

Krzysztof J. Chmielewski
Akademia Leona Koźmińskiego – Warszawa

Proces zarządzania marką korporacyjną: ramy analityczne oraz zagadnienia dla dalszych badań

Streszczenie

Cel artykułu: przedstawienie ram analitycznych i przedstawienie kluczowych kwestii dla przyszłych badań w procesie zarządzania marką korporacyjną. Zgodnie z tym, co twierdzą Balmer i Wang (2016), dalsze badania poświęcone kwestii zarządzania marką korporacyjną powinny koncentrować się na dokładnym określeniu działań podejmowanych przez menadżerów w zakresie budowania marki korporacyjnej. Istnieje już kilka modeli omawiających proces zarządzania marką korporacyjną; jednak, według wiedzy autora, proces ten jest wciąż zjawiskiem dość świeżym i niezbadanym dotąd na szerszą skalę.

Rodzaju wykorzystywanej metody badawczej/podejścia badawczego: artykuł koncepcyjny, oparty na szczegółowym przeglądzie literatury z zakresu zarządzania marką korporacyjną.

Główne wyniki badań/wnioski: menadżerowie odpowiedzialni za markę korporacyjną powinni poświęcić swój czas i włożyć więcej pracy w zarządzanie marką korporacyjną na podstawie procesu. W dobie brandingu korporacyjnego niezwykle ważna jest umiejętność budowania i długofalowego korzystania z marki korporacyjnej jako przewagi konkurencyjnej (Rindova, Fombrun 1999). Jednocześnie należy wziąć pod uwagę szereg narzędzi umożliwiających wyjście naprzeciw specyficznym wymaganiom i potrzebom marki korporacyjnej.

Implikacje praktyczne i społeczne: identyfikacja procesu zarządzania marką korporacyjną. Ponadto pokazano, jak powinien wyglądać ten proces, i autor przedstawia kilka hipotez dotyczących przyszłych badań.

Słowa kluczowe: marka korporacyjna, proces zarządzania marką korporacyjną, budowanie marki.

Kody JEL: M30, M31

Wstęp

Obecnie wciąż wiele firm bagatelizuje znaczenie zarządzania marką korporacyjną. Stąd też znaczny potencjał bywa często niewykorzystany. Zbudowanie silnej marki to inwestycja w przyszłość firmy, a do tego coś, co potrafi znacząco podnieść wartość przedsiębiorstwa. Niniejsza praca ma na celu wypełnić luki w badaniach dotyczących procesu zarządzania marką korporacyjną. W pracy przedstawiono rozbudowane ramy analityczne zbudowane na podstawie hipotez poddanych empirycznej weryfikacji w kontekście wspomnianego procesu. Zawarte tu rozważania mogą stać się źródłem inspiracji nie tylko dla środowiska aka-

demickiego, ale też dla praktyków branży, ponieważ np. brand menadżerowie korzystają z wiedzy wynikającej z badań nad zarządzaniem marką korporacyjną nadal w niedostatecznym stopniu. Pod pojęciem zarządzania marką korporacyjną rozumie się tutaj zarządzanie firmowym portfolio (produktami, usługami), strukturą i hierarchią firmy, wzmacnianie pozycji marki na rynku, a także wszelkie inne rozwiązania mające na celu właściwe wyeksponowanie firmowej oferty (tj. danego produktu lub usługi) tak, by wyróżniała się ona na tle konkurencji. Rozwiązania te mogą obejmować nazwę, logo, inne elementy firmowej identyfikacji wizualnej (np. kolory, kształty), opakowanie, czy też sposób prezentacji kanałów dystrybucji. Wszystkie te elementy pomagają markom odróżniać się od siebie, a do tego budować jednoznaczne skojarzenia z daną marką.

Znaczenie brandingu korporacyjnego

Na przykładzie firm typu 3M, SAP czy Apple widać, że sukces można odnieść niezależnie od przyjętej nazwy czy używanego logo. Oczywiście, dobrze jest przy tym dysponować ogromnymi środkami na promocję marki. Sukces ma niewątpliwie swoją cenę, jednak może być on większy lub mniejszy. Nic nie mówiące nazwy czy logo nie budzące żadnych konkretnych skojarzeń nie wpływają dobrze na pozycję marki na rynku. Prowadzi to do sytuacji, w której niezbędne jest podjęcie ogromnego wysiłku w zakresie marketingu, aby najpierw dotrzeć do potencjalnych odbiorców marki, a następnie zadbać o odpowiednią świadomość marki i właściwą pozycję marki wśród tych odbiorców. Nierzadko bywa, że trudno jest przypisać czy skojarzyć pewne bardziej abstrakcyjne elementy brandingu z daną marką po pewnym czasie od wprowadzenia marki na rynek. Nazwy czy logo marki, związane z danym produktem czy usługą, bardzo często stanowią istotną część wartości danej marki, dzięki czemu firmy są w stanie zaoszczędzić nieraz naprawdę sporo. W ostatnich latach dało się zauważyć istotny wzrost znaczenia decyzji dotyczących brandingu korporacyjnego. Tłumaczą to coraz częstsze fuzje i przejęcia spółek, postępująca globalizacja rynku, a także rosnąca liczba nowych marek (Esch, Langner 2005). Według badań instytutu IMAA (2017), w 2016 roku odnotowano rekordowo wysoką liczbę fuzji i przejęć w odniesieniu do liczby zawartych transakcji. Mówi się o 48 992 transakcjach o łącznej wartości wynoszącej ponad 3,6 biliona dolarów. Coraz silniej globalizująca się gospodarka doprowadziła do sytuacji, w której wiele marek o charakterze dotychczas lokalnym „umiędzynarodowiono”, co z kolei sprawia, że zmuszone są one ponownie sprostać wyzwaniom związanym z brandingiem – tyle że obecnie w kontekście globalnym. Wiele firm liczy na to, że dzięki „ujednoceniu” tożsamości marki w skali międzynarodowej możliwe będzie uzyskanie efektu skali i zasięgu. Zakładaniu nowej firmy oraz tworzeniu nowej marki zawsze towarzyszą – i słusznie – dyskusje na temat brandingu korporacyjnego. Nowa tożsamość marki jest szczególnie pożądana w przypadkach, gdy plan zakłada wprowadzenie na rynek czegoś wyjątkowo innowacyjnego – czegoś, co pokrywa się w bardzo niewielkim stopniu z ofertą innych marek z portfela danej firmy.

Rozbudowane ramy analityczne – propozycja

Balmer i Wang (2016) twierdzą, że dalsze badania poświęcone kwestii zarządzania marką korporacyjną powinny koncentrować się na dokładnym określeniu działań podejmowanych przez menadżerów w zakresie budowania marki korporacyjnej. Istnieje już kilka modeli omawiających proces zarządzania marką; modele takie proponują np. Keller (2008), Aaker i Joachimsthaler (2000), de Chernatony (2001). Jednak proces zarządzania marką korporacyjną jest wciąż zjawiskiem dość świeżym i nie zbadanym dotąd na szerszą skalę. Proces zarządzania marką korporacyjną kryje w sobie spory potencjał, jednak menadżerowie w większości przypadków nadal polegają na intuicji, a ich działania dotyczące marki korporacyjnej zdominowane są przez myślenie krótkoterminowe. Menadżerowie odpowiedzialni za markę korporacyjną powinni poświęcić swój czas i włożyć więcej pracy w zarządzanie marką korporacyjną na podstawie procesu. W dobie brandingu korporacyjnego niezwykle ważna jest umiejętność budowania i długofalowego korzystania z marki korporacyjnej jako przewagi konkurencyjnej (Rindova, Fombrun 1999). Jednocześnie należy wziąć pod uwagę szereg narzędzi umożliwiających wyjście naprzeciw specyficznym wymaganiom i potrzebom marki korporacyjnej. Co więcej, proces zarządzania marką korporacyjną powinien przebiegać na podstawie przejrzystej, czytelnej struktury (Dutta i in. 2003; Shocker i in. 1994; Simon i in. 2006). W tym kontekście, projektowanie i struktura procesu mogą być postrzegane jako najistotniejsze czynniki decydujące o powodzeniu. Istnieją cztery fazy procesowe, które muszą zajść, aby możliwe było stworzenie silnej marki korporacyjnej. Fazy te scharakteryzowano w następujący sposób (por. schemat 1):

- Etap 1. Strategia: pozycjonowanie marki korporacyjnej,
- Etap 2. Wdrożenie: marketing marki korporacyjnej,
- Etap 3. Analiza: ‘osiągi’ marki korporacyjnej,
- Etap 4. Rozwój: budowanie wartości marki korporacyjnej.

Schemat 1

Proces zarządzania marką korporacyjną



Źródło: opracowanie własne.

W świetle powyższego powstaje pytanie, w jaki sposób proces zarządzania marką korporacyjną może prowadzić do pożądanego pozycjonowania marki, przełożyć się na marketing marki, na wyniki marki czy wreszcie na budowanie wartości marki. W kolejnej części pracy opisano szczegółowo każdy z etapów procesu oraz przedstawiono propozycję rozbudowanych ram analitycznych.

Etap 1: na etapie początkowym określa się docelową pozycję marki korporacyjnej. W ten sposób tworzy się podstawę do skutecznego zarządzania marką, a także projektuje się swego rodzaju architekturę czy portfel marki. Pierwszy krok to nazwa bądź logo marki czy też inne elementy identyfikacji wizualnej: to one odpowiadają za skojarzenia, które decydują o pozycji marki na rynku wśród jej odbiorców. Istotne jest jednak, by elementy te były ze sobą skoordynowane tak, aby efektem ich połączenia był spójny i czytelny przekaz i pozycja marki. Na tym etapie ważne jest, aby mieć na uwadze firmową identyfikację wizualną i charakterystykę firmowej kultury organizacyjnej (Herbst 2003). Firma powinna nie tylko być świadoma tego, jaką chce być czy jak chce być postrzegana, ale też umieć udowodnić swoją wiarygodność dzięki temu, co oferuje i jak radzi sobie na rynku. Jeśli zarządzanie marką korporacyjną okaże się niespójne z identyfikacją wizualną marki, odbiorcy odwrócą się od marki bardzo szybko. Co więcej, jako że środowisko rynkowe i struktury firmowe podlegają nieustannym zmianom, zarządzanie marką korporacyjną stanowi istotny proces, który również ewoluje i który powinien poniekąd wychodzić naprzeciw zmianom zachodzącym w skali mikro i makro. Zarządzanie marką korporacyjną nie powinno opierać się na pochopnej reakcji na dane okoliczności, ani stanowić narzędzia zarządzania kryzysowego. Działania spektakularne, ale pozorne, mogą mieć negatywny wpływ na zaufanie ze strony odbiorców marki, a także na wiarygodność samej firmy. Dobre zarządzanie marką to proces stopniowy i wyważony, rozwijający się z czasem.

Etap 2 określa działania związane z marketingiem marki na bazie etapu 1. Pozycjonowanie marki korporacyjnej ma na celu zbudowanie świadomości marki wśród jej odbiorców. Świadomość tę buduje się działaniami marketingowymi. Marketing marki, a konkretniej komunikacja marki, odgrywa kluczową rolę w procesie budowania i utrwalania świadomości o marce w przestrzeni publicznej. W kategorii tej zawarty jest każdy przypadek kontaktu z marką - odbywający się w sposób zarówno planowany, jak i nieplanowany. Na planowany kontakt z marką składają się reklama, projekt opakowania, działania w sferze PR oraz marketing bezpośredni. Są to elementy, na które firmy mają bezpośredni wpływ. Z drugiej zaś strony mamy wiele elementów pozostających poza wpływem firm, a są to np. obecność marki w mediach czy rekomendacje ustne. Istotną rolę odgrywają też wszelkie punkty kontaktu marki z odbiorcami; każda styczność z marką sprawia, że jest ona bardziej zapamiętana. Dzięki dobrze zaplanowanym działaniom marketingowym, punkty kontaktu z marką mogą okazać się niezwykle skuteczne w budowaniu i, co za tym idzie, we wzmacnianiu świadomości marki wśród potencjalnych klientów. Potencjalny problem może polegać na tym, że do różnych interesariuszy danej marki korporacyjnej należy docierać z myślą o, w pewnym stopniu, dość różnorodnych celach. Komunikacja targetowana jest tu jak najbardziej pożądana. Nieuniknione są też pewne zbieżności. W świetle rzeczonych problemów, koordynacja poszczególnych narzędzi komunikacyjnych stanowi najistotniejszy element

spójnego i wiarygodnego pozycjonowania marki korporacyjnej. Inne cele etapu 2 obejmują po pierwsze, stworzenie i utrzymanie lub zwiększenie świadomości marki wśród jej odbiorców. Świadomość marki to jeden z kluczowych czynników odpowiedzialnych za sukces danej marki. Kolejnym ważnym czynnikiem jest stworzenie lub wzmocnienie odpowiedniego wizerunku danej marki korporacyjnej.

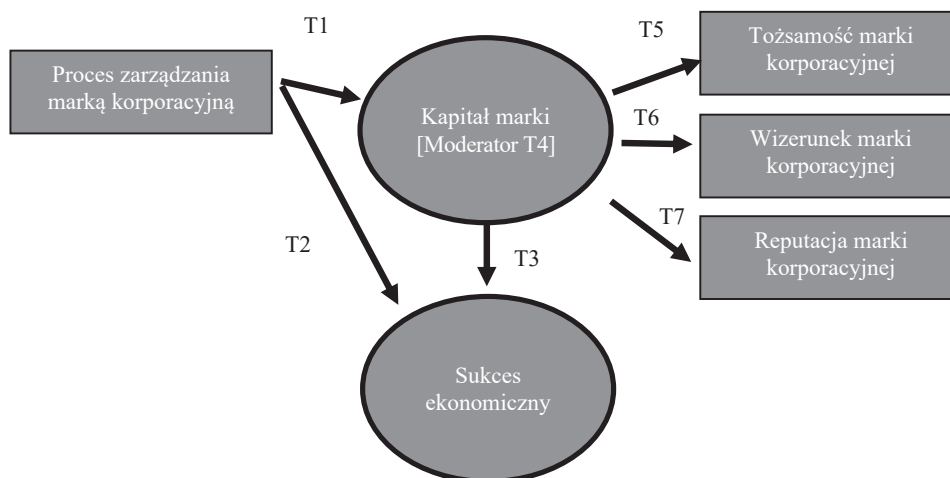
Etap 3 polega na ocenie i interpretacji tego, jak marka radzi sobie na rynku. Zarządzanie nieuwzględniające pomiarów efektywności działań jest bezcelowe, a do tego i nieopłacalne w dłuższej perspektywie. Pomiar „osiągów” rynkowych danej marki korporacyjnej to ważny element zarządzania opartego na wartości. Zakłada on ustalenie jasno sprecyzowanych celów oraz możliwość monitorowania efektów działań prowadzonych, by te cele osiągnąć. Tak jak w przypadku etapu 2, analiza strategii przyjętej dla danej marki korporacyjnej oraz wpływu tej strategii na poszczególnych interesariuszy marki powinna mieć charakter holistyczny. Sam system pomiaru skuteczności rynkowej danej marki powinien być na tyle zaawansowany, by uwzględniał wszystkie istotne wskaźniki efektywności dla marki oraz dla wszystkich nieodłączonych elementów tej marki. Stosowanie takiego systemu ma na celu nie tylko określenie i przeanalizowanie wskaźników efektywności danej marki, ale też ustalenie działań odpowiednich w kontekście zarządzania marką. W związku z tym system zarządzania marką korporacyjną musi być wdrażany w równym stopniu tak, aby uwzględniał zarówno ilościowe, jak i jakościowe wskaźniki efektywności. Co więcej, warto również korzystać ze statystyk badań *ex post* i *ex ante*. Wskaźniki efektywności, które można wykorzystać w ramach systemu oceny „osiągów” marki korporacyjnej to np. wartość marki korporacyjnej, wizerunek marki, świadomość marki, lojalność marce czy poziom satysfakcji odbiorców marki w interakcji z marką. Niektórzy autorzy (Linxweiler 2001, s. 128; Meffert, Koers 2005, s. 285; Esch 2005) sugerują stosowanie swego rodzaju karty wyników dla marki, która, na wzór strategicznej karty wyników, miałaby stanowić zintegrowany przegląd działań podejmowanych przez daną firmę. Taka karta wyników uwzględniałaby zatem punkt widzenia udziałowców firmy; perspektywę rynkową ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy klienta oraz konkurencji, dystrybutorów i dostawców; a także wewnętrzną perspektywę firmy, w której główny nacisk kładziony byłby na stanowisko pracowników, a także na firmowe procesy i struktury.

Etap 4 dotyczy rozwoju i utrzymania właściwego poziomu kapitału marki korporacyjnej. Stosowanie systemu zarządzania marką korporacyjną daje możliwość nie tylko pomiaru kapitału marki, ale i zarządzania tą wartością. Wyniki badań empirycznych dowodzą, że kapitał marki korporacyjnej zależy od branży, w jakiej działa firma, a także od perspektyw rozwoju firmy. Należy tu również uwzględnić zmiany nawyków zakupowych wśród odbiorców marki. Inne ważne decyzje strategiczne podejmowane na tym etapie to m.in. decyzje dotyczące architektury marki na poziomie marki korporacyjnej, na poziomie portfela marki, a także na poziomie produktów promowanych daną marką korporacyjną. Co więcej, na tym etapie podejmowane są również decyzje w zakresie rozszerzania marki, dotyczące tego, czy dana marka korporacyjna powinna działać jako swego rodzaju platforma dla dalszego rozszerzania marki o nowe kategorie, czy być wykorzystywane przy tworzeniu innych produktów, w tym przypisuje się najwyższy priorytet strategiczny.

Ponadto, koncepcję procesu zarządzania marką korporacyjną można podpiąć pod zaproponowane tu rozbudowane ramy analityczne (por. schemat 2).

Schemat 2

Rozbudowane ramy analityczne – propozycja



Źródło: jak w schemacie 1.

Koncepcja ta ma swoje źródło w przeprowadzonej analizie danych zastanych i wyrażona jest w postaci zbioru weryfikowalnych empirycznie tezach, stanowiących bazę dla dalszych badań. Każda z przedstawionych tu tez dotyczy się konkretnych elementów marki korporacyjnej, które należy przeanalizować w odniesieniu do konkretnych marek korporacyjnych i marek produktowych promowanych przez daną markę korporacyjną. Zakłada się również, że populacja omawianego tu badania powinna obejmować menadżerów odpowiedzialnych za marki korporacyjne. Rzeczone badanie powinno koncentrować się na firmach polskich, ponieważ liderzy globalni opracowują strategie dla swoich marek korporacyjnych w siedzibach zlokalizowanych na całym świecie. Stąd też trudno dotrzeć do menadżerów poszczególnych marek. Punktem wyjścia dla proponowanych rozbudowanych ram analitycznych jest omówiony wyżej proces zarządzania marką korporacyjną (por. schemat 2). Może opierać się na następującym zestawie wskaźników, o które należałoby pytać menadżerów biorących udział w badaniu¹:

- Marka korporacyjna podlega specjalnemu systemowi zarządzania.
- Marka korporacyjna podlega systematycznemu zarządzaniu.
- Na ogół podejmujemy decyzje dotyczące marki korporacyjnej bez pośpiechu i z namysłem.

¹ Poziom poszczególnych wskaźników można mierzyć korzystając z siedmiostopniowej skali Likerta, gdzie punkty skrajne to 1 – oznaczający „w ogóle” i 7 – oznaczający „w znacznym stopniu.”

- W zarządzaniu marką korporacyjną biorą udział członkowie kierownictwa firmy (np. dyrektor generalny, prezes).
- Zarządzaniu marką korporacyjną poświęca się tyle samo uwagi co zarządzaniu marką produktową.

To jest zmienna niezależna. Co więcej, w rozbudowanych ramach analitycznych mieści się pięć zmiennych zależnych². Proces zarządzania marką korporacyjną wpływa na kapitał marki przez poszczególne elementy, o których mówi Aaker. Te elementy to:

- Lojalność wobec marki.
- Świadomość marki.
- Postrzegana jakość.
- Skojarzenia z marką.
- Inne aktywa/zasoby (w tym przypadku budowanie przewagi konkurencyjnej).

Stąd też następujące hipotezy:

Hipoteza 1: proces zarządzania marką korporacyjną ma pozytywny wpływ na kapitał marki.

Co więcej, badania zwracają uwagę na sukces ekonomiczny marek korporacyjnych (Chmielewski, 2014). Sukces ekonomiczny można zmierzyć odwołując się np. do zbioru zmiennych typu zysk/udział w rynku danej firmy w ostatnich 3-5 latach, a do tego można skorzystać ze zmiennej subiektywnej typu np. postrzegana pozycja marki (z perspektywy menedżera). Na zbiór wskaźników w tym kontekście mogłyby składać się następujące elementy:

- Wskaźnik poziomu satysfakcji klienta.
- Tworzenie korzyści dla klienta.
- Wskaźnik utrzymania klienta.
- Pozyskanie nowych klientów.
- Osiągnięcie/utrzymanie zakładanego udziału w rynku.
- Osiągnięcie zakładanego poziomu wzrostu sprzedaży.
- Wyróżnienie na tle konkurencji.

Hipoteza 2: proces zarządzania marką korporacyjną ma pozytywny wpływ na sukces ekonomiczny.

Dalej mowa o tym, że kapitał marki wpływa na sukces ekonomiczny. Zbiór stosowanych wskaźników powinien pozostać taki sam jak w przypadku hipotez opisanych wcześniej.

Hipoteza 3: kapitał marki ma pozytywny wpływ na sukces ekonomiczny.

Omówione wyżej obserwacje dowodzą, że istnieje pewna trójzależność między procesem zarządzania marką korporacyjną, sukcesem ekonomicznym i kapitałem marki. Zakłada się, że proces zarządzania marką korporacyjną przekłada się na większy sukces ekonomiczny oraz na wyższy kapitał marki. Sam kapitał marki również przekłada się na większy sukces ekonomiczny. Co więcej, twierdzi się, iż wpływ procesu zarządzania marką korporacyjną

² Kapitał marki, sukces ekonomiczny, tożsamość marki korporacyjnej, wizerunek marki korporacyjnej oraz reputacja marki korporacyjnej.

na sukces ekonomiczny marki przypisuje się wysokiemu kapitału marki. Można stwierdzić zatem, że:

Hipoteza 4: kapitał marki działa jako zmienna niezależna uboczna (moderator).

Ponadto zauważa się również, że marki korporacyjne o wyższym kapitale marki cechują się także wyższym poziomem tożsamości marki. Skalę poziomu tożsamości marki korporacyjnej można modyfikować na podstawie skali zasugerowanej dla tożsamości marki w usługach B2B przez Colemana i in. (2011). W procesie tworzenia nowych konstruktów należy uwzględnić wiele procedur, by mieć pewność, że skala zostanie opracowana we właściwy sposób (Jacoby 1978; Churchill 1979; Netemeyer i in. 2003). Procedury te polegają na zastosowaniu mierników wieloelementowych, co sprawia, że określenie mierzonych pojęć staje się bardziej kompleksowe i wyczerpujące (Anisimova 2007). Elementy te można podzielić dalej na cztery czynniki, które można opisać w następujący sposób:

- Pracownik/klient w centrum uwagi,
- Identyfikacja wizualna marki korporacyjnej,
- „Osobowość” marki korporacyjnej,
- Spójna komunikacja marki korporacyjnej.

Hipoteza 5: kapitał marki ma pozytywny wpływ na tożsamość marki korporacyjnej.

Ponadto zakłada się, że kapitał marki wpływa też na wizerunek marki korporacyjnej. Hsieh (2016) zaproponował pewien konstrukt dla wizerunku marki motoryzacyjnej. Dla wizerunku marki korporacyjnej można przyjąć wymiar skali. Konstrukt może wówczas składać się z następujących skali:

- Symboliczna.
- Praktyczna.
- Ekonomiczna.
- Skojarzenia korporacyjne.
- Wartości korporacyjne.
- Sensoryczna.
- Technologicznie dopracowana.
- Korzyści funkcjonalne.

Można również postawić następującą zależność:

Hipoteza 6: kapitał marki ma pozytywny wpływ na wizerunek marki korporacyjnej.

Rozsądne wydaje się założenie, iż wysoki kapitał marki przekłada się na lepszą reputację marki (co daje klientom lepszy powód, by zakupić konkretny produkt/skorzystać z usług danej marki). Jeśli chodzi o reputację marki korporacyjnej, można tu zastosować poniższą skalę, zaproponowaną przez Daszkiewicz i Wronę (2014, s. 149):

- Produkty i usługi.
- Stan finansowy.
- Warunki/środowisko pracy.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR).
- Wizja i sposób zarządzania firmą.
- Emocje i odczucia, jakie budzi firma.

Można zatem stwierdzić, że:

Hipoteza 7: kapitał marki ma pozytywny wpływ na reputację marki korporacyjnej.

Podsumowanie

Proces zarządzania marką korporacyjną to temat, który został poniekąd zaniedbany na tle badań poświęconych marce korporacyjnej. W niniejszej pracy zawarto opis procesu zarządzania marką korporacyjną wraz z poszczególnymi krokami składającymi się na taki proces. Opisano również rozbudowane ramy analityczne umożliwiające weryfikację tego procesu. Celem pracy było zaprezentowanie teoretycznego konstruktów użytecznego w kontekście empirycznej weryfikacji wspomnianego procesu (z wykorzystaniem badań zarówno jakościowych, jak i ilościowych). Po pierwsze, określone i przeanalizowane zostały poszczególne etapy procesu zarządzania marką korporacyjną. Po drugie, opisane tu rozbudowane ramy analityczne opierają się na siedmiu hipotezach dotyczących się konkretnych elementów marki korporacyjnej, które należy przeanalizować w odniesieniu do konkretnych marek korporacyjnych i marek produktowych promowanych przez daną markę korporacyjną. Możliwe jest oczywiście wzbogacenie zakresu tych siedmiu hipotez przez dalsze badania. Na koniec należy dodać, że zawartość niniejszej pracy może stanowić wartość praktyczną w kontekście zarządzania marką korporacyjną, zwłaszcza wzięwszy pod uwagę zaproponowaną empiryczną weryfikację omówionych tu zależności istniejących w ramach przedstawionego modelu. Zawarte tu wnioski mogą stać się fundamentem pod dalsze badania empiryczne samego procesu zarządzania marką korporacyjną, jak i innych czynników odpowiedzialnych za sukces marki, obecnych w obszarze zarządzania marką korporacyjną.

Bibliografia

- Aaker D., Joachimsthaler E. (2000), *Brand Leadership*, The Free Press, New York.
- Anisimova T. (2007), *The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioural consumer loyalty*, "Journal of Consumer Marketing", Vol. 24, No. 7.
- Balmer J., Wang W.-Y. (2016), *The corporate brand and strategic direction: Senior business school managers' cognitions of corporate brand building and management*, "Journal of Brand Management", Vol. 23, Iss. 1.
- Chmielewski K. (2014), *Kreowanie wartości przez marki korporacyjne*, „Marketing i Rynek”, nr 8.
- Churchill G. (1979), *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*, "Journal of Marketing Research", Vol. 16.
- Coleman D., de Chernatony L., Christodoulides G. (2011), *B2B service brand identity: Scale development and validation*, "Industrial Marketing Management", Vol. 40.
- Daszkiewicz M., Wrona S. (2014), *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa.
- de Chernatony L. (2001), *A model for strategically building brands*, "Brand Management", Vol. 9, No. 1.
- Dutta S., Zbaracki M., Bergen M. (2003), *Pricing Process as a Capability: a Resource-Based Perspective*, "Strategic Management Journal", Vol. 24, Iss. 7.

- Esch F.-R. (2005), *Strategie und Technik der Markenführung*, 3. Auflage, Vahlen, München.
- Esch F.-R., Tomczak T., Kernstock J., Langner T. (2006), *Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Herbst D. (2003), *Corporate Identity*, Cornelsen, Berlin.
- Hsieh M. (2016), *Brand image*, (w:) Zarantonello L., Pauwels-Delassus V. (Eds.), *The Handbook Of Brand Management Scales*, Routledge, New York.
- IMAA (2017), *M&A Statistics*, <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> [dostęp: 25.10.2017].
- Jacoby J. (1978), *Consumer research: a state of the art review*, "Journal of Marketing", Vol. 42.
- Keller K. (2008), *Strategic Brand Management*, 3rd edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Linxweiler R. (2001), *BrandScoreCard – Ein neues Instrument erfolgreicher Markenführung*, Schertner, Groß-Umstadt.
- Meffert H., Koers M. (2005), *Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung*, (w:) Meffert H., Burmann C., Koers M. (Eds.), *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Gabler, Wiesbaden.
- Netemeyer R., Bearden W., Sharma S. (2003), *Scaling procedures: Issues and applications*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Rindova V., Fombrun C. (1999), *Constructing competitive advantage The role of firm-constituent interactions*, "Strategic Management Journal", Vol. 20.
- Shocker A.D., Srivastava R., Ruekert R. (1994), *Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An introduction to the Special Issue*, "Journal of Marketing Research", Vol. 31, No. 2.
- Simon H., Bilstein F., Luby F. (2006), *Manage for Profit, Not for Market Share: A Guide to Greater Profits in Highly Contested Markets*, Harvard Business School Press, Boston.

The Corporate Brand Management Process: an Analytical Framework and Key Issues for Future Research

Summary

The character of the article: The aim of the article is to present an analytical framework and to show key issues for future research in the corporate brand management process. As Balmer and Wang (2016) suggested, further research should be focused on the precise activities of managers in relation to corporate brand building. Concerning the brand management process, there are several models; however, the corporate brand management process is still a topic not widely researched to the best knowledge of the author.

Research method/methodological approach: The paper is a conceptual article, based on a thorough literature review within the field of corporate brand management.

Main findings/conclusions: Corporate brand managers should invest their time and effort to implement a corporate brand management process. In the age of corporate branding, the ability to create and sustain a corporate brand as a competitive advantage is extremely important (Rindova and Fombrun 1999). At the same time,

a multiplicity of various tools for coping with the specific requirements and needs of the corporate brand must be included. Furthermore, the corporate brand management process should follow a clear structure (Dutta et al. 2003, Shocker et al. 1994, Simon et al. 2006). In this context, the process structure and design can be viewed as success critical factors.

Practical and social implications: The main practical implication of this article is the identification of the corporate brand management process. Further, it is shown how this process (i.e. implicit factors) should look like. Moreover, the author presents several hypotheses for future research.

Key words: corporate brand, corporate brand management process, brand building.

JEL codes: M30, M31

Процесс управления корпоративным брендом: аналитические рамки и вопросы для дальнейшего изучения

Резюме

Формулировка цели статьи: Цель статьи – представить аналитические рамки и ключевые вопросы для будущих исследований в процессе управления корпоративным брендом. Согласно тому, что утверждают Balmer и Wang (2016), дальнейшие исследования вопроса управления корпоративным брендом должны сосредотачиваться на тщательном определении мер, принимаемых менеджерами по управлению корпоративным брендом. Существует уже несколько моделей, обсуждающих процесс управления корпоративным брендом; однако, согласно знаниям автора, этот процесс – все еще явление свежее и пока шире не изученное.

Вид используемого исследовательского метода/подхода: Статья имеет концептуальный характер, она основана на подробном обзоре литературы в области управления корпоративным брендом.

Основные результаты изучения/выводы: Менеджеры, ответственные за корпоративный бренд, должны отвести время и вложить больше труда в управление корпоративным брендом на основе процесса. В эпоху корпоративного брендинга чрезмерно важно умение формирования и длительного пользования корпоративным брендом в качестве конкурентного преимущества (Rindova и Fombrun, 1999). Одновременно следует учесть ряд инструментов, дающих возможность выйти навстречу специфическим требованиям и потребностям корпоративного бренда. Более того, процесс управления корпоративным брендом должен проходить на основе четкой, ясной структуры (Dutta и др., 2003; Shocker и др., 1994; Simon и др., 2006). В этом контексте проектирование и структура процесса могут восприниматься в качестве самых существенных решающих факторов.

Практические и социальные импликации: Основная практическая импликация статьи – выявление процесса управления корпоративным брендом. Кроме того, указали, как должен выглядеть этот процесс, и автор представляет несколько гипотез, касающихся будущих исследований.

Ключевые слова: корпоративный бренд, процесс управления корпоративным брендом, формирование бренда.

Коды JEL: M30, M31

Artykuł zaakceptowany do druku w kwietniu 2018 roku

Afiliacja:

dr Krzysztof J. Chmielewski

Akademia Leona Koźmińskiego

Katedra Marketingu

ul. Jagiellońska 57/59

03-301 Warszawa

e-mail: kchmielewski@kozminski.edu.pl