

MÁRKAÉPÍTÉS ÉS ETIKUS VÁLLALAT

ELLENTMONDÓ VAGY ÖSSZEFÜGGŐ KONCEPCIÓK?

– Tudományos diákköri dolgozat –

Lezárva: 2014. március 25.

Tartalomjegyzék

ÁBRAJEGYZÉK	3
1. BEVEZETÉS	4
1.1. A MÁRKÁZÁS ÉS AZ ETIKA KAPCSOLATÁNAK JELENTŐSÉGE	4
1.2. HIPOTÉZIS, KUTATÁSI MÓDSZERTAN ÉS A DOLGOZAT STRUKTÚRÁJA.....	5
2. A MÁRKA-JELENSÉG	7
2.1. A MÁRKA FOGALMA, MÁRKAIDENTITÁS ÉS KAPCSOLATA A VÁLLALATI IDENTITÁSSAL ...	7
2.2. A MÁRKA HATÁSMECHANIZMUSA. A MÁRKA MINT ERŐFORRÁS	17
3. SZUPERMÁRKÁK: ÉRINTETTELMÉLETI VONATKOZÁSOK. A MÁRKA ÉS A VÁLLALAT ETIKAI TELJESÍTMÉNYE	20
3.1. A MÁRKÁBÓL SZÁRMAZÓ ÉRINTETTI ÉRTÉKTÖBBLET	21
3.2. A MÁRKAÉPÍTÉS ETIKAILAG MEGKÉRDŐJELEZHETŐ HATÁSAI.....	23
3.2.1. <i>A márkamentes tér eltűnése.....</i>	23
3.2.2. <i>Pszichés zavarok, reklámetikai kérdések</i>	24
3.2.3. <i>Ár-érték arány</i>	25
3.2.4. <i>A munkavállalók, a beszállítók, a fejlődő országok és a természeti környezet rovására menő vállalati magatartás.....</i>	25
3.3. NÖVELHETI-E A MÁRKA AZ ETIKAI TELJESÍTMÉNYT?	27
4. BP: „ZÖLD” MÁRKAIDENTITÁS, VÁLLALATI VALÓSÁG ÉS TANULSÁGOK	29
5. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK.....	44
IRODALOMJEGYZÉK	48

Ábrajegyzék

1. ÁBRA. A VIZUÁLIS ARCULAT MEGKÜLÖNBÖZTETŐ EREJE	8
2. ÁBRA. A MÁRKAPIRAMIS-MODELL	9
3. ÁBRA. A NIKE MÁRKAIDENTITÁSÁNAK TÜKRÖZŐDÉSE A MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓBAN ..	11
4. ÁBRA. VÁLLALATI MÁRKÁK ÉS TERMÉKMÁRKÁK A VILÁG LEGÉRTÉKESEBB MÁRKÁI KÖZÖTT	14
5. ÁBRA. A VÁLLALATI IDENTITÁS, A MÁRKAIDENTITÁS ÉS A VÁLLALATI MAGATARTÁS KAPCSOLATA.....	15
6. ÁBRA. A BP-LOGÓ VÁLTOZÁSA A KEZDETEKTŐL NAPJAINKIG.....	31
7. ÁBRA. A BP ÚJ VIZUÁLIS IDENTITÁSA ÉS AZ ÚJ ÉRTÉKEK MEGJELENÉSE A MÁRKAKOMMUNIKÁCIÓBAN.....	32
8. ÁBRA. A BP-LOGÓ ÁTTERVEZÉSÉRE INDÍTOTT INTERNETES VERSENY NÉHÁNY ALKOTÁSA...	38
9. ÁBRA. A BP ÖSSZEFOGLALÓ TÁJÉKOZTATÁSA A DEEPWATER HORIZON KATASZTRÓFÁT KIVIZSGÁLÓ JELENTÉS AJÁNLÁSAINAK TELJESÍTÉSI FÁZISÁRÓL (2013).....	40
10. ÁBRA. A BP ÖSSZEFOGLALÓ TÁJÉKOZTATÁSA AZ ÖBÖLBELI HELYSZERELÉS 2013 VÉGÉIG FELMERÜLT VÁLLALATI KIADÁSÁIRÓL	41
11. ÁBRA. A BP KÖRNYEZETI MUTATÓINAK ALAKULÁSA 2009 ÉS 2013 KÖZÖTT	42
12. ÁBRA. KÉT ETIKAI TELJESÍTMÉNNYEL KAPCSOLATOS MUTATÓ	42

„A vállalati márka megjeleníti az identitást, az értékeket és az elveket. Ezen felül egy ígéretet testesít meg a szervezet érintettekkel szembeni magatartására vonatkozóan.”

„Az érintettekkel zajló interakciók mindennap építik a márkát.”

Villagra-López¹

1. Bevezetés

1.1. A márkázás és az etika kapcsolatának jelentősége

A modern kor embere fel sem tudja mérni, pusztán egyetlen nap leforgása alatt hány márkával kerül ilyen-olyan módon kapcsolatba. Ma már életünk valamennyi használati tárgyán, az általunk igénybe vett szolgáltatásokon, a befogadott tartalmakon (filmen, zenén stb.) ott található a márka, mely alapvetően befolyásolja választásainkat, vásárlási döntéseinket, sőt ezen túlmenően valóságészlelésünket, értékítéleteinket, életstílusunkat is. Tágan értelmezve minden betöltheti a márka szerepét, ami képes azonosítani és megkülönböztetni – egy szervezet, egy eszme, egy ország vagy akár egy személy sem más, mint márka. De ha csak az üzleti élet „megszokott” brandjeinél maradunk is, nyilvánvaló: a modern társadalom-gazdaság egyik meghatározó jelensége a márka.

A modern értelemben vett márkázást – bár a mögötte meghúzódó motivációk és viselkedésminták egyidősek az emberiséggel, sőt a természetben is fellelhetők (Horváth, 2014) – a 19. század utolsó harmadában a tömegtermelés, a homogén tömegcikk miatt kialakult megkülönböztetési igény hívta életre. A vállalatok egyre inkább felismerték, hogy a márkákhoz érzelmek kapcsolódnak, és a fogyasztók nem pusztán termékeket, hanem márkákat vásárolnak. Bár a termelésorientáció még sokáig domináns maradt, a televíziózás által megtestesített „egy a többhöz” („one to many”) kommunikáció aranykorában a reklámok már márkákat építettek a fogyasztói fejekben. E marketingtevékenység eredményeként a nyolcvanas évekre a márka pénzben mérhető, a piac által értékelt vállalati vagyonelemmé vált, ami sok esetben jóval többet ért, mint a vállalat fizikai valósága (Klein, 2004).

Ezzel párhuzamosan a márkákról való gondolkodás is megváltozott: a márkaépítés (és annak „grandiózus projektje”, a marketing) kiemelkedett a vállalati tevékenységek közül, mint az egyik legfontosabb értékalkotó, versenyelőnyt teremtő funkció (Klein, 2004, p. 23.). Az egyre erősebb és globalizálódó piacok, a turbulens társadalmi-gazdasági környezet, az egyre nagyobb tudástartalmú és/vagy minőségileg egyre kevésbé különböző versenyző

¹ Villagra-López, 2013, p. 200-201.

termékek arról győzték meg a cégeket, hogy csak akkor lehetnek sikeresek, ha „konceptiót” adnak el, „(...) a *márkát* mint élményt, életstílust jelenítik meg” (Klein, 2004, p. 36.). Ez a vállalatok erőforrás-gazdálkodásának teljes átalakítását követelte meg, ami szükségszerűen az érintettek széles körének helyzetére volt és van hatással. A márka ma olyan eszköz a vállalatok kezében, amely képes a lényegét adó sokrétű kapcsolatok szereplőire igen számottevő – előnyös vagy hátrányos – hatást gyakorolni, így etikai szempontból nem hagyható figyelmen kívül.

Különösen igaz ez azért, mert a globális vállalatok szupermárka-építési tevékenysége napjainkra korlátait feszegeti. Klein (2004) nagy hatású művében bemutatja, hogy a márkát abszolutizáló üzleti stratégiák etikátlan vállalati működést eredményeznek a márkamentes terek kisajátításától a fejlődő világbeli foglalkoztatási és környezethasználati gyakorlatokig, ami azonban egyre elfogadhatatlanabb az érintettek számára. A márkaépítő vállalatok az utóbbi egy-két évtized társadalmi-gazdasági változásai közepette mindinkább kitettek az etikai kritikának, mert a fogyasztók megváltozott életstílusa, növekvő tudatossága és elvárásai felelősebb és transzparensabb vállalati magatartást követelnek. A vevők és más érintettek egyre több információt igényelnek a cégekről: nem pusztán azok termékeiről és szolgáltatásairól, hanem értékeikről és alapelveikről, arról, hogy mit tesznek a fenntarthatóság érdekében és hogyan bonyolítják piaci kapcsolataikat (Villagra–López, 2013). Ez egyrészt (továbbra is) lehetővé teszi az értékalapú márkapozicionálást, ugyanakkor nagyobb kontrollt jelent. A globalizáció erősödésével a nagy márkaépítő vállalatok érintetti kapcsolatok egyre bonyolultabb hálóját kényszerülnek menedzselni, miközben az új, többirányú („many to many”) kommunikációra lehetőséget adó médiumok révén e hálózatok összefüggései egyre átláthatóbbá válnak a nyilvánosság számára. „A fogyasztók manapság sokkal többet tudnak a márkák mögött álló tulajdonos vállalatokról, sokkal egyszerűbben és többet kommunikálnak egymással, és nyíltan át-átveszik az irányítást” (Nádasi, 2013, p 155.). A cégek így rákényszerülnek a márkaüzenetben megfogalmazott értékeknek megfelelő magatartásra, tehát a márkázás – az etikátlan magatartásra vonatkozó kiinduló megállapítás fényében talán paradox módon – etikai teljesítményük javulásához vezethet.

1.2. Hipotézis, kutatási módszertan és a dolgozat struktúrája

Munkám célja a márkaépítés és az etikus vállalati magatartás kapcsolatának vizsgálata. Napjaink komplex márkaidentitásokat létrehozó marketinggyakorlata az üzleti etika egyik legfontosabb problémájává avatja a márkák érintettekre gyakorolt hatásának

kérdéskörét; azt, hogy a márkaépítés – azaz: értékrendszerek felépítése – értékorientáltabbá és erényesebbé teszi-e magát a vállalatot is, avagy a kommunikált márkaidentitás és a mögöttes vállalati magatartás csak még jobban elszakad egymástól. E probléma aktualitására Naomi Klein fentebb már idézett műve hívta fel a figyelmemet. Hipotézisem az, hogy a végső fogyasztó számára termelő márkaépítő cégek esetében a márkázás – bár számos etikai „buktatót” rejt – végső soron etikusabb vállalati magatartáshoz vezet.² A márkaépítés a 21. században eszerint nem lehet pusztán imázsépítés: a vállalat valamennyi megnyilvánulásának konzisztensnek kell lennie az általa alkotott értékrendszerrel, identitással (v.ö. Braun, 2013a; Villagra-López, 2013; Nádasi, 2013). E feltételezést a következőkben bemutatott gondolatmenet és módszertan szerint vizsgálom.

A probléma megközelítéséhez szükséges a márka fogalmának mélyebb megértése. A 2. fejezet a márkát mint napjaink meghatározó társadalmi-gazdasági jelenségét mutatja be. Mivel a dolgozat a for-profit szektorra összpontosít, a megállapítások az üzleti életben alkalmazott márkákra vonatkoznak, bár a brand alapvető fogalmi elemei, hatásmechanizmusa az üzleti világon kívül létező márkák esetében is azonosak. A 2. fejezet több, összefüggő megközelítést alkalmaz a márka definiálására: meghatározza a márkát funkcionális alapon, szimbólumok és mentális struktúrák összességeként, komplex értékrendszerként és vállalati erőforrásként. Elemzi a brandhez való fogyasztói kötődés alapját, kialakulását és fennmaradását, azaz a márka hatásmechanizmusát. Teszi ezt a marketingkommunikáció meghatározó hazai szakirodalmának és néhány összegző nemzetközi publikációnak az áttekintésével. Emellett a fejezet szintetizálni igyekszik mindazt a tudást, amit egyetemi tanulmányaim alatt a márkákról, a márkázásról elsajátítottam.

A 3. fejezet a márkát az érintettelmélet szemszögéből közelíti. Egyaránt számba veszi azokat a pozitív és negatív hatásokat, amelyeket a brandek az érintettek széles körére, kiemelten a fogyasztókra, a munkavállalókra, a beszállítókra és működésük társadalmi-természeti környezetére gyakorolnak. A márkák értéknövelő hatásának bemutatásában elsősorban Godinra (2011) támaszkodom, aki bemutatja a brand nyújtotta pszichikai előnyöket; a negatív hatások feltárása pedig főként Klein – a témában valószínűleg kimerítő – műve (2004) alapján történik. A dolgozatnak nem célja az egyes hatások egyenkénti részletes elemzése, hanem a problémák felvillantásán keresztül szemléltetni kívánja a márkák

² A dolgozat fókuszában a végső (egyéni) fogyasztó számára pozicionált és értékesített márkák állnak. Ezzel együtt azt is feltételezem, hogy a hipotézisben megfogalmazott hatás bizonyos mértékig a szervezetközi piacokon értékesítő vállalatokra is érvényes (lásd 3.3. fejezet).

érintettekre gyakorolt sokrétű befolyását. A fejezet fontos része a nyilvánosság erejének bemutatása a vállalatok etikai teljesítményének emelésében.

A 4. fejezet a British Petroleum (BP) példáján keresztül vizsgálja a 2-3. rész állításait, és állást foglal abban a kérdésben, hogy a BP esetében a katasztrófába torkollt etikátlan működési gyakorlat megváltozott-e az érintettek „büntető” reakcióinak hatására. Ehhez – a korábban bemutatott márkaelméleti megközelítéseket felhasználva – részletesen elemzem a cég márkaidentitását és az ahhoz kapcsolódó vizuális arculatot; megvizsgálom a vállalat baleset előtti működésének tényleges mozgatórugóit; áttekintem a katasztrófára adott fogyasztói (érintetti) válaszokat; végül megkísérlem nyomon követni a BP baleset óta megfigyelhető magatartását. Ez utóbbi szempontnál a friss vállalati dokumentumokra (balesetet kivizsgáló jelentés, fenntarthatósági jelentés, új etikai kódex) támaszkodom, és törekszem azokból a tényszerűen megtörtént vállalati lépéseket kiemelni. Dolgozatom összefoglaló következtetéseit az 5. fejezet tartalmazza.

2. A márka-jelenség

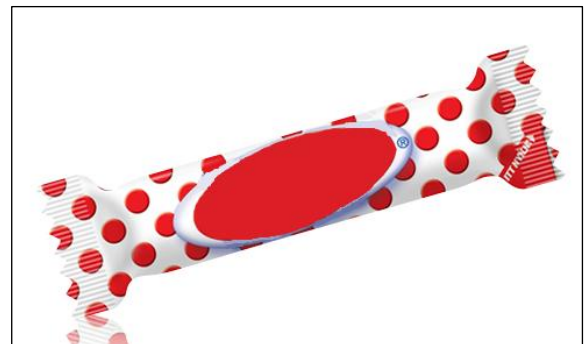
2.1. A márka fogalma. Márkaidentitás és kapcsolata a vállalati identitással

A márka fogalmának meghatározására többféle, ám lényegét tekintve többnyire azonos definíció áll rendelkezésre. „A márka olyan szimbólumok összessége, melynek feladata termékek és szolgáltatások egy meghatározott gyártóval való azonosítása és egyúttal azoknak más termékektől való megkülönböztetése” (Bauer–Berács, 2006, p. 167). „A fogyasztók által elképzelt mentális asszociációk összessége, melyek hozzájárulnak a termék/szolgáltatás érzékelt értékéhez és a termék/szolgáltatás megkülönböztetéséhez” (Bauer–Horváth, 2013, p. 176.).

A márka két alapvető feladata (azonosít és megkülönböztet) dolgozatom eddigi része alapján is kézenfekvő. Az azonosítás és megkülönböztetés iránti igény hívta életre és tartja fenn a márkázást, ugyanakkor meglátásom szerint pusztán ez a funkcionalitás nem bír elégséges magyarázó erővel a márka mint jelenség megértéséhez. Azonosítani és megkülönböztetni képes egy szín, egy forma, egy megnevezés, egy jel – a modern márka azonban több ezeknél. Ahogyan a fenti definíciók is jelzik, a márka a fogyasztók (érintettek) fejében levő mentális struktúrákban létezik asszociációk, attitűdök, érzelmek és akár viselkedési minták komplex rendszereként, így fejtve ki azonosító, megkülönböztető, fogyasztói döntéseket automatizáló vagy egyszerűsítő hatását. „A márka memóriabank”,

valószínűleg a fogyasztókban kialakított és megerősített percepciókban, értékítéletekben rejlik (Nádasi, 2013, p. 136.).

A brand valóban építkezik vizuális elemekből, mint amilyen a logó, a csomagolás annak minden színével, árnyalatával, formájával, egyéb ingerével. Ez a vizuális identitás (arculat) igen nagy azonosító és megkülönböztető erőt biztosíthat – ezt bizonyítja az 1. ábra. A képeken szereplő termékeket/szolgáltatásokat egyértelműen felismerjük, holott egyik esetben sem olvasható a márkanév. Látjuk viszont az adott márkára jellemző sajátos vizuális elemeket, amelyek a cégek kommunikációs aktivitása révén tudatunkban összekapcsolódtak a branddel. A színekombinációk, a formák, ezek térbeli elrendezése (és hozzájuk hasonlóan az olyan verbális és auditív ingerek, mint a szlogen és a szignál) egyértelműen azonosíthatóvá



1. ábra. A vizuális arculat megkülönböztető ereje

Forrás: saját szerkesztés a „No Noise” termékek ötlete alapján (Etherington, 2013)

teszik még a kifejezetten „zajtalanított” termékeket is, működésbe hozva a márka lényegét adó mentális struktúrákat.³ Ugyanakkor egy márka arculata „csak” egy mélyebben gyökerező

³ A londoni Selfridges áruház részére sok ismert márka gyártotta le termékeinek márkanév nélküli (egyebekben azonos csomagolású) változatát a „No Noise” kampány során, melynek lényege a mindent átható marketingkommunikációs „zajjal” szembeni fellépés volt (Etherington, 2013). A Heinz ketchup vagy a Levi’s farmer márkanév nélkül azonban ugyanúgy azonosítható termékek maradtak, hiszen – a fentieknek megfelelően – a márka minden vizuális elemen keresztül kommunikál (Horváth, 2014).

identitás visszatükröződése – a vizuális és egyéb ingerek azt az értékrendszert kommunikálják a fogyasztó felé, amit a márka megtestesít.

A márka-jelenség olvasatomban akkor érthető meg leginkább, ha a márkát végső soron egy komplex értékrendszerként, értékválasztások összességeként definiáljuk. Ez összhangban áll a Doyle (2002) által bemutatott márkapiramis-moddal, amely a márkának különböző rétegeit jeleníti meg a „felszíntől a mélyig”, az éppen aktuális márkakommunikációs elemektől a márka identitásáig (2. ábra).



2. ábra. A márkapiramis-modell

Forrás: saját szerkesztés Doyle (2002) alapján

A piramis csúcsán található a márka magja (identitása): azok az alapértékek, amelyeket a brand tartósan magáénak vall, képvisel, és amelyek mentén felépíti önmagát, létrehozva a kapcsolódó mentális struktúrákat. Ebből az identitásból táplálkozik a pozicionálás: az, ahogyan a márka versenytársaihoz képest elhelyezi magát a piacon, a fogyasztói fejekben. Ez adja meg a „felszínhez közelebbi” rétegek alapját is: a márka tartósabban meglevő stílusa és az akár kampányonként is változó márkatéma elemei e vezérfonal mentén szerveződnek.

Az értékek természetüknél fogva alapvetően absztrakt fogalmak, ennek ellenére megállapítható, hogy a márkák magját képező értékrendszer egyre magasabb absztrakciós szintre kerül a szupermárka-építés korában. Az igazán erős márkák az utóbbi évtizedekben nem funkcionális értékeket állítanak identitásuk középpontjába, hanem sokkal inkább tiszta, elvont ideákat, amelyekkel igyekeznek abszolút értelemben összekapcsolni önmagukat. Klein

(2004) e jelenség példaként a Nike-t mutatja be. „A Nike az a cipőgyár, melynek eltökélt célja, hogy (...) ő maga válhasson a sport definíciójává” (i.m., p. 62.). A Nike nem egyszerűen sportruházatot gyárt, és nem is termékeinek használati tulajdonságaiból származtatja a fogyasztói értéket, hanem olyan magasabb rendű értékek közvetítéséből, mint a tiszta sport eszméje, a versenyszellem, az emberi teljesítőképesség, kitartás, hősiesség. Mindez egyfajta „mítoszteremtés”, melynek lényege, hogy egyenlőségjelet tegyen a márka és a tiszta sport eszméje közé. Ezt szolgálja a Nike integrált márkakommunikációja, amely sportesemények, élvonalbeli sportolók/csapatok szponzorációját, saját sportcsapatok, sportversenyek szervezését, márkaboltok („márkaszentélyek”) fenntartását és a tiszta sport ideálját sugárzó reklámokat egyaránt magában foglal. Mindezt jól sűríti a vizuális arculat, a „Nike-pipa” logó és a „Just do it” szlogen. A 3. ábra a márkaidentitást tükröző marketingkommunikáció illusztrációja.

A Nike-hoz hasonlóan a legerősebb márkák magját absztrakt értékek adják – néhány további példa címszavakban: Apple – kreativitás, egyediség, egyéniség, önmegvalósítás; Coca-Cola – boldogság; Samsung – élmény, jobb élet, egység a sokféleségben; Virgin – minőség, innováció, „hanyag elegancia”. Ezek és a hozzájuk hasonló márkák egyre kevésbé köthetők konkrét termékekhez/szolgáltatásokhoz vagy konkrét iparághoz. Rendszerint elmosódó iparági határok mentén működnek, márkakiterjesztéssel új iparágakba lépnek be. Ennek elvi alapja az a – korábbiakban kifejtett – gondolat, hogy „(...) a márka nem termék, hanem életstílus, attitűd, értékrendszer, megjelenés, gondolat” (Klein, 2004, p. 37.). Ez az ún. tapasztalati márka, amely a márkaépítés csúcsát képviseli a funkcionális és aspirációs márkák szintje felett (Nagy, 2012). A tapasztalati márka szabadon átvihető bármely termék kategóriára, mert a márka magját teljesen univerzális értékek alkotják – a fenti példák közül egyértelműen ilyen a Virgin, mely légitársaságot, mobiltelefon- és pénzügyi szolgáltatást, utazási szolgáltatásokat egyaránt márkáz, megtalálható a zenei és szórakoztatóiparban stb. (Klein, 2004; virgin.com).



3. ábra. A Nike márkaidentitásának tükröződése a marketingkommunikációban

Forrás: saját szerkesztés. Az egyes képek forrása: wallfoxy.com; thewire.sheknows.com; rcljohnson.blogspot.hu. A szlogenek jelentése: „Csak csináld!”, „Mindannyian tanúk vagyunk”, „A pillanat egy másodpercig tart. A legenda örökké.”

A márkaidentitás rendkívül magas absztrakciós szintjének kialakulása több okra vezethető vissza. Legkézenfekvőbb ezek közül a tömegcikk piacán kialakult megkülönböztetés iránti igény, a fenntartható versenyelőny megszerzésének törekvése. A technológiai fejlődés, a piaci verseny erősödése és globalizálódása oda vezetett, hogy „terméket bárki előállíthat”, és funkcionalitásban, minőségben, tudástartalomban egyre minimálisabb különbség van az egyes vállalatok által felkínált opciók között (Klein, 2004, p. 36.; Chikán, 2008; Hulberg, 2006). A terméktulajdonságok (vagy akár a költségelőny) egyre kevésbé bizonyulnak – az erőforrás-alapú elméletek által leírt – értékes, ritka, nehezen másolható, azaz hosszabb távon fenntartható erőforrásnak (v.ö. Wernerfelt, 1984). Ennek megfelelően a verseny más síkra terelődik, melynek lényege a fogyasztók érzelmi kötődésének megteremtése, a márka jelentéssel való megtöltése, amellyel a fogyasztó azonosulni képes, és amely plusz értéket teremt számára (Klein, 2004; Godin, 2011). Ez természetesen absztrakt üzenettel érhető el leginkább, tehát – szemben például a terméktulajdonságokkal – az értékalapú pozicionálás teremthet ritka, nem másolható erőforrásnak bizonyuló brandet. A „(...) motiváló és érzelmi töltetet nyújtó márkák kedvezőbb fogadtatásban részesülnek, mint a csak funkcionális előnyöket kínáló márkák. Ez magyarázza, hogy egyre nagyobb az elvont márkajánlással rendelkező márkák aránya” (Nádasi, 2013, p. 146.).

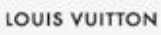
Az ilyen márkaajánlat egyben kevésbé áttekinthető a fogyasztó számára, mint egy funkcionális, terméktulajdonságokra/termékkiválóságra épülő pozíció. Megfigyelhető, hogy ezekben az esetekben gyakran maga a fogyasztó sem tudja különösebben megmagyarázni, miért éppen az adott márkát preferálja (érzelmi döntés; Hofmeister-Tóth, 2008). Ez összekapcsolható az oksági homályosság (causal ambiguity) fogalmával, melynek lényege, hogy a külső szemlélők (a potenciális imitátorok) nem tudják megállapítani a vállalat sikere, hatékonysága mögött rejlő okokat (Peteraf, 1993). Egy értékalapú márkapozíció ilyen homályt teremt, hiszen nagyon nehéz fényt deríteni azokra az érzelmi kötődésekre, mentális beidegződésekre, amelyek arra készítetnek egy vásárlót, hogy X márkát válassza Y helyett. Ha a fogyasztói döntés kevésbé racionális, például nem konkrét termékparaméterek alapján, hanem értékekkel való azonosulás és érzelmi előnyök mentén születik, sokkal kevésbé lehet az ok-okozati összefüggések működésébe „belelátni” és a már kialakult mintákat megváltoztatni, vagyis a versenytársak jelentős hátránnyal indulnak. Ezt bizonyítja egy, a Harvardon elvégzett kísérlet, melynek során MBA-hallgatókból két csoportot képeztek. Mindkét csoportnak egy új terméket (márkát) mutattak be, azonban az egyiknek értékalapú pozicionálással, a másiknak pedig a funkcionális terméktulajdonságokat, paramétereket ismertetve. Ezután mindkét csoportnak prezentáltak egy új belépő, rivális márkát, és megkérték őket, hogy válasszanak az elsőnek és a másodiknak látott opció között. Azok a hallgatók, akik az első termékről áttekinthető (funkcionális) ismertetést kaptak, képesek voltak helyesen dönteni: a jobb tulajdonságokkal rendelkezőt választották (vagy két azonos közül az olcsóbbat); azok viszont, akik elsőként értékalapú (kevésbé áttekinthető) pozicionálással találkoztak, jóval nagyobb arányban ragaszkodtak az 1. számú márkához (Bauer, 2014a). Egyszerű példával: ha egy édességmárka a „legfinomabb” pozícióval igyekszik elhelyezni magát a piacon, ezt a pozíciót a versenytársak könnyen támadhatják, viszont például a „vidámság” üzenetét nehéz felülmúlni („még vidámabb...?”; Bauer, 2014a).

Az absztrakt márkaidentitás kialakításának további oka, hogy az ilyen alapértékekkel rendelkező márka könnyen kiterjeszthető, akár egyáltalán nem kapcsolódó tevékenységi területeken is alkalmazható. Ekkor több iparágban is ki lehet használni a profitszerzési lehetőségeket anélkül, hogy kockázatos befektetéseket kellene eszközölni különálló brandek felépítésére, miközben az egyetlen márka valamennyi piacon képes lehet pozitív fogyasztói reakciókat előhívni, szinergiát elérni. Egyértelmű, hogy erre csak univerzális értékeket felvonultató márkák képesek. A termékhez kötött pozicionálás ilyenkor határozottan hátrányos, mert „(...) ha az identitás szoros részévé válik az adott funkcionális előny, akkor

nehéz kiterjeszteni a márkát” (Nádasi, 2013, p. 145.). A márkakiterjesztés lehetősége ugyanakkor egyre fontosabb szempont napjaink turbulens világgazdaságában, egyrészt mert a rugalmas alkalmazkodás akár azt is megkövetelheti a vállalatoktól, hogy eredeti alaptevékenységüket adják fel (ahogyan a termékkategória megteremtője, az IBM eladta személyiszámítógép-üzletágát); másrészt egyre nagyobb fokú az iparágak konvergenciája, a komplex megoldások iránti igény (Chikán, 2008).

Bár többféle márkázási stratégia létezik és terjedt el a gyakorlatban (termékmárka, vállalati márka, fedőmárka stb.), megfigyelhető, hogy az absztrakt márkaidentitás terjedésével, a szupermárka-építéssel párhuzamosan egyre hangsúlyosabb a vállalati márka (corporate brand) szerepe. A kilencvenes évek elejétől a márkamenedzsment témájában megjelent publikációk is mindinkább szükségesnek látják a márka szélesebb megközelítését, amely számításba veszi a globális vízióval rendelkező vállalatot (Villagra–López, 2013). A vállalati márkázás a hagyományos termékmárkázásból ered, céljaik azonosak: megkülönböztetés és preferenciaterepítés. Célpontjuk viszont más: miközben a termékmárkák meglehetősen homogén célcsoportot szólítanak meg, a vállalati márka minden érintettnek szól (Hulberg, 2006). „A vállalati márka megkülönböztető tulajdonsága, hogy a márkaépítés az identitás, más szóval a cég értékeinek, jövőképének, kultúrájának kifejezése érdekében történik” (Villagra–López, 2013, p. 199.). Ez összhangban áll a vállalat által figyelembe veendő érintetti kör kiszélesedésével, az érintettek vállalat iránti növekvő elvárásaival és befolyásával (v.ö. 2.1. fejezet). A cégeknek egyre inkább olyan átfogó márkákat kell menedzselniük, amelyek a „puszta” termékeken/szolgáltatásokon túl információt árulnak el az érintettek számára a vállalat értékeiről. A 4. ábrán látható, hogy a világ legértékesebb márkáinak döntő többsége vállalati brand: a listán a 16. helyen jelenik meg először termékmárka (a „T”-vel jelzett Gillette, a Procter&Gamble márkája), előtte minden helyen vállalati (vagy divízió szintű) márka szerepel.⁴

⁴ Maga a Procter&Gamble, amely hatalmas termékmárka-portfólióval rendelkezik és hagyományosan termékmárkázási stratégiát követ, az utóbbi időben szintén elkezdte vállalati márkanévét (is) használni kommunikációjának bizonyos területein. Ilyen például a számos országban alkalmazott „Thank you, Mom” kampány (lásd: <http://www.youtube.com/watch?v=57e4t-fhXDs>).

1  +28 % 98,316 \$m	2  +34 % 93,291 \$m	3  +2% 79,213 \$m	4  +4% 78,808 \$m	5  +3% 59,546 \$m	6  +7% 46,947 \$m
7  +5% 41,992 \$m	8  +20% 39,610 \$m	9  -5% 37,257 \$m	10  +17% 35,346 \$m	11  +6% 31,904 \$m	12  +10% 31,839 \$m
13  +7% 29,053 \$m	14  +3% 28,147 \$m	15  -1% 25,843 \$m	16  +1% 25,105 \$m	17  +6% 24,893 \$m	18  +9% 24,088 \$m

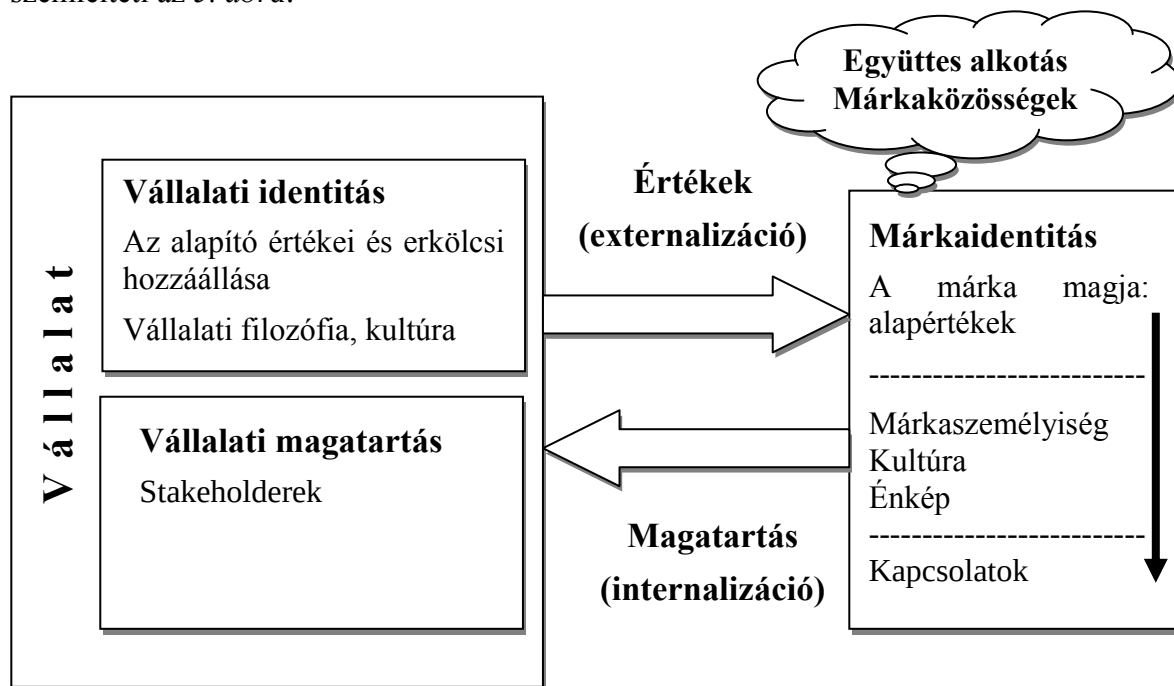
4. ábra. Vállalati márkák és termékmárkák a világ legértékesebb márkái között

Forrás: interbrand.com. A top 100 legértékesebb márkák, 2013.

Hulberg (2006) szerint a vállalati márkák iránti növekvő érdeklődést három fő tényező magyarázza: megkülönböztető erő, transzparencia és a költségcsökkentés lehetősége. A vállalati márkák jobban képesek kitűnni az információs túlsordulással terhelt piacokon, mint a termékek és termékmárkák, mivel a termékek – mint arról már volt szó – egyre hasonlóbakká válnak, miközben a szervezetek elkerülhetetlenül különböznek. A vállalati márka sokkal inkább lehetővé teszi az értékalapú márkázást és pozicionálást, annak fent tárgyalt előnyeivel. Az ilyen brand több információval látja el az érintetteket mindarról, amit tudni akarnak (ilyen értelemben transzparens). Végül a vállalati márka biztosíthatja azt a szinergiát, amit a szeparált termékmárkák nem, innen a költségcsökkentő hatás.

Az eddigiekből is látszik, hogy a modern gazdaságban versenyképességgel jutalmazott márkaidentitás nem létezik vállalati identitás nélkül. E megállapítás kétirányú: egyrészt a vállalatnak erős és erényes identitással kell rendelkeznie, amelyből meríthet a márkaépítéshez; másrészt a szervezetnek meg kell élnie a márka üzenetét és minden cselekvésén keresztül meg kell osztania a társadalommal (Villagra–López, 2013). „A vállalati márka megjeleníti az identitást, az értékeket és az elveket. Ezen felül egy ígéretet testesít meg a szervezet stakeholderekkel szembeni magatartására vonatkozóan.” „Az érintettekkel zajló interakciók mindennap építik a márkát” (Villagra–López, 2013, p. 200-201.). Felfogásom szerint tehát a márkaidentitás a vállalati identitás egyfajta externalizációja, ugyanakkor a szervezetnek folyamatosan törekednie kell arra, hogy a márkában kinyilatkoztatott értékeket újra és újra

internalizálja, és azokkal összhangba hozza a vállalati cselekvéseket. Ezt a kapcsolatrendszert szemlélteti az 5. ábra.



5. ábra. A vállalati identitás, a márkaidentitás és a vállalati magatartás kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés Nádasi (2013), Braun (2013a) és Villagra–López (2013) alapján

Az ábrán megjelenített vállalati identitás – mint a márkaidentitás alapja – nem monolitikus fogalom: a legújabb identitásmodellek szerint maga is több dimenzióban létezik (Braun, 2013a). Balmer–Greyser (2002) AC²ID modellje szerint a vállalati identitás egyaránt építkezik aktuális, „kifelé” kommunikált, észlelt és víziószerű elemekből.⁵ Az *aktuális identitás* (A) a vállalat adott időbeli üzleti valóságára, a menedzsment és az alkalmazottak által ténylegesen követett értékekre, az aktuálisan működtetett rendszerekre, tevékenységekre, vállalati magatartásra vonatkozik. A *kommunikált identitást* (C) a cég által kontrollált kommunikáció (például reklám, szponzoráció) jeleníti meg. Az *észlelt identitás* (C) lényegében nem más, mint az imázs: a stakeholderek által a vállalatról kialakított (észlelt) kép. Az *ideális identitás* (I) a cég számára az adott piacon adott időpontban optimális pozíciót biztosító identitás, melynek alapja a stratégiaalkotók jelenbeli tudása a vállalat képességeiről, az általános üzleti és a specifikus versenykörnyezetről, a jövőbeli kilátásokról. Végül a *vágyott identitás* (D) a vezetők fejében és szívében élő szervezeti vízió, amelyet nagymértékben a vezetők személyisége, világról alkotott felfogása inspirál (nem elsősorban a szervezeti képességek és a környezet racionális elemzése – ez utóbbi sokkal inkább az ideális

⁵ A kezdőbetűk a modellben meghatározott öt identitásformára utalnak (lásd a kifejtésben).

identitás alapját képezi). A vállalati identitás összetettségére mutat rá, hogy még egyetlen identitáskomponens is több variációban létezhet, például különböző érintetti csoportoknak különböző észlelései lehetnek a vállalatról (észlelt identitás, C). Emiatt is bonyolult feladat az öt identitásforma összhangjának biztosítása – pedig ez az identitás hatékony menedzsmentjének (és az azon alapuló márkaidentitásnak) kiemelkedően fontos feltétele. „Bármely két identitásforma ellentmondása zavart okoz (...), így rombolja az egységes identitás kialakítását” (Braun, 2013a, p. 122.). Az identitásformák összehangolása nélkül nem lehetséges az identitás sikeres externalizációja, vagyis a sikeres márkaidentitás létrehozása, és annak visszacsatolása (internalizációja) is akadályba ütközik.⁶

Az externalizáció–internalizáció körkörösége ugyanakkor olyan folyamat, amely nem a vállalat „magánügye” – az 5. ábra is utal erre. Napjainkban nem egyszerűen a vállalat „mondja meg”, milyen értékek alkotnak egy bizonyos márkát. A brand a köré szerveződő közösségben formálódik, amely egyfajta konszenzust teremt a márka jelentéséről: az érintettek közösen konstruálják meg azt. „Az együtt alkotás és a »márka megélésének« koncepciója olyan márkaközösségi modelleket kínál, melyek az érintetteknek több értéket teremthetnek” (Braun, 2013a, p. 119.). A márkaközösségek virtuális, elképzelt közösségek, ahol a közösség produktuma nem a vállalat vagy a marketinges tulajdona, hanem a közösségé; afelett a cégnek nincs kizárólagos kontrollja (Braun, 2013a; Srivastava et al., 2001; v.ö. 2.2. fejezet). A márkaépítő marketinges ebben a kontextusban inkább kezdeményez: az azonosságtudat felkeltése érdekében az általa elképzelt identitással egyfajta ajánlatot tesz⁷; feladata az azonosságtudat működtetése, rítusok és szimbólumok bevezetése és üzemeltetése, valamint a közösség iránti felelősség fenntartása (Braun, 2013a alapján). A márkaközösségek igen nagy kohézióval rendelkezhetnek (például az Apple rajongói minden internetes platformon megvédik a márkát a „támadásoktól”). Az ilyen közösségek az azonosságtudaton keresztül a márkához való érzelmi kötődést erősítik, kevésbé átlátható, nehezen másolható pozíciót biztosítva annak a fogyasztói fejekben.

⁶ Nem lehet hosszú távon sikeres márkát építeni például, ha az aktuális és a kommunikált identitás ellentmond egymásnak, vagy nehéz a márka értékeivel összhangban cselekedni, ha a vezetés valamiért más értékek követését várja el (vágott identitás).

⁷ Itt explicit is rámutathatunk az imázs és az identitás különbségére: egymással szorosan összefüggő fogalmakról van szó, azonban az identitás az az önmeghatározás, amit a vállalat „képzelt el” a márka számára, az imázs pedig az a kép, amit a külső szemlélők a márkáról kialakítanak (Dörnyei, 2014).

2.2. A márka hatásmechanizmusa. A márka mint erőforrás

Az eddigi fejezetek rámutattak a márkában rejlő versenyelőny-teremtő potenciálra, amely azonban teljesen csak a márka hatásmechanizmusának – a brandhez kapcsolódó mentális struktúrák kialakulásának és működésének – részletesebb vizsgálatával érthető meg. A márkából fakadó versenyelőny a fogyasztói márkahűség fogalmában összegezhető. Napjaink impulzív gazdasági környezetében a márkahűség tágabb definíciójának alkalmazása indokolt, mely szerint egy brand márkahű fogyasztója az, aki egy meghatározott időszakban több, a mérlegelt termékkörébe tartozó márkát felváltva vásárol, de egy márka jelentős arányt képvisel a fogyasztásában (Bauer–Berács, 2006). Természetesen a vállalatok szempontjából nem érdektelen – és egyfajta ideális állapotot ír le – a klasszikus márkahűség, amely akkor valósul meg, ha egy fogyasztó egy meghatározott időszakban kizárólag egyetlen márkát vásárol. A márkahűség jelentőségét nyilvánvalóan az az üzleti életben közismert tény adja, hogy egy régi ügyfelet megtartani jóval kevesebb költséggel jár, mint egy újat megszerezni.

A márkahűség a márkáról kialakult pozitív asszociációkon, attitűdön, érzelmeken és bizonyos bejáratott viselkedési mintákon alapul. Az előző fejezet foglalkozott azzal, hogyan képes a márka által megtestesített komplex értékrendszer (identitás) a célfogyasztókban azonosulást kiváltani, ezáltal érzelmi kötődést teremteni. (A márkákhoz kapcsolódó érzelmi előnyök nemcsak a vállalat számára kifizetődőek, hanem értéktöbbletet nyújthatnak az érintettek számára is – erre a 3.1. fejezet tér ki.) A mentális struktúrák stabilizálása, azaz a lojalitás fennmaradása ugyanakkor nagymértékben az emberi elme szelektív mechanizmusainak köszönhető. Ezek rontják a versenytárs brandek esélyeit a bizonyos fokú fogyasztói elköteleződést már elért márkával szemben. A szelektív észlelés (szelektív információfelvétel) megnehezíti, sőt nagyon gyakran meg is gátolja, hogy a fogyasztó figyelembe vegye a konkurens üzeneteket (Bauer–Berács, 2006). A szelektív torzítás az észlelt üzenetek tartalmát akaratlanul is alakítja a befogadó világgképének, véleményének kedvező irányba – például a fogyasztó diszkontálhatja egy olyan terméktulajdonság jelentőségét, melynek terén az általa preferált márka esetleg kevesebbet nyújt, mint a versenytársak (ha egyáltalán tudomást szerez erről a hátrányról). Ehhez hasonló a halo-hatás, amikor a fogyasztó a brand egy, számára kulcsfontosságú pozitívumát a márka egészére kivetíti, és figyelmen kívül hagyja az esetleg kevésbé kedvező sajátosságokat (Bauer–Berács, 2006). Ez is szerepet játszik abban, hogy az erős márkák – az általuk biztosított érzelmi előnyök alapján – képesek magasabb árat is érvényesíteni anélkül, hogy vesztenének versenyképességükből.

E szelektív mechanizmusokra támaszkodva a márkának tehát fogyasztói döntéseket automatizáló, lerövidítő, rögzítő hatása van (Braun, 2013a). Mivel a bemutatott mentális folyamatok egyértelműen a már kiépített, erős márkákat támogatják, az ezeket birtokló vállalatoknak érdeke a „status quo fenntartása”; az új piacra lépők viszont épp a rögzült fogyasztói rutinok megbontásában, a döntési probléma újbóli felmerülésében, a fogyasztói tanulásban érdekeltek (Bauer, 2014b). Ezt elérni természetesen sokkal nagyobb befektetés – ez közvetlenül is rávilágít a márka erőforrás jellegére. Az erőforrás-alapú vállalatelmélet jól alkalmazható keretet nyújt a márkák vállalati létben betöltött szerepének értelmezéséhez.

A márka a tudáshoz, képességekhez, vállalati kultúrához hasonló kézzelfoghatatlan erőforrás, amely felett a cégnek nincs kizárólagos kontrollja, mert a fogyasztói percepciókat, a mentális struktúrákat a vállalat tudatos márkaépítő tevékenységén kívül más tényezők is befolyásolják (versenytárs márkák, fogyasztói reakciók, véletlen stb.). Az ilyen nem teljesen birtokolt vagy kontrollált, a vállalati határokat átlépő erőforrásokat Srivastava et al. (2001) kapcsolati eszközöknek tekinti, mert azok értéke az érintettekkel való kapcsolatokból, a bizalomból táplálkozik. A stakeholderekkel való értékes kapcsolatok kiépítésének lehetősége ugyan minden szervezet számára adott, de az ebbe történő befektetések egy bizonyos szintje felett az ilyen kapcsolatokból származó erőforrások (így a márkaérték) már korántsem állnak rendelkezésre minden vállalat számára, így értékes, ritka és nehezen másolható kombinációt jelentenek. A márka mint erőforrás kifejlesztésének tehát kulcsmozzanata az érintettekkel való folyamatos kapcsolatépítés, a reputáció (az érintettekben kialakult márkapercepció) menedzsmentje (Braun, 2013a). Az így építkező márka „erőforrás-pozíció korláttá” válik, mert az a tény, hogy egy szereplő már rendelkezik ilyennel, hátrányosan érinti a követők költségeit és/vagy bevételeit (Wernerfelt, 1984). Az „erőforrás-pozíció korlátok” magas megtérülési potenciált jeleznek, mivel általuk a versenytársak közül valaki előnyösebb helyzetben lesz. Gyakran egyben belépési korlátként is funkcionálnak az új piaci szereplők „elrettentésére”.

Ebben az elméleti keretben az a következtetés vonható le, hogy a márka egy a potenciálisan differenciáló erőforrások közül. Létezik azonban egy ezen túllépő, az üzleti világban elterjedt felfogás, amely szerint a márka „az” erőforrás, és minden más vállalati eszközt alá kell rendelni a márka szempontjainak (Klein, 2004). A szupermárka-építés szemléletének társadalmi-gazdasági hátterét a 1.1. fejezet tekintette át. Ez a koncepció a márka és a termék fogalmának teljes szétválasztására épül, és a valódi vállalati/fogyasztói érték előállítójának a márkát (és a márkaépítő tevékenységet) tekinti, ugyanis végső soron „a

márka az, amit a vásárló megvesz” (Peter Schweitzer, az óriás reklámcég J. Walter Thompson elnöke, idézi Klein, 2004, p. 195). E gondolat a vállalati kompetenciákról alkotott felfogást is átalakítja: az alaptevékenység (például termelés) helyett a marketing és az ahhoz kapcsolódó képességek válnak magkompetenciává. Ezt bizonyítja, hogy a kiszervezések az utóbbi évtizedek óta döntő mértékben érintik a hagyományosan alaptevékenységnek tekintett – és ezért elvileg „házon belül” tartandó – tevékenységi területeket. A szemléletváltás jelentős változásokat hozott a vállalatok erőforrás-gazdálkodásában: a cégek igyekeznek megszabadulni az olyan „feleslegessé vált” erőforrásoktól, mint a termelőegységek, gyárak vagy a saját alkalmazottak (Klein, 2004). Számos vállalat felfogása szerint ezek többé nem (vagy csak részben) tartoznak azon erőforrások csoportjába, amelyekre tartós versenyelőny építhető, ugyanis a kívánt minőségű terméket – globális lehetőségeket mérlegelve – ma már számos partnerrel le lehet gyártatni (Godin, 2011). Sőt a fejlődő világ gyártásra specializálódott beszállító vállalatai ezt költséghatékonyabban is képesek biztosítani. Költséghatékonyak pedig a márkaépítés érdekében kell lenni – a szűkös erőforrások, a marketing nagy költségigénye és a megtérülési elvárások „szorításában” minél több forrást kell felszabadítani e profitgeneráló tevékenység táplálására. A pénzt a márkák „virtuális építőanyagaira kellene fordítani [...]”; vagyis szponzorációra, csomagolásra, terjeszkedésre és reklámra. És persze cégtársulásokra: hogy a kereskedelmi és forgalmazási csatornák felvásárlásával juttassák el *márkájukat* az emberekhez” (Klein, 2004, p. 196).

Ha elfogadjuk, hogy a profitot valójában a márka állítja elő, akkor – legalábbis a teljesítményelv alapján – „logikus”, hogy annak szempontjai az elosztásban is előnyt élvezzenek (v.ö. 3.2. fejezet). Amennyiben egy vállalat márkája révén jobb versenypozícióra, nagyobb tulajdonosi értékre tett szert, akkor a realizált járadékot arra fordíthatja, hogy táplálja az előnyt nyújtó erőforrást (Srivastava et al., 2001). Ráadásul a márka-percepciók lényegében érzékeny, megfoghatatlan mentális struktúrák, amelyeket a cég kommunikációján kívül még számos egyéb forrásból ér hatás. Indokolt tehát, hogy a vállalat marketingkompetenciáit (márkaidentitását) fejlessze, erősítse.

Az itt tárgyalt szupermárka-építő vállalati gondolkodás érintettekre gyakorolt hatásaival a következő fejezet foglalkozik. Az előzőekben a jelenség mint – bizonyos alapfeltételezések elfogadása mellett – racionális üzleti cselekvés került bemutatásra. Ugyanakkor a kiinduló feltevések – az érintettelméletet félretéve, tisztán az erőforrás-alapú elmélet keretei között is – megkérdőjelezhetőek. Az erőforrások körének végletes leszűkítése sebezhetővé teheti a vállalatot. A termelő kapacitások és a munkavállalók kontrollon kívül

kerülése hosszabb távon magában rejthet veszélyeket, még ha el is fogadjuk, hogy ezek az erőforrások egyáltalán nem rendelkeznek differenciáló erővel. (Ez utóbbi megállapítás iparágtól függően, például döntően alacsonyan képzett, fizikai munkaerő alkalmazása esetén akár közel is állhat a valósághoz, bár ilyenkor is felmerül a kérdés, hogy a márkázó cégtől független munkavállalók elkötelezettség, lojalitás, motiváció tekintetében ugyanolyan értékű „erőforrások-e”.) Bár a márka nagymértékben hozzájárul a fogyasztónál keletkező értékhez, a fogyasztói érték „magját” a termék/szolgáltatás jelenti, mert ezek nélkül a fogyasztói igény kielégítése ab ovo lehetetlen lenne. Noha tehát a márka nem termék, a terméket és a márkát mégsem lehet teljes mértékben függetleníteni egymástól (Braun, 2013b); következésképp a terméket/szolgáltatást fizikai valójukban előállító erőforrásokat sem lehet abszolút homogénnek (differenciáló erővel nem rendelkezőnek) tekinteni. Ha a termelő erőforrások kritikus mértéke a marketingirodává redukálódó cégen kívülre kerül, a márkaidentitás is nagyobb kockázatnak lesz kitéve többek között éppen azoknak az etikai problémáknak – és a kiváltott ellenreakcióknak – „köszönhetően”, amelyekkel a dolgozat következő részei foglalkoznak.

3. Szupermárkák: érintettelméleti vonatkozások. A márka és a vállalat etikai teljesítménye

A márka fogalmának különböző irányú lehetséges megközelítései – tartalmi összefüggéseik mellett – mind az érintettekre gyakorolt hatások bizonyos forrásait hordozzák. A márka elkerülhetetlenül az érintettek széles körére hat, hiszen lényegénél fogva kapcsolatok hálójában létezik és formálódik – és képes e kapcsolatrendszerek szereplőire nézve mind előnyös, mind hátrányos hatással lenni. Mivel a márka a vállalat „legláthatóbb” kapcsolódási pontja az őt körülvevő világgal, meggyőződésem szerint egyben az egyik legfontosabb közvetítője, csatornája is azoknak a hatásoknak, amelyeket a cég érintettjei széles körére kifejt. Ennek a fordítottja is igaz: az érintettek alapvetően (vállalati) márkákban gondolkodnak, és cselekvéseik is – legyenek azok támogató vagy ellenséges szándékúak – egy-egy márka irányában realizálódnak (például bojkott X márka ellen; beszállítani Y márkának; egy nagynevű cég alkalmazottjává válni). Amennyiben tehát elfogadjuk az érintettelmélet alapvetését, mely szerint a vállalatnak nem kizárólag a tulajdonosok érdekeit kell szolgálnia, hanem működése során figyelemmel kell lennie az érintettek szélesebb körére (Evan–Freeman, 1988), a márka érintetti vonatkozásait szükségszerűen értékelni kell.

3.1. A márkából származó érintetti értéktöbblet

A márka számos módon nyújt értéktöbbletet a stakeholderek számára. Ennek vizsgálatához emeljük ki az érintettek közül a marketing szempontjából legfontosabb érintetti kört: a fogyasztókat. A brand funkciói – azonosítás és megkülönböztetés – a fogyasztók érdekeit is szolgálják, mert csökkenthetik a vásárláshoz szükséges információszerzés költségeit, idejét, egyszerűsíthetik a vásárlási döntést (automatizáló hatás, vö. 2.2. fejezet), ezzel erőforrásokat takarítanak meg. Ez különösen hasznos az alacsony fogyasztói érdekeltségű tranzakcióknál, amikor a fogyasztó nem tud és nem is akar számottevő erőfeszítést tenni egy termék megszerzésére, hanem rutinszerűen viselkedik (Bauer et al., 2009). Egy meghatározott márka rutinszerű vásárlása – mint döntési szabály – ilyenkor segítségére van a fogyasztónak, hogy időt és energiát takarítson meg. Emellett a márka csökkenti a vásárlás (észlelt) kockázatát is. Ez kiemelt szerepet játszik a magas fogyasztói érdekeltséggel jellemezhető vásárlási szituációkban, ahol a rossz döntés többnyire magas veszteséggel jár. Egy erős márka az ilyen helyzetekben „kapaszkodót” jelent a fogyasztó számára és a vásárlás utáni kognitív disszonanciát is csökkentheti („Ha megbízunk egy autómárkában, nagyobb megelégedettséggel vezetjük majd az új kocsit” [Godin, 2011, p. 18.]). Ezek a hatások nem kizárólag az azonosító és megkülönböztető funkcióra, hanem a márkával való fogyasztói azonosulásra is visszavezethetők, mert az automatizáció vagy a kockázatcsökkentés érvényesüléséhez valamilyen fokú kezdeti elköteleződésre van szükség.

A márkák leginkább az általuk nyújtott pszichológiai (érzelmi) előnyök révén teremtenek többletértéket a fogyasztók számára. Ennek alapja a fogyasztói identitás és a márkaidentitás találkozása, amikor a fogyasztó azonosul a márka értékrendszerével (és az azt kifejező látvány- és formavilággal, kommunikációs elemekkel). Az adott márka ekkor a maslow-i szükséglet hierarchia különböző (magasabb) szintjein álló szükségletek kielégítésében segídezhet. A márka köré szerveződő fogyasztói csoportok a közösséghez tartozás érzését adhatják. Ez természetesen nem egyformán érvényesül a különböző márkák esetén, de vannak olyan márkaközösségek (például a Harley Davidson motorosoké), amelyek – a virtuális jellegen túllépve – valós közösségi eseményeket szerveznek, és tagjaik között erős kötések alakulnak ki. A közösségi média támogatja a márkák nyújtotta társas interakciók lehetőségét. Ennél is jelentősebb a márkák önbecsülést erősítő, elismerést nyújtó szerepe. A „feljebb” pozicionált brandek jellemző hatása ez, amikor a fogyasztót büszkeséggel tölti el az adott márka megszerzése, használata, egyrészt mert arra saját magas teljesítményének megtestesítőjeként tekint, másrészt mert az elismerést vált ki a külső környezetéből. „Nemrég

láttam, hogyan csalt mosolyt egy ilyen történet Stephanie arcára. Stephanie, a sikeres fizioterapeuta a fejébe vette, hogy megvásárol egy pár 125 dolláros, limitált kiadású Puma edzőcipőt. Ennyi pénzért több napig kell dolgoznia. (...) végiggondolta, hogy (...) mennyivel érzi majd jobban magát a bőrében, amikor a környezete elkezd csodálni azért, mert menő. Örömmel gondolt arra, hogy karrierjében sikeres, felnőtt nő, aki megengedhet magának egy pár nevetségesen drága cipőt” (Godin, 2011, p. 31.). Végül a szükséglethierarchia csúcsán a márka az önmegvalósítás, az önkifejezés eszköze lehet. Egy markáns értékrenddel bíró márka használata üzenetet küld a kívüllagnak a fogyasztó értékrendjéről, egyéniségéről, és hozzásegíthet az önmegvalósító cselekvések – a fogyasztó észlelése szerint – jobb megvalósításához. Például az Apple-használók meggyőződése, hogy az Apple-termékek révén sikeresebbek munkájukban; egy anya úgy érezheti, hogy egy bizonyos brand vásárlása révén jobban gondoskodik családjáról (X márkájú „egészséges chips”, Godin, 2011). Lehetséges továbbá, hogy egy brand egyszerűen „csak” pozitív érzéseket vált ki, jókedvet, kényeztetést nyújt a fogyasztó számára.

A márka más érintetteknek is adhat többletértéket. A teljesség igénye nélkül néhány pozitív hatás: Egy beszállító számára az üzleti siker múlhat azon, hogy egy erős vagy egy ismeretlen/elutasított márkába építik-e be az általa biztosított inputokat. A stratégiai partnerségekben sem közömbös a partner márka értéke. A munkavállalók számára ceteris paribus pszichológiai előnyt jelenthet egy erős márkával rendelkező cég alkalmazásában állni (nagyobb fontosság érzete, nagyobb elismerés a környezettől, presztízs, világosabb célok és jövőkép, azonosulás egy értékrendszerrel és annak képviselője stb.).

Összességében tehát a márkaépítés indokoltan szolgálhatja az érintettek érdekeit, ugyanakkor a márkát abszolutizáló üzleti stratégiák nagyon gyakran etikátlan vállalati működést eredményeznek. A jelenség mélyén az érintett-szemlélet ignorálása és a kizárólagos profitérdek húzódik (melynek érvényre juttatásában a márkának kitüntetett szerepe van); azonban a szupermárka-építés még az érintetti érdekek legitimitásának elismerése mellett is nagyon könnyen számos torz vállalati cselekvést implikál. A következő rész felvillantja a szupermárka-építés etikailag megkérdőjelezhető vonatkozásait.⁸

⁸ Amint azt a bevezető fejezet rögzítette, a dolgozatnak nem célja ezek egyenkénti, részletes vizsgálata – tömör bemutatásukkal a szupermárka-építés lehetséges negatív hatásainak széles körére kívánok rámutatni.

3.2. A márkaépítés etikailag megkérdőjelezhető hatásai

3.2.1. A márkamentes tér eltűnése

A márkamentes tér eltűnése olyan hatásokat foglal magában, amelyek sokszor rejtettebben, nem kifejezetten rájuk vonatkozó tudatos döntések eredményeként állnak elő (a későbbiekben bemutatott erőforrás-gazdálkodási/elosztási döntésekkel ellentétben). A márkák identitásuk prezentálása, megkülönböztető erejük fokozása érdekében napjainkban már az élet olyan szegmenseit is kisajátítják maguknak, amelyek korábban üzleti szempontból semlegesek vagy üzleti tevékenységektől mentesek voltak, és nem álltak a vállalatok befolyása alatt. Ilyenek a kultúra, a művészetek, az objektív tartalomszolgáltatás, az oktatás és bizonyos értelemben a reklámokkal egyre jobban ellepett közterek is (Klein, 2004).

A márkaépítés érdekében folytatott szponzoráció már régen túllépett a hagyományos támogatásokon, amikor a vállalat pénzt adott egy eseményre logója feltüntetésének igénye mellett. A szponzorált eseményeken már a brand akar központi elemmé válni. A kilencvenes évek óta a szponzorációban „a felszívott kulturális ötleteket és ikonográfiát a márka úgy tükrözte vissza, mintha e gondolatok és képek az adott márka kiterjesztéseiként léteznének a kultúrában. Más szóval a kultúra értéket adott hozzá a márkához” (Klein, 2004, p. 44-45). Maga a márka vált a kultúrává, és a vállalati szponzorok és a szponzorált kultúra közötti választóvonal teljesen elmosódott. Mindez negatív hatással van arra a *gondolati-alkotói függetlenségre*, amely a művészeteknek mindig is a lényegét adta.

Azzal, hogy a márka magába „szippantja” a kulturális tartalmat, egyben annak alakítójává is válhat, és válik is. Klein (2004) ezt vállalati cenzúrának nevezi. A nagyra nőtt hipermarket-láncok, például a Wal Mart – melyek az USA-ban a nem előfizetéses újságeladások jelentős részét bonyolítják – eldönthetik, megfelel-e nekik egy újság címlapja, vagy egy zenei együttes lemeze. Mivel a piaci viszonyok miatt egyetlen lap vagy lemezkiadó sem engedheti meg magának, hogy a Wal Mart alsó polcára (vagy még oda se) kerüljön, az ilyen vállalati cenzúra gyakran az eredeti tartalom megváltoztatásával jár. „Ez a fajta cenzúra annyira beépült a gyártási folyamatba, hogy sokszor egyszerű szerkesztői teendőnek tekintik. (...) Több magazinnál bevett gyakorlat lett, hogy a boltokba kiszállítás előtt a nagy diszkontoknak és hipermarketeknek előzetes kópiát küldenek az adott számból” (Klein, 2004, p. 169). Hasonló példák a hírszolgáltatásban is előfordulnak: például egy televíziós tényfeltáró riport azért nem kerülhet adásba, mert rossz fényt vet a csatorna bonyolult tulajdonosi hátterének egyik szereplőjére (Klein, 2004). Ezáltal sérül a polgárok *objektív tájékoztatáshoz való joga*.

Kimondottan visszas lehet a márkák megjelenése az oktatási intézményekben.⁹ Az USA-ban viszonylag elterjedt gyakorlat a *tananyag vállalatok általi tematizálása vagy prezentálása*. Ez már az alsó osztályok szintjén megjelenik (például „Anasztasia tanulási kalauz” a Foxtól; Klein, 2004). Ezek a „száraz, divatjamúlt tananyagokat modernizáló” kísérletek valójában arra szolgálnak, hogy kihasználva a gyermekkori nyitottságot, már ekkor elültessék a márkaüzenetet a fiatalok fejében, miközben azok nem vagy csak kevéssé találkoznak tárgyilagos, semleges formában megjelenő tartalommal. Az egyetemi oktatásra kifejtett márkabefolyás a *tudományos élet függetlenségét* teszi kockára. A szponzorált kutatásokban a cégek hátráltathatják a márkára nézve káros megállapítások publikálását (például gyógyszerkísérleteknél), eleve hatással lehetnek arra, hogy milyen kutatásokat „szabad” elindítani, vagy az egyetemek professzorainak tudását és/vagy tudományos hitelét igyekeznek kihasználni termékfejlesztési, illetve marketingcélokra (Klein, 2004).¹⁰ Vagyis az oktatás és a tudományos élet is egyre inkább megszűnik márkamentes térnek lenni.

A fentiekkel összefüggésben szót kell ejteni az eszmék kisajátításáról és a társadalmi értékrend alakításáról. Az utóbbi olyan terület, amelyre mindig is volt befolyása a gazdaságnak, azonban az értékalapú márkázás előretörésével ez a befolyás erősebbé vált. Funkcionális pozíciók helyett a brandek értékeket használnak fel, közvetítenek és azonosulást kívánnak elérni. Ezáltal nemcsak vitatható módon magukhoz kapcsolnak univerzális értékeket, hanem az emberek értékrendjét is fokozottan alakítják felajánlott „értékkészletükkel”.

3.2.2. Pszichés zavarok, reklámetikai kérdések

Az értékrend módosításával is összefüggnek a márkaidentitás által kiváltott fogyasztói pszichés zavarok. A szépségre, teljesítményre, tökéletességre stb. vonatkozó idealizált márkaüzenetek számos esetben vezetnek önértékelési zavarokhoz, frusztráló megfelelési vágyhoz, téves értékítéletekhez vagy akár olyan testi-pszichés problémákhoz, mint az evési zavarok (Klein, 2004). Mindez általánosabb reklámetikai problémákkal is kapcsolatban áll, mint amilyenek a megtévesztés, a manipuláció vagy a gyermekeket megcélzó reklámok etikai kérdései.

⁹ Ennek egyik oldala a gyermekek „vásárlóerejének” etikátlan kiaknázása, ami azonban általánosabb etikai problémához, a gyermekeket megcélzó marketing problémájához vezet, és a problémafelvetésen túl nem képezi jelen dolgozat tárgyát.

¹⁰ Ennek szélsőséges megnyilvánulása az olyan groteszk egyetemi pozíciók megjelenése, mint a Washingtoni Állami Egyetemen „a hotel- és étteremvezetés *Taco Bell* professzora”, a „Stanford Egyetem *Yahoo!* rendszerinformációs technológiai professzora”, a „Wayne Állami Egyetem *Kmart* marketingprofesszora” (Klein, 2004, p. 108).

3.2.3. Ár-érték arány

Akár érték-, akár költségelvű árképzést alkalmaz egy vállalat, a márka (és a mögötte álló marketing) mindkét logika alapján beépítendő az árba. Költségelven azért, mert a kívánt márkaimázs kialakításának nyilván költségei vannak, amelyeknek meg kell térülnie az árban. Érték elven pedig azért, mert a márka hozzátesz a termék/szolgáltatás fogyasztó számára nyújtott értékéhez, vagyis érvényesítendő az árban. (A költség- és értékalapú árképzésről lásd Bauer et al., 2009, 7. fejezet.) A 2.2. fejezet foglalkozott azzal, hogy az erős márkák rendszerint magasabb ár mellett is versenyképesek a piacon. Etikai szempontból azonban aligha vitatható, hogy a termék fizikai értéke (gyártási önköltsége) és az eladási ára közötti „rész” nem feszíthető tetszőlegesen nagyra.¹¹ Klein (2004) szerint a világmárkák termékei esetében az alkalmazott haszonkulcs akár 400 % is lehet. Nem más jelenik meg itt, mint a termék és a márka teljes függetlenségének felfogása, amely a termék fizikai/gyártási értékét és a márkából származó pszichikai értéket is elszakítja egymástól. Szintén etikai kérdéseket vet fel az így szerzett hatalmas haszon termelési tényezők közötti elosztása.

3.2.4. A munkavállalók, a beszállítók, a fejlődő országok és a természeti környezet rovására menő vállalati magatartás

Az elosztás problematikája alapvetően arra vonatkozik, hogy a – tágan értelmezett – termelési tényezők milyen arányban részesedjenek a megtermelt jövedelemből. Mivel a globális vállalatok uralkodó felfogása az, hogy a márkának van differenciáló ereje, míg a többi erőforrásnak nincs vagy korlátozott, ezért a teljesítményelv alapján az elosztásban is a márka érdekeit juttatják érvényre. Ez közelebbről azt jelenti, hogy az üzleti tevékenységbe visszaforgatott nyereséget a márkaérték további növelésére fordítják, nem pedig a munkabérek emelésére vagy a termelés feltételeinek javítására. Ezt az a Klein (2004) által idézett ENSZ-jelentés is alátámasztja, mely szerint „még az eleve alacsonyabb béreket fizető országokban is jellemző, hogy a vállalatok költségvetésének egyre kisebb szeletét teszik ki a munkabérek” (i. m., p. 197). A béreket így a munka valódi hozzáadott értékénél alacsonyabb szinten szabják meg (noha a termék nélkül nem létezne megoldás a fogyasztó problémájára), és ezzel együtt a munkavállalók megbecsültsége is alacsony szintű. Ez összefügg a kiszervezésekkel. A globális márkák termékeit ma szinte kivétel nélkül a Távol-Keleten, olcsó munkaerő felhasználásával gyártják, és a munkások nem a márkázó vállalatok, hanem helyi

¹¹ Itt nem a luxusjavakra gondolok, hanem azokra a termékekre/szolgáltatásokra, amelyek célcsoportja szélesebb, nem egy szűk, kiemelkedően vagyonos rétegre korlátozódik. A luxuscikkek márkázása a most vizsgált szempontból eltérő logika mentén működik (a minél magasabb árnak kiemelt presztízsteremtő szerepe van).

beszállító cégek alkalmazásában állnak, így függetlenek a „gyártató” cégtől. A fejlett világban a gyárbezárások miatt sokan váltak munkanélkülivé, eközben a cégek pedig mentesültek a saját alkalmazottakkal járó felelősség terhétől. Az utóbbi évtizedekben több „nagy” márka botránya mutatott rá a fejlődő világ dolgozóinak helyzetére: a megélhetésre nem elég bérekre, az egészségtelen munkakörülményekre, a túlhajszoltságra, a pihenőidő és a betegszabadság hiányára, a gyermekmunkára, az emberi méltóság (az anyaság, várandósság, nőiség) megsértésére, a munkavállalói jogokért küzdő szerveződések elfojtására (v.ö. Klein, 2004).

Ezek az állapotok különösen jellemzőek az ún. exportzónákban: azokban a vámmentes szabadkereskedelmi övezetekben, amelyeket a fejlődő országok a tőkevonzás érdekében létesítenek. Ezek a „zárványok” azonban eredeti céljukkal (iparosodás, gazdasági fejlődés) ellentétben inkább csak a harmadik világ kiszolgáltatottságát növelik. A megbízóknak és a gyáraknak nagy a mozgási szabadsága és az alkupozíciója, megtartásuk érdekében így a fejlődő országok kormányai – egyfajta ördögi körként – további engedményeket tesznek (például a munkavédelmi szabályozásban, a szabályok betartatásában, az adókban, a szakszervezetek visszafogásában stb.; Klein, 2004). Óriási nyomás nehezedik magukra a beszállítókra, a világmárkák szerződéses partnereire is: bár a nagyobbaknak nem okoz gondot működési helyet váltani, valójában erre is a megbízók irányából jelentkező költségcsökkentési-hatékonyságnövelési kényszer miatt van szükség. A beszállítók számára egyfajta árplafon létezik, melyben nem feltétlenül térülnek meg az előállítási költségek. Az olyan többletköltségeket, mint például a brazil narancstermesztők megduplázódott műtrágyázási és vegyszerezési költségei, rendszerint nem tudják érvényesíteni az árban. A Sao Paulo-i piacon „egy doboz narancsért (40,8 kg) 750 forintnyit adtak, miközben a megtermeléséhez legalább 1020 forintra van szükség” (Dusch Silva–Gulyás, 2013, p. 6.). Természetesen egy beszállító vállalatnak mindig, minden piacon számolnia kell ilyen jellegű kockázattal, és ebben benne van a felsőági kockázat (a nyereség esélye) is. A szupermárkák és fejlődő világbeli beszállítóik esetében a probléma alapvetően nem ezzel, hanem a szélsőségesen egyenlőtlen kockázatmegosztással van, az átvételi árat ugyanis – a kereslet-kínálat általános törvényein túl sokkal inkább – az előbbiek diktálják. A kockázatokkal a beszállítói lánc kisebb szereplői képtelenek „megbirkózni”, és felhagynak tevékenységükkel, ami az adott területeken a termelés koncentrálódását, „torz” piaci szerkezet kialakulását eredményezi, annak közgazdaságtanból ismert minden jólétsökkentő következményével (Dusch Silva–Gulyás, 2013).

A szupermárkák tulajdonos vállalatai számos esetben nem törődnek tevékenységük természeti környezetre gyakorolt hatásaival sem, illetve a kiszervezések által „függetlenítik” magukat ezektől a problémáktól. A környezeti externáliák a gyártáshoz kapcsolódnak, és azzal együtt átkerülnek a szerződéses beszállító vállalatok „térfelére”. Az utóbbiak viszont – mint láttuk – tisztán költségvető stratégiát folytatnak, így a költségek alacsonyan tartása érdekében nincs lehetőségük (és/vagy szándékuk) az általuk végzett tevékenység környezeti hatásait figyelembe venni. A természeti károk elsősorban a fejlődő országokban jelentkeznek, messze a brandek célpiacaitól, így a márkaépítő vállalatok gondolkodását gyakran az „out of sight out of mind” („amiről nem tudunk, az nem is fáj”) logika jellemzi (v. ö. Balmer, 2010). Kérdés, hogy napjaink megváltozott társadalmi-gazdasági viszonyai között fenntartható-e ez a gondolkodásmód.

3.3. Növelheti-e a márka az etikai teljesítményt?

A negatív hatások fenti áttekintő számbavételéből egyértelmű, hogy a szupermárka-építés gyakran megkérdőjelezhető következményekkel jár az érintettek számára, és sok esetben implicál etikátlan vállalati gyakorlatokat, vagy hozzájárul azokhoz. A másik oldalon a jelenség pozitív hatásai alapvetően a különböző stakeholder-csoportok számára nyújtott érzelmi előnyökben összegződnek. A márka érintetti kapcsolatait azonban jóval sokrétűbbnek és összefüggőbbnek ítélem annál, hogy az előnyös és hátrányos okozatokat külön-külön megvizsgálva – a költség-haszon elemzéshez hasonló gondolkodási keretben – egyszerűen vonhassunk azokból egy mérleget. Ez elsősorban azért állítható, mert a márka által nyújtott érzelmi többlet addig működik, amíg nem nyomják el azt nyilvánvalóan hátrányos hatások – amelyek ha jelentkeznek, gyakran megkerülhetetlen, sokkal kézzelfoghatóbb és közvetlenebbül érezhető formában lépnek fel, mint a pszichológiai előnyök. Egy vállalati botrány, például visszaélés, csalás, gondatlanság, fokozottan méltánytalan magatartás stb. – mint az etikátlan vállalati működés felszínre kerülése – rendszerint ilyen módon jelentkezik, és igen nagy kárt okozhat a márkának, azaz az arról kialakított, alapvetően sérülékeny mentális struktúráknak. Emiatt logikusan feltételezhető, hogy egy fogyasztói brandet építő vállalat márkája „kötelezi” a céget, vagyis annak a hosszabb távú üzleti siker érdekében tartania kell magát a márkaidentitásban kinyilvánított értékrendhez, ami etikai teljesítményének javulásához vezet. Ebből a megállapításból fontos kiemelni a fogyasztói brand jelentőségét. Fogyasztói márka alatt itt olyan márkát értek, amelyet a végső (egyéni) fogyasztó számára pozicionálnak és értékesítenek, tehát nem (vagy nem elsősorban) a

szervezetközi (B2B) piacokon. Diamond (2007) mutat rá, hogy minél közvetlenebb kapcsolatban áll egy vállalat a végső fogyasztókkal (a „nagyközönséggel”), annál inkább ösztönzött az etikus magatartásra, vagyis tulajdonképpen a saját maga által kommunikált üzenetek hiteles betartására. Megítélésem szerint ez az ösztönzés legfőképp az egyéni fogyasztónak felkínált márkák esetén valós, de akár a B2B piac szereplőire is érvényes lehet, ha az adott cég ellátási láncban betöltött szerepe, tevékenysége átlátható a végső fogyasztó számára. Ily módon a fogyasztói kontroll például a szénbányákat is tisztább eljárások használatára sarkallhatja, mert azok vásárlói, a kohók vagy erőművek rendszerint a nyilvánosság érdeklődési körébe tartoznak, és reputációjuk bizonyos fokig függ beszállítóik (a szénbányák) működési módjától. Érdekük tehát, hogy azok felé bizonyos környezeti elvárásokat érvényesítsenek. Ennél látványosabb az összefüggés az olajvállalatok esetén, amelyek saját benzinkutakat tartanak fenn, vagyis márkájuk – és vállalati „valóságuk” – közvetlenül megjelenik a fogyasztó mindennapi tranzakcióiban. Kiváló ellenpélda az aranyat, rezet vagy más fémeket kitermelő vállalatok helyzete. „Az arany (...) a finomítók, ötvösmanufaktúrák, nagy- és kiskereskedők hosszú útvonalát járja be, míg a mosórostélytól vagy vegyi kivonómedencétől eljut egy elegáns hölgy nyakáig vagy gyűrűsujjáig; származási helyéről az illető nyak vagy ujj tulajdonosának rendszerint fogalma sincs. (...) A réznek és egy csomó más fémnek pedig nemcsak a származási helyét nem szoktuk ismerni, de sokszor nem is tudatosítjuk, hogy van belőlük az épp vásárolt autóban vagy telefonkészülékben. Így a fémek fogyasztói hiába szimpatizálnak a tisztább ércbányászati eljárásokkal, nincs módjuk rá, hogy ilyenek érdekében a termelőkre nyomást gyakoroljanak” (Diamond, 2007, p. 448.).

Ez a megfigyelés alátámasztja a dolgozat hipotézisét: azt, hogy a – minél szélesebb nyilvánosság számára épített – márka végső soron etikusabb vállalati magatartást eredményez. Ennek alapja a társadalmi-gazdasági környezet – 1.1. fejezetben bemutatott – változása, amely a fogyasztók jobb informáltságát, nagyobb tudatosságát és magasabb elvárásait hozza magával. A fogyasztói kontroll látványos érvényesülését jelenti a bojkottok és a médiakampányok (e kettő gyakran összefügg; Boda–Gulyás, 2011). A bojkott során a fogyasztók tudatosan tartózkodnak egy adott márka vásárlásától, így tiltakozva a vállalat valamilyen visszas magatartásformája ellen (politikai célú bojkott).¹² Az elsődleges cél ekkor a piaci veszteségekkel „büntetni” a céget, a bojkottokhoz rendszerint társuló médiakampányok viszont ezen felül imázsromboló hatást is kifejtenek, ami a közvetlen

¹² Lehetséges gazdasági célú bojkott is, amely a szűk értelemben vett fogyasztói érdekek (például alacsony árak) érvényesítésére szerveződik (Boda–Gulyás, 2011).

forgalomkiesésnél még súlyosabb, messzemenő következményekkel járhat (Boda–Gulyás, 2011; v. ö. Ritson, 2010). A fogyasztók további „büntető” reakciója lehet a Klein (2004) által bemutatott reklámrombolás. A reklámrombolók részben ténylegesen kárt okoznak a márka kommunikációs megjelenéseiben (például az óriásplakátokban), ezen túlmenően pedig saját alkotásokat hoznak létre a reklámok átalakításával (átfestésével), hogy valamilyen kifogásolható vállalati gyakorlatra, illetve a reklámok minden teret elnyelő jelenségére felhívják a figyelmet. „A legkifinomultabb *antireklám* nem pusztán reklámparódia, inkább egyfajta ellenüzenet, amely hackerként hatol be egy-egy cég kommunikációs módszerei közé, és így terjeszti az eredetitől gyökeresen különböző saját üzenetét” (Klein, 2004, p. 282.). Meglátásom szerint napjainkban az antireklámnak nem is kell feltétlenül fizikai formát öltenie: a számítógépes programok kreatív potenciálja és az internet kiváló terepet biztosítanak a kifordított márkaüzenetű alkotások létrehozásának és gyors, víruszerű terjedésének, ami – ha sor kerül rá – komoly kihívás elé állítja a legnagyobb márkák válságkommunikációját is.

E teljesség igénye nélkül bemutatott eszközök jól szemléltetik a fogyasztói (érintetti) csoportok utóbbi évtizedekben megnövekedett hatalmát, ami végső soron a márkaigéretnek betartásának, az etikus vállalati magatartásnak a kikényszerítője lehet. A következő fejezet a márkázás és az etikai teljesítmény kapcsolatát egy konkrét vállalat, a BP (korábban használt teljes nevén British Petroleum) példáján vizsgálja.

4. BP: „zöld” márkaidentitás, vállalati valóság és tanulságok

2010. április 20-án a Mexikói-öböl partjainál felrobbant, majd két nappal később elsüllyedt a világ egyik legnagyobb olajvállalatának tengeri fűrótornya. A BP által működtetett Deepwater Horizon nevű torony katasztrófája 11 munkás halálát okozta, és 800 millió liter nyersolajat juttatott az óceánba. Kudarcba fulladt próbálkozások után a BP-nek csak augusztusra sikerült lezárnia a tornyon 1500 méter mélységben keletkezett rést, melyből hónapokon át áramlott a vízbe az olaj. Az Egyesült Államok történetének egyik legsúlyosabb környezeti katasztrófája a térségben élők ezreinek életét érintette, és felbecsülhetetlen gazdasági és természeti károkat vont maga után (Lin-Hi–Blumberg, 2011).

A baleset a lét-nemlét határára sodorta a BP-t, amely átmenetileg piaci értékének 50 %-át elvesztette, és a vezető hitelminősítők korábbi magas besorolását majdnem bővli státuszúra módosították. A vállalat a közvélemény és a politika nyomására egy 20 milliárd dolláros alapot kényszerült elkülöníteni az okozott károk megtérítésére, és kártérítési perek

végeláthatatlan sorozatának nézett elébe (Lin-Hi–Blumberg, 2011). A társaságnak az esedékes osztalékok visszatartása, azonnali eszközértékesítések és a beruházások drasztikus csökkentése mellett kellett döntenie (Balmer, 2010; Egyre többen számítanak..., 2010). A BP csődjé ellen biztosító kontraktus ára egyetlen nap alatt 432,5 bázisponttal 1075 bázispontra ugrott, vagyis a befektetők gyakorlatilag beárazták a társaság csődjét (Egyre többen számítanak..., 2010). A közvetlen pénzügyi veszélyen túl az olajömlés számos, a vállalat sikerére hosszú távon kiható következményt hozott: a vállalati imázs romokban hevert és az olajiparban a közvélemény teljes bizalomvesztésével kellett számolni (ehhez más energiacégek botrányai is hozzájárultak). „Mindent összevetve, a mexikói-öbölbeli katasztrófa extrém drágának bizonyul a BP számára” (Lin-Hi–Blumberg, 2011, p. 573.).

Hogyan juthatott el ide az a vállalat, amelyet a baleset előtt a fogyasztók még a világ egyik „legzöldebb” olajcégeként ismertek (BP Has a Brand Problem, 2010)? A fenti, mind gazdasági, mind környezeti szempontból sokkoló számokat egy olyan társaság produkálta, amely márkaidentitásának középpontjába a környezettudatosság és a fenntarthatóság értékeit állította. A katasztrófát megelőzően a BP maga volt a – 2. fejezetben leírt – márka, sőt mondhatjuk: szupermárka. A BP saját terjeszkedése mellett több cég magába olvasztásával növelte ki magát globális vállalattá, és miután 1998-ban – a BP vállalati márkanév dominanciájának megtartásával – fuzionált az amerikai Amoco olajtársasággal, az így létrejött entitásnak új márkaidentításra volt szüksége. Ez egyúttal lehetőséget biztosított egy, az aktuális márkázási trendeknek megfelelő identitás megalkotására. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy a BP márka központi üzenete az ezt megelőző évtizedekben elsősorban a termék-/szolgáltatásminőség volt. A televíziós reklámok például a BP Super prémium gázolaj „szuper” teljesítményére helyezték a hangsúlyt, de a BP-vel fuzionált márkák is hasonló, termékkiválóságra épülő pozicionálást folytattak (History of BP: Advertising, é. n.).¹³ A BP logója is olyan volt, mint amely nem fejez ki közvetlen értékorientációt (a BP kezdőbetűket jelenítette meg, lásd 6. ábra). Ezzel szemben az ezredfordulón kialakított új identitás már egyértelműen absztrakt értékrendszert képviselt. A márka magját a környezettudatosság, a

¹³ A Standard Oil of Indiana (a későbbi Amoco) szlogenje a következő volt: „Többet vársz a Standardtól... és meg is kapod”. A ma már szintén a BP részét képező, bár a piacon továbbra is megtartott Castrol (kenőanyag-) márka pedig – hasonlóan a minőség demonstrálása érdekében – azt mutatta be egy hetvenes évekbeli reklámjában, hogyan működteti egy jó motorolaj tökéletesen a motort (History of BP, Advertising, é. n.).



6. ábra. A BP-logó változása a kezdetektől napjainkig

Forrás: <http://www.history.co.uk>. Letöltve 2014. március 16-án.

fenntarthatóság, az innovativitás és a felelősség értékei alkották. A BP zöld kompetenciáit hangsúlyozva pozicionálta magát konkurenseihez képest. Ez láthatóan olyan absztrakt márkapozíció, amelyet a versenytársaknak nehéz felülmúlni vagy semlegesíteni: ha egy piaci szereplő sikeresen megteremti magáról a „zöld olajvállalat” percepciót a fogyasztói fejekben, nem igazán lehetséges a „még zöldebb” pozícióval próbálkozni (v. ö. 2.1. fejezet). A környezeti felelősség komplex értékrendszerének középpontba állítása mellett a BP márka egyéb értékek tekintetében is változott: kevésbé brit, határozottabban amerikai, de elsősorban globális brand kívánt lenni kötetlenebb és „barátságos” stílussal (Balmer, 2010). A Landor amerikai brand- és identitás-tanácsadó cég a BP számára a következő jellemzőket jelölte meg a márka „hajtóerőiként”: „progresszív, teljesítményorientált, zöld és innovatív” (Balmer, 2010, p. 99.; Landor Case Studies: BP, é. n.). Az új értékrend legkifejezőbb demonstrációja a részleges márkanevváltás volt: a megmaradó BP kezdőbetűket British Petroleum helyett a „Beyond Petroleum” („Az olajon túl”) jelentéssel ruházták fel. A betűszó közvetlenül tömöríti a társaság választott misszióját: „Better People, Better Products, Big Picture, Beyond Petroleum” („jobb emberek, jobb termékek, teljes kép, az olajon túl”; History of BP: Brand and Logo, é. n.)

A 7. ábra bemutatja az identitást váltó márka új arculatának elemeit és illusztrálja az új értékek megjelenését a vállalat kommunikációs üzeneteiben. A 6. ábrán is látható, hogy a BP logót cserélt, és a régivel legfeljebb csak színvilágban tartott meg némi hasonlóságot – a zöld szín használatát nem ez, hanem sokkal inkább a vállalat által meghatározott értékek közvetítése indokolta. A logó napkorongot/napraforgót formáz, melyet a görög mitológia napistene után Héliosznak neveztek el, és energiát, dinamizmust hivatott szimbolizálni (History of BP: Brand and Logo, é. n.). A természetből vett kép (nap/virág), a zöld és sárga

pasztellszínek ezen túl egyértelműen a vállalat környezeti felelősségét, a megújuló/fenntartható energiaforrások iránti elkötelezettségét jelképezik.¹⁴



7. ábra. A BP új vizuális identitása és az új értékek megjelenése a márkakommunikációban

Forrás: saját szerkesztés. Az egyes képek forrása: www.sensce.hu; www.kentlaw.iit.edu; multicultclassics.blogspot.hu/; www.bp.com Service Stations. A szöveges üzenetek jelentése: „Amerika legdiverzifikáltabb energia-portfóliójába fektetünk be”; „A földtől a napig és közben minden”.

A logóban a BP név kisbetűvel jelenik meg – ennek kommunikációs célja, hogy tudatosítsa a márka kötetlen, barátságos, az olajpiacon „formabontó” (értsd: zöld, innovatív) jellegét (Balmer, 2010). Ennek megfelelő stílust alkalmaztak a kommunikációs kampányokban: a reklámok néhány szavas kiemelt, egyszerű, de figyelemfelkeltő üzenetet közöltek a vállalat környezeti politikájáról. A 7. ábrán két ilyen olvasható – ezeken kívül igen kifejezőek a következők: „It’s time to go on a low-carbon diet” („Ideje áttérni egy alacsony széntartalmú diétára”); „Biofuels, solar, hydrogen, natural gas. We think it’s important to diversify, too”

¹⁴ Az egybefonódó – sötétzöld, zöld és sárga – rétegek a BP-t alkotó több entitásra (a felvásárolt/fuzionált vállalatokra) utalnak: a cég egyesíti valamennyi társaság örökségét.

(„Bio üzemanyagok, nap, hidrogén, földgáz. Mi is úgy gondoljuk, fontos diverzifikálni”).¹⁵ A BP kommunikációs kampányai igen nagy hangsúlyt fektettek a fogyasztók informálására, oktatására – az idézett kiemelt üzenetek alatt valamennyi esetben részletesebb tájékoztatás következett az adott probléma környezeti jelentőségéről, a BP tevékenységéről, stratégiai terveiről, például a megújuló erőforrásokba történő befektetéseiről.

Nem kérdés, hogy a BP olyan új identitást választott, amellyel éppen az olajipar legégetőbb és legtöbb feszültséget generáló problémáját – a környezeti hatást – állította saját márkája középpontjába. Ezzel internalizálta azt a kihívást, amely egyébként az iparág egészét érintette, és az „átlagos olajvállalattal” szembeni elvárásnál nagyobbakat támasztott önmaga felé. Világos azonban, hogy ezek az elvárások egy olyan probléma kezelésére vonatkoztak, amelyre iparági szinten sem született még igazán jó válasz: az olajipar – vagy tágabban az energiaipar – közismerten nem környezetkímélő megoldásairól híres. „A BP márkapozíciója legjobb esetben is csak aspiráció volt, és a valóságban nem igazán elérhető; nagyon nagymértékben elvált a realitástól” (Balmer, 2010, p. 97.). Ez nemcsak azt jelentette, hogy az olajiparban eleve extrém kihívást képvisel a környezeti szempontok feltétlen prioritásának biztosítása, hanem azt is, hogy a BP saját vállalati valósága sem felelt meg ennek a márkapozíciónak. Itt tehát a márka- és a vállalati identitás kapcsolatának anomáliájába ütközünk (v. ö. 5. ábra). A fúziók utáni társaság új márkaidentitást kívánt, ezt azonban a meglévő vállalati identitás(ok)tól¹⁶ elszakadva, egyfajta „álomképként” határozták meg.

A probléma jól megvilágítható a 2.1. fejezetben bemutatott AC²ID modell segítségével. Az újonnan megálmodott márkakoncepció ellentétet teremtett az aktuális (A) és a vágyott (D) vállalati identitás között. „A BP mindenekelőtt olajkutatással, olajfinomítással és -disztribúcióval foglalkozik. A Greenpeace környezetvédő csoport például megállapította, hogy a BP tevékenységének mindössze 1 %-a kapcsolódik megújuló energiaforrásokhoz. Ami ez alapján nyilvánvaló, az az, hogy a fúzió utáni BP (...) nem változtatta meg alapvető üzleti tevékenységét. Noha a BP kinyilvánított vállalati célja a zöld orientáció, ez a környezettudatos pozicionálás (vágyott identitás) aspiráció, amely vitathatatlanul kevés hasonlóságot mutat az aktuális valósággal” (Balmer–Greyser, 2002, p. 81.). Noha már az új márkaidentitás bevezetésekor is megállapítható volt ez az anomália, a Balmer–Greyser-szerzőpáros (2002) azt valószínűsítette, hogy a BP a zöld pozicionálással – az ellentmondó

¹⁵ A reklámok megtekinthetők a következő forrásokból: <http://www.greenwashingindex.com/bp-low-carbon-diet/>; BP Has a Brand Problem, é. n. (http://ries.typepad.com/ries_blog/2010/05/bp-has-a-brand-problem.html). A letöltés ideje: 2014. március 19.

¹⁶ Ekkoriban az egységes vállalati identitás még nem feltétlenül jött létre, de az Amoco, a BP, a Castrol, az Arco stb. mind olajvállalatok voltak az iparágnak megfelelő realitásokkal.

valóság ellenére is – jelentős *relatív* előnyre tehet szert a piacon a versenytárs energiacégekkel szemben. Mint láttuk, ez beigazolódott olyan tekintetben, hogy a Mexikói-öbölben bekövetkezett katasztrófa előtt a fogyasztók a világ egyik „legzöldebb” energiacégének tartották a BP-t. Ez egyben irreálisan magas elvárásokat is jelentett, vagyis az AC²ID teszt alapján megállapítható, hogy a BP márkaidentitás-választása – noha önmagában pozitív értékeket deklarált – megfontolatlan, felelőtlen és veszélyes volt (Balmer, 2010).

Az aktuális és a vágyott identitás közötti ellentét felveti a kérdést: vajon arról van szó, hogy a BP a gyakorlatban nem tett semmit márkaidentitásának valóra váltásáért? A válasz nemleges. A BP ugyanis nem „egyszerűen” hazudott: a válsághelyzet – bár a közvélemény egy hazugság lelepleződéseként élte meg – igazából a márka és a vállalati valóság mesterséges szétválasztásából adódott. A versenyelőny megszerzése érdekében felépítettek egy értékalapú márkát, miközben a szervezetet a márkaidentitásban megfogalmazottaktól teljesen eltérő értékek – a rövid távú „győzelmek” megszerzése – vezérelték. Az 5. ábrán bemutatott egyik mechanizmus sem működött: a márka nem merített a vállalati identitásból (externalizáció), és a vállalati magatartás sem haladt a brand értékeinek érvényre juttatása felé (internalizáció). A BP azért nem vádolható „egyszerű” hazugsággal, mert az utóbbi kapcsolat megteremtése érdekében történtek formális intézkedések. „A BP különböző dokumentumaiba való bepillantás feltárja, hogy a cég vállalatkezelési erőfeszítések sorozatát tette, hogy biztosítsa a fenntartható és felelős magatartást” (Lin-Hi-Blumberg, 2011, p. 573.). A vállalatnál intézményesített etikai, biztonsági és környezeti bizottság, valamint működési kockázatokat értékelő bizottság működött a felsővezetés tanácsadó testületeként. Operatív irányítási rendszert vezettek be, amely elvben képes volt a biztonsági szempontok szigorú érvényesítésére kockázatkezelő, tényfeltáró-kivizsgáló, válságmenedzsment- és egyéb funkcióival. A vállalat 84 oldalas magatartási kódexszel rendelkezett; évente folytattak auditot a sztenderdeknek való megfelelés vizsgálatára; belső összvállalati szintű compliance- és etikai felelőst és külső auditorokat alkalmaztak. Ezen felül rendelkeztek az etikai forródrótként funkcionáló OpenTalk rendszerrel és más egyéb compliance-célú vállalatkezelési mechanizmusokkal is (Lin-Hi-Blumberg, 2011 a BP fenntarthatósági és éves jelentései alapján). A társaság számos külső elismerést kapott a fenntarthatóság érdekében tett erőfeszítéseit.

A Deepwater Horizon katasztrófája tehát nem a rossz vagy hiányzó vállalatkezelési mechanizmusok számlájára írható, hanem arra, hogy ezek az elvben meglévő rendszerek nem töltötték be funkciójukat: nem tartották mederben a vállalati

működést. A valóságban a BP „megkérdőjelezhető gyors győzelmek” elérésére törekedett – a fenntartható profit rovására (Lin-Hi–Blumberg, 2011, p. 575). A márka ebben a kontextusban szintén a gyors győzelmek eszközeként értelmezhető (amely képes fogyasztói elkötelezettséget és piacrészesedést növelni), ám semmiképpen sem a vállalati magatartás vezérfonalaként. A „környezettudatos és felelős” BP döntéseit olyan rövid távú célok mozgatták, mint a költség- és időmegtakarítás, melyeknek érdekében hajlandó volt túlzott kockázatot vállalni. Belső dokumentumok tanúsítják például, hogy a BP menedzsmentje már hónapokkal az olajömlés bekövetkezése előtt tudott a fűrótoronnyal kapcsolatos biztonsági aggályokról, a munkálatokat mégis a normális üzletmenetnek megfelelően folytatták (Lin-Hi–Blumberg, 2011). A fűrási művelet időbeli csúszásban és költségátúllépésben volt, ezért a BP közvetlen érdeke azt kívánta, hogy megfékezzék a további túlzott erőforrás-felhasználást. Az Egyesült Államok Kongresszusának Energia és Kereskedelmi Bizottsága több vádat fogalmazott meg és támasztott alá arra vonatkozóan, hogy a BP vezetése a balesetet megelőzően – sokszor saját szakértői és/vagy belső szabályzatai ellenére – olcsóbb, ám kevésbé biztonságos technikai megoldásokat választott és biztonsági tesztet halasztott el (az Egyesült Államok Kongresszusának levele, 2010).

Bár utólag, a bekövetkezett katasztrófa fényében e lépések felelőtlensége nyilvánvaló, azok mégsem értékelhetők megfelelő körültekintéssel a döntési kontextus, a vállalati környezet, a piac figyelembe vétele nélkül. Mint Lin-Hi–Blumberg (2011) rámutat, az erős versennyel jellemezhető piacokon a hosszú távon fenntartható profit (a jó vállalkozáskormányzási szabályok betartása) és a rövid távú versenyképesség konfliktusa fogolydilemmát eredményez. Ha a vállalat visszaretten a „kétes értékű” gyors győzelmektől (például a mindenáron történő költségcsökkentéstől), nagy valószínűséggel versenyhátrányba kerül és kihullik a piacról. Ekkor logikusan nem éri meg a hosszú távú fenntartható profit feltételeibe (például biztonságosabb rendszerekbe) beruházni. „Ezért az ilyen dilemmahelyzetekben az egyedi vállalat számára a gyors győzelmek realizálása domináns stratégia”, melytől nem fog eltérni, holott elérhető lenne egy mindenki számára előnyösebb kimenetel is, amennyiben minden szereplő tartózkodna a problematikus „rövidlátó” lépésektől (i. m., p. 576). Ez az ellentmondás az egyedi vállalat szintjén nem kezelhető (csak kollektív szabályozás révén – így a fogolydilemmaszerű helyzetek kialakulásában az elégtelen szabályozásnak is szerepe van). Érvelhetünk amellett, hogy a BP is piaci kényszerek hatására cselekedett, melyekkel nem mehetett szembe, mert az olajvállalatok versenye erős és nagymértékben ki vannak szolgáltatva a tőzsdei olajárak alakulásának (Pirog [2012] alapján a legnagyobb öt cég

bevételei kivétel nélkül ugyanazt – az olajárak változásának megfelelő – mintát követték 2007 és 2011 között). Ezen kívül a mexikói-öbölbeli katasztrófaért az enyhe szabályozást is okolhatjuk: az Egyesült Államokban a part menti olaj- és gázkitermelés biztonsági és környezetvédelmi szabályai – összehasonlítva a brazil vagy norvég szabályozással – csak alacsonyabb színvonalú sztenderdek alkalmazását követelték meg (Lin-Hi–Blumberg, 2011).

Nyilvánvaló azonban, hogy ezek a magyarázatok legfeljebb csak részben mentesítik a BP-t a felelősség alól, és a márkaidentitás és a vállalati valóság közötti szakadék tekintetében semmiképpen nem adnak felmentést. A környezeti felelősséget közvetítő márkaidentitás megteremtése a vállalat autonóm döntése volt, miközben tisztában kellett lennie saját piaci környezetével, piaci pozíciójával, vállalati identitásával és képességeivel. Az éveken át kommunikált márkaüzenet fényében a Deepwater Horizon felelőtlenségre rávilágító környezeti katasztrófája gyilkos erejű volt a BP brand (és a vállalat) számára. „Az egykor a zöld energiáról ismert BP most a »katasztrófa«, a »szégyen« és a »felelősség« szinonimájává vált, olyan kegyvesztett cégek szintjére süllyesztve azt, mint a Goldman Sachs és a Toyota. A BP vállalati imázsa a valaha volt legrosszabbra esett vissza 2010 nyarán” (Muralidharan et al., 2011, p. 227.) Az olajóriás a szövetségi és tagállami kormány, a környezetvédő csoportok és az állampolgárok, különösen a térségi lakosok támadásainak keresztüzébe került. USA-szerte számos BP-töltőállomásnál zajlottak le tüntetések, ám a közvélemény tiltakozásának legfőbb színtere az internet volt, amely az elmúlt évek óta a katasztrófákról való információszerzés első számú platformjának számít (Muralidharan et al., 2011).¹⁷ A közösségi médiában kezdeményezések indultak a BP bojkottjára. Több ilyen témájú Facebook-oldalt is létrehoztak, melyek részben ma is megtalálhatók a közösségi oldalon – a legnagyobbinak 745 ezer követője van.¹⁸ Az oldal a katasztrófa idején folyamatosan közölt híreket, sokkoló képeket a katasztrófáról, mozgósító bejegyzéseket tett közzé, tudósított a különböző helyszíneken zajló BP elleni megmozdulásokról, és az oldal köré szerveződő közösség természetesen kommentálta, megosztotta ezeket a tartalmakat. A „Boycott BP” Facebook-oldalon máig jelennek meg bejegyzések a katasztrófa utóéletéről. Ezek azt mutatják, hogy nagyon sok fogyasztó a mai napig elutasítja a márkát, tudatosan kerüli a BP-töltőállomásokat. Példaként egy tipikus hozzászólás: „Továbbra is bojkottálom ezt a haszontalan céget, és

¹⁷ Ehhez tegyük hozzá, hogy az internet – és benne a közösségi média – általában véve is az egyik legfontosabb kommunikációs csatornává lépett elő a közelmúltban.

¹⁸ A követők (lájkolók) száma 745 ezer 2014. március 22-én, lásd <https://www.facebook.com/pages/Boycott-BP/119101198107726?fref=ts>

elhajtok az AM/PM és Arco kutak mellett (...). Castrol termékeket sem veszek” („Boycott BP” Facebook oldal, 2014. március 15.).

Szintén az olajömlés idején indult az interneten az a verseny, amely a BP-logó áttervezésére kérte fel a résztvevőket. A verseny kiírása pontosan tükrözi a meghirdető katasztrófa miatti felháborodottságát és „büntetési szándékát”: „Nem is tudom elmondani, mennyire frusztráltak és feldúltak vagyunk a BP miatt és amiatt, ahogyan ezt az olajkatasztrófát kezeli. (...) Nyilvánvaló, hogy ez megelőzhető lett volna. Ez a legnagyobb természeti katasztrófa, ami valaha is történt az országunkban. Úgy gondolom, a LogoMyWay kreatív tervezőinek frissítenie kellene a BP logót egy *alkalmasabb* dizájnnal” (BP Logo Design Contest, 2010).¹⁹ A versenyre – amely igazi virtuális „reklámrombolássá” fejlődött – több mint 1200 áttervezett logó készült. Az alkotásokra az internet széles közönsége szavazhatott. A 8. ábra az általam legtalálóbbnak tartott logót emeli ki, és bemutat még négy másik tervet is.

Az ábrán látható áttervezett logók jól tükrözik, mennyire ellentétjére fordult a közvélemény szemében a BP márkaidentitásának és arculatának szándékolt üzenete. A kiemelt alkotás kiválóan rátapint arra, hogy a környezettudatos pozicionálás – sőt általában véve minden márkapozíció – ígéret a vállalat érintettekkel szembeni magatartására, és ezt az ígéretet a BP alapjaiban szegte meg. Az áttervezett márkák alkotói gúnyos módon használják a BP lényeges arculati elemeit: a kisbetűs bp kezdőbetűket, amelyeknek – a Beyond Petroleum mintájára – jelentést adnak; a színeket, amelyeket a szennyezés fekete színével vegyítenek; valamint a napkorongot, amely szertefoszlik vagy átalakulva „meglepetést” tartogat („bp... várj és meglátod”). A „British Pollution” felirat pedig a márkához kapcsolódó brit asszociációkra játszik rá, amelyeket a brand – szándékai és az Amoco révén ténylegesen jelentős amerikai háttere ellenére – nem tudott maga mögött hagyni, és amelyek miatt a katasztrófa idején a fogyasztók idegennek tekintették, erősítve az iránta felgyülemlett indulatokat (Balmer, 2010).

¹⁹ Kiemelés tőlem. A versenyt a www.logomyway.com hirdette meg. Az idézet letöltésének dátuma: 2014. március 22.



8. ábra. A BP-logó áttervezésére indított internetes verseny néhány alkotása

Forrás: saját szerkesztés a <http://www.logomyway.com/contestView.php?contestId=1746#> képei alapján. A feliratok jelentése balról jobbra: „megszegett ígéret”, „brit szennyezés”, „bp... várj és meglátod”.

A teljesség igénye nélkül bemutatott fogyasztói reakciók alapján egyértelmű, hogy a BP brand mint erőforrás nagymértékben elveszett a vállalat számára. Maga a közvetlen fogyasztói ellenállás is komoly üzleti károkat okozott (egyes, a BP márkanev alatt működő töltőállomások 10-40 %-os forgalomcsökkenésről számoltak be a bojkott hatására; Weber [2010]), hosszabb távon azonban a márkaértékben bekövetkezett visszaesés jelent igen komoly veszteséget. A katasztrófa után eleve kérdéses volt, hogy a vállalat egyáltalán megtartja-e a BP márkanevet, és ha igen, továbbra is fennmaradhat-e a környezettudatosság értékeit valló márkaidentitás. Ritson (2010) negatív márkaértéknek nevezi az előállt helyzetet, „(...) amikor a cég márkájának romboló hatása van az üzleti tevékenységre – vagyis a vállalat még akkor is jobban járna, ha egyáltalán nem is lenne márkaneve. (...) A BP jobban tenné, ha fehérre mosná a töltőállomásait és minden nyomát eltávolítaná a Héliosz-márkaidentitásnak” (i. m., p. 54.). Bár – ahogyan ezt az Exxon 1989-es olajbalesete is megmutatta – a fogyasztói bojkottok direkt hatása az üzleti eredményre hosszabb távon nem jelentős, a negatív márkaérték túlmutat a közvélemény közvetlen reakcióin. A jelenség rányomja bélyegét a beszállítói, pénzügyi és munkaügyi kapcsolatokra. A botrány után a BP csak számottevően magasabb kamatok és tranzakciós díjak ellenében jutott finanszírozáshoz hitelezőitől; a beszállítók, akik egykor büszkéek voltak a BP-vel megkötött üzletekre, most pénzügyi és reputációs kockázatok forrásaként tekintettek rá; ezen felül a tehetséges alkalmazottak megtartását segítő „etikus” brand minden munkáltatói vonzereje elveszett (Ritson, 2010). Ezek a bojkottoknál már jóval messzebbmenő következmények.

A BP katasztrófa utáni reakciói ellentmondásosak voltak, és a márkát érő negatív hatások tompítása szempontjából nem tekinthetők sikeresnek. A társaság a kezdet kezdetén megpróbálta a felelősséget – legalábbis részben – alvállalkozóira, például a Transoceanra terhelni, de ezzel hamarosan felhagyott. Nyilvánosan vállalta az olajömlés megfékezésének és az áldozatok kárpótlásának felelősségét, és kríziskommunikációjában is e két területre összpontosított: közleményei arról tájékoztattak, milyen módon igyekszik elhárítani a problémát és hogyan kompenzálja a károsultakat. Ugyanakkor saját konkrét hibáját a baleset előidézésében explicit módon nem ismerte el (Harlow et al., 2011), jöllehet Tony Hayward vezérigazgató bocsánatot kért az érintettektől többek között egy tévéspotban. Ez azonban a nyilvánosság szemében nem érte el a célját: egy közvélemény-kutatás rávilágított, hogy sokan nem hittek Hayward szavainak őszinteségében (Vranica, 2010; Muralidharan et al., 2011). Ellentmondásosnak bizonyult, hogy a BP 50 millió dollárt költött imázs-helyreállító reklámra akkor, amikor az olajömlést okozó mélytengeri lyukat még nem sikerült elzárni, tehát a katasztrófa effektíve be sem fejeződött (Vranica, 2010; Muralidharan et al., 2011).

E dolgozatnak nem célja a BP válságkommunikációjának elemzése, értékelése – a kérdés sokkal inkább az, tanult-e a cég a Deepwater Horizon tragédiájából, a márkaidentitás és a vállalati valóság szeparációjának veszélyeiből, és felismerte-e a márka által közvetített értékek internalizálásának szükségességét. Ezekre a kérdésekre természetesen csak a vállalat hosszabb távú magatartásmintáinak vizsgálata alapján lehet majd teljes értékű választ adni. A mostanáig levonható következtetésekhez a BP mexikói-öbölbeli kárelhárító tevékenységét, biztonsági és fenntarthatósági jelentéseit és új etikai kódexét vizsgáltam.

A BP – sokak várakozásával ellentétben – nem változtatta meg márkanevét és lényegében márkaidentitását sem. Számomra ez azt bizonyítja, hogy a vállalat felfogása a vágyott identitásról, a jövő szempontjából produktívnak tartott értékekről nem módosult, ami talán már önmagában komolyabb elköteleződésre utal. Az identitással együtt megmaradt a 2000-es évek elején megálmodott vizuális arculat is központi elemével, a Héliosz-logóval. A némileg feltűnőbb változás az, hogy a biztonság a korábbiakhoz képest nagyobb hangsúlyt kap a márka értékei között (a vállalat honlapjának látogatója például rögtön arról olvashat információt, hogyan építenek egy „biztonságosabb, erősebb” BP-t). A márka gyakorlatilag változatlan „alapfelállását” látva a fejezet további része kimondottan a társaság aktuális tevékenységéről megismerhető – áttekintő jellegű – tényekre összpontosít, mint az etikus vállalati magatartás egyfajta „proxyváltozóira”.

A BP a mexikói-öbölbeli balesetet kivizsgáló jelentés (Deepwater Horizon Accident Investigation Report [Bly Report], 2010) alapján 26 ajánlást fogalmazott meg a fúrási tevékenységek kockázatsökkentése érdekében, amelyek teljesítését azóta – a nagyobb nyilvánosság számára is átláthatóvá tett módon – végzi. Ez azért érdemel külön figyelmet, mert a BP korábbi etikátlan gyakorlatának egyik fő motívuma épp a biztonsági intézkedések rovasára elért költségcsökkentés volt. A 9. ábra a társaság saját logikai struktúrájában – ígéretek és teljesítmények összevetésével – ad jelentést az implementálási folyamat állásáról.

Haladásunk 2013-ban

Amit ígértünk	Ahol most tartunk	Mi a következő lépésünk
Folytatjuk operatív irányítási rendszerünk (OMS) beágyazását a szervezeti működésbe	A jelentett Tier 1-es <u>folymatbiztonsági</u> esetek száma 43-ról 20-ra csökkent	Folytatjuk a teljesítményfejlesztési ciklus használatát, hogy üzleti gyakorlatunk összhangban legyen az OMS-szel.
Saját és független biztosító mechanizmusokat működtetünk, amelyek erősítik működésünket	<u>3 fázisú védekezési mechanizmus</u> a biztonságos és megbízható működésért	Továbbfejlesztjük a működés önellenőrző képességét, hogy egészségügyi, biztonsági és környezeti szűréseket hajtson végre
Kinevezünk egy független szakértőt, aki objektíven értékeli a Bly Report ajánlásainak elérésére tett erőfeszítéseket	Carl Sandlin <u>független szakértő</u> első teljes éve a vállalatnál – Sandlin a Bly Report ajánlásainak implementálási folyamatát értékeli	Fenntartjuk a haladás ütemét a Report ajánlásainak teljesítésében

9. ábra. A BP összefoglaló tájékoztatása a Deepwater Horizon katasztrófát kivizsgáló jelentés ajánlásainak teljesítési fázisáról (2013)

Forrás: <http://www.bp.com/en/global/corporate/sustainability/safety.html>. Saját fordítás. Letöltve 2014.03.23-án

A BP a katasztrófa óta honlapján külön pontban tudósít a mexikói-öbölbeli kármentesítés eredményeiről („Gulf of Mexico restoration”). Az oldal tanúsága szerint a szövetségi és tagállami szervekkel kötött megállapodások során a vállalat 2013 decemberéig 54 korai helyreállítási projekthez adta támogatását, melyek közül az adott időpontig 10 lépett kivitelezési fázisba a vadvilág és a természetes élőhelyek, valamint az üdülési célokra is használt tengerpartok stb. rehabilitációjára. A vállalat önkéntesen összesen 1 milliárd dollárt szán a korai helyreállítási projektekre (Early Restoration Fact Sheet, 2010). A gazdasági kármentesítés keretében a BP a turizmus és a halászat élénkítését célzó kampányokat és teszteket támogat. A 10. ábra – a társaság közlése szerint – összegzi a BP helyreállítási erőfeszítéseit és felhasznált erőforrásait.

A BP kifizetései az öbölbeli helyreállításra

Tevékenység (2013. december 31-ig)	Finanszírozás
Reakció és takarítás	>14 milliárd \$
Követelések, előlegek és megállapodások kifizetései	12,5 milliárd \$
A természeti erőforrásokban bekövetkezett kár felmérésének támogatása	>1 milliárd \$
Korai helyreállítási projektek (azok a projektek, amelyekről a BP és a meghatalmazott szervek legalább elvi megállapodást értek el)	698 millió \$
Állami szervezésű turisztikai kampányok	178 millió \$
Állami szervezésű tengeri élelmiszer-marketing kampányok	47 millió \$
Állami szervezésű tengeri élelmiszer-tesztek	24 millió \$

10. ábra. A BP összefoglaló tájékoztatása az öbölbeli helyreállítás 2013 végéig felmerült vállalati kiadásairól

Forrás: <http://www.bp.com/en/global/corporate/gulf-of-mexico-restoration.html>. Saját fordítás. Letöltve 2014.03.23-án

A 10. ábra által szemléltetett tevékenységek és anyagi hozzájárulások – tekintve a Deepwater Horizon katasztrófája által okozott felbecsülhetetlen környezeti károkat – akár úgy is értelmezhetők, mint a BP-től „elvárható minimum”, és nem mint a vállalat etikus magatartásának bizonyítékai. Hasonló vélemény fogalmazható meg a 9. ábra kapcsán: a biztonsági rendszerek fejlesztése minimálisan szükséges egy olyan baleset után, amelyet jórészt a törvényileg megengedhető legalacsonyabb biztonsági szint idézett elő. Noha úgy gondolom, a két ábra ennek ellenére is tartalmaz etikai teljesítményt növelő elemeket (például magát azt a szemléletet, hogy az ígéreteket konkrét tényekkel kell összevetni), mégis igyekeztem általánosabb, a Mexikói-öböl esetétől elszakadó eredményeket is vizsgálni az aktuális BP-tevékenységek környezeti hatásának értékelésére. A társaság fenntarthatósági jelentése (Sustainability Review, 2013) tartalmaz adatokat a vállalat tevékenységéhez kapcsolódó különböző környezeti mutatók alakulásáról (11. ábra). A számok majdnem minden esetben javuló tendenciát mutatnak. A CO₂- és egyéb gáz kibocsátás csökkenése kisebb környezetterhelést jelent, csakúgy, mint a kevesebb olajömlési baleset, ami összefüggésbe hozható a jobb biztonsági rendszerekkel, a – bizonyos jelek alapján – felelősebb magatartással (lásd lejjebb). Noha több mutató javulását a napi szénhidrogén-termelési mennyiség csökkenése is okozhatja, a környezeti és biztonsági bírságok jelentős visszaesése például egyértelműen jobb környezeti teljesítményre enged következtetni, mint

ahogyan az is, hogy a BP 2013-ban – jelentősen alacsonyabb napi termelés mellett is – a válság előtti szint 1,7-szeresét költötte környezeti célokra.²⁰

KÖRNYEZETI MUTATÓ	2009	2010	2011	2012	2013
Olajömlések száma (talaj, víz)*	122	142	102	102	74
Visszanyerhetetlen olaj mennyisége (millió liter)	0,2	0,8**	0,3	0,3	0,3
Közvetlen CO ₂ -kibocsátás (millió tonna)	60,4	60,2**	57,7	56,4	46,0
Közvetlen metánkibocsátás (millió tonna)	0,22	0,22**	0,20	0,17	0,15
Üvegházhatású gázok közvetlen kibocsátása (millió tonna CO ₂ -egyenérték)	65,0	64,9**	61,8	59,8	49,2
Környezeti kiadások (millió \$)	2 483	18 400	8 521	7 230	4 288
Környezeti és biztonsági bírságok (millió \$)	66,6	52,5	77,4	22,4	2,5
Teljes szénhidrogén-termelés (ezer barrel olajegyenérték / nap)	3 998	3 822	3 454	3 331	3 230

* 1 barrel (159 liter) vagy annál nagyobb mennyiségű szénhidrogén-ömlés

** A Deepwater Horizon katasztrófa nélkül

11. ábra. A BP környezeti mutatóinak alakulása 2009 és 2013 között

Forrás: Sustainability Review, 2013. Saját fordítás

Még mindig kérdéses, hogy a fenti, jobb környezeti teljesítményt tükröző számokból mennyire következtethetünk a márkaidentitás környezeti értékeinek tényleges vállalati internalizációjára. A fenntarthatósági jelentésben két olyan mutatót találtam, amelyek erre közvetlenebbül utalnak (12. ábra).

„EMBEREK”	2009	2010	2011	2012	2013
OpenTalk jelentések száma	874	742	796	1295	1121
A normák megszegése vagy etikátlan viselkedés miatti elbocsátások száma	524	552	529	424	113*

* Csak a saját alkalmazottak között (szerződéses partnerek nélkül)

12. ábra. Két etikai teljesítménnyel kapcsolatos mutató

Forrás: Sustainability Review, 2013. Saját fordítás

Az adatok szerint a vállalat etikai forródrótján (OpenTalk) tett bejelentések száma az utóbbi években növekedett, miközben az etikátlan viselkedés vagy normaszegés miatti elbocsátások csökkentek. E jelenségek az etikai szempontok erőteljesebb mérlegelésére utalnak. A BP ezt

²⁰ Ez a szám 3 évvel a mexikói-öbölbeli katasztrófa után vélhetően már nem csak a baleset okozta elháríthatatlan többletterheknek tulajdonítható.

kívánja elősegíteni a 2012 elejétől használt új, értékalapú etikai kódexével (Code of Conduct, 2012). A dokumentum alapstruktúrája megegyezik a korábbival (számba veszi a fő érintetti csoportokat és a velük kapcsolatos magatartás alapelveit), ugyanakkor kiegészült egy új, „Living our Code” című fejezettel, amely iránymutatást ad a döntéshozatalhoz azokban a – gyakran dilemmaszerű – helyzetekben, melyekben nem egyértelmű, milyen szabályokat kell követni (About BP: Code of Conduct, é. n.). A fejezet három pontba sűríti az ilyen szituációkban elvárt magatartást: a vonatkozó szabályok pontos ismerete; a helyes döntés meghatározása; hangadás a kételyeknek, észrevételeknek, problémáknak („speak up”). A helyes irány kiválasztásának a következő támpontok mérlegelésével kell történnie: szabályok, becsületesség, kinek előnyös a cselekvés és kinek árt, mi a valósághű helyzet (Code of Conduct, é. n., p. 108-109.). Figyelemre méltónak tartom, hogy az új etikai kódex tartalmaz egy ilyen lényegre törő, bármely alkalmazott számára könnyen érthető keretet, mert ezáltal lényegében operacionalizálja a dokumentumban lefektetett etikai normákat, beépíthetővé teszi őket a gyakorlati működés döntési folyamataiba. Számomra a „Living our Code” fejezet egyértelmű jele annak a törekvésnek, mely a vállalat aktuális identitását, vállalati kultúráját igyekszik közelebb hozni a vágyott identitáshoz (felelősség, fenntarthatóság, biztonság). Ennek eszköze az is, hogy a kódex kifejezetten bátorítja és kéri az alkalmazottakat kérdéseik, kételyeik vagy az általuk észlelt visszasságok nyílt felvetésére, megosztására. „Ha valaha is úgy érzed, hogy nem érvényesülnek a kódex szabályai, vagy egyszerűen csak bizonytalan vagy egy helyzettel kapcsolatban, kulcsfontosságú, hogy hangot adj problémádnak, kérdezz vagy akár egyenesen kifejezd az aggályaidat” (Code of Conduct, 2012, p. 7.). A dokumentum több lehetséges csatornát kínál erre: beszélgetés a felettséssel („általában a legjobb megoldás”; i. m., p. 13.), az etikai és compliance vezető, a jogi, HR vagy etikai & compliance osztály értesítése, illetve az OpenTalk bizalmas etikai forródrót használata. A kódex igyekszik eloszlatni a visszasságok felfedése miatti esetleges „megtorlásoktól” való félelmeket. Ezáltal is ösztönzi, hogy a működés során megjelenő dilemmák, csapdák a felszínre kerüljenek, és kezelésük a vállalati kultúra részévé váljon.

A BP katasztrófa óta megfigyelhető magatartásának, identitásformáló lépéseinek fenti áttekintő vizsgálata arra enged következtetni, hogy az olajkatasztrófa, a közvélemény ellenséges reakciói és a márkaértékben bekövetkezett törés nem hagyták érintetlenül a BP gondolkodásmódját és működését. Hasonlóan több nagy vállalati botrány elszenvedőjéhez, a BP-nek is fel kellett ismernie, hogy a megkülönböztetés érdekében bizonyos értékekkel

felruházott márkaidentitás és a vállalati cselekvések nem „futtathatók” függetlenül egymás mellett anélkül, hogy előbb-utóbb ne konfrontálódniuk egymással – az efféle konfrontáció pedig könnyen végzetes lehet a vállalat számára. A BP mint az amerikai történelem egyik legnagyobb természeti katasztrófájának okozója kapott „még egy esélyt” arra, hogy kommunikált és ténylegesen követett értékrendszerét összhangba hozza egymással. Alig 4 évvel a baleset után a társaság lépéseiről egyelőre leginkább saját dokumentumai, jelentései tájékoztatnak, melyek új irányvonalat jeleznek – ahogyan azonban a „környezettudatos vállalat” 2010 előtti percepciójáról, hosszabb távon e szervezeti politika hitelességéről is a felszín alatt zajló folyamatok mondanak majd ítéletet.

5. Összegzés és következtetések

A márka napjaink szinte valamennyi üzleti tevékenységének megkerülhetetlen része és a vállalatok teljesítményének kritikus sikertényezője – egyben olyan, önmagán túlmutató jelenség, melynek természetét mind gazdasági, mind társadalmi és etikai szempontból elengedhetetlen vizsgálni és megérteni. A márka egyszerű megközelítésben azonosító és megkülönböztető szimbólumok összessége, melyhez meghatározott percepciók, mentális struktúrák kapcsolódnak; legmélyebb értelemben azonban nem más, mint komplex értékrendszer, azaz: identitás. A modern gazdaságban a fogyasztói márkák számára általában véve absztrakt értékpozíció kialakítása javasolható: ez az, amely érzelmi alapú vevői kötődést, oksági homályosságot, és ezen keresztül igen nehezen másolható, tartós és értékes erőforrást teremt a vállalat számára. Ilyen módon a márkaépítés egyike a legfontosabb versenyelőny-generáló tevékenységeknek. A branddel kapcsolatos üzleti és fogyasztói (érintetti) elvárások egyaránt a vállalati márkák előtérbe kerülésének irányába hatnak – általában ezek eléggé átfogóak ahhoz, hogy a termékeken/szolgáltatásokon túl absztrakt értékeket, jövőképet közvetítsenek az érintettek széles köre számára.

Ez az értékalapú márkaidentitás – legalábbis hosszabb távon fenntartható módon – nem létezhet „támogató” vállalati identitás nélkül: tartalmi összefüggés szükséges ahhoz, hogy a márkapozíció és vele együtt maga a szervezet hiteles (és üzletileg sikeres) legyen. A márkák ugyanis nem pusztán arról szólnak, amit a cég kommunikál, hanem sokkal inkább arról, amit tesz – a működés módja, a személyzet, a követett értékek kritikus jelentőségűek ebben a tekintetben (Balmer, 2010). A vállalati és a márkaidentitás kapcsolata kétirányú: egyrészt a vezetés akkor jár el helyesen, ha a cég valós értékrendjét veszi alapul a márkapozíció kialakításához (externalizáció), másrészt, ha folyamatosan biztosítja a márka

üzenetével összhangban álló vállalati cselekvést (internalizáció). Fontos figyelembe venni, hogy a vállalati identitás sem egységes fogalom, mert egyaránt vannak aktuális belső állapotot tükröző, „kifelé” kommunikált, észlelt és vágyott dimenziói. Ezek egyidejűleg léteznek, és bármely kettő számottevőbb ellentéte romboló hatású, mert akadályozza az egységes identitás érvényre juttatását. Bár önmagában a márkakommunikáció megformálása során is számos etikai kérdés merül fel (értékek kisajátítása, a társadalmi értékrend változtatása, fogyasztói pszichés zavarok stb.), a márkázás legátfogóbb etikai kihívása meglátásom szerint az identitásformák összhangjának biztosítása, különös tekintettel a brand által közvetített identitás és a vállalati valóság összefüggésére. Ez a kérdés nem mellesleg a hosszabb távú üzleti siker szempontjából is legalább ennyire releváns.

A szupermárka-építés elmúlt évtizedeiben számos vállalati botrány mutatott rá a márka- és szervezeti identitás összekapcsolásának anomáliáira. A márkázás, a brand szempontjainak előtérbe helyezése sokszor eredményezett gyermekmunkában, embertelen munkakörülményekben, környezetszennyezésben, felelőtlenség okozta balesetekben, gátlástalan erőfölény-érvényesítésben kicsúcsosodó etikátlan vállalati magatartást. Ezek a visszasságok olyan társaságoknál jelentkeztek, amelyek kivétel nélkül „tisztá” értékekre, ideálokra építették márkájukat, miközben egyéb értékteremtő tevékenységek rovására abszolutizálták a brand versenyelőny-generáló potenciálját, és – jelentős részben a marketingbűdzsé kereteinek bővítése érdekében – vitatható költségcsökkentő, időmegtakarító „manővereket” hajtottak végre. A modern társadalmakban ezalatt végbement változások ugyanakkor szűkíteni látszanak a márkaidentitás és a vállalati cselekvések szeparált kezelésének lehetőségét: az érintettek egyre több és átfogóbb információt követelnek a vállalatok működéséről, tevékenységi hátteréről, kapcsolatainak jellegéről. A globalizáció, az információs robbanás mind erősítik ezt a – fogyasztói bojkottok, reklámrombolás és tartós hitelvesztés formájában jelentkező – kontrollt, melynek szűrőjén hosszabb távon „fennakadnak” a valóságban nem értékevezérelt módon működő „értékalapú márkák”.

A dolgozat a közelmúlt egyik legnagyobb vállalati botrányát produkáló BP esetét használta fel a fenti megállapítások konkrét üzleti kontextusban történő vizsgálatához. A Mexikói-öbölben bekövetkezett olajkatasztrófa előtt a BP tudatosan alakította ki a környezettudatosságot, felelős magatartást hangsúlyozó márkaidentitását, melynek köszönhetően a fogyasztói fejekben megszerezte „a zöld energiavállalat” pozíciót – ám tényleges működését a rövid távú szempontok, a költség- és időmegtakarítás terén elérhető gyors „győzelmek” vezérelték. A fűrótorony balesetéhez is ez vezetett. A vágyott

(kommunikált) és az aktuális identitás gyökeres eltéréseért a fogyasztók „példásan” megbüntették a BP-t – ez a büntetés a márkaértékbe történt befektetések megsemmisülésében, sőt a negatív márkaérték kialakulásában összegződött. A közvetlen veszély elhárulása után az olajvállalat addigi márkájának és márkaidentitásának megtartása mellett döntött, és az azóta tett (megismerhető) erőfeszítései arra utalnak, hogy igyekszik a felelős magatartás értékeit a vállalati működésbe integrálni. Feltéve, hogy ezt a törekvést az idő is igazolja, megállapítható, hogy a BP esetében az értékalapú márkázás végső soron az etikai teljesítmény javulásához vezetett.

A BP-eset tanulságai alapján a vezetők stratégiai márkázási döntéseinek meghozatalában különösen jól alkalmazhatónak tartom Balmer (2010) összefoglaló modelljét, amely szerint egy márka pozicionálásakor öt szempontot kell követni: a márkapozíció legyen hiteles, tartós, jelentőségteljes, nyereséges és felelős.

Hiteles egy márka akkor, ha a valóságot tükrözi, azaz a tényleges vállalati identitásban gyökerezik; *tartós*, ha hosszú távon (például a változó piaci környezet ellenére is) alkalmazható; *jelentőségteljes*, ha az érintettek számára valóban fontos és nagyra becsült értékeket képvisel. Egy brand *nyereséges*, ha biztosítja a megkívánt hozamot a részvényesek (tulajdonosok) számára; végül *felelős* abban az esetben, ha az érintettek széles körét figyelembe véve, megfontoltan képvisel egy bizonyos pozíciót.

Ez a keret azért válhat a márkázási döntések jó alapjává, mert a tulajdonosi és az érintetti érdekeket egyaránt figyelembe vevő kritériumokra épít. A tartósság és nyereségesség a profitmotivumhoz köthető szempontok, míg a hiteles, jelentőségteljes és felelős pozíció elsősorban az érintettek érdekeinek nyit teret. A stakeholder-csoportok megnövekedett befolyása miatt azonban az érintetti szempontok figyelembe vétele aligha mellőzhető a vállalati sikerhez (lásd a BP esetét), így jogosan érvelhetünk amellett, hogy a modell valamennyi kritériumának érvényre juttatása egyben a vállalat jól felfogott üzleti érdekeit is szolgálja. Ez az egyszerű keret nagyban segíti a márkaépítéshez kapcsolódó rövid távú érdekütközések, etikai dilemmák feloldását.

A vállalati és a márkaidentitás folyamatos összhangjának követelménye alapján levonható az az általánosabb következtetés is, miszerint a márkapozicionálásnak – mint stratégiai tevékenységnek – mindig a legfelsőbb vezetés szintjén kell maradnia (v. ö. Balmer, 2010). A márkázás nem kizárólag a marketingesek vagy a grafikai tervezők „ügye”, mert csak a szervezetről legátfogóbb képpel rendelkező top vezetők képesek a vállalati valósággal összekapcsolni és összhangban tartani azt. Emellett a vízió, misszió és az összvállalati

stratégia megalkotása révén ez a vezetési szint adja meg azokat a működési kereteket, amelyek alapjaiban határozzák meg a márkaidentitásban kinyilvánított értékek internalizációjának esélyeit. A márkapozicionálás tehát egyetlen esetben sem lehet teljes mértékben delegálható vezetői feladat; éppen abból – a dolgozatom végkövetkeztetését jelentő – alapelvől kifolyólag, hogy *„noha a márkamenedzsment gyakran a modus operandival (az eljárási módok meghatározásával) kezdődik, modus vivendivel, azaz a fennmaradás módjának megtalálásával kell végződnie”* (Balmer, 2010, p. 103).

Irodalomjegyzék

About BP: Code of Conduct (é. n.). A BP vállalati weboldalának információi. Letöltve 2014. március 19-én a következő webhelyről:

<http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp/company-information/code-of-conduct.html>

Balmer, John M. T. (2010). The BP Deepwater Horizon D  b  cle and Corporate Brand Exuberance. *Journal of Brand Management*, vol. 18, no. 2, pp. 97-104.

Balmer, John M. T. – Greyser, Stephen A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, vol. 44., no. 3. (Spring 2002), pp. 72-86.

Bauer, Andr  s (2014a). *Pozicion  l  s*. Egyetemi el  adás-prezentáció, Marketingmenedzsment, 2. el  adás, 2014. február 11. X Egyetem²¹

Bauer, Andr  s (2014b). *Fogyasztói magatartás*. Egyetemi el  adás-prezentáció, Marketingmenedzsment, 4. el  adás, 2014. február 25. X Egyetem

Bauer, András – Berács, József (2006). *Marketing*. Aula Kiadó. 5. fejezet: Termék és márka

Bauer, András – Berács, József – Kenesei, Zsófia (2009). *Marketing alapismeretek*. Aula Kiadó, Budapest

Boda, Zsolt – Gulyás, Emese (2011). *A civilek és a vállalatok: a gazdaság társadalmi szabályozásáról*. X Egyetem, Társadalmi Meg  j  l  s Operatív Program. Letöltve 2014. március 19-  n a következő webhelyről: <http://fenntarthatovallalat.net/cikk/civilek-es-vallalatok>

BP Has a Brand Problem (2010). Ries' Pieces on the Business of Branding. 2010. május. Letöltve 2014. március 19-  n a következő webhelyről:

http://ries.typepad.com/ries_blog/2010/05/bp-has-a-brand-problem.html

Braun, Róbert (2013a). A kommunikáló vállalat: identitás. In: Bauer, András – Horváth, Dóra (szerk). *Marketingkommunikáció. Stratégia,   j média, fogyasztói részvétel*. Akadémiai Kiadó

²¹ Az anonimitási követelményeket szem előtt tartva az egyetemre vonatkozó információkat az irodalomjegyzékben sem tüntettem fel.

Braun, Róbert (2013b). *Vállalati stratégiai kommunikáció*. Egyetemi kurzus, 2013. tavaszi félév. X Egyetem

Chikán, Attila (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest

Code of Conduct (2012). BP. Letöltve 2013. március 23-án a következő webhelyről:
http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/code-of-conduct/bp_code_of_conduct.PDF

Deepwater Horizon Accident Investigation Report (2010). BP, 2010. szeptember 8. Letöltve 2014. március 23-án a következő webhelyről:
http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/gulf-of-mexico/Deepwater_Horizon_Accident_Investigation_Report.pdf

Diamond, Jared (2007). *Összeomlás. Tanulságok a társadalmak továbbéléséhez*. Typotex, Budapest

Dörnyei, Krisztina Rita (2014). *Vállalati image és identitás menedzselése*. Egyetemi előadás-prezentáció, Üzleti kommunikáció és stratégiája, 4. előadás, 2014. február 24. X Egyetem

Doyle, Peter (2002). *Értékvezérelt marketing*. Panem Könyvkiadó Kft., Budapest

Dusch Silva, Sandra – Gulyás, Emese (2013). *Az akció ára. A narancslé útja facsarva, Brazíliából*. Tudatos Vásárlók Egyesülete, Budapest. Letöltve 2014. március 25-én a következő webhelyről:
http://issuu.com/tudatosvasarlok/docs/a_narancsle_utja/5?e=2857454/5537652

Early Restoration Fact Sheet (2010). BP, 2010. március 5. Frissítve a „Gulf of Mexico restoration” menüpontban (<http://www.bp.com/en/global/corporate/gulf-of-mexico-restoration.html>). Letöltve 2014. március 23-án a következő webhelyről:
http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/gulf-of-mexico/Early_Restoration_Fact_Sheet.pdf

Az Egyesült Államok Kongresszusának levele Tony Haywardhoz, a BP vezérigazgatójához (2010). Congress of the United States, House of Representatives, Committee on Energy and Commerce, 2010. június 14. Letöltve 2014. március 22-én a következő webhelyről:
<http://online.wsj.com/public/resources/documents/WSJ-20100614-LetterToHayward.pdf>

Egyre többen számítanak a BP csődjére (2010). Equilor. Kitekinto.hu, 2010. június 17.

Letöltve 2014. március 19-én a következő webhelyről:

http://kitekinto.hu/amerika/2010/06/17/egyre_tobben_szamitanak_a_bp_csdjere/#.Uym4Fx B5OgY

Etherington, Rose (2013). *No Noise De-Branded Design at Selfridges*. Dezeen Magazine, 2013. január 11. Letöltve 2014. március 7-én a következő webhelyről:

<http://www.dezeen.com/2013/01/11/no-noise-at-selfridges/>

Evan, William M. – Freeman, R. Edward (1988). A modern vállalat stakeholder elmélete: kantiánus kapitalizmus; in. Boda, Zsolt – Radácsi, László (szerk.): *Vállalati etika*; BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, pp. 93-124.

Godin, Seth (2011). *Minden marketinges hazudik sztorizik. Egy jó történettel minden eladható*. HVG Könyvek, HVG Kiadó Kft., Budapest

Harlow, William F. – Brantley, Brian C. – Harlow, Rachel M. (2011). BP Initial Image Repair Strategies After the *Deepwater Horizon* Spill. *Public Relations Review*, vol. 37., no. 1. (March 2011), pp. 80-83.

History of BP. Advertising; BP Brand and Logo (é.n.). A BP vállalati weboldalának információi. Letöltve 2014. március 19-én a következő webhelyről: <http://www.bp.com>

Hofmeister-Tóth, Ágnes (2008). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Budapest, Aula Kiadó

Horváth, Dóra (2014). *Kommunikáció. Alapfogalmak*. Egyetemi előadás-prezentáció, Üzleti kommunikáció és stratégiája, 2. előadás, 2014. február 10. X Egyetem

Hulberg, Jon (2006). Integrating Corporate Branding and Sociological Paradigms: A Literature Study. *Brand Management*, vol. 14, no. 1-2 (September–November 2006), pp. 60-73

Klein, Naomi (2004). *No logo. Márkák, multik, monstrumok*. AMF – Tudatos Vásárlók Egyesülete, Budapest

Landor Case Studies: BP – Moving Beyond on a Global Scale (é. n.). Letöltve 2014. március 19-én a következő webhelyről: <http://landor.com/#!/work/case-studies/bp/>

- Lin-Hi, Nick – Blumberg, Igor (2011). The Relationship Between Corporate Governance, Global Governance, and Sustainable Profits: Lessons Learned from BP. *Corporate Governance*, vol. 11, no. 5, pp. 571 – 584
- Muralidharan, Sidharth – Dillistone, Kristie – Shin, Jae-Hwa (2011). The Gulf Coast Oil Spill: Extending the Theory of Image Restoration Discourse to the Realm of Social Media and Beyond Petroleum. *Public Relations Review*, vol. 37, no. 3. (September 2011), pp. 226-232.
- Nádasi, Katalin (2013). Márkakommunikáció. In: Bauer, András – Horváth, Dóra (szerk). *Marketingkommunikáció. Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*. Akadémiai Kiadó
- Nagy, Gábor (2012). *Termékpolitika és márkázás*. Egyetemi előadás-prezentáció, Márkaépítés alapjai, 2. előadás, 2012. szeptember 20. X Egyetem
- Peteraf, Margaret A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, vol. 14. no. 3 pp. 179-191.
- Pirog, Robert (2012). *Financial Performance of the Major Oil Companies, 2007-2011*. Congressional Research Service, Report for Congress (készült a Kongresszus tagjai és bizottságai számára), 2012. február 17. Letöltve 2014. március 22-én a következő webhelyről: <https://www.fas.org/sgp/crs/misc/R42364.pdf>
- Ritson, Mark (2010). Negative Brand Equity's a Death Sentence. *Marketing Week*, vol. 33, no 29 (2010. július 15.), pp. 54.
- Srivastava, Rajendra – Fahey, Liam – Christensen, H. Kurt (2001). The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 27, no. 6, pp. 777-802.
- Sustainability Review* (2013). BP. Letöltve 2013. március 23-án a következő webhelyről: http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/sustainability/group-reports/BP_Sustainability_Review_2013.pdf
- Villagra, Nuria – López, Belén (2013). Analysis of Values and Communication of the Responsible Brands. Corporate Brand Strategies for Sustainability. *Communication& Society/Comunicación y Sociedad*, vol. 26., no. 1. pp. 196-221.

Vranica, Suzanne (2010). BP Rolling Out New Ads Aimed at Repairing Image. *The Wall Street Journal*, 2010. június 7. Letöltve 2014. március 23-án a következő webhelyről:
[http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704002104575290993225476092?](http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704002104575290993225476092?mg=reno64-)
[mg=reno64-](http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704002104575290993225476092.html%253Fmod%3DWSJ_hpp_MIDDLETopStories)

[wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB10001424052748704002104575290993225476092.html%253Fmod%3DWSJ_hpp_MIDDLETopStories](http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704002104575290993225476092.html%253Fmod%3DWSJ_hpp_MIDDLETopStories)

Weber, Harry (2010). APNewsBreak: Trade group says BP to give cash to gas stations due to lost sales from boycotts. *Canadian Business*, 2010. június 29. Letöltve 2014. március 22-én a következő webhelyről:

http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.canadianbusiness.com%2Fshared%2Fprint.jsp%3Fcontent%3DD9GL7E600%26adZone%3Dmarkets%2Fmarket_news%26pubZones%3D%2Fcontent%2FMARKETS%2FMARKETS_SHARED_HEADER_SPONSOR_AD_HTML.jsp%7C%2Fcontent%2FMARKETS%2FMARKETS_SHARED_SIDE_AD_HTML.jsp&date=2010-07-11

Wernerfelt, Birger (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 171-180.