

# Specyfika procesu kreowania wizerunku marki przez startupy

GRZEGORZ HAJDUK

Uniwersytet Rzeszowski

KATARZYNA PAWLAK-KOŁODZIEJSKA

Wojskowa Akademia Techniczna

## Streszczenie

*W artykule skonfrontowano klasyczne reguły kreowania wizerunku marki z uwarunkowaniami funkcjonowania startupów. Zwrócono uwagę, że specyfika nowopowstających innowacyjnych firm wymaga szybkiego tempa planowania i realizacji zintegrowanej komunikacji marketingowej. Dobór nazwy marki, jej kluczowych przesłań oraz wykorzystanie elementów identyfikacji wizualnej wskazane zostały jako ważne wyzwania dla firm zorientowanych na szybki wzrost i skalowanie tworzonego modelu biznesowego.*

*Słowa-klucze: marka, wizerunek marki, startup, pozycjonowanie, logo*

## Abstract

### *The specificity of brand image creation proces by startups*

*The article confronts the classic rules of brand image creating with the conditions of startups functioning. It has been pointed out that the specificity of emerging innovative companies requires a fast pace of planning and implementation of integrated marketing communication. Brand naming, creating its key messages and using of visual identification elements were indicated as important challenges for companies oriented on the rapid growth and business model scaling.*

*Keywords: brand, brand image, branding, positioning, logo*

Kreowanie wizerunku marki to strategiczny proces, który wymaga określenia jej tożsamości, wyznaczenia celów, zaplanowania komunikacji z otoczeniem opartej na określonych kluczowych przesłaniach i konsekwentnego posługiwania się nimi w długim okresie. Złożoność, wieloetapowość i długookresowy charakter tego procesu, podkreślane są przez wielu autorów oraz praktyków *brandingu*. Tymczasem, rzeczywistość gospodarcza nowo powstających, innowacyjnych firm, charakteryzuje się dużą dynamiką i potrzebą jak najszybszego wykreowania pożądanego wizerunku przy wykorzystaniu dostępnych mediów i kanałów przekazu. Szczególnym przypadkiem są nowe podmioty gospodarcze, zorientowane na stworzenie skalowalnego modelu biznesowego, określane mianem startupów. Podporządkowanie się przez tego rodzaju firmy tradycyjnym regułom tworzenia marki, jakie opisywane są w uznanych podręcznikach, wydaje się w wielu przypadkach niemożliwe. Główną przeszkodą jest presja czasu i dynamika zmian, zarówno w zakresie uwarunkowań funkcjonowania tego rodzaju organizacji jak i założeń modeli biznesowych, na których są one oparte.

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki przebiegu wstępnych etapów procesu kreowania wizerunku marki przez startupy w oparciu o przegląd literatury dotyczącej tego zagadnienia oraz analizę wyników badań i obserwacji przeprowadzonych wśród firm reprezentujących ekosystem startupowy na Podkarpaciu.

## MARKA I REGUŁY KREOWANIA JEJ WIZERUNKU

Od wielu lat podkreśla się, że wartości niematerialne i prawne, do których należą marka, wizerunek przedsiębiorstwa i jego reputacja, odgrywają istotną rolę w generowaniu zysków<sup>1</sup> a produkty i usługi opatrzone marką generują wyższą marżę<sup>2</sup>. Wykreowanie marki przez nowopowstające firmy jest jednym z kluczowych elementów budowania ich przewagi konkurencyjnej.

Definicje marki prezentowane w literaturze specjalistycznej różnią się znacząco między sobą. Wielu autorów utożsamia to pojęcie z wartością należącą do przedsiębiorstwa i przez nie kreowaną. W ten sposób marka zdefiniowana została między innymi przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, jako „nazwa, termin, znak, symbol lub projekt bądź ich kombinacja, mające na celu identyfikację towarów lub usług sprzedawcy bądź ich grupy i odróżnienie ich od oferty konkurencji<sup>3</sup>”. Niektórzy autorzy poszerzają pojęcie marki również o atrybuty fizyczne produktu. Według J. Kalla marka stanowi kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, promocji oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, która dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia konkurowanie na

---

<sup>1</sup> K. L. Keller, *Strategic Brand Management*, New Jersey 1998, s. 5.

<sup>2</sup> S. M. Davis, *Brand Asset Management*, San Francisco 2000, s. 6.

<sup>3</sup> K. L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką*, Warszawa 2011, s. 20.

rynku<sup>4</sup>. Ph. Kotler przyznaje, że definiowanie marki, jest trudnym wyzwaniem, ze względu na jej nieuchwytność. Można ją określić jako całość percepcji po stronie odbiorcy, na temat danego produktu lub firmy. Innymi słowy jest to kwintesencja wszystkich atrybutów, korzyści, przekonań i wartości, które różnicują, redukują kompleksowość i upraszczają proces decyzyjny<sup>5</sup>.

Marki traktowane są współcześnie często jako wartości przekraczające sferę fizyczności i utożsamiane z doświadczeniami psychologicznymi. W holistycznym ujęciu marką jest więc zarówno suma doświadczeń z użytkowania produktów i usług jak i postrzeganych wartości, wyobrażeń, skojarzeń i obietnic wyrażonych poprzez prowadzoną komunikację marketingową<sup>6</sup>. Warto zwrócić uwagę, że marki ułatwiają także klientom rozpoznanie i ocenę oferty oraz zwiększają wartość oferowanego produktu<sup>7</sup>. Z różnorodności przytoczonych definicji marki wynika wieloaspektowość tego pojęcia oraz szeroki zakres funkcji jaki przypisywany jest marce. Zawężając sposób interpretacji marki do sytuacji nowopowstających firm, dla których wyrazistość i wyróżnienie się na tle konkurencji jest kluczowym czynnikiem przyszłego sukcesu biznesowego, można skupić się funkcjach takich jak: identyfikowanie firmy, wskazanie obszaru jej działalności, uwiarygodnienie firmy w oczach odbiorców.

Dwie dekady temu A. i L. Ries prognozowali, że przyjdzie czas, kiedy sama koncepcja marketingu stanie się anachroniczna i zastąpi ją nowa koncepcja „tworzenia marek”<sup>8</sup>. Funkcjonowanie wielu współczesnych marek przypisanych do produktów, które nie są wytwarzane w jednym konkretnym przedsiębiorstwie, ale zlecane do wykonania u wielu różnych producentów, czy kreowanie marek firm funkcjonujących w układach sieciowych, stanowi swoiste potwierdzenie tej tezy. M. Dębski podkreślił, że marka i działania związane z jej kreowaniem stanowią ogniwo łączące działania marketingowe w firmie. Wpływa ona na politykę firmy w zakresie dystrybucji, ceny, kształtowania cech produktu i promocję<sup>9</sup>. We współczesnej rzeczywistości gospodarczej teza ta znajduje potwierdzenie w wielu strategiach marketingowych przedsiębiorstw. Silna marka, rozpoznawana przez klientów, jest istotnym instrumentem konkurowania na rynku, ułatwia bowiem działania marketingowe skierowane do klientów (np. promocję, politykę wyższych cen) oraz kontrahentów, w tym inwestorów i dystrybutorów.

Z kreowaniem wizerunku marki powiązane są takie kategorie pojęciowe jak: tożsamość marki (*brand identity*) i pozycjonowanie marki (*brand positioning*). J.N. Kapferer przypisuje im

---

<sup>4</sup> J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, Warszawa 2001, s. 12.

<sup>5</sup> Ph. Kotler, W. Pfoertsch, *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, Warszawa 2008, s. 18.

<sup>6</sup> P.R. Smith, Z. Zook, *Marketing Communications. Integrating offline and online social media*, London 2011, s. 37-38.

<sup>7</sup> M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, Warszawa 2009, s. 14.

<sup>8</sup> Ries, A., Ries, L., & Sawicki, J., *22 niezmiennie prawa zarządzania marką.*, Warszawa 2000, s. 10.

<sup>9</sup> M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, Warszawa 2009, s. 11.

kluczową rolę w konkurowaniu na współczesnym rynku<sup>10</sup>. Budując tożsamość należy sięgać do unikalnych cech organizacji, które mają swoje korzenie w zachowaniach jej członków.<sup>11</sup> Określanie tożsamości marki dotyczy zidentyfikowania jej atrybutów i unikatowych wartości jakie mogą być z nią utożsamiane. Ważnym elementem decydującym o rozpoznawalności jest identyfikacja wizualna marki, obejmująca logo oraz inne symbole wizualne. Pozycjonowanie oznacza natomiast przedstawianie marki w taki sposób aby stworzyć określoną preferencję jej wyboru w określonej grupie docelowej.

Efektom pozycjonowania i komunikacji prowadzonej w oparciu o tożsamość marki powinno być wykreowanie wizerunku marki, czyli wyobrażenia na jej temat jakie powstaje w grupie docelowej na skutek przyswajania i interpretowania przez jej przedstawicieli różnych informacji dotyczących marki. Wizerunek to złożona intelektualnie lub zmysłowa interpretacja, sposób postrzegania kogoś lub czegoś; wytwór umysłu wynikający z dedukcji opartej na dostępnych przesłankach, zarówno realnych, jak i wyobrażonych, uwarunkowany wrażeniami, przekonaniem, ideami i emocjami.<sup>12</sup> Tworząc wizerunek marki przedsiębiorstwa mogą odwoływać się do cech produktu, typu klienta, korzyści funkcjonalnych lub symbolicznych wynikających z użytkowania marki, do jej osobowości lub doświadczeń związanych z użytkowaniem marki itp. Coraz większe znaczenie w kreowaniu wizerunku marki odgrywają jej elementy pozamaterialne. Mogą nimi być emocjonalne i symboliczne korzyści dla odbiorcy wynikające z użytkowania produktów czy korzystania z usług lub na przykład elementy osobowości marki. Warto zwrócić uwagę, że współcześni klienci wybierają coraz częściej marki, które są spójne z wizerunkiem kreowanym przez nich samych w ich otoczeniu społecznym (rzeczywistym lub pożądanym). W literaturze marketingowej podkreśla się, że proces kreowania wizerunku marki jest wieloetapowy. Jak zwrócił uwagę J. Kall, marka tłumaczy sens i istotę oferty. Nadanie jej takiego znaczenia jest możliwe tylko dzięki wieloletniej konsekwencji. W przypadku częstych zmian przesłania reklamowego lub oferowanych atrybutów, marka znaczyć będzie dla konsumenta nie więcej, jak tylko napis na etykiecie.<sup>13</sup> R. Luskin w koncepcji „piramidy marki” wymienił 8 etapów, jakie powinna przejść firma budująca jej wartość: świadomość, znajomość, wizerunek, skłonność, próbny zakup, wzmocnienie, satysfakcja, rekomendacja<sup>14</sup>. Doprowadzenie do sytuacji w której większość reprezentantów grupy docelowej potrafi wyrazić własne zdanie na temat firmy i jej działalności wymaga zwykle wielomiesięcznych lub nawet wieloletnich starań. Wizerunek marki nie powstanie, jeżeli wcześniej nie zadba się o jej rozpoznawalność a następnie nie dostarczy informacji o zakresie działalności stojącej za

---

<sup>10</sup> J. N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, London 2012, s. 149.

<sup>11</sup> T. J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa*, Kraków 2010, s. 55-56.

<sup>12</sup> A. Davis, *Public relations*, Warszawa 2007, s. 47.

<sup>13</sup> J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, Warszawa 2001, s. 16.

<sup>14</sup> R. S. Luskin, *To build strong brand sales, trust the power of the pyramid*, Marketing News, 08/04/97, Vol. 31 Issue 16, s. 13.

nią firmy. Świadomość marki oznacza zdolność potencjalnego klienta do rozpoznania marki lub przypomnienia sobie, że należy ona do określonej kategorii produktów<sup>15</sup>. Dopiero wielokrotne zetknięcie się odbiorcy z logo i nazwą w połączeniu z informacją o firmie lub produkcie, których dotyczą, daje podstawę do wykreowania wizerunku marki. Próby przyspieszania tego procesu nie przynoszą zwykle zadowalających efektów. Wykreowanie wizerunku marki oprócz stworzenia właściwej koncepcji wymaga bowiem czasu.

Według Ph. Kotlera i W. Pfoertscha proces kreowania marki powinien być inicjowany przez kierownictwo przedsiębiorstwa i oparty o solidną wiedzę na temat marki, jej konkurencji oraz przyszłej architektury (rozszerzenia marki o nowe produkty i usługi) i planowanej ekspansji na rynki międzynarodowe<sup>16</sup>. W procesie kreowania marki wyróżniają oni pięć etapów<sup>17</sup>:

- planowanie strategiczne marki rozłożone w czasie na kilka lat;
- analiza marki oparta o badania;
- stworzenie strategii marki;
- budowanie marki;
- audyt marki.

Powstanie wizerunku marki w rynkowym otoczeniu firmy wymaga zaplanowanych, konsekwentnych, realizowanych przez wiele lat działań z zakresu komunikacji marketingowej. Startupy jako podmioty w których potrzeba zaprezentowania firmy i jej modelu biznesowego pojawia się często już po kilku tygodniach lub miesiącach od zainicjowania pomysłu, nie mają możliwości podporządkowania się uniwersalnym zasadom kreowania wizerunku marki. Muszą poszukiwać sposobów na skracanie i upraszczanie tego procesu, przy zachowaniu podstawowych jego założeń.

## UWARUNKOWANIA PROCESU KREOWANIA MARKI PRZEZ STARTUPY

Określenie determinant kreowania wizerunku marki i wizerunku firm funkcjonujących według modelu biznesowego charakterystycznego dla startupów, wymaga na wstępie zdefiniowania tego rodzaju organizacji. Przegląd literatury nie dostarcza jednoznacznej definicji startupu. Z metodologicznego punktu widzenia warto jednak zwrócić uwagę na cechy charakterystyczne wskazywane w wielu różnych propozycjach definicji. Najczęściej zwraca się uwagę na to, że startupy stanowią tymczasową formę organizacji a ich natura jest prowizoryczna i dynamiczna. Podkreśla się też, że problematyka startupów jest z natury interdyscyplinarna i aby ją zgłębić potrzebne są mieszane metody badawcze, odnoszące się

---

<sup>15</sup> D. A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991, s. 61.

<sup>16</sup> Ph. Kotler, W. Pfoertsch, *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, Warszawa 2008, s. 131.

<sup>17</sup> Ph. Kotler, W. Pfoertsch, *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, Warszawa 2008, s. 131- 163.

do koncepcji oraz teorii z różnych dziedzin.<sup>18</sup> Konsekwencją tego, że startupy nie stanowią organizacji o stabilnej strukturze, mogą być trudności w określeniu ich tożsamości, która stanowi w tradycyjnym ujęciu punkt wyjścia w procesie kreowania wizerunku marki.

Popularyzacja określenia startup powoduje, że pojęcie to jest często nadużywane oraz stosowane wobec firm, które nie spełniają warunków zaliczenia do tej kategorii podmiotów. Aby zachować precyzję terminologiczną należy wskazać konkretne kryteria klasyfikacyjne. Jedną z najczęściej cytowanych definicji startupu, określa go jako rodzaj organizacji stworzonej w celu znalezienia skalowalnego, powtarzalnego i zyskowego modelu biznesowego.<sup>19</sup> Firmy które nie stawiają sobie takiego celu do realizacji nie powinny być zaliczane do omawianej kategorii organizacji.

Na podstawie obserwacji funkcjonowania tzw. ekosystemu startupowego, formułuje się definicje, które zwracają uwagę na specyfikę tworzących go organizacji. Za startup uważa się więc: młodą firmę, posiadającą już pewne struktury i organizację, stworzoną z myślą o budowaniu nowych, innowacyjnych produktów lub usług; stworzoną w celu poszukiwania modelu biznesowego, który gwarantowałby jej rozwój; znajdującą się w fazie rozwojowej i aktywnie poszukującą nowych rynków<sup>20</sup>. Z punktu widzenia teorii zarządzania zasadne wydaje się traktowanie startupu jako jednej z faz rozwoju działalności gospodarczej. Warto jednak zwrócić uwagę, że dotyczy to firm, które zorientowane są na maksymalizację zysku a nie jedynie uzyskanie satysfakcjonującego poziomu dochodu.

Posiadanie statusu startupu, samo w sobie stanowi sposób na pozycjonowanie jego marki w umysłach odbiorców. Przedstawianie firmy z użyciem określenia "startup" wywołuje skojarzenia z określoną fazą rozwoju przedsięwzięcia, innowacyjnością, intensywnym rozwojem i orientacją na znaczne zwiększenie skali działania, między innymi poprzez korzystanie z programów wsparcia i kapitału od inwestorów.

Funkcjonowanie startupów omawiane jest często w kontekście roli oraz zaangażowania osób inicjujących i współtworzących te przedsięwzięcia. Cechy charakterystyczne zespołów, które tworzą omawiane formy organizacji to: kreatywność, wizjonerskie podejście, wzajemne zrozumienie, zaufanie i ponadprzeciętne zaangażowanie, skłonność do podejmowania odważnych i zdecydowanych działań. Wyraziste osobowości reprezentujące startupy mogą stanowić istotny element tożsamości kreowanych przez nie marek i jeden ze skuteczniejszych atrybutów w procesie pozycjonowania. Zespół jest bardzo cennym zasobem każdego startupu co warto wykorzystać w procesie komunikacji marketingowej.

---

<sup>18</sup> J.C., Spender, V., Corvello, M., Grimaldi, P. Rippa, 2017, *Startups and open innovation: a review of the literature*, European Journal of Innovation Management, Vol. 20 Iss: 1, s. 23.

<sup>19</sup> S. Blank, *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*, BookBaby, 2010.

<sup>20</sup> S. Wojtas, A. Senecki, A. Spysz, M. Frączek, *Katalog Polskiego Systemu Startupowego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 6.

Wdrożenie modelu biznesowego i wejście z produktem na masowy rynek wymaga dużych nakładów inwestycyjnych oraz zmian w sposobie zarządzania firmą. Pomysłodawcy poszukują inwestorów oraz sposobów na profesjonalizację zarządzania, które umożliwią skalowanie przedsięwzięcia. Różnią się one pod wieloma względami od tradycyjnie rozwijanych podmiotów gospodarczych, w przypadku których etap profesjonalizacji zarządzania i pozyskiwania inwestorów następuje zwykle po wielu latach stopniowego rozwoju przedsiębiorstwa. Startupy charakteryzuje duża dynamika zmian, między innymi wykonywanie tak zwanych *pivotów*, czyli istotnych zmian modelu biznesowego, grupy docelowej, produktu czy sposobu jego dystrybucji<sup>21</sup>. Sytuacja ta utrudnia zachowanie spójności przekazu w procesie kreowania wizerunku marki. Zmienność jest jednak immanentną cechą startupów a dla publiczności z uwagą obserwującej ich działalność (np. potencjalnych inwestorów) stanowi potwierdzenie ich rynkowej aktywności i elastyczności. Funkcjonowanie startupów powiązane jest z rozwojem tzw. gospodarki cyfrowej (*digital economy*) i wyodrębniającym się modelem platform biznesowych (*platform economy*). Obserwowanym obecnie zjawiskiem jest reorganizacji gospodarki, w której właściciele platform mogą zdobyć pozycję bardziej znaczącą niż przedsiębiorcy w czasach rewolucji przemysłowej. Startupy mogą zapewnić dobre, konkretne i nowatorskie możliwości interakcji z funkcjonującymi platformami, pracując nad znalezieniem trwałego modelu biznesowego w ramach własnej platformy. Ponadto, nie są związane obecnymi modelami biznesowymi ekosystemu i jako takie mogą dostarczyć cennych i przydatnych informacji na temat nowych platform cyfrowych.<sup>22</sup> Jak pokazują przykłady takich firm jak Facebook, Google czy Amazon, tworzenie otwartych ekosystemów przynosi znaczące korzyści biznesowe. Pomysły i technologie rozwijane przez startupy są natomiast powszechnie wykorzystywane do rozbudowy takich platform. Dla wielu startupów pokazanie specyfiki własnej działalności na tle rozwoju platform biznesowych, odniesienie się i dostosowanie do ich potencjału, stanowi sposób na wykazanie się innowacyjnością oraz potencjałem rozwojowym.

Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na skuteczność kreowania marki jest poziom wiedzy i kompetencji przedsiębiorców w zakresie posługiwania się komunikacją marketingową. Zespoły startupowe składają się najczęściej z kilku osób, wśród których rzadko pojawiają się doświadczeni marketerzy. Raport na temat funkcjonowania startupów w Polsce dostarcza informacji na temat ich oczekiwań. Pytane o najpilniejsze potrzeby w zakresie zdobywania wiedzy, startupy najczęściej wskazują szkolenia marketingowe (49%), mentoring (41%) i szkolenia z zarządzania.<sup>23</sup> Świadomość istotnego znaczenia kompetencji

---

<sup>21</sup> Arteaga, R., & Hyland, J. (2013). *Pivot: How Top Entrepreneurs Adapt and Change Course to Find Ultimate Success*. John Wiley & Sons.

<sup>22</sup> Korhonen, H. M., Still, K., Seppänen, M., Kumpulainen, M., Suominen, A., & Valkokari, K. (2017). *The Core Interaction of Platforms: How Startups Connect Users and Producers*. *Technology Innovation Management Review*, 7(9), 17-29. S. 26.

<sup>23</sup> Polskie Startupy, Raport 2017, Fundacja Startup Poland, s. 36.

marketingowych w rozwijaniu projektu biznesowego jest wysoka i młode firmy są otwarte na pomoc w tym zakresie. Szkolenia z zakresu branding, marketingu, zarządzania i umiejętności miękkich, są często oferowane przez organizacje takiej jak inkubatory i akceleratorzy przedsiębiorczości. Zespoły projektowe często starają się samodzielnie realizować projekty i działania rekomendowane im podczas szkoleń i w ramach oferowanego doradztwa. Usługi specjalistycznych agencji są kosztowne, co stanowi istotną barierę dla firm ograniczających własne wydatki.

Ważnym czynnikiem determinującym sukces startupu jest umiejętność szybkiego przygotowania i wdrożenia przedsięwzięcia. Skrócenie czasu poprawia na ogół szanse skutecznego wprowadzenia produktu na rynek. Szybkość działania wpływa na zmniejszenie wydatków finansowych i kosztów pracy generowanych przez startup. Z drugiej strony, wysokie tempo w pokonywaniu kolejnych etapów, nie sprzyja tworzeniu stabilnych organizacji. W takich warunkach trudno jest zadbać odpowiednio o komunikację z otoczeniem, przygotować i przetestować narzędzia i kanały komunikacji. Wywieranie presji czasowej na zespoły projektowe jest też czynnikiem generującym napięcia. Czas jest kluczową zmienną, którą należy strategicznie zarządzać. Startupy szukają równowagi pomiędzy czasem poświęconym na poszukiwanie inwestorów a jak najszybszym wprowadzeniem produktu na rynek. Redukcja czasu zwiększa też szansę na internacjonalizację projektu.<sup>24</sup> Presja czasu generuje zagrożenia dla procesu powstawania organizacji oraz budowania relacji z otoczeniem.

Skrajnym przykładem są prezentacje typu elevator pitch. W ciągu 20 sekund, które odpowiadają statystycznemu czasowi przejazdu windą, trzeba przedstawić siebie i swój pomysł osobie, która nigdy wcześniej o nim nie słyszała. Celem jest wzbudzenie zainteresowania. Każde słowo i sposób jego wypowiedzenia decydują o skuteczności.

E. Ries wskazuje 5 specyficznych cech funkcjonowania startupów. Przedsiębiorcy są wszędzie gdzie mamy do czynienia z nowymi produktami lub usługami w oferowanych w warunkach skrajnej niepewności. Startup działa w zupełnie innych uwarunkowaniach niż "zwykłe firmy" i dlatego system zarządzania musi to uwzględniać. Niezwykle ważne w przypadku startupu jest uczenie się. Mamy tu do czynienia z procesem weryfikowania co działa, a co nie. Podstawą w tym procesie jest przekształcanie pomysłów w produkty, obserwacja i pomiar reakcji klientów, pomiar efektów jakie założyliśmy i wskazanie kiedy należy wykonać ewentualny zwrot. Księgowość startupów odbywa się zupełnie inaczej niż tradycyjnie. Powinna być podporządkowana rozliczaniu efektów działania startupu.<sup>25</sup>

Rzeczywistość gospodarcza dla przedsięwzięć typu StartUp nie sprzyja systematycznemu i długofalowemu podejściu do kwestii kreowania marki. Liczy się

---

<sup>24</sup> Stayton, J., & Mangematin, V. (2016). Startup time, innovation and organizational emergence: A study of USA-based international technology ventures. *Journal Of International Entrepreneurship*, 14(3), 373-409. s. 404

<sup>25</sup> Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books. s 9-10

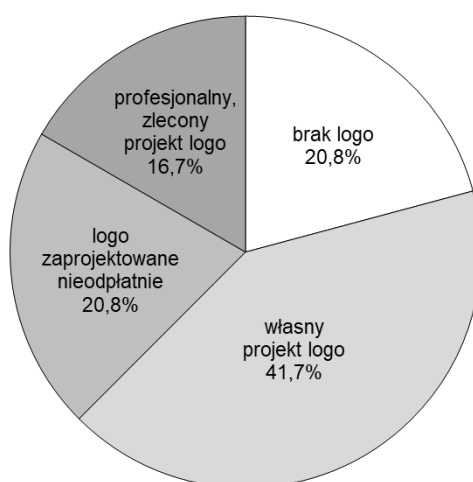


wyrazistość, szybkość przekazu i umiejętność przykuwania uwagi. Skrajnym przykładem są prezentacje typu *elevator pitch*. W ciągu 20 sekund, które odpowiadają statystycznemu czasowi przejazdu windą, trzeba przedstawić siebie i swój pomysł osobie, która nigdy wcześniej o nim nie słyszała. Celem jest wzbudzenie zainteresowania potencjalnego inwestora. O skuteczności decyduje przekazanie w jak najkrótszym czasie wielu, wyselekcjonowanych informacji. Taki sposób komunikowania stoi w sprzeczności do uniwersalnych zasad kreowania wizerunku marki, wskazujących na potrzebę powtarzania niezmiennych argumentów w długim okresie.

### MARKA W STARTUPIE - WYNIKI BADANIA

Aby określić znaczenie marki w rozwoju startupów oraz zakres wykorzystywania przez nie różnych elementów identyfikujących markę, zrealizowano badanie ilościowe wśród podmiotów funkcjonujących w ramach podkarpackiego ekosystemu startupowego. Metodą badawczą była ankieta internetowa uzupełniona indywidualnym wywiadem pogłębionym. Zastosowano celowy dobór próba badawczej. Kryterium wejścia do próby były takie zmienne jak: czas realizacji projektu, zorientowanie firmy na stworzenie skalowalnego modelu biznesowego i innowacyjność pomysłu. W badaniu wzięło udział 24 podmioty wspierane przez takie organizacje jak: Akcelerator IDEA Global, Rzeszów Startup Akcelerator, SAMSUNG Inkubator Rzeszów. Najliczniej reprezentowane były projekty rozwijane przez okres 6-12 miesięcy (11). Po 5 podmiotów działało przez okres poniżej 6 miesięcy i 12-24 miesiące a 3 firmy miały ponad dwuletni staż działalności. Wszystkie badane podmioty posiadały dobraną nazwę. Tylko w jednym przypadku za jej wymyślenie odpowiedzialni byli zewnętrzni specjaliści. Pozostałe nazwy zostały dobrane przez założycieli startupów. Nieco inaczej kształtuje się sytuacja dotycząca posiadania logo (wyk.1.)

Wykres. 1. Etapy procesu kreowania marki.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania, n: 24.

Jeden na pięć startupów nie posiada własnego logo. Wśród pozostałych podmiotów dominują te, które samodzielnie stworzyły logo. Tylko 4 na 24 startupy zamówiły profesjonalny, odpłatny projekt znaku graficznego.

Wykres. 2. Elementy wspierające identyfikację marki znajdujące się w posiadaniu firmy.

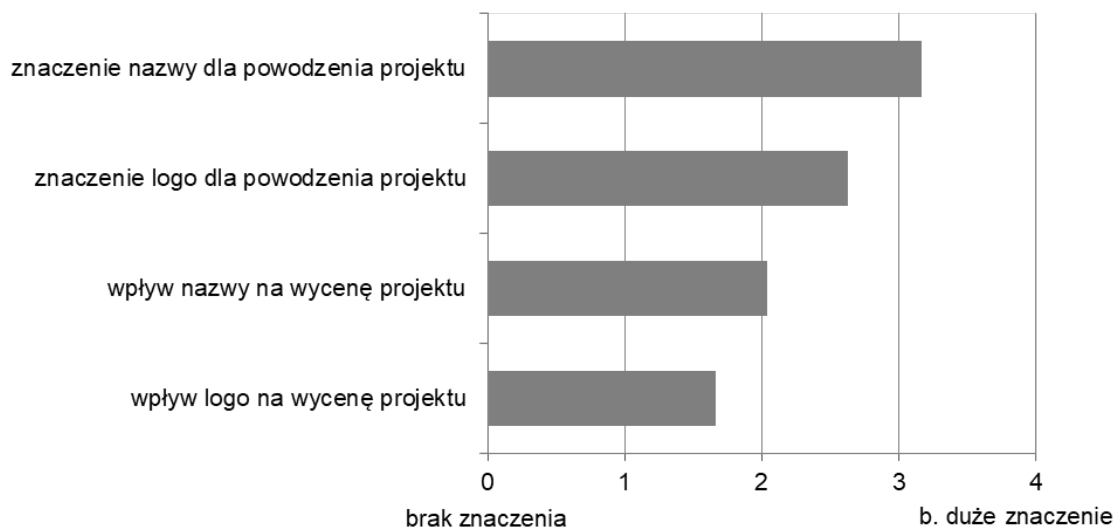


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania, n: 24.

Zdecydowana większość badanych podmiotów (19 na 24) dysponuje elektroniczną wersją logo oraz posiada zarejestrowaną domenę internetową zawierającą nazwę firmy. Ponad połowa posługuje się odpowiednio dobranym, stałym zestawem kolorów firmowych. Tylko 2 badane firmy posiadały księgę znaku wyjaśniającą zasady jego stosowania. W 6 przypadkach badane podmioty posługiwały się uproszczoną instrukcją stosowania logo. Żadna z badanych firm nie zgłosiła swojego znaku słowno-graficznego do ochrony na terenie Unii Europejskiej (EUIPO), a tylko jeden podmiot dokonał takiego zgłoszenia w Polskim Urzędzie Patentowym. Ok. 60% badanych deklarowało, że w przyszłości zamierzają dokonać takiego zgłoszenia.

W celu określenia znaczenia nazwy i logo, respondentów poproszono o oznaczenie na 5-cio stopniowej skali graficznej, wpływu tych elementów identyfikujących firmę na jej rozwój i wartość rynkową. Średnie ocen przedstawiono na wykresie (wyk. 3.)

Wykres. 3. Ocena znaczenia nazwy i logo w rozwoju startupu.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania, n: 24.

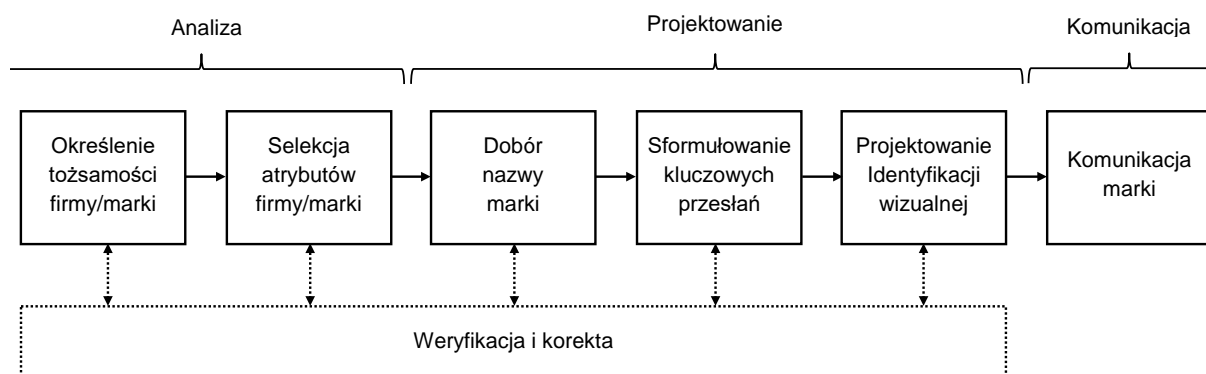
Zdaniem respondentów dobór nazwy ma duży wpływ na powodzenie projektu biznesowego, większy niż posiadanie logo. Mniejsze znaczenie przypisano natomiast nazwie i logo jako wartościom wpływającym na wycenę marki.

### PROCES KREOWANIA MARKI DLA PRZEDSIĘWZIĘĆ TYPU STARTUP

Omówione uwarunkowania komunikacji marketingowej ograniczają możliwość realizowania długotrwałego, rozłożonego na wiele etapów procesu kreowania marki przez startupy. Z drugiej strony, brak rozpoznawalności i wyrazistości w prezentacji firmy i jej oferty zmniejszają szanse na szybki rozwój przedsięwzięcia. Startupy, podobnie jak inne podmioty gospodarcze, powinny jednak zaplanować komunikację z otoczeniem podporządkowaną wykreowaniu spójnego wizerunku. Punktem wyjścia jest analiza otoczenia (potrzeb klientów i sytuacji konkurencyjnej), ocena potencjału firmy (zasoby własne i możliwości rozwoju) oraz określenie kluczowych wartości dla firmy i marki (wizja, misja). Wnioski z analizy pomagają w określeniu celów i kierunków działania, stanowiących kluczowe elementy strategii firmy.

Startupy nie dysponują zwykle zasobami i specjalistami gwarantującymi obiektywną diagnozę pozycji strategicznej. Działają w warunkach niepewności i elastycznie korygują założenia tworzonego modelu biznesowego. Proces kreowania marki przebiega pod presją czasu i ma formę uproszczoną, niemniej jednak można wskazać kluczowe jego etapy (rys. 1).

Rysunek 1. Etapy procesu kreowania nowej marki.



Źródło: Opracowanie własne.

Kreowanie marki stanowi część szerszej określonego procesu zdefiniowania wartości niematerialnych przez startup i upowszechnienia ich w grupie docelowej, celem zwiększenia prawdopodobieństwa zrealizowania tworzonego modelu biznesowego. Określenie tożsamości marki sprowadza się do zidentyfikowania jej atrybutów wynikających ze specyfiki funkcjonowania startupu w określonej przestrzeni rynkowej. Zazwyczaj na tym etapie, pomimo niewielkich zasobów jakimi dysponuje powstająca, nowa firma, udaje się zebrać wiele cech charakteryzujących startup. W kolejnym kroku konieczna jest ich selekcja, której efektem powinno być wybranie 1-3 cech, które będą wyrażały specyfikę firmy i jednocześnie zapewnią unikatowość kreowanej marce. Wybrane unikatowe cechy (*brand uniqueness; unique selling propositions, USP*<sup>26</sup>) powinny być argumentami o wystarczającej sile perswazji, aby przekonać do pomysłu inwestorów i ostatecznych klientów.

Niezwykle trudnym wyzwaniem dla nowopowstającej firmy jest dobór nazwy, która wyrazi jej specyfikę, sprawdzi się w formie werbalnej i jako tekst, przy zachowaniu jej oryginalności i unikatowości, najlepiej w wymiarze globalnym. Obecność firmy w internecie wymaga zarejestrowania domeny internetowej, najlepiej będącej równocześnie nazwą danej marki. Najłatwiejsze do zapamiętania i odszukania w zasobach sieci są nazwy krótkie - kilkukiliterowe, zbudowane z maksymalnie 3 sylab. Zarejestrowanie domeny nie zawierającej nazwy marki wprowadza w błąd konsumentów i utrudnia wyszukanie firmy w internecie. Nazwy trudne, zawierające znaki specjalne, skróty, są trudniejsze do zapamiętania, powodują pomyłki, których konsekwencją może być odesłanie na strony internetowe innych firm. Obecnie, niezwykle trudne jest zarejestrowanie domeny składającej się z 4-5 liter o sensownym brzmieniu z najbardziej popularnymi rozszerzeniami (np. com). Dostępne na rynku wtórnym krótkie domeny osiągają wysokie ceny. Dlatego, zanim przedsiębiorstwo przejdzie do wyboru nazwy, powinno dokonać wstępnej selekcji dostępnych domen internetowych. Nazwa marki powinna również uwzględniać plany rozwojowe firmy w tym wejście na rynki zagraniczne.

<sup>26</sup> M. Zboralski, *Nazwy firm i produktów*, Warszawa 2000, s. 271.

Etap pracy nad logo i innymi elementami systemu identyfikacji wizualnej, powinien rozpocząć się bezpośrednio po doborze nazwy lub nawet równoległe z tym etapem. Stanowi on okazję do weryfikacji tego czy dobrana nazwa zachowuje atrybut atrakcyjności, kiedy przedstawiana jest w formie napisu z użyciem określonej typografii. Logo może być znakiem słownym (np. ASUS) graficznym (np. Apple), lub słowno-graficznym (np. LG).

Rysunek 2. Przykłady logo.



Źródło: Strony internetowe marek.

Projektowanie znaków graficznych to jedno z największych wyzwań dla grafików. Najlepiej sprawdzają się proste formy, których konstrukcja jednak powinna być oryginalna i wyrazista. Stworzenie logo może trwać wiele tygodni. Szybkie tempo rozwoju startupu nie sprzyja temu procesowi. Projekty znaków graficznych dla tego rodzaju podmiotów powstają zwykle w pośpiechu i nie są realizowane przez profesjonalistów. Skutkiem tego są późniejsze korekty lub zmiany logo, co nie sprzyja zachowaniu spójności przekazu w komunikacji marketingowej. Wraz z projektem logo powinno dobrać się kolory firmowe, typografię (stosowane kroje pisma) oraz określić inne, podstawowe zasady posługiwania się identyfikacją wizualną. Posiadanie książki znaku (*brand book*) czy książki identyfikacji wizualnej, jest rzadkością w przypadku startupów, jednak nawet prosta instrukcja posługiwania znakiem graficznym wraz z przykładami jego użycia (*key visuals*) znacznie ułatwia komunikację w warstwie wizualnej i podnosi jej skuteczność. Nazwa i logo podlegają ochronie prawnej jako kategoria "znaki słowno-graficzne", jednak niewiele startupów decyduje się na ich zgłoszenie do ochrony. Podstawowymi powodami są zazwyczaj koszty takiej procedury, nieznajomość zasad ochrony wartości intelektualnej oraz brak świadomości możliwych konsekwencji naruszenia praw innych podmiotów.

Kluczowe przesłania (*key messages*) wspierają proces pozycjonowania marki. Nie należy utożsamiać ich bezpośrednio z hasłami i sloganami używanymi w komunikacji z otoczeniem (np. w reklamach) a raczej z treścią przekazu jaką powinien zapamiętać odbiorca. Liczba kluczowych przesłań powinna być ograniczona do maksymalnie 3. Aby spełniły one swoją funkcję komunikacyjną należy posługiwać się nimi konsekwentnie w długim okresie. *Copywriting* i dobór haseł, w tym tzw. *claimu* - hasła firmowego towarzyszącego marce, powinien być oparty na kluczowych przesłaniach i wartościach stanowiących fundament marki. Hasło firmowe w zestawieniu z logo ma wspierać proces

pozycjonowania marki już od pierwszego etapu, jakim jest kształtowanie jej świadomości. Przykładami *claimów* są: "In search of incredible" (ASUS), "Life's good" (LG), Think different (APPLE). W przypadku nowotworzonych marek, których nazwa jest neologizmem lub nie nawiązuje bezpośrednio do profilu działalności firmy, warto rozważyć zastosowanie kilkuwyrazowej linii podpisu w logo (tzw. *tagline*) wyjaśniającej rodzaj działalności lub główną funkcję produktu np. "Social media monitoring & analytics" (Brand24), "Vocabulary App" (Vocabla).

Wszystkie ustalenia w zakresie nazwy, treści przekazu i elementów identyfikacji wizualnej, powinny być poddawane weryfikacji pod względem ich zgodności z przyjętymi celami strategicznymi, misją i wizją tworzonej organizacji. Efektowność pomysłów i projektów nie powinna przesłonić celów biznesowych. Należy również zweryfikować oryginalność i unikatowość nazwy marki, logo i innych stworzonych wyróżników marki, celem uniknięcia pomyłek oraz posądzenia o plagiat. Warto przetestować przydatność i wyrazistość wszystkich elementów identyfikacji marki podczas prezentacji założeń tworzonego modelu biznesowego. Uczestnictwo w prezentacji typu *pitch elevator* umożliwia sprawdzenie czy dobrane atrybuty trafiają do odbiorców oraz czy wywołują u nich oczekiwane skojarzenia, zainteresowanie i reakcje. Początkujący przedsiębiorcy muszą zwykle na tym etapie pokonać opór przed publicznym zaprezentowaniem pomysłu, jednak powtarzane wielokrotnie prezentacje pomysłu biznesowego dobrze służą jego dopracowaniu i przyspieszają pokonanie kolejnych kroków do wdrożenia projektu. Są także okazją do zebrania opinii na temat atrakcyjności i skuteczności nazwy, logo oraz innych elementów identyfikujących markę

Ze względu na wskazywane wcześniej powszechne przyporządkowywanie startupów do zjawiska powstawania tzw. gospodarki cyfrowej, należy zwrócić uwagę na potrzebę zadbania o "cyfrowy wizerunek". W istocie nie jest on osobno kreowaną wartością lecz częścią całościowego wizerunku marki, ale ze względu na specyfikę tzw. "nowych mediów" utożsamia się je z procesem tworzenia i rozpowszechniania informacji, jak również ich przetwarzania, wymiany oraz przechowywania, będących przedmiotem komunikacji społecznej o charakterze indywidualnym i masowym<sup>27</sup> Uwarunkowania komunikacji za pośrednictwem kanałów komunikacji online i mobilnej posiadają swoją specyfikę. O jego skuteczności decyduje wiele zmiennych, ale odwołując się do zaproponowanej procedury warto zwrócić uwagę na: atrakcyjność i czytelność logo w formie miniatury profilowej (tzw. awatara) oraz ikony startowej na ekranie smartfonu czy pulpicie systemu operacyjnego; użyteczność zestawień kolorystycznych przy prezentacji marki na różnych ekranach (kolory firmowe w modelach barw RGB i ich odpowiedniki w kodzie hex), praktyczność zastosowania znaku w formie animowanej (np w intro do materiału video) itp.

---

<sup>27</sup> O. Witczak, 2013, Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne*, (140), 80-97. s. 91.

## PODSUMOWANIE

Wykreowanie wizerunku marki w rynkowym otoczeniu firmy wymaga zwykle realizowania konsekwentnie przez wiele lat zaplanowanych wcześniej działań z zakresu komunikacji marketingowej. Startupy, jako podmioty w których potrzeba zaprezentowania firmy i jej modelu biznesowego pojawia się często już po kilku tygodniach lub miesiącach od powstania idei, nie mają możliwości podporządkowania się uniwersalnym zasadom kreowania wizerunku marki. Muszą poszukiwać sposobów na skracanie i upraszczanie tego procesu, przy zachowaniu podstawowych jego założeń.

Tożsamość marki wyrażana jest poprzez dobór nazwy, opracowanie systemu identyfikacji wizualnej oraz zestawu innych pozawerbalnych wyróżników marki. Treść, forma i kanały przekazu dostosowywane są do specyfiki grupy docelowej oraz możliwości finansowych i organizacyjnych firm stawiających swoje pierwsze kroki w biznesie. Ponieważ jednym z warunków realizacji modeli biznesowych startupów jest pozyskanie znacznego kapitału od inwestorów zewnętrznych, sposób prezentacji firmy podporządkowany powinien być specyficznym oczekiwaniom tej grupy docelowej. Prawdopodobieństwo inwestycji zwiększyć można dzięki umiejętności szybkiego, konkretnego i spójnego przedstawienia siebie i swojej oferty.

## Literatura

1. Aaker D. A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991.
2. Arteaga, R., Hyland, J., *Pivot: How Top Entrepreneurs Adapt and Change Course to Find Ultimate Success*, John Wiley & Sons 2013.
3. Blank S., *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*, BookBaby, 2010.
4. Davis A., *Public relations*, PWE, Warszawa 2007.
5. Davis S. M., *Brand Asset Management*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
6. Dąbrowski T. J., *Reputacja przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2010.
7. Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009.
8. Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
9. Kapferer J. N., *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, London: Kogan Page Publishers, Warszawa 2012.
10. Keller K. L., *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, New Jersey 1998.
11. Keller K. L., *Strategiczne zarządzanie marką*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
12. Korhonen, H. M., Still, K., Seppänen, M., Kumpulainen, M., Suominen, A., & Valkokari K., The Core Interaction of Platforms: How Startups Connect Users and Producers. *Technology Innovation Management Review*, 7(9), 2017.
13. Kotler Ph., Pfoertsch W., *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
14. Luskin R.S., *To build strong brand sales, trust the power of the pyramid*, *Marketing News*, 08/04/97, Vol. 31 Issue 16.
15. *Polskie Startupy, Raport 2017*, Fundacja Startup Poland.
16. Ries, A., Ries, L., & Sawicki, J., *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka. 2000.
17. Ries, E., *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Books 2011.
18. Smith P.R., Zook Z., *Marketing Communications. Integrating offline and online social media*, Kogan Page, London 2011.
19. Spender J.C., Corvello V., Grimaldi M., Rippa P., *Startups and open innovation: a review of the literature*, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 20 Iss: 1, 2017.
20. Stayton, J., & Mangematin, V.. Startup time, innovation and organizational emergence: A study of USA-based international technology ventures. *Journal Of International Entrepreneurship*, 14(3), 2016.
21. Witczak O., *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, *Studia Ekonomiczne* (140), 2013.



22. Wojtas S., Senecki A., Spysz A., Frączek M., *Katalog Polskiego Systemu Startupowego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
23. Zboralski M., *Nazwy firm i produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.