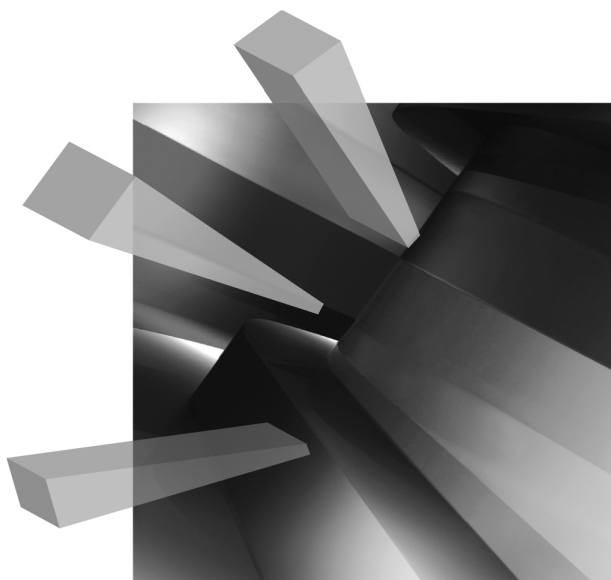


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2(11) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Krystyna Mazurek-Łopacińska , Rankingi szkół wyższych jako narzędzia pomiaru jakości kształcenia	9
Magdalena Sobocińska , Badania marketingowe w dobie wirtualizacji życia społecznego	24
Małgorzata Palys , Badania nad wizualnością, na przykładzie przedstawień mężczyzny z dzieckiem	35
Anna Haczkowska , Analiza trudności związanych z kodowaniem odpowiedzi na pytania otwarte i próba ich rozstrzygnięcia z pomocą psychologii poznawczej (na przykładzie badania skojarzeń internautów z regionami Polski)	55
Magdalena Daszkiewicz , Badanie wizerunku terytorialnego z wykorzystaniem metod opartych na swobodzie skojarzeń	74
Monika Hajdas , Kreowanie marki B2B. Aspekt korzyści racjonalnych i emocjonalnych	84
Łukasz Jurek , Wizerunek domów pomocy społecznej w Polsce	96
Jarosław Woźniczka , Zasada piramidy efektów reklamy w świetle wyników badania	111
Ryszard Żabiński , Wpływ mediów na skuteczność działań komunikacyjnych	126
Paweł Waniowski , Postrzeganie informacji o cenach przez nabywców dóbr konsumpcyjnych	139
Grażyna Światowy , Zmienność w programach kształcenia szkolnictwa wyższego i potrzebach rynku pracy – problemy dostosowawcze	150
Marcin Haberla , Bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej	167

Summaries

Krystyna Mazurek-Łopacińska , Ranking of universities/academic education as a tool of quality of education measurement	22
Magdalena Sobocińska , Marketing research in the era of virtualization of social life	34
Małgorzata Palys , Research on visualization on the example of a depiction of a male with a child	54

Anna Haczkowska , The analysis of difficulties arising during coding answers to open-ended questions and the attempt of resolving them by looking at findings coming from cognitive psychology illustrated (on the example of research studying Internet users' associations with regions of Poland)	73
Magdalena Daszkiewicz , Destination image research using methods based on free associations	83
Monika Hajdas , B2B branding. Aspect of rational and emotional benefits ..	95
Łukasz Jurek , Image of the residential care facilities in Poland	110
Jarosław Woźniczka , Advertising effects pyramid: the results of research ..	124
Ryszard Żabiński , Influence of media on the effectiveness of communication actions	138
Paweł Waniowski , Perception of information on prices by purchasers of consumer goods	149
Grażyna Światowy , Higher education curriculum changes and labor market requirements – problems of adaptation	166
Marcin Haberla , Barriers of development of academic entrepreneurship ...	176

Monika Hajdas

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KREOWANIE MARKI B2B. ASPEKT KORZYŚCI RACJONALNYCH I EMOCJONALNYCH

Streszczenie: Autorka prezentuje istniejące koncepcje budowania marki na rynkach B2B, opierając się na studiach literaturowych oraz badaniach empirycznych o charakterze jakościowym. Zwraca uwagę na dominację badań dotyczących racjonalnych aspektów podejmowania decyzji na rynkach B2B oraz racjonalnych korzyści marki B2B. Autorka prezentuje pogląd, że budowanie marki B2B jedynie w oparciu o korzyści racjonalne nie pozwala w pełni wykorzystać potencjału marki. Decyzje na rynkach B2B nie mają bowiem charakteru wyłącznie racjonalnego, ale także emocjonalny (bezpieczeństwo, akceptacja społeczna i samozadowolenie). Jako główne narzędzie budowania i komunikowania emocjonalnych korzyści autorka wskazuje sprzedaż osobistą. Badania empiryczne dotyczą postrzegania przez menedżerów roli sprzedaży osobistej oraz jej wykorzystania w budowaniu marki B2B.

Słowa kluczowe: marka B2B, racjonalność i emocjonalność decyzji B2B, sprzedaż osobista.

1. Wstęp

Przez ostatnie dekady termin „marka” kojarzony był głównie z dobrami konsumentskimi. W literaturze dominowały koncepcje, modele i badania dotyczące marek konsumentskich. W praktyce gospodarczej to marki konsumentskie stawiane były za wzory do naśladowania, a ich sukcesy analizowano w ramach studiów przypadków. Przez wiele lat rynki przemysłowe uznawane były za te, których budowanie marki nie dotyczy, i znajdowały się poza obszarem zainteresowań badaczy. Zaległości te są w ciągu ostatnich kilku lat intensywnie nadrabiane – coraz liczniej pojawiają się badania, koncepcje i publikacje odnoszące się do budowania marki na rynkach przemysłowych. Także w praktyce gospodarczej (głównie dotyczy to marek międzynarodowych) widać zmianę sposobu myślenia firm B2B, objawiającą się opracowaniem i wdrażaniem kompleksowych programów budowania marki. Zarówno badacze, jak i praktycy biznesu zaczęli dostrzegać korzyści płynące z posiadania silnej marki na rynkach B2B. Niektóre funkcje marki B2B są podobne do

funkcji marki B2C, np. odróżnienie produktu/ firmy od konkurencji¹, komunikacja korzyści z produktu lub usługi², gwarancja jakości, zwiększenie postrzeganej wartości, redukcja ryzyka i złożoności procesu decyzyjnego³. Z marką B2B wiążą się także dodatkowe jej funkcje, charakterystyczne dla relacji B2B, w szczególności wzrost penetracji kanałów dystrybucji⁴, wzmacnianie relacji między firmami⁵ czy maksymalizacja retencji klientów⁶.

2. Decyzje na rynkach B2B – rozum czy emocje?

W literaturze dotyczącej rynków B2B wiele uwagi poświęca się kwestiom racjonalności decyzji, często marginalizując kwestię emocji. Nabywcy instytucjonalni uważani są za bardziej świadomych, posiadających większą wiedzę o kupowanym produkcie i tym samym bardziej racjonalnych niż nabywcy na rynkach konsumenckich. Racjonalność decyzji jest jednym z kluczowych czynników odróżniających nabywców B2B od nabywców B2C. Wśród kryteriów racjonalnych zakupu (kryteriów ekonomicznych) wymienia się: cenę, specyfikację produktu, stałą jakość, dostawę, wiarygodność dostawcy i obsługę. Pojawiają się jednak także badania dotyczące pozaekonomicznych aspektów transakcji na rynkach B2B. Do takich kryteriów zakupu zalicza się: zaufanie, prestiż, bezpieczeństwo zatrudnienia, przyjaźń i potrzeby społeczne, a tego rodzaju korzyści zawłaszczane przez marki B2B postrzegane są jako bardziej długotrwałe i odporne na konkurencję niż korzyści racjonalne⁷. Keller wymienia trzy rodzaje emocji, które mogą stać się udziałem nabywcy na rynku B2B⁸:

- bezpieczeństwo,
- akceptacja społeczna,
- samozadowolenie.

¹ J.C.S. Anderson, J.A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004.

² D. Morrison, *The six biggest pitfalls in B2B branding*, „Business 2B usiness Marketer” 2001, July/August.

³ T. Blacket, *Trademarks*, Macmillan Press, Basingstoke 1998.

⁴ F. Webster, *Understanding the relationship among brands, consumers and resellers*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2000, vol. 28, no. 1.

⁵ R. Brodie, *Brands and relationships in services: is there a missing fundamental proposition?* Working Paper, Otago Forum, University of Otago, Dunedin 2005.

⁶ J. Roberts, B. Merrilees, *Multiple roles of brands in B2B services*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2007, vol. 22, no. 6.

⁷ J. Lynch, L. de Chernatony, *The power of emotion. Brand communication in business to business markets*, „Journal of Brand Management” 2004, no. 11.

⁸ K.L. Keller, *Building a Strong Business to Business Brand*, [w:] *Business – to – Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercises*, eds. M.S. Glynn, A.G. Woodside, Emerald Group Publishing 2009.

W niektórych branżach wyżej cenione są korzyści emocjonalne marek B2B niż korzyści racjonalne. Tego typu wyniki uzyskano, badając sektor wysokich technologii w Wielkiej Brytanii⁹.

Keller zwraca także uwagę na dwa czynniki: 1. To ludzie w organizacjach (a nie organizacje) podejmują decyzję, 2. Ci ludzie nie kupują produktów, ale rozwiązanie dwóch problemów: pierwszym są strategiczne i ekonomiczne problemy ich organizacji, drugim są ich osobiste potrzeby osiągnięć i nagrody. W tym sensie decyzje B2B są i racjonalne i emocjonalne, bo dotyczą problemów organizacji oraz potrzeb indywidualnych. Nabywcy B2B nie są pozbawieni emocji. Bez względu na branżę, firmę czy zajmowane stanowisko są oni najpierw ludźmi, potem pracownikami. Nie ma badań wskazujących, iż sam fakt zatrudnienia w branży B2B pozbawia ludzi emocji. Dlatego warto badać, w jakim stopniu decyzje B2B mają charakter emocjonalny, jakiego rodzaju są to emocje i jak można wykorzystać tę wiedzę do przygotowania skuteczniejszych i bardziej efektywnych programów marketingowych. Optymalny program marketingu B2B powinien uwzględniać obie grupy kryteriów stosowanych przez nabywców – kryteria racjonalne i emocjonalne, a pozycjonowanie marki B2B powinno opierać się na znalezieniu optymalnych proporcji między korzyściami racjonalnymi i emocjonalnymi. W idealnej sytuacji z korzyści racjonalnych wynikają określone korzyści emocjonalne. Obie te grupy korzyści nie wykluczają się więc wzajemnie. Mogą jedynie wymagać odmiennych narzędzi komunikacji.

3. Korzyści racjonalne marki B2B

W literaturze pojawia się kilka koncepcji dotyczących sposobów budowania i komunikowania racjonalnych korzyści związanych z marką B2B:

- kalkulatory oszczędności,
- koncepcja TCO (Total Cost of Ownership),
- koncepcja czynników wzrostu wartości.

Prostym narzędziem pozwalającym porównać oferty na rynku B2B są **kalkulatory oszczędności**. Firmy upatrujące swych przewag w kosztach zakupu czy użytkowania produktu mogą opracować kalkulatory, które unaocznia potencjalnym klientom owe przewagi. Ciekawym przykładem wykorzystania kalkulatora oszczędności jest firma Goodyear. Pierwszą korzyścią, z którą kojarzy się dobre opony, jest bezpieczeństwo. Na rynku B2C to właśnie bezpieczeństwo opon jest najczęściej komunikowaną korzyścią. Jednak firma Goodyear, chcąc dotrzeć do klientów biznesowych, akcent postawiła na inną korzyść – oszczędność paliwa. Spostrzeżenie było następujące: paliwo stanowi jeden z największych kosztów flo-

⁹ S. Callahan, *3com, Intel, Microsoft take top three positions in high tech brand survey*, „Advertising Age Business Marketing” 1999, vol. 84, iss. 2.

ty w branży transportowej. Większość firm szuka zatem sposobów na redukcję spalania. Firma opracowała kalkulator oszczędności, który po podaniu podstawowych informacji (liczba ciężarówek we flocie, średnia liczba kilometrów pokonywanych rocznie przez jedną ciężarówkę, średnie spalanie, cena za litr paliwa, koszt opon itp.) pozwala obliczyć roczne oszczędności na paliwie, wynikające ze stosowania „paliwooszczędnych” opon Goodyear. Dodatkowo firma zgromadziła na swojej stronie internetowej wartościowe informacje na temat sposobów redukcji spalania, by pomóc klientom zaoszczędzić pieniądze i zmniejszyć koszty operacyjne. Firma zachęca do częstego odwiedzania portalu internetowego, po garść aktualnych informacji i wskazówek. Wśród wskazówek znajdują się m.in. informacje o aerodynamice, prędkości, załadunku, stylu jazdy, ale także o oponach i ich roli w osiągnięciu oszczędności.

Kalkulatory oszczędności pozwalają w czytelny i sugestywny sposób zaprezentować korzyści kosztowe wynikające z zakupu danej marki. Firma, która edukuje rynek i dostarcza użytecznych wskazówek, jak oszczędzać, buduje w ten sposób percepcję eksperta.

Koncepcja TCO oparta jest na spostrzeżeniu, że na cenę na rynku B2B składają się koszt produktu, ale także dodatkowe koszty związane z posiadaniem i użytkowaniem produktu¹⁰. W związku z tym, że ceny alternatywnych ofert jest łatwo porównać, a dodatkowe koszty mogą w dłuższym czasie przewyższać cenę zakupu, dlatego informacja o pełnym spektrum kosztów odgrywa istotną rolę w procesie zakupu. TCO to technika polegająca na porównaniu i ocenie możliwych alternatyw zakupu (najczęściej porównanie oferowanej marki do marek konkurencyjnych), z uwzględnieniem zarówno cen, jak i dodatkowych kosztów. Koszty dodatkowe w koncepcji TCO różnią się w zależności od branży, np. w branży samochodowej na TCO składa się m.in. koszt utraty wartości, koszt paliwa, koszt ubezpieczenia, koszt finansowania, serwis, naprawy, koszt utraconych korzyści. TCO uwzględnia zatem perspektywę cyklu życia inwestycji.

Przykładem aplikacji tej metody jest marka Hewlett Packard. Firma ta opracowała raport, w którym zamiast prostego porównania cen serwerów pochodzących od różnych dostawców wprowadza miarę TCO, która lepiej odpowiada potrzebom działów IT, zmuszonych by działać wydajniej i efektywniej przy kurczącym się budżecie. TCO to kalkulacja, która umożliwia menedżerom IT poznanie kosztów i korzyści, bezpośrednich i pośrednich, związanych z zakupem jakiegokolwiek komponentu IT. Celem tej kalkulacji jest uchwycenie rzeczywistego kosztu zakupu. W przypadku produktu, jakim jest serwer IT, na koszty pośrednie składają się: koszty utrzymania (prąd, chłodzenie, a także zajmowana powierzchnia, której koszt

¹⁰ K. Hurken, W. van der Valk, F. Wynstra, *Total cost of ownership in services sector: a case study*, „Journal of Supply Chain Management” 2006, Winter; R. Kłeczek, *Jak wykorzystać TCO i czynniki wzrostu wartości w marketingu b2b: koncepcja i program badań*, [w:] *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku b2b*, red. P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, Advertiva, Poznań 2009.

HP także potrafi wyliczyć), koszty wdrożenia systemu, koszty personelu związane z utrzymaniem serwera i supportem technicznym. W omawianym przykładzie wartościowy jest nie tylko sam sposób kalkulacji kosztów, ale sposób myślenia o poszukiwaniu swoich przewag i zalet. Firma HP była w stanie dostrzec swoją przewagę nawet w kubaturze urządzeń (serwerów) i znalazła pomysł, jak pokazać to w kalkulacji kosztów. Innym przykładem aplikacji metody TCO jest Microsoft. Firma w odniesieniu do swojej submarki Windows Mobile opracowała kalkulację TCO, porównując się z RIM Blackberry. Stworzono aplikację *on-line*, która umożliwia przekonanie się o przewadze marki Microsoft na poziomie 20-30% redukcji kosztów względem konkurencyjnych ofert. W tym przypadku podczas dokonywania obliczeń pojawia się różnica w poszczególnych kosztach.

Koncepcja czynników wzrostu wartości wskazuje siedem sposobów zwiększenia wartości biznesu¹¹:

1) okres zdolności biznesu do tworzenia wartości – im dłuższy okres, w którym biznes jest zdolny do generowania gotówki, tym większa jego wartość,

2) tempo wzrostu sprzedaży – im większe tempo wzrostu sprzedaży produktu będącego efektem danego przedsięwzięcia, tym większa wartość przedsięwzięcia,

3) marża zysku operacyjnego – im lepsza relacja: sprzedaż – koszty operacyjne – zysk operacyjny danego przedsięwzięcia, tym większa wartość przedsięwzięcia,

4) stopa podatku dochodowego – zmniejszenie kwot płaconych podatków zwiększa wartość przedsięwzięcia,

5) inwestycje w kapitał trwałe – im lepsza relacja między nakładami na środki trwałe i wynikami przedsięwzięcia, tym większa wartość przedsięwzięcia,

6) inwestycje w kapitał obrotowy – im lepsza relacja między nakładami na środki obrotowe (wzrost zapasów i należności) i sprzedażą, tym większa wartość przedsięwzięcia,

7) koszt kapitału – im mniejszy koszt kapitału, tym większa wartość przedsięwzięcia.

Koncepcja ta może być wykorzystana w budowaniu i komunikowaniu korzyści racjonalnych marki na rynku B2B, poprzez wskazanie nabywcy, na który z czynników wzrostu wartości wpływa oferowana marka i jakiego rodzaju jest to wpływ (np. wykazanie, że zakup marki wiąże się z określonym tempem wzrostu sprzedaży po stronie kupującego, zwiększa marżę zysku operacyjnego o określony procent, obniża kwotę płaconych podatków).

Punktem wyjścia w komunikowaniu racjonalnych korzyści marki w relacjach B2B jest właściwa identyfikacja korzyści wynikających z zakupu marki. Drugim krokiem jest czytelne i sugestywne zaprezentowanie tych korzyści. Sam kalkulator oszczędności czy TCO to narzędzia pomagające uwiarygodnić firmę jako partnera biznesowego, który potrafi pokazać wszystkie aspekty transakcji, m.in. koszty

¹¹ Tamże.

wdrożenia, szkoleń, eksploatacji. Firma, która jako pierwsza w branży stworzy własną kalkulację TCO, ma szansę stworzyć pewien kanon, lansować określony (korzystny z punktu widzenia firmy) zestaw elementów, które należy porównywać, kontraktując produkt w danej kategorii. Poza tym jest to świetna okazja, by pokazać swoje przewagi i zalety w obsłudze posprzedażowej, serwisie, ubezpieczeniu, usługach dodatkowych.

4. Korzyści emocjonalne marki B2B – znaczenie czynnika ludzkiego

Narzędzia komunikacji na rynku B2B, które w największym stopniu umożliwiają przekazy emocjonalne, to reklama i sprzedaż osobista. Z tych dwóch instrumentów to sprzedaż osobistą uważa się za wiodące narzędzie komunikacji na rynkach B2B. Z tego względu ludzie (personel sprzedażowy, doradcy, konsultanci) pełnią szczególną rolę w firmach B2B. Relacja między sprzedawcą a nabywcą ma bezpośredni wpływ na sposób doświadczania marki przez nabywcę, tym samym zachowanie personelu sprzedażowego tworzy przestrzeń do komunikacji określonych wartości marki¹². Aby sprzedawca był ambasadorem marki, musi najpierw sam znać i rozumieć wartości marki, którą reprezentuje, oraz wiedzieć, jak je przekazać w relacjach B2B. Intensywność i częstotliwość kontaktu personelu sprzedażowego z klientem znacznie różni się na rynkach konsumenckich i przemysłowych. Większość pracowników firm działających na rynkach konsumenckich ma sporadyczny kontakt z ostatecznym klientem lub nie ma go wcale. Na rynkach przemysłowych większość pracowników ma częsty kontakt z klientem (a w przypadku stałych klientów lub długoterminowych kontraktów także intensywny), więc muszą oni tę markę dobrze rozumieć i „dostarczać jej obietnicę codziennie”. Zatem kreowanie marki B2B zaczyna się wewnątrz firmy. Wartości emocjonalne marki B2B, zanim zostaną zakomunikowane na zewnątrz, muszą być wewnętrznie rozwijane i rozpowszechniane. Służą temu trzy kanały¹³:

- 1) kultura organizacyjna,
- 2) komunikacja wewnętrzna,
- 3) szkolenia personelu sprzedażowego.

¹² K. Kashani, *The essence of building an effective brand*, Mastering Management, Financial Times 2000, za: J. Lynch, L. de Chernatony, *The power of emotion. Brand communication in business to business markets*, „Journal of Brand Management” 2004, no. 11.

¹³ J. Lynch, L. de Chernatony, wyd. cyt.

5. Rola personelu w kreowaniu marki B2B – badania empiryczne¹⁴

W celu identyfikacji postrzegania roli personelu w działaniach na rzecz kreowania marki B2B oraz wykorzystywanych do tego celu metod i narzędzi przeprowadzono badania jakościowe o charakterze eksploracyjnym. Zastosowano metodę pogłębionych wywiadów indywidualnych ($n = 20$), które przeprowadzono w I kwartale 2009 roku z prezesami zarządów lub przedstawicielami wyższej kadry menedżerskiej firm z listy Rzeczpospolita 2000. Sformułowano następujące problemy badawcze:

- Jaka jest postrzegana przez menedżerów rola marki na rynkach/w relacjach B2B?
- Jaka jest postrzegana przez menedżerów rola ludzi (personelu sprzedażowego, handlowców, konsultantów) w kreowaniu marki B2B?
- Jak menedżerowie oceniają wykorzystanie potencjału ludzkiego w procesie kreowania marki B2B?
- Jakie narzędzia są stosowane w firmach, by zwiększyć wykorzystanie potencjału ludzkiego w procesie kreowania marki B2B?

6. Rola marki w relacjach B2B

Niemal wszyscy badani byli zgodni, że marka odgrywa dużą rolę w relacjach B2B. Określali ją jako fundamentalną, spinającą wszystkie działania. Badani zwracali uwagę na korzyści związane z marką B2B – percepcję wiarygodności i stabilności. Pojawiały się opinie, że marka ma szczególne znaczenie przy przetargach i zaproszeniach do składania ofert – jeśli jest znana, to zwiększa szanse firmy na zaproszenie do udziału w przetargu. Marka niesie ze sobą niepisaną gwarancję określonego standardu. Jeśli w działalności biznesowej ktoś posługuje się znaną marką, to nikt nie zakwestionuje podczas przetargu jego kompetencji. Pojawiały się także opinie, że marka gwarantuje niezmienną jakość i sprawia, że po stronie klienta jest mniejsza presja na uzyskanie niższej ceny. Badani zwracali uwagę, że w B2B marka ma szczególne znaczenie w usługach – sygnalizuje poziom ich świadczenia i zaplecze intelektualne; w B2B nawet konkretni pracownicy w firmie mogą być marką (percepcja ich wiedzy, doświadczenia, kompetencji). Pojawiały się opinie, że co prawda marka „otwiera drzwi”, ale później wyobrażenie o firmie budowane jest poprzez ludzi spotykających się z klientem. Zwracano uwagę, że wizerunek firmy i wizerunek pracowników powinny być ze sobą spójne. Jeśli pojawi się między nimi dysonans – będzie to działało na niekorzyść firmy, powodując spadek jej wiarygodności. Wbrew powszechnej opinii badani w zdecydowanej większości mieli wątpliwości co do pełnej racjonalności decyzji na rynkach B2B. Wśród ba-

¹⁴ Wyniki prezentowanych badań pochodzą z firmy consultingowej INSPIRE Smarter Branding. Cześć z nich została opublikowana: M. Dolata, M. Hajdas, *Gra zespołowa na markę*, „Marketing w Praktyce” 2011, nr 2.

danych pojawiła się tylko jedna opinia, że większość firm myśli zdroworozsądkowo i jedyne czego poszukuje, to korzystna relacja ceny do jakości.

7. Rola ludzi w kreowaniu marki B2B

Wszyscy badani byli zgodni, że rola ludzi w budowaniu marki w relacjach B2B jest istotna, przypisując jej nawet 80% wagi („tutaj markę buduje się inaczej, nie przez billboardy, ale przez wiarygodnych handlowców, którzy dotrzymują słowa i obietnic firmy”). Wśród warunków pełnego wykorzystania potencjału ludzi w budowaniu marki firmy badani wskazywali:

- świadomość pracowników w zakresie tego, co robią, jaki jest cel ich działań i dlaczego są one ważne, znajomość misji, wizji, sensu działań firmy,
- wiarę w produkty, pełne zaufanie do tego, co firma sprzedaje,
- wyposażenie w odpowiednie narzędzia sprzedaży.

8. Ocena stopnia wykorzystania potencjału ludzi w kreowaniu marki B2B

Wszyscy badani przyznali, że biorąc pod uwagę stopień wykorzystania potencjału ludzkiego do budowania marki korporacyjnej, mają dużo do zrobienia. Poproszeni o szacunek procentowy wykorzystania tego potencjału, wskazywali na 10-20%. Zdecydowana większość badanych firm deklarowała, że są chęci, aby ten potencjał spożytkować lepiej; nieliczni deklarowali, że firma uczy się tego, pracuje, aby wiedza pracowników nie ograniczała się tylko do znajomości produktów, ale by obejmowała także cel, misję, zrozumienie wartości firmy. Odosobniony był pogląd, że chociaż potencjał ludzki wykorzystany jest w firmie w stopniu niezadowolającym, to aby to zmienić, konieczne są duże inwestycje finansowe, na co mogą pozwolić sobie firmy działające w branżach wysokomarżowych.

9. Narzędzia kreowania marki wewnątrz firmy

Wśród działań zamierzających do lepszego wykorzystania potencjału ludzkiego do budowania marki firmy, badani wymieniali różne rodzaje aktywności. Najczęściej były to klasyczne działania HR, do których zaliczyć można:

- imprezy firmowe wzmacniające poczucie wartości, np. bale, wycieczki, imprezy okolicznościowe,
- komunikację wewnętrzną,
- szkolenia organizowane przez HR typu *team building*, szkolenia dotyczące radzenia sobie ze stresem,
- warsztaty sprzedażowe,
- system motywacyjny.

Kilkoro badanych uznało, że edukacja pracowników w kwestii wartości firmowych odbywa się poprzez kulturę korporacyjną („przychodzą nowi ludzie, wchodzi w atmosferę i się asymilują”) i procedury ją budujące, np. ISO, metody rozwiązywania problemów, konfliktów, systemy premiowe, sposoby okazywania uznania, promocji postaw i ludzi wewnątrz organizacji, kodeks etyczny firmy. Nieliczni badani wymienili specjalne dokumenty dotyczące wartości marki korporacyjnej lub szkolenia na temat budowania marki:

- księgi tożsamości – spisane wartości firmy, udostępnione w wielu miejscach, gdzie przebywają pracownicy,
- *sales books*, których celem jest kształtowanie umiejętności sprzedażowych oraz przekazanie informacji o markach produktowych i marce korporacyjnej,
- warsztaty strategiczne służące opracowaniu misji i wizji firmy („ale uczestniczyła w tym tylko kadra kierownicza, do pracowników nie poszła żadna oficjalna informacja; jest więc misja i wizja, ale nikt jej nie zna”); kwartalne sesje strategiczne dla personelu sprzedażowego.

Nieliczni menedżerowie wskazywali na specjalnie opracowane akcje, których celem jest wzrost zaangażowania pracowników: wewnętrzne konkursy na pracownika miesiąca czy akcje wyjazdowe dla pracowników najbardziej efektywnych. Kilkoro menedżerów stwierdziło, że w ich firmach brak jest jakichkolwiek inicjatyw tego typu, a jednocześnie uznali, że inicjatywy takie byłyby potrzebne.

Kluczowe spostrzeżenia z przeprowadzonych wywiadów są następujące:

- Badani menedżerowie, odnosząc się do własnych doświadczeń, kwestionują pełną racjonalność procesów zakupowych na rynkach B2B.
- Badani określają rolę marki B2B jako bardzo ważną, podkreślając jej funkcję kierunkującą oraz integrującą wszelkie działania marketingowe.
- Badani zwracają uwagę na istotną rolę marki na etapie procesu decyzyjnego, jakim jest konstruowanie listy uczestników przetargu.
- Silna marka w opinii badanych ogranicza presję ze strony nabywcy instytucjonalnego na obniżanie ceny.
- W opinii badanych rola personelu sprzedażowego w kreowaniu marki B2B jest wiodąca. Badani przypisują jej aż 80% wagi, ale wykorzystanie własnego personelu sprzedażowego do tego celu szacują na zaledwie 10-20%.
- Wśród czynników warunkujących pełne wykorzystanie potencjału personelu sprzedażowego w kreowaniu marki badani wymieniają: znajomość misji i celów strategicznych firmy przez pracowników oraz utożsamienie się z nimi, pełne zaufanie do oferowanych produktów oraz wyposażenie w odpowiednie narzędzia sprzedaży.
- Jako przyczyny niepełnego wykorzystania personelu sprzedażowego w procesie kreowania marki badani wskazują przede wszystkim brak wiedzy i doświadczeń w tym zakresie.

- Wśród metod i narzędzi kreowania marki B2B wewnątrz firmy badani wymieniają w pierwszej kolejności kulturę organizacyjną, komunikację wewnętrzną i działania o charakterze HR. Nieliczni badani wskazują na sformalizowane dokumenty czy procesy o charakterze strategicznym, dotyczące marki.

Przeprowadzone badania ujawniają rozbieżność między świadomością menedżerów w zakresie roli marki na rynku B2B oraz roli ludzi w jej kreowaniu a przekuciem tej świadomości w konkretne strategie i programy marketingowe. Na tej podstawie pojawia się pytanie o dojrzałość procesów brandingowych w badanych firmach oraz potencjał możliwy do uruchomienia w tym zakresie.

10. Obszary dalszych badań i implikacje menedżerskie

Przeprowadzone badania oraz studia literaturowe pozwalają sformułować następujące wnioski, stanowiące zachętę do dalszych badań:

- W literaturze dotyczącej budowania marki na rynkach/w relacjach B2B dominują badania i koncepcje związane z racjonalnymi wartościami marki i racjonalnymi korzyściami. Obszar emocjonalnych wartości marki pozostaje ciągle poza głównym nurtem badań akademickich. Trzeba jednocześnie mieć świadomość, że badanie emocji i nieuświadomianych motywów postępowania jest niewątpliwie trudniejsze niż badanie motywów racjonalnych. Jednym z czynników wpływających na ową trudność jest fakt, że decydenci na rynkach przemysłowych chcą uchodzić za racjonalnych (co wcale nie oznacza, że ich decyzje są w pełni racjonalne). Niektóre decyzje na rynkach przemysłowych mogą być podejmowane na podstawie określonych emocji, a następnie racjonalizowane (decyzja podjęta emocjonalnie, ale uzasadniana racjonalnie).
 - Wiodącym narzędziem komunikacji na rynkach/ w relacjach B2B jest personel sprzedażowy. W biznesie mówi się czasem, że „ludzie najpierw kupują ludzi” – to powiedzenie odzwierciedla potencjał personelu sprzedażowego w kreowaniu i komunikowaniu emocjonalnych wartości marki.
 - W przedsiębiorstwach działających na rynku B2B brak jest wystarczającej wiedzy oraz instrumentarium niezbędnego do kreowania marki. Wskazuje to na konieczność rozwoju badań w tym obszarze i popularyzacji wyników.
- Z przeprowadzonego badania wynikają następujące implikacje menedżerskie:
- Menedżerowie odpowiedzialni za kreowanie marek B2B mają do dyspozycji spektrum metod i narzędzi rozwijania i komunikowania racjonalnych korzyści marki (m.in. kalkulatory oszczędności, TCO, czynniki wzrostu wartości).
 - Menedżerowie powinni w kreowaniu marek B2B uwzględnić fakt, że wśród motywów zakupu mogą pojawić się czynniki pozaekonomiczne, takie jak zaufanie, prestiż, bezpieczeństwo zatrudnienia, przyjaźń czy potrzeby społeczne. Koncentracja jedynie na racjonalnych motywach zakupu i rozwój jedynie racjonalnych wartości marki B2B nie pozwala na wykorzystanie pełnego potencjału marki.

- By w pełni wykorzystać dominujące narzędzie komunikacji B2B, jakim jest sprzedaż osobista, konieczna jest współpraca między działami HR, odpowiedzialnymi za komunikację wewnętrzną, działami marketingu i zarządem, który wyznacza kierunki rozwoju firmy, oraz działami sprzedaży, które wdrażają strategię marki poprzez swoje codzienne zadania. Kreowanie marki na rynkach/w relacjach B2B wymaga zatem podejścia interdyscyplinarnego.
- By w pełni wykorzystać potencjał ludzki do budowania marki B2B, konieczne jest zbudowanie zaangażowania pracowników w realizację misji firmy. Dzieje się to poprzez kulturę organizacyjną firmy oraz klasyczne działania HR. Potencjał brandingowy tkwi w tym, by je stosować w sposób zgodny z wartościami firmy, aby oprócz funkcji HR działania te pozwalały także budować wizerunek firmy wśród pracowników i czynić z nich ambasadorów marki.

Literatura

- Anderson J.C.S., Narus J.A., *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004.
- Blacket T., *Trademarks*, Macmillan Press, Basingstoke 1998.
- Brodie R., *Brands and relationships in services: is there a missing fundamental proposition?* Working Paper, Otago Forum, University of Otago, Dunedin 2005.
- Callahan S., *3com, Intel, Microsoft take top three positions in high tech brand survey*, „Advertising Age Business Marketing” 1999, vol. 84, iss. 2.
- Dolata M., Hajdas M., *Gra zespołowa na markę*, „Marketing w Praktyce” 2011, nr 2.
- Hurken K., Valk W. van der, Wynstra F., *Total cost of ownership in services sector: a case study*, „Journal of Supply Chain Management” 2006, Winter.
- Kashani K., *The essence of building an effective brand*, Mastering Management, Financial Times 2000.
- Keller K.L., *Building a Strong Business to Business Brand*, [w:] *Business – to – Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercises*, eds. M.S. Glynn, A.G. Woodside, Emerald Group Publishing 2009.
- Kłeczek R., *Jak wykorzystać TCO i czynniki wzrostu wartości w marketingu b2b: koncepcja i program badań*, [w:] *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku b2b*, red. P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, Advertiva, Poznań 2009.
- Lynch J., Chernatony L. de, *The power of emotion. Brand communication in business to business markets*, „Journal of Brand Management” 2004, no. 11.
- Morrison D., *The six biggest pitfalls in B2B branding*, „Business 2 Business Marketer” 2001, July/August.
- Roberts J., Merrilees B., *Multiple roles of brands in B2B services*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2007, vol. 22, no. 6.
- Webster F., *Understanding the relationship among brands, consumers and resellers*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2000, vol. 28, no. 1.

B2B BRANDING. ASPECT OF RATIONAL AND EMOTIONAL BENEFITS

Summary: In the paper the author presents existing concepts of building a B2B brand, based on literature studies and empirical research of a qualitative nature. In reviewing the literature, the author draws attention to the dominance of research and ideas about rational decision-making aspects of B2B markets and rational (functional) benefits of B2B brands. The author presents the view that the reduction of building a B2B brand to the rational benefits does not allow to fully exploit the potential of the brand. B2B brand-building should also include emotional benefits, because decisions on B2B markets are not only rational but also emotional (emotions on B2B markets are security, social acceptance and complacency). As the main tool for building and communicating the emotional benefits associated with the B2B brand the author indicates personal selling. She presents empirical research on managers' perception of the role of personal selling and how it is used in building a B2B brand.

Keywords: B2B brand, rational and emotional aspects of decision process in B2B, personal selling.