

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.  
Zagadnienia epistemologiczne  
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-572-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

---

### Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

---

<b>Paweł Bartkowiak:</b> Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective) .....	13
<b>Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
<b>Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
<b>Sylwia Flaszewska:</b> Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
<b>Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz:</b> Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital) .....	61
<b>Piotr Pachura:</b> <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą ( <i>Ba</i> as contextual space in knowledge management) .....	72
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
<b>Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz:</b> Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

---

### Część 2. Reputacja, marki, relacje

---

<b>Ewa Głuszek:</b> Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes) .....	109
<b>Paweł Mielcarek:</b> Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm .....	122
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research) .....	144
<b>Anna Walecka:</b> Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

---

### Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

---

<b>Piotr Górski:</b> Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues) .....	173
<b>Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram:</b> Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
<b>Barbara A. Sypniewska:</b> Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity) .....	210
<b>Dorota Wójcik-Kośla:</b> Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation) .....	235

---

### Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

---

<b>Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness) .....	247
<b>Radosław Drozd, Wioleta Kucharska:</b> Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
<b>Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis:</b> Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours) .....	265

---

<b>Piotr Grajewski, Jacek Rybicki:</b> Paradoxs radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization) .....	275
<b>Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski:</b> Paradoxs zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
<b>Lech Miklaszewski:</b> Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company).....	303
<b>Maciej Mitreęa:</b> Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management) .....	313
<b>Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka:</b> Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market).....	322
<b>Zofia Patora-Wysocka:</b> Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective) .....	335
<b>Grzegorz Zieliński:</b> Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

## Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

*Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala*

**Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mails: barbara.mroz-gorgon@ue.wroc.pl; aleksandra.calka@ue.wroc.pl

---

## **BRANDING I REBRANDING NA PRZYKŁADZIE RYNKU APTECZNEGO**

---

## **BRANDING AND REBRANDING ON THE EXAMPLE OF PHARMACEUTICAL MARKET**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.422.27

**Streszczenie:** Świadomość marki ma fundamentalne znaczenie w kontekście podejmowanych wyborów konsumenckich, stanowi bowiem punkt inicjacji oddziaływania marki na podejmowane przez nich decyzje zakupowe. Zmiana wizerunku jest jednym ze sposobów na ponowne uzyskanie lub też podtrzymanie przewagi konkurencyjnej. Działania rebrandingowe, by były skuteczne, czyli pozytywnie wpływały na wizerunek marki, powinny wyróżnić ją wśród konkurencji, spowodować zwiększenie świadomości tej marki i być zgodne z misją i strategią działania firmy. Celem artykułu jest przybliżenie problematyki związanej z rebrandingiem na przykładzie rynku aptecznego. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych opracowano część teoretyczną, zawierającą pojęcia związane z brandingiem, zaproponowano definicję branding i rebrandingu oraz przedstawiono istniejące motywy rebrandingu i charakterystykę rynku aptecznego w Polsce.

**Słowa kluczowe:** rebranding, branding, wizerunek marki, marka apteki, rynek apteczny.

**Summary:** Brand awareness has a fundamental impact on consumer decisions. It is the first moment of the brand's influence on those decisions. Changing a brand image is the way of maintaining or getting the competitive advantage. Rebranding should make a brand exceptional, increase the brand awareness and be consistent to the mission and vision of a brand to be effective. The aim of the article is to describe branding and rebranding on the basis of pharmacy market. According to the literature studies the authors tried to describe the concept of branding and rebranding.

**Keywords:** rebranding, branding, brand image, pharmacy brand.

*Ludzie nieustannie tęsknią za  
odmianą, a jednocześnie pragną, by  
wszystko pozostało takie jak dawniej.*

Paulo Coelho

## 1. Wstęp

Problematyka związana z kreowaniem wizerunku marki i brandingiem stanowi jeden z kluczowych elementów tworzenia przewagi konkurencyjnej i jest tym samym często poruszonym zagadnieniem przez wielu autorów na całym świecie. Wielu z nich wskazuje, iż branding to nie tylko logo marki, jej tożsamość wizualna, reklama, a nawet marketing. Branding to, jak stwierdza C. Mitchell [Mitchell 2002], swoiste „ożywianie marki” po to, by oddziaływała na postawy konsumentów wobec niej samej, ale również – co ważniejsze, na ich percepcję samych siebie przez wzbudzenie w nich poczucia pewności siebie, pasji, przynależności czy też bezpieczeństwa.

Rynek aptek ogólnodostępnych dotyczy podmiotów gospodarczych, które świadczą m.in. usługi farmaceutyczne, a także zapewniają społeczeństwu dostęp do wyrobów leczniczych i pochodnych. Jest to rynek stale rozwijający się. W Polsce działa już ponad 300 aptek [Internet 3].

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie problematyki związanej z tworzeniem wizerunku marki „od nowa” lub też z jego modyfikacją na przykładzie rynku aptecznego. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych (literatury krajowej i zagranicznej) opracowano część teoretyczną, zawierającą pojęcia związane z brandingiem, zaproponowano definicję brandingu i rebrandingu oraz przedstawiono motywy rebrandingu i charakterystykę rynku aptecznego w Polsce. Postawiono następujące pytania badawcze:

- W jaki sposób postrzegana jest branża apteczna na polskim rynku?
- Jaki jest wizerunek marek na rynku aptecznym i jakie elementy stanowią kod tej kategorii?
- Czy zarządzający markami aptecznymi świadomie kształtują wizerunek tych marek?
- Jakie działania podejmowane są w zakresie rebrandingu na omawianym rynku?

Poszukiwanie odpowiedzi na sformułowane pytania odbyło się na podstawie przeprowadzonych badań własnych o charakterze pierwotnym (badanie ilościowe – ankietowe, oraz badanie jakościowe – wywiady bezpośrednie z przedstawicielami kadry zarządzającej trzema różnymi markami aptek).

Analiza literaturowa i wyników badań własnych pozwoliła również na sformułowanie hipotez do dalszej eksploracji, które zamieszczono w części podsumowującej opracowanie.



## 2. Kreowanie wizerunku – branding i rebranding

### 2.1. Tożsamość i świadomość marki

Zagadnieniem, które stanowi podstawę budowy procesu brandingowego, jest tożsamość marki, czyli to, w jaki sposób architektki marki budują jej osobowość i chcą, by była widziana przez stronę popytową rynku.

Tożsamość firmy może być definiowana jako zespół atrybutów i wartości umożliwiających prezentowanie siebie i swoich osiągnięć w szczególnie wyrazisty sposób, czyli przedstawienie się otoczeniu przez samą firmę celem bezbłędnej identyfikacji siebie i swoich wyrobów bądź usług [Penc 1998, s. 8]. J. Wiktor [Szwacka-Mokrzycka 2010, s. 281-282] definiuje tożsamość jako zbiór cech, atrybutów nadawcy, przez pryzmat których chce być on postrzegany przez otoczenie i które tworzą określone tło czy kontekst dla procesu komunikacji marketingowej. Na tożsamość składają się: filozofia, historia, kultura, strategia, styl zarządzania, reputacja, zachowania pracowników i innych reprezentantów przedsiębiorstwa. Elementy tożsamości powinny:

- a) odpowiadać specyfice przedsiębiorstwa,
- b) być łatwe do zapamiętania,
- c) różnić się od odpowiadających elementów w innych przedsiębiorstwach,
- d) być wolne od niekorzystnych skojarzeń,
- e) być łatwo adaptowalne do różnych technik *public relations*,
- f) rzucać się w oczy.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery rodzaje tożsamości [Nizadr 1998, s. 75]; są one następujące:

- formalna – zamierzona, tworzona przez gremia kierownicze,
- nieformalna – płynna, uzależniona od jednostek,
- postrzegalna – dająca się uchwycić przez analizę badawczą,
- złudna – na którą składają się wszelkie nieświadome i wyobrażone działania i postawy.

Efektom kreacji tożsamości marki, czyli elementów, za pomocą których klienci ją identyfikują i jej komunikowania, jest świadomość marki, która, jak wskazują M.I. Subhani i K.A. Osman, ma wpływ na lojalność konsumentów wobec marki oraz podejmowane przez nich decyzje zakupowe przez formułowanie i siłę skojarzeń powiązanych z marką na stworzony w umysłach konsumentów (przez różne informacje i komunikaty związane z marką) obraz [Subhani, Osman 2010]. Tożsamość marki, jak stwierdza D. Dolak, składa się z rozpoznawalności marki (znajomość wspomagana – *brand recognition*) i jej możliwości przywołania przez konsumentów (świadomość spontaniczna – *brand recall*) [Dolak 2008].

Świadomość, rozpoznawalność marki jest związana ze zdolnością konsumentów do potwierdzenia ich wcześniejszego obcowania z marką w momencie, w którym podaje im się nazwę danej marki. Przywołanie spontaniczne marki dotyczy sytuacji,

w której konsumenci mają zdolność, by odnaleźć i przywołać w swym umyśle markę, biorąc pod uwagę podawaną kategorię produktów i potrzeby spełnione przez daną kategorię. Branding jest procesem odpowiadającym tworzeniu tej świadomości.

## 2.2. Branding i rebranding

Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie może abstrahować od tego, co dzieje się w otoczeniu. Postrzeganie innych firm jako konkurentów wymaga od każdej firmy samookreślenia czy zdefiniowania własnej tożsamości [Altkorn 2002, s. 7] i stworzenia unikatowego i rozpoznawalnego wizerunku. Dodatkowo, jak zauważa M. Dołhasz, klienci często oczekują pewnej wartości dodanej, niekoniecznie uchwytej w ujęciu materialnym, którą może być wizerunek dzisiaj nierozzerwalnie związany z marką produktu lub firmy [Dołhasz 2011, s. 39].

Do składowych umożliwiających identyfikowanie firmy przez jej zewnętrzną publiczność zaliczyć można elementy wizualne, takie jak np. logo, kolorystyka, jednakowy wystrój i wyposażenie wewnątrz oraz elementy pozawizualne, np. standardy obsługi. Dzięki nim klient może zidentyfikować produkt bez względu na to, czy znajduje się w swoim ojczystym kraju, czy też za granicą [Altkorn, Kramer 1998, s. 305].

*Brand* w języku angielskim oznacza markę. Najczęściej cytowaną definicją marki jest definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu, która utożsamia markę z pojęciem znaku towarowego [Sławińska (red.) 2006, s. 291]. Marka to nazwa, termin, symbol, projekt lub ich kombinacja, stworzone w celu łatwiejszego rozpoznania dóbr lub usług oferowanych przez sprzedawcę na rynku [Kłeczek 1992, s. 147]. Marka, jej tożsamość to zestaw pewnych unikalnych wartości i cech, na których podstawie konsumenci tworzą w swych umysłach wizerunek marki w procesie komunikacji marketingowej, wpływającej na świadomość marki.

A.I. Baruk podkreśla, iż elementy stanowiące składowe marki można zgrupować w czterech zbiorach [Baruk 2006, s. 66]:

- 1) znaki językowe (wyrazy, wyrażenia),
- 2) znaki deograficzne (cyfry, liczby, litery),
- 3) znaki ikoniczne (symbole graficzne, rysunki, fotografie),
- 4) znaki foniczne (melodia).

Strategicznymi funkcjami marki są [Blythe 2002, s. 172]: firmowy znak właściciela, instrument różnicowania produktu, informacja o cechach użytkowych, rodzaj symbolu, instrument ograniczania ryzyka, skrót myślowy, instrument prawny, instrument strategii.

Badacze zagadnienia wskazują, iż „markowanie” może dotyczyć nie tylko produktów i usług, ale markę nadać można również ludziom i miejscom. Badacze z Norwich Business School (Uniwersytet Anglii Wschodniej) kontrowersyjnie stwierdzają, że nawet religia może mieć markę.

Wartość marki, jak stwierdza Aaker [Aaker 1991, s. 15], jest zbiorem aktywów marki i zobowiązań związanych z marką, jej nazwy i symbolu, które uzupełniają lub zmniejszają wartość dostarczoną przez dany produkt lub usługę firmie i/lub klientów tej firmy. Pięć wymiarów wartości marki stanowią: lojalność wobec marki, świadomość marki, postrzegana jakość, skojarzenia z marką i inne aktywa marki.

Co istotne – i na co wskazuje B. Heilbrunn – marki stały się swoistymi „urządzeniami transformacyjnymi, które łączą dotąd sprzeczne zasady i prawa i pojęcia, takie jak natura i kultura, to, co realne i wyobrażone, przeszłość i teraźniejszość, wszystko, co bardzo odległe, i to, co jest tu i teraz” [Schroeder, Salzer-Mörling 2006, s. 103-117].

V. Fleischer stwierdza nawet, że klienci wybierają dziś określoną markę, a nie atrybuty i funkcjonalność samego produktu [Fleischer 2006, s. 3]. Zatem to wizerunek i odbiór marki stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej.

Wizerunek firmy jest jej obrazem wśród osób, które się z nim spotykają: klientów, kontrahentów, urzędników, pracowników. Jest on tym, co ludzie sądzą o przedsiębiorstwie [Budzyński 2008, s. 73]. Wielu autorów przyrównuje wizerunek marki do pojęcia *image*, opierając się na etymologii pojęcia [Altkorn 2004, s. 13-14]. J. Penc, wpisując się w ten trend, określa *image* jako kompozycję osobowości przedsiębiorstwa wyrastającą z jego filozofii, historii, kultury, strategii, ze stylu kierowania, z reputacji oraz zachowania się pracowników i innych przedstawicieli firmy. Jest to projekcja osobowości firmy, którą ludzie postrzegają, z którą się identyfikują i wobec której wyrażają własne opinie i odczucia [Penc 1998, s. 4].

**Branding** jest złożonym i ciągłym procesem kreowania tożsamości marki poprzez nadawanie marce odpowiednich cech i atrybutów, którego efektem jest budowanie świadomości marki i jej wizerunku.

Jak stwierdzają Chen i Green [Chen, Green 2009, s. 22], relacja, jaka odnosi się do kontaktu konsumenta z marką, nie jest transakcją skoncentrowaną na produkcie i marketingu, to raczej aktywny, angażujący obie strony, oparty na jakości, głęboki i silny związek w relacji konsument – marka.

Podobnie jak w przypadku marketingu, w którego teoretycznych podstawach brakuje jednego, prawidłowego dla wszystkich podmiotów gospodarczych modelu działania, nie istnieje jeden program działania, który prowadziłby komunikację marketingową marki zgodnie z jedyną, utopijną instrukcją procesu brandingowego – każdorazowo z sukcesem.

W praktyce biznesu jednym ze sposobów reagowania na załamanie wizerunku marki, jej złego postrzegania bądź reakcją na wskrzeszenie jej w świadomości konsumentów jest rebranding. Wskazać można następujące przesłanki wprowadzenia działań rebrandingowych:

- brak emocjonalnych konotacji z aktualną marką w odczuciu konsumentów,
- moda, nowe trendy konsumenckie,
- utrata zaufania do marki,
- fuzja lub przejęcie [Kłosiński 2015].

Innym motywem do przeprowadzenia rebrandingu bywa także chęć przełamania pewnych stereotypów przypisywanych firmie lub marce [Borbis 2015].

Rebranding marki to coś więcej niż tylko zmiana identyfikacji wizualnej. Musi pojawić się inne myślenie o marce, poszukiwanie nowych wartości i elementów zapewniających przewagę. Konsekwencje rebrandingu mogą być odczuwalne stosunkowo szybko, ale oddziałują też długofalowo [Danilewicz 2015].

Rebranding rozumiany jest jako proces zmiany wizerunku, nazwy, logotypu lub też sposobu zarządzania firmą czy instytucją. Może dotyczyć, oczywiście, także samych produktów [Borbis 2015]. Zgodnie ze słownikową, ogólną definicją rebranding to proces nadawania produktowi, usłudze czy też organizacji nowego wizerunku w celu uatrakcyjnienia obecnego wizerunku lub sprawienia, by był korzystny.

**Rebranding** to proces kreowania nowego wizerunku i odbioru marki danego produktu, usługi bądź organizacji w celu wyróżnienia tego „obrazu” i powiązanych z nim skojarzeń i emocji w umysłach konsumentów na tle konkurencji. Działania rebrandingowe mogą dotyczyć zmiany logotypu, nazwy, opakowania, materiałów komunikacji marketingowej lub zmiany kodu kategorii (np. tradycyjnie używanego w całej kategorii koloru).

Zmiana wizerunku jest jednym ze sposobów na uzyskanie przewagi rynkowej, dlatego dziwi, że badacze problematyki marketingowej i zarządczej poświęcają jej niewiele uwagi.

Skuteczny rebranding powinien bardziej wyróżnić markę wśród konkurencji i być zgodny z misją i ze strategią działania firmy [Danilewicz 2015]. Dla wielu firm, np. w sektorze telekomunikacji, rebranding stanowi strategiczne narzędzie pozyskiwania przewagi konkurencyjnej [Dubey, George 2012, s. 65].

Interesujące wydaje się natomiast stwierdzenie D. Chaplina (specjalisty ds. kreowania wizerunku marki na amerykańskim rynku), który, podając wskazówki dotyczące kreowania marki i jej rewitalizacji (rebrandingu), podkreśla, iż przekazuje wytyczne do przeprowadzenia działań rebrandingowych, choć właściwie, i co ważniejsze – po to, by uniknąć konieczności wprowadzania tych działań [Chaplin 2015].

Kreowanie wizerunku jest aktem nieustannym, ciągłym i jeśli twórcy wizerunku aktywnie śledzą zmiany na rynku, mogą sprawić, by ich marka żyła i elastycznie zmieniała się, dostosowując do nowej sytuacji, bez konieczności wprowadzania drastycznych zmian.

Rebranding widoczny jest na wielu rynkach, w wielu sektorach i branżach, w tym również na rynku aptecznym.

### 3. Charakterystyka rynku aptecznego w Polsce

Apteki ogólnodostępne to szczególny rodzaj podmiotu prawnego, którego funkcjonowanie określa ustawodawca [Ustawa z 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne...]. Jest to placówka ochrony zdrowia publicznego, w której osoby uprawnione świadczą usługi farmaceutyczne. Do usług tych ustawodawca zalicza:

- wydawanie produktów leczniczych i wyrobów medycznych,
- sporządzanie leków recepturowych,
- sporządzanie leków aptecznych,
- udzielanie informacji o produktach leczniczych i wyrobach medycznych [Internet 6].

W aptece można również zaopatrzyć się w produkty, wśród których znajdują się: produkty lecznicze, leki apteczne, leki recepturowe, wyroby medyczne i inne [Internet 7]. Coraz częściej wśród asortymentu w aptekach można spotkać również kosmetyki, środki higieniczne, akcesoria i produkty do pielęgnacji niemowląt oraz osób chorych.

Rynek aptek w Polsce dynamicznie się rozwija. Według danych firmy analitycznej PharmaExpert [Internet 2] rynek apteczny w Polsce w 2014 r. był rekordowy pod względem sprzedaży, a obrót wyniósł 28,5 mld złotych.

Należy jednak pamiętać, że apteka to również podmiot rynkowy, co implikuje konieczność podejmowania działań mających na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich może być kreowanie wizerunku apteki.

Na rynku aptecznym w Polsce we wrześniu 2015 r. były dostępne 13 282 apteki ogólnodostępne oraz funkcjonowały 1384 punkty apteczne. Ponadto klienci mogli korzystać z aptek szpitalnych, zakładowych i działów farmacji szpitalnej w 1371 miejscach [Internet 5].

Według danych z raportu PharmaExpert [Internet 4] obrót statystycznej polskiej apteki w listopadzie 2015 r. wyniósł 168 tys. zł i był o 1,2% wyższy niż w listopadzie roku poprzedniego. Średnia cena detaliczna leku to 17,32 zł.

#### **4. Wizerunek marki aptecznej – wyniki badań własnych**

Autorki przeprowadziły badanie przy użyciu dwóch metod badawczych: kwestionariusza ankietowego oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych na dwóch różnych grupach – konsumentach oraz zarządzającymi markami aptek, w których dokonano rebrandingu. Celem badania ilościowego było poznanie postrzegania konsumentów oraz wyłonienie powtarzających się cech. Badanie jakościowe miało na celu poznanie przebiegu procesu rebrandingu oraz wskazanie na istotne, pogłębione cechy wymieniane przez grupę zarządzających markami. Wyniki badania miały przybliżyć problematykę związaną z kreowaniem wizerunku na rynku aptecznym ze szczególnym uwzględnieniem takich zagadnień, jak branding i rebranding. Wyniki badań mogą być wskazówką dla zarządzających markami na rynku aptecznym, ale również pokazywać kierunek zmian w percepcji klientów.

W pierwszym etapie badania empirycznego wykorzystano kwestionariusz ankietowy, który został rozpowszechniony drogą elektroniczną. W badaniu wzięło udział 128 osób, z czego 60,9% (78 osób) to kobiety, zaś 39,1% (50 osób) to mężczyźni. 4,7% respondentów stanowiły osoby w wieku 18-24 lat, 67,2% to osoby w wieku 25-34 lat, 22,7% to osoby w wieku 35-44 lat, a 1,6% stanowiły osoby

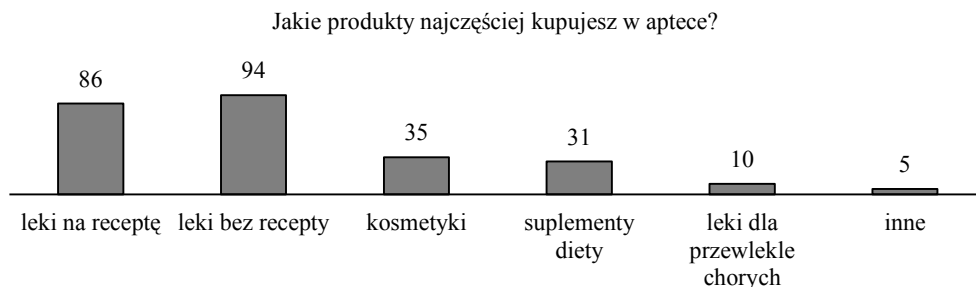
w wieku 45-54 lat. Respondenci w wieku 55-64 lat stanowili 2,3%, zaś osoby w wieku 65-74 lat –1,6% badanych. W badaniu nie wzięły udziału osoby poniżej 18 roku życia i powyżej 75 roku życia. Większość respondentów stanowiły osoby zamieszkujące duże miasta powyżej 500 tys. mieszkańców (72,4%); 5,5% osób zamieszkuje wsie, 7,9% osób to osoby mieszkające w miastach poniżej 50 tys. mieszkańców; 3,1% osób zamieszkuje miasta o wielkości 50-100 tys. mieszkańców, zaś 11% zamieszkuje miasta o wielkości 100-500 tys. mieszkańców. Większość respondentów deklaruje, że średnio wydaje na zakupy w aptecce mniej niż 100 zł na miesiąc (72,7%). 21,1% deklaruje, że ich wydatki na zakupy w aptecce na miesiąc wynoszą 100-200 zł, 2,3% wydaje 200-300 zł, zaś 3,9% wydaje w aptecce miesięcznie średnio powyżej 300 zł. Średnio kilka razy w roku w aptecce dokonuje zakupów 39,2% respondentów; 35,4% dokonuje zakupów raz w miesiącu, zaś 18,5% kupuje w nich kilka razy w miesiącu. Badanie zostało przeprowadzone w październiku 2015 r.

Respondenci, zapytani o znane marki aptek, podawali m.in. takie, jak: DOZ (podawano zarówno skrót DOZ, jak i pełną nazwę „Dbam o Zdrowie”), Super-Pharm, LegeArtis, Apteka Zdrowie, Nasza Apteka, Apteki Dr Max, Silesia, Rodzinna, Apteki Stylowe, Orzechowa, Nova, Apteka24, Apteka Magiczna, Magnolia, Apteka Blińska, iapteka, ziko, Medicover, Gemini, Melissa, Kwiaty Polskie, Apteo, Apteka Słoneczna, Amica, Polonez, Na Dobre i na Złe, Południowa, Pod Lwem, Malwa, Waleriana, Dom Leków. Należy zwrócić uwagę, że wiele nazw podano błędnie. Ponadto nie wszyscy respondenci byli przekonani, czy nazwa, którą podają, jest poprawna. Swoje wątpliwości zaznaczali np. znakami zapytania przy nazwie (np. Dobra Apteka (?)) lub podając dwie nazwy (np. Amica, Amika). Niespełna 25% respondentów, mimo znajomości marek aptek, nie wskazało żadnej ulubionej apteki. Wśród aptek wskazywanych jako ulubione pojawiły się również marki, które nie wystąpiły w pytaniu poprzednim, np.: dga, Medig Land, Lekosfera, Pod bluszczem<sup>1</sup>.

Analizując rys. 1, można zauważyć, że wśród produktów najczęściej kupowanych w aptekach przez respondentów znalazły się leki bez recepty (94 wskazania), leki na receptę (86 wskazań) i kosmetyki (35 wskazań). Respondenci mogli wskazać trzy kategorie produktów. Wśród odpowiedzi rzadziej wskazywano suplementy diety (31 wskazań) i leki dla przewlekłe chorych (10 wskazań).

Wśród skojarzeń respondentów z apteką respondenci podali m.in. następujące sformułowania: „pierwsza pomoc przy dolegliwościach zdrowotnych”, „zdrowie”, „choroba”, „stan podgorączkowy”, „kaszel”, „(wysoka) cena”, „leki”, „obsługa”, „firma”, „szyld”, „opinie”, „pomoc”, „dermokosmetyki”, „wydatek”, „farmaceuci”, „lekarstwa”, „apteczny (dziwny) zapach”, „spokój”, „kolejki”, „medykamenty”, „rzetelność”, „odpowiedzialność”, „emeryci”, „recepty”, „kosmetyki dla dzieci”, „ból”, „praca”, „zarazki”, „konieczność”, „cisza”, „porada”, „wycofywanie leków ze sprzedaży”, „sterylność”, „zaufanie”, „doświadczenie”, „dzieciństwo”, „wieś”, „trudne nazwy”, „sklep ze słodyczami”, „kompetencja”, „starsi ludzie”, „uraz”,

<sup>1</sup> Pisownia oryginalna.

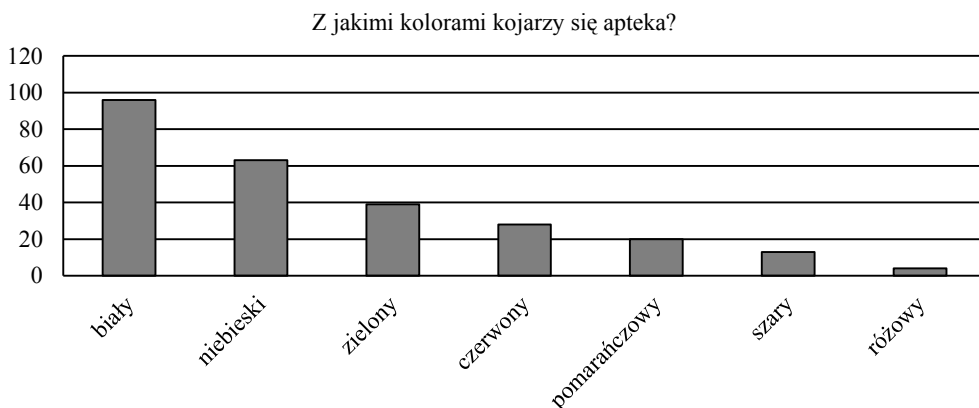


**Rys. 1.** Produkty najczęściej kupowane w aptekach

Źródło: opracowanie własne.

„szklane słoje”, „białe fartuchy”. Większość skojarzeń ma pejoratywny wydźwięk. Może to oznaczać, że apteka i leki kojarzą się z rozwiązywaniem problemu. Należy jednak zauważyć ambiwalentne odczucia dotyczące aptek, np. albo „nowoczesne miejsce z miłą obsługą”, albo „miejsce stare i śmierdzące”, „miejsce kojarzące się głównie z chorobą”, „miejsce, gdzie mogą znaleźć preparaty dla skóry delikatnej”, pozytywne: „dbanie o zdrowie”, „profilaktyka”, „prezerwatywy”, negatywne: „choroby”, „kolejki”, „ludzie starsi”, „duże koszty”, „apteka to miejsce kojarzące się z dużymi firmami farmaceutycznymi, a powinno się kojarzyć z zapachami ziół”. Może to oznaczać, że rynek apteczny przechodzi aktualnie transformację wizerunku, a tym samym oczekiwania klientów mogą się zmienić.

Jak wynika z rys. 2, wśród kolorów kojarzonych z aptekami najczęściej podawano biały (96 wskazań), niebieski (63 wskazania) oraz zielony (39 wskazań), a także czerwony (28 wskazań), pomarańczowy (20 wskazań), szary (13 wskazań) czy różowy (4 wskazania).



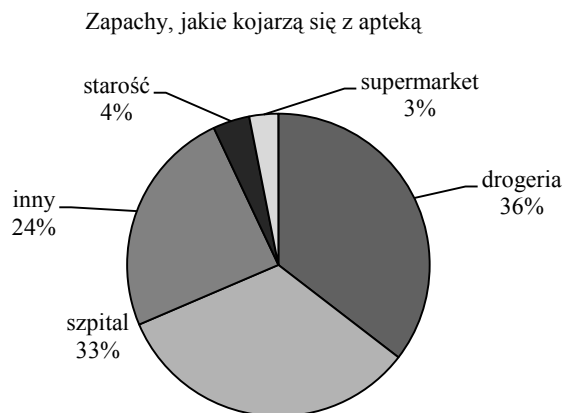
**Rys. 2.** Kolory kojarzone z apteką

Źródło: opracowanie własne.

Mimo skojarzeń o wydźwięku pejoratywnym, większość respondentów określiła aptekę jako miejsce przyjazne (86,8%). Dla 13,2% respondentów jest to zaś miejsce nieprzyjazne. 71% wskazało, że do apteki bardziej pasuje określenie „rodzinna” (55%) niż „sieciowa” (45%). 58,1% respondentów określa aptekę jako ciepłą, 41,9% – jako chłodną. Większość respondentów (96,9%) uważa, że określenie „stonowana” bardziej pasuje do apteki niż „kontrastowa”.

Wśród odpowiedzi na pytanie dotyczące elementów, na jakie respondenci zwracają uwagę w aptece, pojawiły się: wygląd, wystawy, liczba obsługiwanych okienek, promocje, opisy leków, oferty promocyjne, liczba preparatów naturalnych i ziołowych, zapach, wystrój, stolik z wodą, wygląd obsługi, czystość, długość kolejki, ceny leków, wiedza, kompetencje, standy z kosmetykami, ułożenie towaru na półkach, dostępność leków, oświetlenie, liczba produktów. Najczęściej pojawiające się odpowiedzi miały charakter praktyczny (cena, czystość, kolejka). Jednak respondenci wskazywali również na elementy dotyczące wystroju, poziomu obsługi, zapachu czy oświetlenia.

Jak wynika z rys. 3, apteka kojarzy się respondentom z drogerią (35,4%), ze szpitalem (33,1%) lub z jakimś zapachem – 24,4% (np. zapachem leków, lawendy, pola, ziół). Dla 3,9% respondentów jest to zapach starości, a według 3,1% apteka pachnie jak supermarket.



Rys. 3. Zapachy, z którymi ankietowanym kojarzy się apteka

Źródło: opracowanie własne.

Muzyka nie jest dla respondentów ważnym elementem w aptece: 35,2% osób zadeklarowało, że nie chce, aby w aptece grała muzyka, dla 32,8% jest to bez znaczenia, 32% osób chciałoby, aby muzykę można było usłyszeć w aptekach.

O wyborze apteki decyduje jej lokalizacja – tak zadeklarowano 55,8% respondentów. Dla 31,8% osób najważniejsza jest cena produktów dostępnych w aptece, a 1,6% respondentów wskazało na markę jako główny czynnik decydujący o wyborze apteki.



Autorki przeprowadziły również pogłębione badanie jakościowe w formie indywidualnych wywiadów z reprezentantami trzech marek aptecznych, które przeszły proces rebrandingu (w tym dwóch o zasięgu ogólnopolskim i jednej o zasięgu regionalnym, dolnośląskim).

Na podstawie przeprowadzonych (w terminie wrzesień-październik 2015 r.) wywiadów ustalono, iż rebranding został przeprowadzony w krótkim okresie (czas procedury trwał średnio 6 miesięcy) i dotyczył zmiany samego logotypu (w dwóch przypadkach) oraz zmiany logotypu, nazwy i koncepcji działania w przypadku sieci regionalnej. Udzielający wywiadu (były to osoby na szczeblu zarządzającym w danych markach) stwierdzili, iż świadomie kształtują wizerunek swych marek. Z odpowiedzi wynikało jednak, iż nie odwołują się do występujących na rynku trendów konsumenckich i odczuć oraz percepcji marki (nie prowadzą badań wizerunku i świadomości marki), lecz reagują na działania konkurencji oraz sugerują się trendami na zachodnich rynkach (głównie rynkiem niemieckim).

Szczególna uwaga zwracana jest na dbałość w odniesieniu do jakości obsługi (prowadzone są w tym kierunku badania, np. typu tajemniczy klient), nie rozpoznano jednak tego elementu jako składowej procesu brandingu. Za branding uznano jedynie elementy komunikacji wizualnej.

## 5. Zakończenie

Wielu autorów wskazuje, iż w dzisiejszym turbulentnym i hiperkonkurencyjnym otoczeniu rynkowym posiadanie rozpoznawalnej marki stanowi podstawę tworzenia i utrzymywania pozycji konkurencyjnej.

Przeprowadzone badania pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na sformułowane we wstępie artykułu pytania.

Postrzeganie apteki jest wśród klientów niejednoznaczne. Może to świadczyć o zmianie wizerunku rynku aptecznego oraz roli aptek w procesach konsumpcyjnych. Apteka nadal kojarzy się z czymś nieprzyjemnym, z chorobą, ze starością czy bólem. Jednak coraz częściej apteka to już nie tylko miejsce zakupu leków niedostępnych w innych miejscach ze względu na ograniczenia prawne, ale również miejsce zakupu produktów do pielęgnacji ciała (np. produktów dermokosmetycznych). Ponadto konsumenci zaczynają zwracać uwagę na aspekty związane ze zdrowym odżywianiem oraz naturalnym pochodzeniem spożywanych i używanych produktów. Poza czynnikiem finansowym, wśród czynników decydujących o korzystaniu z marki znalazły się również te o charakterze pozaekonomicznym. Oznacza to, że zarządzający markami aptecznymi powinni dostosować swoją markę i jej komunikację do preferencji konsumentów tak samo, jak każdy inny podmiot na rynku.

Wśród elementów stanowiących kod kategorii na rynku aptecznym znalazły się przede wszystkim te związane z kolorem. Wystrój apteki ma być stonowany. Większość respondentów kojarzy apteki z bielą. Pojawiają się jednak inne kolory, takie róż, pomarańcz, niebieski czy zielony.

Zarządzający markami aptecznymi świadomie kształtują wizerunek swych marek, nie odwołują się jednak do występujących na rynku trendów konsumenckich i odczuć (nie prowadzą badań wizerunku i świadomości marki), lecz reagują na działania konkurencji oraz sugerują się trendami na zachodnich rynkach, co stanowiło powód przeprowadzonego rebrandingu. Elementem, na który zwrócono uwagę, była dbałość o jakość obsługi, stanowiąca element budowy wizerunku marki, nie uznano jednak tego elementu za składową procesu branding. Za branding uznano jedynie elementy komunikacji wizualnej.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wysunięto następujące hipotezy:

H1 – nasilone działania brandingowe wpływają korzystnie na wizerunek marki apteki (sieci aptecznej);

H2 – wielkość marki aptecznej (liczba jednostek) ma znaczący wpływ na podejmowanie działań rebrandingowych;

H3 – występowanie tzw. trendów konsumenckich ma istotny wpływ na przeprowadzanie działań rebrandingowych przez aptekę (sieć apteczną);

H4 – rebranding największych (co do liczby jednostek) marek aptecznych wpływa pozytywnie na wizerunek całego rynku aptecznego;

H5 – istnieją pewne specyficzne cechy nadawane marce aptecznej, które wpływają pozytywnie na jej odbiór.

Hipotezy te zostaną zweryfikowane w toku dalszych badań, prowadzonych już przez autorki.

## Literatura

- Aaker D.A., 1991, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.
- Altkorn J., 2002, *Kształtowanie rynkowego obrazu firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Altkorn J., 2004, *Wizerunek firmy*, WSB, Dąbrowa Górnicza.
- Altkorn J., Kramer T., 1998, *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa.
- Baruk I.A., 2006, *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców? Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
- Blythe J., 2002, *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Borbis Media, 2015, *Rebranding, czyli o odświeżaniu marki*, <http://www.borbis.pl/blog/rebranding-czyli-o-odswiezaniu-marki/> (13.10.2015).
- Budzyński W., 2008, *Public Relations – strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa.
- Chen H.C., Green R.D., 2009, *Marketing mix and branding: Competitive hypermarket strategies*, *International Journal of Management and Marketing Research*, vol. 2, no 1.
- Chaplin D., 2015, *Rebranding your life science organization, product, or service*, *Forma Life Science Marketing*, vol. 7, no. 1, <http://www.formalifesciencemarketing.com/white-papers/rebranding-in-the-life-sciences-part-one/> (10.10.2015).
- Danilewicz J., 2015, *Kiedy należy przeprowadzić rebranding*, <http://bizrun.pl/marketing/kiedy-nalezyprowadzic-rebranding/> (9.10.2015).

- Dolak D., 2008, *Building a strong brand: Brands and Branding Basics*, Retrieved November 2008, <http://www.davedolak.com/articles/dolak4.htm>.
- Dolhasz M., 2011, *Rola wizerunku placówki usług medycznych w ocenie pacjenta*, Zeszyty Naukowe nr 171, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Dubey J., George B.P., 2012, *Rebranding @ Airtel: An analysis*, The IUP Journal of Brand Management, vol. IX, no. 3.
- Fleischer V., 2006, *Brand new deal: The branding effect of corporate deal structures*, Michigan Law Review, vol. 104, no. 7.
- Heilbrunn S.B., 2006, *Cultural branding between utopia and a-topia*, [w:] J.E. Schroeder, M. Salzer-Mörling (red.), *Brand Culture*, Routledge, London.
- Kłeczek R., 1992, *Marketing. Jak to się robi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Kłosiński J., *Jak przeprowadzić rebranding?*, Stowarzyszenie Twórców Grafiki Użytkowej, <http://stgu.pl/art-teksty/art-jak-przeprowadzic-rebranding.html> (12.10.2015).
- Mitchell C., 2002, *Selling the brand inside*, Harvard Business Review, styczeń, <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>.
- Penc J., 1998, *Rynkowy wizerunek firmy*, Marketing Serwis, nr 4.
- Sławińska M. (red.), 2006, *Handel we współczesnej gospodarce*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Subhani M.I., Osman K.A., 2010, *A study on the association between brand awareness and consumer/brand loyalty for the packaged milk industry in Pakistan*, South Asian Journal of Management Sciences (SAJMS), vol. 5, no. 1, <http://ssrn.com/abstract=1695113>.
- Szwacka-Mokrzycka J., 2010, *Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków*, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing, nr 4 (53), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Wiktor J.W., 2001, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa.
- Ustawa z 6 września 2001 r. *Prawo farmaceutyczne*, DzU 2001 nr 126, poz. 1381 ze zm., art. 86, ust. 1.

## Internet

- [1] <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/rebranding> (9.10.2015).
- [2] <http://www.farmacjapraczyzna.pl/2015/01/rynek-apteczny-podsumowanie-2014-prognoza-przyszlosc/> (29.10.2015).
- [3] [http://www.pgf.com.pl/uploads/IMS\\_Health.pdf](http://www.pgf.com.pl/uploads/IMS_Health.pdf) (29.10.2015).
- [4] [http://www.pharmaexpert.pl/mediafiles/PharmaExpert\\_podsumowuje\\_rynek\\_farmaceutyczny\\_\\_\\_listopad\\_2015.pdf](http://www.pharmaexpert.pl/mediafiles/PharmaExpert_podsumowuje_rynek_farmaceutyczny___listopad_2015.pdf) (30.12.2015).
- [5] <http://www.rynekaptek.pl/marketing-i-zarzadzanie/liczba-aptek-w-polsce-sa-same-wzrosty,10229.html> (30.12.2015).
- [6] <http://www2.mz.gov.pl/wwwmz/index?mr=b42851&ms=285&ml=pl&mi=286&mx=0&ma=267> (29.10.2015).
- [7] <http://www2.mz.gov.pl/wwwmz/index?mr=b42851&ms=285&ml=pl&mi=287&mx=0&ma=268> (29.10.2015).
- [8] <https://www.youtube.com/watch?v=JKIAOZZritk> (12.10.2015).