

Beata TARCZYDŁO  
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie  
Wydział Zarządzania  
beata.tarczydlo@poczta.fm

## WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA MARKAMI SIECI ORGANIZACYJNYCH

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przybliżenie problematyki zarządzania marką sieci organizacyjnej, jako elementem jej przewagi konkurencyjnej. Wychodząc od opisu marki i jej znaczenia, omówiono proces i strategię jej budowania oraz współczesne trendy w działaniach marketingowych na rzecz zarządzania marką. Rozważania teoretyczne wzbogacono wynikami przeprowadzonego studium przypadku sieci kawiarni. W wyniku studiów literaturowych i badań empirycznych sformułowano wnioski dotyczące skutecznego zarządzania marką sieci organizacyjnej w obecnych warunkach rynkowych.

**Słowa kluczowe:** marka sieci organizacyjnej, proces jej budowania, studium przypadku

## SELECTED ASPECTS OF BRAND MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL NETWORKS

**Summary.** The article provides an overview of brand management for an organizational network as an element of its competitive advantage. Starting from a description of the brand and its significance, the process and strategies of its building have been discussed, as well as current trends in marketing activities aimed at brand management. Theoretical analysis is supplemented by results of a case study of a chain of coffee shops. Following a desk study and empirical research, recommendations have been proposed for entrepreneurs interested in effective brand management for an organizational network in current market conditions.

**Keywords:** brand of organizational network, the process of brand building, case study

## 1. Wstęp

Menedżerowie zarządzający sieciami organizacyjnymi w warunkach silnej konkurencji, hipermedialnego<sup>1</sup> otoczenia, personalizacji relacji oraz nasilania i profesjonalizacji działań marketingowych, poszukują skutecznych narzędzi zdobywania przewagi rynkowej.

Obecnie ważnym narzędziem zarządczym jest marka, z którą interesariusze chętnie wchodzi w relacje, która upraszcza procesy decyzyjne, pozwala odróżnić oznaczony nią obiekt od innych dostępnych na rynku.

Problem badawczy podjęty w niniejszym artykule to próba odpowiedzi na pytania – jak w obecnych warunkach rynkowych budować markę sieci organizacyjnej oraz jakie miejsce zajmuje ona wśród czynników determinujących przewagę konkurencyjną sieci i jej sukces rynkowy?

Celem artykułu jest przybliżenie problematyki zarządzania marką sieci organizacyjnej jako elementem jej przewagi konkurencyjnej, stąd istotne jest wyjaśnienie czym jest marka sieci organizacyjnej i jaką pełni rolę w jej skutecznym zarządzaniu.

## 2. Marka i jej znaczenie w zarządzaniu siecią organizacyjną

Przyjmuje się, że sieć organizacyjna<sup>2</sup> to zbiór podmiotów połączonych różnorodnymi powiązaniem i relacjami, które pomnażają możliwości poszczególnych jednostek i tym samym przyczyniają się do efektu synergii w rezultatach ich działań (ekonomicznych, marketingowych, zarządczych, społecznych i innych). Skuteczne zarządzanie współczesną siecią organizacyjną powinno umożliwiać jej trwanie i rozwój, dzięki m.in. reagowaniu na sygnały rynkowe, kreatywności w działaniach i tworzeniu odpowiedniej wartości dla interesariuszy.

Chcąc odpowiedzieć na pytanie, jaką rolę w zarządzaniu siecią organizacyjną pełni marka, niezbędne jest jej przybliżenie. W dostępnych źródłach informacji marka definiowana jest na różne sposoby. K.L. Keller<sup>3</sup> podaje za American Marketing Association, iż marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy albo ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji. D. Aaker<sup>4</sup> definiuje markę jako złożony symbol, nieuchwytną sumę cech. W obecnych warunkach rynkowych zasadne

---

<sup>1</sup> Hipermedialne otoczenie oznacza powszechną dostępność mediów (prasy, radia, telewizji, Internetu) i w konsekwencji potrzebę komunikowania się z adresatami przez wszystkie dostępne media, zgodnie ze strategią komunikacji marketingowej 360 stopni.

<sup>2</sup> Szeroko o istocie, cechach, wymiarach i typach sieci organizacyjnych, [w:] Skowron S.: Klient w sieci organizacyjnej. Difin, Warszawa 2013, s. 11-25.

<sup>3</sup> Keller K.L.: Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 20.

<sup>4</sup> Aaker D.: Building Strong Brand. The Free Press, New York 1996, p. 15.

jest holistyczne<sup>5</sup> definiowanie marki, a więc rozpatrywanie marki jako konglomeratu samej kategorii, która została nią oznaczona (np. osoba, organizacja i/lub sieć organizacyjna, produkt, miasto i inne obiekty rynkowe) z oferowanymi przezeń korzyściami dla interesariuszy i wzbogaconymi o nieuchwytną, niematerialną otoczkę.

Warto wskazać różne znaczenia marki<sup>6</sup>: 1) bywa utożsamiana z poszczególną pozycją asortymentową, a nawet całą ofertą organizacji, co może się wiązać z przyjętą strategią kreowania marki; 2) może oznaczać znak towarowy, gdyż w literaturze prawniczej nie występuje termin marki przedsiębiorstwa, a tylko pojęcia: firmy, nazwy czy wartości firmy; stąd często w aktach prawnych marka i znak towarowy traktowane są jak synonimy; 3) używając określenia marka myśli się o cechach przypisywanych obiektowi rynkowemu i w tym rozumieniu marka ma „odcień wartościujący”<sup>7</sup>. Wiąże się to z faktem, że kupując konkretny produkt czy korzystając z usługi, nabywcy mówią „kupiłem markowy komputer, auto itp.” i myślą, że zrobili coś szczególnego.

Przyjmuje się, że marka sieci organizacyjnej jako podmiotu rynkowego to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona w celu jej identyfikacji i odróżnienia od innych uczestników gry rynkowej.

Wykreowana marka o pozytywnym wizerunku<sup>8</sup> dla konsumenta zalewanego ogromną ilością nowych informacji stanowi pewnego rodzaju drogowskaz i gwarant dobrego wyboru, natomiast dla współczesnej sieci organizacyjnej (uczestniczącej w grze rynkowej w warunkach nasilającej się konkurencji) może być źródłem trwałej przewagi<sup>9</sup> konkurencyjnej. Warto zatem podjąć działania mające na celu jej metodyczne kreowanie.

### 3. Zarządzanie marką sieci organizacyjnej – wybrane zagadnienia

Zarządzanie marką<sup>10</sup> (ang. *branding*) sieci organizacyjnej to ogół działań związanych z jej metodycznym kształtowaniem. Marketingowe podejście oznacza zaadaptowanie narzędzi, metod i procedur marketingowych do tych wysiłków.

---

<sup>5</sup> Porównaj z Kall J.: Tożsamość marek należących do sieci detalicznych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 9.

<sup>6</sup> Na podstawie: Altkorn J.: Strategia marki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 11-12.

<sup>7</sup> Więcej na temat znaczenia marki i o modelu jej zewnętrznej siły, [w:] Pogorzelski J.: Marka na cztery sposoby. Branding percepcyjny, emocjonalny, społeczny i kulturowy. Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 37-38.

<sup>8</sup> Szeroko o metodycznym kształtowaniu wizerunku marki, [w:] Tarczydło B.: Metodyka kształtowania wizerunku marki. Rozprawy. Monografie nr 298. Wydawnictwa AGH, Kraków 2013, s. 3-178.

<sup>9</sup> Więcej Porter M.E.: Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 27-28.

<sup>10</sup> Szerzej o zarządzaniu marką w: Dunes M., Pras B.: Practices in the brand management system: identification and considerations for five business sectors. „Journal of Product & Brand Management”, Vol. 22, No. 7, 2013, p. 444-461.

Na potrzeby budowania marki sieci organizacyjnej warto zaadaptować proces strategicznego zarządzania marką, który obejmuje<sup>11</sup>: określenie i ustanowienie pozycjonowania marki; planowanie i wprowadzanie programów marketingu marki; mierzenie i interpretowanie wyników marki oraz rozwijanie i utrzymywanie jej kapitału.

W pierwszym etapie – określania i ustanawiania pozycjonowania marki sieci organizacyjnej – którego istotą jest wyrażenie „serca i duszy marki” – należy rozpocząć od zrozumienia, czym jest marka i jak należy ją pozycjonować na tle konkurencji. Chodzi bowiem o wykreowanie niepowtarzalnego wizerunku („głównych skojarzeń z marką”), w wyniku czego zajmuje ona „wyraźne i cenione miejsce w umyśle klienta” i możliwe jest jej odróżnienie od konkurencyjnych marek. Ustalony sposób pozycjonowania marki pozwala przejść do etapu drugiego – planowania i wprowadzania programów marketingu marki sieci organizacyjnej, którego istotą zdaje się być budowanie jej kapitału.

Do kluczowych wysiłków w tym etapie zalicza się:

- wybieranie elementów marki (chodzi przede wszystkim o elementy jej systemu identyfikacji wizualnej, takie jak logo, kolorystyka i różne nośniki z zachowaniem standardów wizualnych),
- integrowanie marki z działaniami marketingowymi i innymi wspierającymi program marketingowy (chodzi o możliwie kompleksowe działania marketingowe, obejmujące polityki produktową, cenową, dystrybucyjną i komunikacji marketingowej na rzecz marki i jej kapitału),
- wykorzystanie wtórnych skojarzeń (w praktyce gospodarczej relatywnie często powstają skojarzenia dla kategorii powiązanych, na przykład regionu geograficznego, państwa, innej sieci, kanału dystrybucji, innej marki, które powodują tzw. wtórne skojarzenia i są one transponowane na markę, co wzmacnia jej kapitał).

Trzeci etap strategicznego zarządzania marką to mierzenie i interpretowanie działania marki. W omawianym podejściu zaleca się audyt marki, czyli badanie umożliwiające kompleksową ocenę jej kondycji, siły i kapitału, zarówno z punktu widzenia klientów, jak i samej sieci organizacyjnej. Daje to możliwość zidentyfikowania sposobów jej poprawy. W szczególności zalecany jest tzw. łańcuch wartości marki, który umożliwia śledzenie procesu tworzenia wartości dla marek, przy uwzględnieniu finansowego wpływu wydatków na marketing i inwestycje.

Czwarty etap strategicznego zarządzania marką to rozwijanie i utrzymanie kapitału marki, co może oznaczać potrzebę „zarządzania marką w kontekście innych marek, jak również w wielorakich kategoriach” w określonym horyzoncie czasowym i przede wszystkim przy uwzględnieniu różnorodnych i zmieniających się segmentów rynku. Stąd, w prezentowanym stanowisku, wskazuje się potrzebę:

---

<sup>11</sup> Keller K.L.: Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 54-57.

- zdefiniowania strategii marki (chodzi m.in. o graficzne przedstawienie wszystkich marek i produktów oferowanych przez sieć organizacyjną; ustalenie hierarchii marek oraz zarządzanie portfelem marek),
- zarządzania kapitałem marki w czasie (chodzi o długofalowe działania na rzecz marki, wynikające ze zmieniających się oczekiwań klientów czy przemysłanych decyzji sieci organizacyjnej, choćby wynikających z czuwania nad działaniami konkurencji),
- zarządzania kapitałem marki ponad granicami geograficznymi i kulturowymi oraz segmentami rynku (chodzi m.in. o umiejętne zarządzanie kapitałem marki przez adekwatne programy marketingowe, przy uwzględnieniu różnorodności konsumentów/użytkowników oraz różnic kulturowych).

Przybliżony proces ujmuje sposób, etapy i poszczególne działania na rzecz budowania marki sieci organizacyjnej. Należy jeszcze zdecydować jaką wybrać strategię zarządzania marką. Przy czym strategię marki można zdefiniować jako wybór wspólnych i wyróżniających elementów, odróżniających oznaczony nią obiekt rynkowy od konkurencji. Odzwierciedla ona liczbę i charakter nowych oraz istniejących elementów marki, a także najważniejsze decyzje dotyczące wykreowania marki dla nowych przedsięwzięć.

Podstawowe strategie<sup>12</sup> marek to: rodzinna, indywidualna, łączona i rozszerzania. Strategia marki rodzinnej zakłada, że wszystkie produkty sieci organizacyjnej są oznaczone jedną marką. Jeżeli nazwa marki wywodzi się z obiegowej nazwy sieci, wówczas nazywa się ją marką firmową. Zaletą strategii marki rodzinnej są przede wszystkim niższe koszty komunikacji marketingowej, zaś wadą – ograniczona możliwość różnicowania produktów. W strategii marki indywidualnej zakłada się, że sieć organizacyjna oznacza inną marką każdy produkt lub linię produktów. Daje to możliwość różnicowania oferty i docierania do zróżnicowanych segmentów rynku. Kształtowanie portfela produktów i marek jest zadaniem dużo łatwiejszym niż w przypadku strategii marki rodzinnej. Ewentualne ryzyko niepowodzeń i utraty zaufania będzie dotyczyło tylko konkretnych marek, a nie całej sieci organizacyjnej. Główną wadą tej strategii są bardzo wysokie koszty działań marketingowych, w tym komunikacji marketingowej. Strategia marki łączonej, bądź kombinowanej, polega na jednoczesnym zastosowaniu wybranych zasad obowiązujących w strategiach marek rodzinnej i indywidualnej. Strategia rozszerzania marki występuje w momencie, gdy z marek indywidualnych tworzy się markę rodzinną. Dzieje się tak przez: rozszerzenie jej na nowe produkty, podobne produkty są dodawane do już istniejącej rodziny marki, marki indywidualne lub rodzinne są rozszerzane przez nowe produkty.

Wybór strategii marki dla sieci organizacyjnej zależy od jej potencjału rynkowego, wynikającego z atutów i słabości wewnętrznych oraz okazji i zagrożeń zewnętrznych. Dodatkowo powstaje problem doboru portfela marek przez korporacje zarządzające nierzadko kilkudziesię-

---

<sup>12</sup> Szczegółową typologię strategii budowania marek zobacz w: Skorek M.: Marka we współczesnym przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 102-156.

sięcioma markami. Jednak przyjęta strategia marki zdaje się być podstawą potencjału<sup>13</sup> konkurencyjnego marki sieci organizacyjnej, a tym samym determinuje sukces rynkowy w obecnych warunkach rynkowych.

#### 4. Trendy w marketingowych działaniach na rzecz marek sieci

Uwzględniając wiedzę o zachowaniach współczesnych nabywców<sup>14</sup>, należy stwierdzić, że skuteczne działania marketingowe na rzecz marki sieci organizacyjnej (tabela 1) przybierają różne formy i zakresy.

Tabela 1

Współczesne działania marketingowe na rzecz marki sieci organizacyjnej

Trendy/koncepcje marketingowe	Opis wybranych działań wynikających z uwzględnianej koncepcji na rzecz zarządzania marką sieci organizacyjnej
Marketing internetowy	Chodzi o szerokie aktywności marketingowe prowadzone w Internecie na rzecz marki sieci organizacyjnej, tj. obecność w internetowych serwisach informacyjnych, utworzenie i prowadzenie profili w mediach społecznościowych, komunikowanie wartościowych treści tzw. contentu, metodyczne pozycjonowanie zasobów informacyjnych, angażowanie internautów, umiejętne wkomponowanie marki sieci organizacyjnej w codzienne życie, budowanie więzi dzięki kreowaniu okazji do osobistych spotkań, rozszerzanie społeczności marki i wiele innych działań (konkursy, fora, kampanie, działalność charytatywna, społeczna, filmy, zdjęcia, notatki).
Marketing partnerski / relacyjny	Warto budować relacje pomiędzy spersonifikowaną marką sieci organizacyjnej a interesariuszami, ponieważ marketing partnerski (ang. <i>Customer Relationship Management</i> ) oznacza koncepcję zarządzania, według której skuteczność rynkowa sieci organizacyjnej zależy od nawiązania i pielęgnowania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku, co sprzyja lojalności.
Marketing wartości	Marka sieci organizacyjnej powinna stanowić/generować wartość <sup>15</sup> dla interesariuszy, zgodnie z marketingiem wartości (ang. <i>value-based marketing</i> ), który obejmuje czynności związane z tworzeniem wartości dla wszystkich zainteresowanych, a w tym jej definiowanie, kształtowanie, komunikowanie i oferowanie. Wartość marki sieci zależy od poziomu jej pożądanego, akceptacji i atrakcyjności.

<sup>13</sup> Szerzej o tworzeniu kapitału konkurencyjnego marki, [w:] Patkowski P.: Potencjał konkurencyjny marki. Jak zdobyć przewagę na rynku. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 147-169.

<sup>14</sup> Więcej o zachowaniach nabywców, [w:] Pabian A., Byłok F., Kucęba R.: Sustainable Consumer Behaviours in the European Union and Polish Markets, [in:] Hejduk I.K., Grudzewski W.M.: The World Economy: Contemporary Challenges. Difin, Warsaw 2011, p. 128-142.

<sup>15</sup> Więcej o wartości w działalności marketingowej i czynnikach jej tworzenia w: Rzemieniak M.: Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013, s. 39-54.

cd. tabeli 1

Marketing sensoryczny	Na rzecz współczesnych marek sieci organizacyjnych niezbędne jest wykorzystywanie bodźców sensorycznych. Marketing sensoryczny (ang. <i>sensory marketing</i> ) polega na oddziaływaniu na zmysły człowieka, za które odpowiedzialna jest prawa półkula mózgowa. Sensoryczna strategia marketingowa zakłada, że właściciel marki sieci powinien wykorzystać: czujniki (zapachu, dźwięku, obrazu, smakowe, dotykowe), wrażenia (zapachowe, słuchowe, wzrokowe, smakowe, dotykowe) i wyrażenia zmysłowe (np. logo zapachowe marki, dźwięk rozpoznawczy, kolorystyka, przyjemność, materiał i kształt itd.) jako podstawę kreowania doświadczenia zmysłowego jednostki <sup>16</sup> . Ogólnie chodzi o oddziaływanie na stany emocjonalne <sup>17</sup> nabywcy, tj. przyjemność (= dobre samopoczucie) i pobudzenie – identyfikowane z uczuciem zainteresowania i ekscytacji.
Marketing doświadczeń	Ważnym obszarem współczesnych wysiłków marketingowych na rzecz marki sieci organizacyjnej jest <i>branding</i> doświadczeń (ang. <i>experience branding</i> ), czyli zarządzanie marką sieci, zorientowane na kreowanie pozytywnych doznań i emocji interesariuszy. Wiąże się to z potrzebą osobistego angażowania jednostki w przedsięwzięcia realizowane pod emblematem marki sieci, zgodnie z marketingiem doświadczeń <sup>18</sup> . Ogólnie w <i>brandingu</i> doświadczeń chodzi o takie wkomponowanie marki sieci organizacyjnej w codzienne życie nabywcy, aby mógł podejmować decyzje zakupowe na podstawie osobistych doświadczeń, a nie pośrednich form komunikacyjnych. Nabyte doświadczenia bądź doznania powinny wpływać na emocje, wzruszać, wzbudzać uczucia, ale także dostarczać argumentów racjonalnych, a w konsekwencji wywoływać w jakimś sensie mierzalną reakcję na działania na rzecz marki sieci organizacyjnej.
Neuromarketing	Kolejny trend to tzw. neurobranding, czyli zespół metodycznych działań z zakresu neuromarketingu <sup>19</sup> , który warto wykorzystać w zarządzaniu marką sieci organizacyjnej. Chodzi o specjalistyczne oddziaływanie na centralny układ nerwowy człowieka (w tym szczególnie jego mózg i zmysły). Pod wpływem bodźców neuromarketingowych łączonych z marką sieci (np. zapachów, temperatury, obrazów, kształtów, kolorów, światła, wyposażenia, muzyki itd.) możliwe jest ukierunkowane oddziaływanie na świadomość i podświadomość człowieka, co wpływa na jego procesy decyzyjne i zachowania.
Marketing społecznie odpowiedzialny	Współczesne sieci organizacyjne angażują się społecznie, aby dążąc do realizacji własnych celów i korzyści, przy okazji zrobić coś dobrego. Współczesne marki sieci powinny być społecznie odpowiedzialne, ponieważ jest to w modzie i przynosi wymierne korzyści, np. wyższy poziom akceptacji.

<sup>16</sup> Porównaj z: Hulten B., Broweus N., Dijk M.: Marketing sensoryczny. PWE, Warszawa 2011, s. 154.

<sup>17</sup> More in: Gobe M.: Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people. Allworth Press, New York 2009, p. 3-309.

<sup>18</sup> Szeroko w: Boguszewicz-Kreft M.: Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013.

<sup>19</sup> Więcej w: Dooley R.: Neuromarketing: 100 szybkich, łatwych i tanich sposobów na przekonanie klienta. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

cd. tabeli 1

Marketing społeczny	Coraz więcej sieci organizacyjnych oznaczonych marką realizuje przedsięwzięcia dla dobra społecznego (bez chęci uzyskania własnych korzyści ekonomicznych), stąd pojawia się określenie marka społeczna <sup>20</sup> . W praktyce realizowanych jest wiele projektów i kampanii społecznych, w różnych obszarach – zdrowie, bezpieczeństwo, edukacja, ekologia. Również marki sieci organizacyjnych powinny przyczyniać się do pozytywnych zmian w zachowaniach i postawach ludzi.
Marketing holistyczny	Zgodnie z podejściem holistycznym marketingowe działania na rzecz marki sieci organizacyjnej powinny być zintegrowane i prowadzone zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym. Ogólnie, należy uwzględniać kompleks aktywności adresowanych do interesariusza, co wiąże się z faktem, że reaguje on jednocześnie na poziomach: psychicznym, fizycznym i duchowym. Działania na rzecz marki sieci adresowane są do serc (np. etyczne pozyskiwanie oferowanych produktów), rozumu (np. szeroki asortyment, zróżnicowane ceny) i ducha (sieć organizacyjna społecznie odpowiedzialna, proekologiczna, dbająca o relacje i jakość).

Źródło: Opracowanie własne.

Zasygnalizowane trendy, umożliwiają sformułowanie zaleceń dotyczących zarządzania marką sieci<sup>21</sup> organizacyjnej. W metodycznych działaniach należy: 1) wybrać narzędzie marketingowe, w tym komunikacyjne; 2) tworzyć okazje do zdobywania doświadczeń (typu: rozrywka, edukacja, estetyka i eskapizm); 3) komunikować treści racjonalne i emocjonalne; 4) wzbudzać emocje (np. radość, doznania zmysłowe, pobudzanie wyobraźni); 5) powodować uwarunkowane skojarzenia z marką sieci organizacyjnej i powiązanymi przedsięwzięciami; 6) dbać, aby wyjątkowe i ciekawe doznania interesariuszy przekładały się na wartość, sprzyjały budowaniu relacji, satysfakcji oraz lojalności.

Zainteresowanie problemem, w jakim stopniu właściciele marek wykorzystują innowacyjne działania marketingowe, aby kreować pożądany wizerunek marki sieci organizacyjnej skłoniło do przeprowadzenia badań empirycznych.

## 5. Zarządzanie marką sieci kawiarni Starbucks – studium przypadku

Na potrzeby artykułu przeprowadzono studium przypadku sieci organizacyjnej oznaczonej marką Starbucks. Obiekt badań scharakteryzowano w tabeli 2. Poszukiwano informacji na temat: jak zarządza się badaną marką w Polsce, kto jest za to odpowiedzialny i kto wdraża

<sup>20</sup> Szerzej: Społeczna wartość marki. Temat numeru, Marketing w Praktyce, wrzesień 2015, s. 38-55.

<sup>21</sup> Interesujące badania dotyczące zarządzania marką sieci organizacyjnych w: Morgan F., Deeter-Schmelz D., Moberg C.R.: Branding implications of partner firm-focal firm relationships in business-to-business service networks. „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 22, No. 6, 2007, p. 372-382.



programy działań na rzecz jej metodycznego budowania, jakie konkretnie działania marketingowe są podejmowane, na jaką skalę i jakie przynosi to rezultaty.

Materiał badawczy zgromadzono<sup>22</sup> stosując metodę obserwacji uczestniczącej w kawiarniach zlokalizowanych na dworcu centralnym w Warszawie oraz trzech placówkach krakowskich w Galerii Krakowskiej, Rynku Głównym i przy ulicy Kamieńskiego. Dokonano także analizy dostępnych zasobów internetowych, powiązanych z badaną marką.

Tabela 2

## Charakterystyka sieci kawiarni Starbucks

Kryterium	Pozyskane informacje
Podstawowe informacje	Początki Starbucks Coffee Company sięgają 1971 roku, pierwsza kawiarnia powstała w Western Avenue w USA. Starbucks ma ok. 21 160 kawiarni w 63 krajach i terytoriach zależnych, w tym 38 w Polsce. Nazwa pochodzi od pierwszego oficera w książce Melville'a Moby Dick. Graficznym symbolem koncernu jest syrena znana z mitologii greckiej. Logo zmieniało się na przestrzeni lat, w pierwszej wersji syrena miała odkrytą klatkę piersiową, a znak był utrzymany w brązowych barwach. Obecnie logo jest zielone, a piersi syreny zostały zasłonięte jej włosami.
Oferta rynkowa	Pod marką Starbucks oferowanych jest wiele gatunków kawy, herbaty, gorąca czekolada, mrożone napoje, desery i napoje w butelkach; kawy na mleku odtłuszczonym lub sojowym bez kofeiny z dodatkowym syropem lub kremem; sezonowe oferty, np. specjalna świąteczna mieszanka kawy; produkty piekarskie: ciasta, ciasteczka, muffiny oraz tarty; kanapki i sałatki; popularne mrożone napoje frappuccino; akcesoria do przyrządzania i podawania kawy; mrożone napoje vivanno (bez barwników, substancji słodzących czy syropu wysokofruktozowego) i inne produkty z tzw. zdrowej żywności, oferowane w zróżnicowanych lokalach, co również generuje wartość dla klientów.
Interesariusze	Pracownicy, klienci, przedstawiciele mediów, partnerzy biznesowi, internauci, inni w zależności od aktywności, np. obdarowywani, objęci wolontariatem itd.
Marka i jej wizerunek	Starbucks to marka globalna kojarzona z siecią kawiarni przede wszystkim z wyjątkową kawą, choć można dostrzec odmienne działania w różnych miejscach, z uwagi na zróżnicowany rynek docelowy. Badanej marce przypisuje się następujące cechy: światowa, wyjątkowa (genialny smak kawy, kawowe arcydzieło), dopasowana do indywidualnych oczekiwań, prestiżowa, zdrowa itp.

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem <http://www.starbucks.pl> (16.11.2015).

Przedstawiony opis obiektu badań – sieci organizacyjnej Starbucks – skłania do przybliżenia sposobów budowania jej marki (tabela 3) w okresie objętym analizą, z wykorzystaniem podejścia marketingowego.

<sup>22</sup> Badania zrealizowano w trzecim kwartale 2015 roku.

Tabela 3

## Zaobserwowane działania marketingowe na rzecz marki sieci kawiarni Starbucks

Trendy w działaniach marketingowych	Przykłady działań na rzecz badanej marki
Marketing internetowy	<p>Serwis informacyjny, profile w mediach społecznościowych, pozycjonowanie zasobów informacyjnych powiązanych z marką.</p> <p>Angażowanie internautów, umiejętne wkomponowanie marki w życie codzienne, budowanie więzi dzięki kreowaniu okazji do osobistych spotkań, rozszerzanie sieci.</p> <p>Seminaria kawowe np. „Cztery fundamenty parzenia kawy”, „Przywitanie z Afryką”</p> <p>Marketing on-line: filmy, notatki, osoby które to lubią, wydarzenia</p> <p>Kreowanie potrzeb np. pod hasłem „aromat i smak, przy którym serce zaczyna bić mocniej” czy „bo chwila przyjemności należy się każdemu” z atrakcyjnymi zdjęciami</p>
Neuromarketing i marketing sensoryczny	<p>Zapach kawy, przypraw, jedzenia, skóry, drewna, „luksusu”.</p> <p>Temperatura komfortowa.</p> <p>Obrazy powiązane z kawą, naturą; profesjonalne zdjęcia w lokalach i w zasobach internetowych.</p> <p>Kształty – wrażenie prestiżowego i komfortowego wnętrza.</p> <p>Kolory – stonowane, brązy, naturalne drewno.</p> <p>Światło – zróżnicowane, w kierunku klimatycznej kawiarni, ale dobrze oświetlone jedzenie.</p> <p>Wyposażenie – nowoczesne, bezpieczne, wygodne.</p> <p>Akcesoria – estetyczne. Muzyka – brak, ale gwar ludzi.</p> <p>Kontekst sytuacyjny – potrzeba przeczekań w bezpiecznym miejscu na dojeżdżającą znajomą osobę, z którą masz wspólne interesy.</p> <p>Czytelna oferta asortymentowo-cenowa.</p> <p>Uwzględnianie psychologicznych aspektów działań np. reguła społecznego dowodu słuszności, inni wchodzi i są w kawiarni (widać przez witrynę) ja też chcę napić się wyśmienitej kawy; reguła autorytetu (wyraźnie oznaczona marka Starbucks), wcześniej słyszałam o tej wyjątkowej korporacji i nadarzyła się okazja, żeby sprawdzić czy jest tak wyjątkowa jak się podaje; reguła ograniczonej dostępności (ciągła kolejka, wielu klientów) – tym większe zainteresowanie i chęć skorzystania z oferty.</p>
Elementy marketingu doświadczeń	<p>Efekt zaskoczenia (po wyjściu z zatłoczonego, mało przyjemnego peronu na wprost zachęcająca, klimatyczna i gwarna „światowa” kawiarnia);</p> <p>Efekt pierwszego wrażenia – miłe wnętrze, zadowoleni ludzie, kontrast w porównaniu z otoczeniem, identyfikacja marki i chęć skorzystania z okazji; pewne obawy czy nie za drogo?; duży wybór; personifikacja (imię na kubku); kompetentny, młody, miły personel; pozytywne zaskoczenie szerokością oferty; zróżnicowane możliwości, np. strefa „doprawiania” zakupionego produktu czy strefa wi fi, ustronny kącik itd.;</p> <p>odgłosy, zapachy, wyposażenie – wszystko w kierunku odczucia/postrzegania wysokiej jakości.</p>

cd. tabeli 3

	Lokalizacja, bezpieczeństwo, przyzwoite warunki, komfort, szeroki wybór można zaszczyć, poeksperymentować, ulec merchandisingowi (atrakcyjnej ekspozycji) stojąc w kolejce, dostęp do Internetu, wygodne wyposażenie, dodatki do kawy wg uznania (przyprawy, syropy itp.), karta klienta, nagrody, aplikacja na urządzenie mobilne umożliwiającą szybką lokalizację najbliższej kawiarni i złożenie zamówienia itd.
Marketing społeczny i społecznie zaangażowany	Starbucks to firma w pełni zaangażowana społecznie, a jej pracownicy otwarci są na uczestnictwo w różnych inicjatywach Fundacji Dzieciom „Zdążyć z Pomocą”. W kawiarniach Starbucks dla mam podopiecznych organizowane są Seminaria Kawowe, imprezy z okazji Dnia Kobiet czy Dnia Matki oraz „Spotkania z Gwiazdą”. Pracownicy firmy z chęcią udzielają się w wolontariacie, wspierając działania Fundacji Dzieciom. W ramach społecznej odpowiedzialności sieć kawiarni Starbucks troszczy się m.in. o: odpowiedzialną uprawę kawy; jakość produktu; odpowiedzialność gospodarczą – wymóg przejrzystości – dostawcy muszą przedstawić dowody płatności na całej długości łańcucha dostaw, by pokazać, jaka część kwoty płacona przez Starbucks za zielone (niewypalone) ziarna dociera do plantatora; odpowiedzialność społeczną (ocenianą przez weryfikatorów zewnętrznych): stosowanie pomiarów w zakresie bezpieczeństwa oraz uczciwych i godnych warunków pracy, obejmują one ochronę praw pracowniczych i zapewnienie odpowiednich warunków zakwaterowania, obowiązkowe jest zachowanie zgodności ze wskaźnikami minimalnej płacy, najwyższe normy środowiskowe (oceniane przez weryfikatorów zewnętrznych): stosowanie pomiarów w zakresie zarządzania odpadami, ochrony jakości wody, oszczędności wody i energii, dbałości o bioróżnorodność i oszczędne stosowanie chemicznych środków rolniczych.
Marketing holistyczny obejmujący <i>branding</i> doświadczeń i <i>neurobranding</i>	Działania adresowane są do: serca (wyjątkowa marka, oddziaływanie na zmysły, etyczne pozyskiwanie kawy, herbaty, kakao, pomoc dla plantatorów); rozumu (np. szeroki asortyment, zróżnicowane ceny); ducha (firma społecznie odpowiedzialna, proekologiczna, zaangażowana, dbająca o relacje i najwyższą jakość) interesariuszy. Wypracowane wysokie standardy respektowane w całej sieci; wyspecjalizowany personel zwłaszcza bariści, wyjątkowe wyposażenie i produkty w wysokiej jakości, dbałość o szczegóły. Zintegrowane działania marketingowe zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym, uwzględniające obecne uwarunkowania rynkowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obserwacji uczestniczących oraz analizy zasobów:

<http://www.starbucks.pl>; <http://www.starbucks.pl/coffee>;  
<https://www.facebook.com/StarbucksPolska>; <http://www.starbucks.pl/menu-list>;  
<http://www.starbucks.pl/responsibility>; <http://www.starbucks.pl/coffeehouse>;  
<http://www.starbucks.pl/about-card>; <http://www.starbucks.pl/responsibility/sourcing/coffee>,  
<http://dzieciom.pl/chce-pomoc/biznes-odpowiedzialny-spoecznie> (27.11.2015).

W wyniku przeprowadzonych badań zaobserwowano szerokie aktywności z obszaru innowacyjnych działań marketingowych na rzecz marki sieci kawiarni Starbucks. W szczególności wykorzystywane są różnorodne czujniki, wrażenia i wyrażenia zmysłowe, wpływające na centralny układ nerwowy człowieka. Ponadto w marketingowej strategii ryn-

kowej uwzględnia się holistyczne podejście dostosowane do oczekiwań nabywców sensorycznych i innych uwarunkowań rynkowych. Rodzi się wątpliwość o etyczność stosowanych rozwiązań, które z jednej strony generują wartość zarówno dla oferenta, jak i klienta, ale z drugiej oddziałują podprogowo, wpływają na procesy zachodzące w mózgu człowieka i jego zachowania rynkowe, w tym zakupowe.

## 6. Zakończenie

Efektywność zarządzania współczesną siecią organizacyjną uzależniona jest od wielu czynników, takich jak: jakość oferty, rzetelność obsługi klientów, uczestnictwo w życiu społecznym, polityka kadrowa, finansowa, produktowa, nadążanie za obecnymi trendami rynkowymi, dostosowanie strategii marketingowej do uwarunkowań działania, ale w czasach zalewu informacyjnego determinujące znaczenie zdaje się mieć marka, która jest ważnym wyznacznikiem rynkowej pozycji i narzędziem generującym wartość.

Pozytywne sądy, opinie, wyobrażenia powiązane z marką sieci organizacyjnej wpływają na większe zadowolenie interesariuszy, w tym szczególnie klientów, którzy oceniają proponowane oferty z punktu widzenia dostarczanej im przez nie wartości. Znana marka wpływa na zachowania nabywcze współczesnych klientów, zwiększa wartość oferowaną partnerom, powoduje wyższą efektywność działań i w istotny sposób przyczynia się do podnoszenia wartości sieci organizacyjnej. Stąd, należy stwierdzić, że w obecnych warunkach rynkowych, marka stała się jednym z paradygmatów skutecznego zarządzania siecią organizacyjną, istotnie przyczynia się do jej wyróżnienia, umożliwia budowanie relacji z interesariuszami i jest ważnym czynnikiem stanowiącym o jej przewadze konkurencyjnej.

Sieci organizacyjne oznaczone marką i zainteresowane zarządzaniem nią w czasie powinny podejmować metodyczne działania na jej rzecz stosownie do sytuacji, inne chcąc utrzymać dotychczasową markę (np. po zaistniałym kryzysie), inne przy wprowadzeniu nowej marki (np. w związku z chęcią dotarcia do nowego segmentu rynku).

W świetle przeprowadzonych studiów literaturowych i badań empirycznych skuteczne działania na rzecz marki sieci organizacyjnej powinny uwzględniać: sposób jej personifikowania; komunikowanie wartościowych treści, nawiązywanie do spraw istotnych dla adresatów; ukierunkowanie na wszystkie zmysły, oddziaływanie podprogowe, wzbudzanie emocji i kreowanie doświadczeń; czynne angażowanie interesariuszy; rozwój możliwych do zastosowania urządzeń, komunikatorów; innowacyjne, kreatywne, zaskakujące, inspirujące, ułatwiające życie przedsięwzięcia powiązane z marką; angażowanie celebrytów, blogerów, liderów opinii; społeczną odpowiedzialność i zrównoważony rozwój; sygnały z rynku; działania zintegrowane; kampanie 360 stopni, w kierunku holistycznej komunikacji marketingowej.

## Bibliografia

1. Aaker D.: *Bulding Strong Brand*. The Free Press, New York 1996.
2. Altkorn J.: *Strategia marki*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
3. Boguszewicz-Kreft M.: *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013.
4. Dooley R.: *Neuromarketing: 100 szybkich, łatwych i tanich sposobów na przekonanie klienta*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
5. Dunes M., Pras B.: Practices in the brand management system: identification and considerations for five business sectors. „*Journal of Product & Brand Management*”, Vol. 22, No. 7, 2013, p. 444-461.
6. Gobe M.: *Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people*. Allworth Press, New York 2009.
7. Hulten B., Broweus N., Dijk M.: *Marketing sensoryczny*. PWE, Warszawa 2011.
8. Kall J.: *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
9. Keller K.L.: *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
10. Morgan F., Deeter-Schmelz D., Moberg C.R.: Branding implications of partner firm-focal firm relationships in business-to-business service networks. „*Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 6, 2007, p. 372-382.
11. Pabian A., Bylok F., Kucęba R.: Sustainable Consumer Behaviours in the European Union and Polish Markets, [in:] Hejduk I.K., Grudzewski W.M.: *The World Economy: Contemporary Challenges*. Difin, Warsaw 2011, p. 128-142.
12. Patkowski P.: *Potencjał konkurencyjny marki. Jak zdobyć przewagę na rynku*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
13. Pogorzelski J.: *Marka na cztery sposoby. Branding percepcyjny, emocjonalny, społeczny i kulturowy*. Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
14. Porter M.E.: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
15. Rzemieniak M.: *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013.
16. *Spółeczna wartość marki*. Temat numeru, *Marketing w Praktyce*, wrzesień 2015, s. 38-55.
17. Skorek M.: *Marka we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.

18. Skowron S.: Klient w sieci organizacyjnej. Difin, Warszawa 2013.
19. Tarczydło B.: Metodyka kształtowania wizerunku marki. Rozprawy. Monografie nr 298. Wydawnictwa AGH, Kraków 2013.

### **Abstract**

The article analyses the research problem of the role played by the brand and its methodical building in the management of organisational networks. An organisational network is formed by a group of entities connected by various links and relationships which multiply possibilities of specific units and contribute to synergies in the results of their actions. The desk studies and empirical research that have been carried out have proved that in the current market conditions the brand of an organizational network constitutes an important management tool and shapes its strategic advantage. An effective brand management should encompass innovative marketing activities, such as the methodology of brand personification; communicating valuable content; stimulating stakeholder involvement; evoking emotions and creating positive experience; and integrated 360 degree campaigns in its favour.