényeges károsodást, és a többi márkájának az értékesítését jószerével nem érintette a Power bukása.

Áttérés a vállalati márkázásra?

A szervezetek felismerték, hogy márkájuk a vállalati személyzet megtestesülése, aminek következtében a fogyasztók nemcsak a funkcionális értékeken keresztül érzékelik a termékek megkülönbözetett értékekét, hanem azon a módon keresztül is, ahogyan a termékekhez hozzájutottak (érzelmi értékek) (de Chernatony 2002). A vállalati márkázás jelentőségének növekedése tehát ahhoz a jelenséghez is erősen kötődik, ami a vállalatok iránti fogyasztói érdeklődésnövekedésben mutatkozott meg. A legkézenfekvőbb magyarázat a vállalati márkára való áttérésre, a termékvonal-márkázáshoz viszonyított alacsonyabb költségekben rejlene. Következésképpen az új márkamodell a személyzet részvételével történő értékteremtést hangsúlyozza ki, aminek következtében a belső márkamenedzsment kultúramenedzsmentté vált, a külső márkamenedzsment pedig fogyasztó-interfész menedzsmentté alakult. A márka sikere tehát annak függvénye, hogy milyen mértékben létezik összhang a menedzsment által meghatározott értékek, a hatékony gyakorlatba ültetés és az értékek fogyasztói értékelése között (Chernatony 2002). A vállalati márka megteremti annak a lehetőségét, hogy a vállalat vízióját és kultúráját sajátos értékesítési ajánlatának részeként értékesítse (Hatch–Schultz 2000).

A vállalati márkázás azonban még önmagában nem fog sikerre vinni egy vállalatot, és olyan sikeres vállalatok is, mint a Philips vagy Sony is követnek el hibákat. Legújabban például a Sony márka lényegesen veszített értékéből, és olyan nevek előzték meg, mint a Samsung. Az elemzők szerint (Interbrands) a Sony azáltal, hogy belépett olyan piacokra, mint a zene, film, szórakoztatóipar, nem tudott lényeges megkülönböztető értéket teremteni, ahogyan azt látványosan megvalósította elektronikai innovációja során. A Samsung értéke következésképpen az Interbrands értékelésének megfelelően 19%-ot növekedett, míg a Sony márkaértéke 16%-ot csökkent.

2000-ben Aaker és Joachimstahler előrejelezték a termékvonal-márkázásról, az egyéni márkahasználatról való áttérést a vállalati márkázásra. Nagyszámú tényező erősíti meg ezt a trendet: egyre komplexebb piacszerkezetek, erősödő konkurencia, dinamikus értékesítés, globalizáció és a nagyszámú márka, a komplex márkahierarchia struktúrák által összezavart piacok. Mindezeknek logikusan maguk után kell vonniuk a termékvonalmárka lecserélését a sokkal költséghatékonyabb vállalati márkára. Annak ellenére, hogy ezt a trendet jelentős szakmai befolyással bíró szerzők (Balmer, Olins, Chernatony) valósnak tekintik, nem fogadhatjuk el teljesen ezt a jövőképet. Például a Laforet és Saunders (2005) által végzett tartalomkutatás eredményei akár ellenkező irányú tendenciáról árulkodnak. A legtöbb vállalat kevert stratégiát alkalmaz, amit csak erősít a globalizáció, néha azonban ellentétes értelemben, mint ahogyan azt Aaker és Joachimstahler jelezte: a fúziók, megafúziók, felvásárlások, nagyszámú piacon való megjelenés odavezet, hogy bonyolult márkázási stratégiahasználatok terjedjenek el.

A vállalati márka stratégiai ereje nemcsak az egységes piaci megjelenés biztosításában rejlik, hanem abban a lehetőségben is, amit a szervezeti kultúra értékeinek, a fogyasztói igények, értékek integrálása jelent. Továbbá a fogyasztói igények kielégítése szempontjából számos előnyt hordoz, hiszen az a vállalat, amelyik minden termékét vállalati nevével márkáz, azonosul termékeivel, ugyanakkor nem rejtőzhet termékvonalai mögé, ennek következtében a legtöbb esetben rá van kényszerítve, hogy termékeit fejlessze, hogy a környezeti, társadalmi érdekeket valamilyen mértékben figyelembe vegye.

Nem gondolom, hogy be fog következni a teljes áttérés a vállalati márkázásról a vállalati stratégiára. Meggyőződésem, hogy bizonyos iparágakban (pl. elektronika, mobilkommunikáció), kultúrákban (pl. Japán) továbbra is jelentős szerepet fog betölteni, meggyőződésem, hogy adott szervezetek képesek lesznek megvalósítani a vállalati márkaépítést alkalmazottaik és fogyasztóik részvételével, mégsem gondolom, hogy előnyei ellenére a vállalati márkastratégia lesz a domináns stratégia. A különböző vállalatok más és más márkázási stratégiákat fognak alkalmazni, hiszen a technológia fejlődésével a termékek minősége számos iparágban egészen közeli, így a versenyelőny gyakran a márkahasználat biztosította megkülönböztetésben rejlik majd, ennek a gondolatmenetnek pedig ellentmondana az, ha mindenki ugyanazt a stratégiát alkalmazná. A vállalatok különböző tényezők figyelembevételével más és más stratégiát fognak alkalmazni, így míg korábban a Toyota fedőmárkázást használt, addig a Lexust önálló márkaként vezette és pozicionálta, ami egyrészt a Lexus luxustermék természetéből, másrészt az amerikai piac ellenérzéseiből fakadó döntésből származhat.

Kulcsszavak: vállalati márkázás, márkaépítés, vállalati márka, hírnév, márkastratégia, brand menedzsment.

Irodalomjegyzék

Aaker, D. – Joachimstahler, E. 2000. *Brand Leadership*. Free Press, NY.

Aaker, D. A. 2004. Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, Vol. 46, No. 3.

de Chernatony, L. – McDonald, M. 1998. *Creating Powerful Brands*. Butterworth-Heinemann, Oxford

de Chernatony, L. – Riley, O. F. D. – Harris, F. 1998. Criteria to Asses Brand Succes. *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, P. 765-781.

de Chernatony, L. 1999. Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, vol. 15, P. 157-159.

de Chernatony, L. 2002. Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3.

Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School, Press, Boston.

Goodyear, M. 1997. Divided by a Common Language. *Journal of the Market Research Society*, Vol. 38, Nr. 2.

Griffin, J. J. 2002. To Brand or Not To Brand? Trade-offs in Corporate Branding Decisions. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3.

Hatch, M.J. – Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 356-365.

Heskett, J. 1987. Lessons in the Service Sector. *Harvard Business Review*, 118-126.

III Oechsle, S. J. 2002. Brands and Broadband – A Communications Opportunity. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3.

Ind, N. 2001. *Living the Brand*. Kogan Page, London

Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57, January

Keller, K. L. 2000. Building and Managing Corporate Brand Equity. in Schultz et al. (eds), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand* (77-76), Oxford University Press, New York

Keller, K. L. 2003. Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, March

Kowalczyk, S. J. – Pawlish, M. J. 2002. Corporate Branding Through External Perception of Organizational Culture. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3.

Laforet, S. – Saunders, J. 2005. Managing Brand Portofolios: How Strategies Have Changed. *Journal of Advertising Research*, September

Low, G. S. – Fullerton, R. A. 1994. Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, May

McKitterick, J. B. 1957. What is the Marketing Management Concept? In: *The Frontiers of Marketing Thought and Science*: Contributed Papers December Conference, Frank, M. Bass ed., Chicago: American Marketing Association, 71-82.

Olins, W. 1995. Hoe Brands are Taking over Corporations. In: Schultz, M. , Hatch, M. and Larsen, M. (eds.): *The Expressive Organization.* Oxford University Press, Oxford

Printer's Ink 1927. *Why Firm Names are Being Changed to Brand Names?* Vol. 141, November 10.

Rode, V. – Vallaster, C. 2002. Corporate Branding for Startups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3.

Schultz, M. – de Chernatony, L. 2002. Introduction: The Challenges of Corporate Branding. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No 2/3.

Siegel, A. 1994. Clarifying the Corporate Voice: the Imperative of 90's. *Design Management Journal*, 40-46.

Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New-York, NY.

Vergin, R. – Qoronfleh, M. 1998. Corporate Reputation and the Stock Market. *Business Horizons*, January – February. 19-26.