

Tomasz Serwański

Kolegium Ekonomiczno-Społeczne

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wymiar kulturowy marki produktowej i korporacyjnej – perspektywa znaczeniowa

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest zagadnieniu brandingu kulturowego, który stanowi przykład prakseologicznej orientacji w obrębie symbolicznego podejścia do problematyki marki, zarówno w ujęciu produktowym, jak i korporacyjnym. Marki w coraz większym stopniu pośredniczą w procesach budowy poczucia sensu interesariuszy (ang. *sensemaking*), stanowiąc medium, za pomocą którego realizowane są jednostkowe oraz grupowe projekty tożsamościowe. Rynki mogą być więc coraz częściej ujmowane nie tyle jako miejsca wymiany towarów czy usług, ile jako obszar generowania wartości symbolicznej, która ma istotny udział w negocjowaniu znaczeń społecznych. Jednocześnie wydaje się, że w naukach o zarządzaniu wciąż brak adekwatnych ram epistemologicznych, a także praktycznych narzędzi służących analizie procesów symbolicznych przebiegających w organizacjach i ich otoczeniu. Uzupełnieniu tego braku służy paradygmatyczne przejście do brandingu kulturowego, który umożliwia pełniejsze zrozumienie roli, jaką marki odgrywają w procesach konsumpcji, w wytwarzaniu tożsamościowej wartości dla klienta oraz w procesach zarządzania markami. W odniesieniu do marki produktowej w artykule przedstawiany jest strategiczny model kulturowej analizy marek autorstwa D. Holta; z kolei w odniesieniu do marki korporacyjnej prezentowany jest model dostosowawczy VCI (ang. *Vision-Culture-Image Alignment Model*) autorstwa M.J. Hatch i M. Schultz. Artykuł wprowadza również komplementarne wobec powyższych problemów zagadnienie interpretatywnej socjologii zachowań konsumenckich. Przedstawiona jest również rola myślenia metaforycznego w wyjaśnianiu zjawisk organizacyjnych, ze szczególnym naciskiem na rolę odgrywaną w komunikowaniu organizacyjnym przez

tw. metaforę przewodu (ang. *conduit metaphor*) oraz ponowoczesne tło kulturowe, w jakim przebiegają procesy organizowania i komunikowania organizacyjnego.

Słowa kluczowe: komunikacja organizacyjna, symbolizm organizacyjny, branding, marka produktowa, marka korporacyjna

1. Wprowadzenie

Już od kilkudziesięciu lat w komunikacji marketingowej dominuje przekonanie, że rynkowa dyferencjacja produktu na podstawie jego materialnych i funkcjonalnych atrybutów nie przynosi satysfakcjonujących rezultatów¹. Choć wciąż korzysta się ze strategii komunikacyjnych odwołujących się do postrzeganej technicznej użyteczności produktu, na przykład na rynkach dóbr szybko zbywalnych (FMCG), to jednocześnie uważa się, że najistotniejszą propozycją wartości dla konsumenta odnaleźć można w innych, niematerialnych aspektach konsumpcji². W odpowiedzi na to zapotrzebowanie w akademickiej teorii marketingu i brandingu rozwinęły się modele konsumenckiego kapitału marki (ang. *Customer Based Brand Equity*, CBBE), które w sposób istotny rozszerzyły katalog kognitywnych motywów warunkujących decyzje zakupowe, przede wszystkim o motywy emocjonalne³. Na popularności i znaczeniu zyskał również rozwijany równolegle antropomorficzny nurt badań nad tzw. osobowością marek, który próbuje wyjaśniać emocjonalne więzi marek z konsumentami, wzorując się na relacjach międzyludzkich⁴.

Jednakże dynamicznie zmieniający się krajobraz współczesnej konsumpcji, jak również redefinicje epistemologiczne dokonujące się w obrębie nauk społecznych, poddają w wątpliwość kompletność dotychczasowych wyjaśnień dla zachowań konsumenckich oraz wymuszają poszukiwanie nowych sposobów zarządzania markami.

¹ R. Elliott, K. Wattanasuwan, *Brands as Symbolic Resources for the Construction of Identity*, „International Journal of Advertising” 1998, 17/2, s. 131–44; E. Arnould, J. Thompson, *Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research*, „Journal of Consumer Research” 2005, vol. 31, iss. 4, s. 868–82.

² D. Holt, *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Harvard Business Press, 2004.

³ K. Keller, *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing” 1993, s. 1–22; D. Aaker, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York 1991.

⁴ J. Plummer, *How Personality Makes a Difference*, „Journal of Advertising Research” 1985, 24(6), s. 27–31; D. Aaker, *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996; J. Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page Limited, London 2004.

Teoria brandingu wychodzi coraz odważniej poza obszar kognitywnej psychologii oraz klasycznej ekonomii. Należy zaznaczyć, że ogólnym celem konsumenckiego modelu kapitału marki jest odnalezienie takiego wzorca zachowań konsumenckich, który byłby przekładalny na finansowe modele kapitału marki (ang. *Firm Based Brand Equity*, FBBE)⁵ i staje się przedmiotem interdyscyplinarnego zainteresowania wielu nauk społecznych, w szczególności socjologii, antropologii kulturowej i interpretatywnej teorii organizacji⁶. Dyscypliny te kierują uwagę badaczy w stronę symbolicznego fenomenu marki – nie ku temu, co dany produkt obiektywnie „robi”, ale ku temu co intersubiektywnie „znaczy”⁷. Wyrastający z podejścia interdyscyplinarnego model brandingu kulturowego stawia w centrum przede wszystkim kwestie tworzenia, nadawania i interpretacji znaczeń przedmiotom przez jednostki w ramach społecznego systemu odniesienia⁸. Marki uważa się w tym nurcie nie tyle za materialne (np. wizualne – logo, nazwa etc.) przedłużenie produktu bądź usługi, ile za konstrukcję dyskursywną i symboliczną, „całkowitą konstelację znaczeń, uczuć, percepcji, przekonań i reputacji przypisywanych ofercie rynkowej”⁹. Marka rozumiana jest w tym nurcie jako „semiotyczny silnik”¹⁰, który nieustannie produkuje znaczenia (a tym samym propozycje wartości) dla konsumentów w ich konkretnych sytuacjach życiowych. Próbuje się marki rozumieć i interpretować jako teksty kultury, „żywe” konstrukcje społeczne, których treść jest nieustannie negocjowana i interpretowana przez uczestników rynków. Coraz lepiej rozpoznawana rola, którą znaczenia odgrywają w procesach „estetyzacji” życia konsumentów¹¹ powoduje, iż uznawane są one obecnie za „najpotężniejsze źródło trwałej dyferencjacji rynkowej”¹². W pewnym uproszczeniu branding kulturowy przekonywać więc będzie, że kluczowym aspektem propozycji wartości np. Coca-Coli nie jest jej smak bądź też

⁵ C. Simon, M. Sullivan, *The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach*, „Marketing Science” 1993, 12–1, s. 28–52.

⁶ E. Arnould, J. Thompson, *Consumer...*, op.cit.

⁷ S. Levy, *Symbols for Sale*, „Harvard Business Review” 1959, 37(4), s. 117–24.

⁸ D. Holt, D. Cameron, *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*, Oxford University Press, Oxford 2010.

⁹ A. Muniz, *Brands and Branding*, w: *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, eds. G. Ritzer i in., Blackwell Publishing, Malden 2007.

¹⁰ B. Heilbrunn, *Brave New Brands: Cultural Branding between Utopia and A-Topia*, w: *Brand Culture*, eds. J. Schroeder, M. Salzer-Morling, Routledge Taylor & Francis Group, London, New York 2005, s. 103–118.

¹¹ M. Featherstone, *Postmodernizm i estetyzacja życia codziennego*, w: *Postmodernizm. Antologia przekładów*, red. R. Nycz, Wydawnictwo Baran i Suszczyński, Kraków 1996, s. 175–90.

¹² T. O’Guinn, A. Muniz, *Towards a Sociological Model of Brands, Brands and Brand Management. Contemporary Research Perspectives*, eds. B. Loken, R. Ahluwalia, M.J. Houston, Routledge Taylor & Francis Group, London, New York 2010, s. 133.

dyspozycja psychologiczna wyrażająca się w pragnieniu orzeźwienia, radości itd., ale specyficzne kulturowe znaczenie, które odpowiada na tożsamościowe napięcia doświadczane przez konsumentów w danym momencie historycznym¹³.

Badacze nurtu symbolicznego w teorii brandingu zauważają, że dotychczasowe źródła kulturowych wyrażeń ważnych z punktu widzenia jednostek oraz grup społecznych, takie jak instytucje państwa czy organizacje religijne, w warunkach „płynnej nowoczesności”¹⁴ nieuchronnie tracą na znaczeniu¹⁵. Ich miejsce zajmują artefakty kultury masowej, w tym produkty konsumpcji, które współtworzą zasób wyrażeń i znaczeń niezbędnych jednostkom do nadawania sensu codzienności. Marki pełnią więc w wymiarze indywidualnym i grupowym funkcję podobną do innych tekstów kultury: filmów, książek czy programów partii politycznych. Znajdują się one w samym centrum projektów tożsamościowych konsumentów, które są próbą tworzenia relewantnej opowieści na swój własny temat (ang. *sensemaking*)¹⁶. Równolegle odkrywana jest tożsamościowa funkcja pełniona przez organizacje rozumiane jako całość (ang. *enterprise*) oraz przez ich marki korporacyjne, jak również wielo-poziomowy wpływ, jaki mają one na aktualne definicje rzeczywistości konsumentów¹⁷. Za ilustrację tego fenomenu uznawane są np. konsekwencje funkcjonowania sieci Starbucks, która zdaniem antropologów kultury wytworzyła w Stanach Zjednoczonych przyzwolenie na przebywanie w przestrzeni publicznej poza domem i miejscem pracy – tzw. trzecią przestrzeń¹⁸.

Lepiej rozumiana tożsamościowa funkcja pełniona przez marki – teksty kultury kształtuje też na nowo relacje pomiędzy konsumentami a organizacjami. Z ust brand managerów coraz częściej usłyszymy opinię o „wzmocnionej” pozycji konsumenta, który swoją aktywnością interpretacyjną wpływa na to, co marka znaczy publicznie. We współczesnym świecie konsument nie tyle jest biernym odbiorcą komunikatów, ile staje się współproducentem znaczeń i sprawia, że marki funkcjonują niekiedy poza strategiczną intencją ich autorów¹⁹. Klasycznym przykładem jest tutaj marka Doc Martens, która była oryginalnie adresowana do zupełnie innych grup

¹³ D. Holt, *How Brands...*, op.cit.; M.J. Hatch, J. Rubin, *The hermeneutics of branding*, „The Journal of Brand Management” 2006, 14(1), s. 40–59.

¹⁴ Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.

¹⁵ D. Holt, *Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding*, „Journal of Consumer Research” 2002, 29(1), s. 70–90.

¹⁶ K. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi 1995.

¹⁷ G. McCracken, *Chief Culture Officer: How to Create a Living, Breathing Corporation*, Basic Books, New York 2009.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ D. Holt, *How Brands...*, op.cit.; D. Holt, D. Cameron, *Cultural...*, op.cit.

odbiorców niż środowiska punk i skinhead, a swój kontrkulturowy status zyskała wiele lat później na fali przemian społeczno-politycznych w Europie Zachodniej²⁰.

Należy zauważyć, że akademicka teoria marketingu i brandingów oraz podążająca za nią praktyka menedżerska stronią od symbolicznych aspektów komunikowania jako z założenia niejasnych i niepoddających się systematyzacji. Woli myśleć o markach oraz sposobach budowania propozycji wartości dla konsumentów jako o zjawiskach *stricte* funkcjonalnych bądź też emocjonalnych, odzwierciedlających uniwersalne, psychologiczne predyspozycje jednostki. Wprawdzie ułatwia to kwantyfikowanie danych i przynajmniej do pewnego stopnia usprawnia procesy zarządzania markami, ale równocześnie utrudnia bądź wręcz uniemożliwia uchwycenie faktycznych mechanizmów stojących za ich sukcesem bądź porażką. Z pola widzenia niknie bowiem zarówno aspekt społecznych uwarunkowań konsumpcji, jak i to, że marki operują w przestrzeni publicznej przede wszystkim jako symbole. Wzorzec zachowań konsumenckich, jak dowodzi antropolog G. McCracken, jest „w przeważającej mierze kształtowany poprzez szablony kulturowe, a nie genetyczne”²¹. Te ostatnie, jego zdaniem, tworzą jedynie podłoże dla czynników kulturowych.

Celem artykułu jest możliwie kompleksowe przedstawienie symbolicznej orientacji w brandingów, zaczynającej wywierać coraz większy wpływ na praktykę współczesnej komunikacji organizacyjnej, która wydaje się, zwłaszcza na polskim gruncie, zupełnie nieobecna, oraz prezentacja głównych teoretycznych modeli wraz ze wskazaniem ich źródeł intelektualnych. W pierwszej kolejności artykuł przedstawia więc epistemologiczne redefinicje w obrębie socjologii wiedzy, które umożliwiły ukształtowanie się nowego podejścia w rozumieniu marek, ze szczególnym uwzględnieniem roli interakcjonizmu symbolicznego i konstrukcjonizmu społecznego. Następnie autor prezentuje wpływ metafory przewodu (ang. *conduit metaphor*) na rozumienie komunikacji organizacyjnej oraz wskazuje na jej ograniczenia. Dalej przedstawiony został główny, funkcjonalny nurt brandingów, oparty na materialistycznej definicji marki autorstwa American Marketing Association i ściśle powiązany z nią konsumencki model kapitału marki CBBE. W głównej części tekstu autor prezentuje dwa modele brandingów kulturowego: produktowy – rozwijany przez D. Holta i korporacyjny – autorstwa M. Schultz i M.J. Hatch, wskazując na ich wzajemne powiązania.

²⁰ T. O’Guinn, A. Muniz, *Towards...*, op.cit.

²¹ G. McCracken, *Chief...*, op.cit., s. 115.

2. Branding w symbolicznym horyzoncie poznawczym

Wyłonienie się nowej perspektywy w zarządzaniu markami oraz w analizie zachowań konsumenckich jest skutkiem ogólniejszych przetasowań dokonujących się w obrębie nauk społecznych w drugiej połowie XX w., które określa się szeroko mianem poststrukturalizmu. Charakterystyczne dla nowej orientacji intelektualnej było zwątpienie w obiektywny charakter rzeczywistości społecznej i w możliwość jej zgłębienia za pomocą procedur naukowego pozytywizmu. Jeden z najprężniejszych nurtów nowego paradygmatu naukowego – interakcjonizm symboliczny – ujmuje rzeczywistość społeczną jako przestrzeń o charakterze przede wszystkim komunikacyjnym, której istota jest przedmiotem nieustannych negocjacji pomiędzy aktywnymi uczestnikami (agentami)²². W pokrewny sposób nurt konstrukcjonizmu społecznego rozumie oświeceniowy i modernistyczny projekt zmierzający do ustalenia obiektywnego porządku rzeczy²³. Konstrukcjonści przekonują, że świat funkcjonuje nie tyle według niezmiennych i uniwersalnych reguł, ile jest wytwarzany wciąż na nowo przez uczestników życia społecznego, co dla badaczy oznacza, że bardziej niż odkrywców potrzebuje interpretatorów.

Interakcjonizm, jak zauważa polska badaczka E. Hałas, wychodzi od przesłanki „iż ludzie żyją w środowisku symbolicznym, w środowisku obiektów obdarzonych podzielanymi przez nich znaczeniami”²⁴. Symbolizacja, a więc nadawanie przedmiotom znaczeń, stanowi proces fundamentalny dla ludzkiego funkcjonowania, ponieważ dzięki niej każde podejmowane działanie może wydawać się spójne i sensowne. Jednakże w odróżnieniu od stanowiska psychologicznego, które uważa znaczenie za ekspresję psychicznych stanów jednostki, interakcjonizm zakłada, że „znaczenie przedmiotu dla danej osoby wyrasta ze sposobów, w jaki inni ludzie działają wobec tej osoby z uwzględnieniem tegoż przedmiotu”²⁵. Dlatego też według znaczeniowej orientacji w teorii brandingowej prawdziwą treścią zachowań konsumenckich nie są kognitywne skojarzenia (ang. *associations*), stanowiące wyraz uniwersalnych dyspozycji psychologicznych jednostki, ale znaczenia, których treść można odczytać

²² E. Hałas, *Interakcjonizm symboliczny: społeczny kontekst znaczeń*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; H. Blumer, *Interakcjonizm symboliczny: perspektywa i metoda*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2007.

²³ P. Berger, T. Luckmann, *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1983.

²⁴ E. Hałas, *Interakcjonizm...*, op.cit., s. 35.

²⁵ H. Blumer, *Interakcjonizm...*, op.cit., s. 7.

jedynie w społecznych i kulturowych ramach odniesienia²⁶. „Siła kultury brandu oparta jest bardziej w percepcji zbiorowości, aniżeli w psychologicznych reakcjach jednostki” – zauważa przedstawicielka orientacji symbolicznej w brandingu P. Maclaran²⁷. W perspektywie znaczeniowej konsumpcja przestaje być więc idiosynkratycznym aktem „użycia”, podczas którego wyłącznie konsumujemy to, co kupujemy, a staje się aktem o charakterze komunikacyjnym, w którym za jej pośrednictwem negocjujemy z innymi ludźmi ważne dla nas wartości, potrzeby i cele. Konsumpcja pośredniczy w tworzeniu kluczowych konstruktów społecznych, takich jak pochodzenie, narodowość, orientacja seksualna czy status. Proces ten przenosi branding z rzeczywistości ekonomicznej racjonalności i psychologicznej idiosynkrazji do publicznej „rzeczywistości spektaklu”²⁸, w której konsument poszukuje raczej określonych znaczeń aniżeli produktów.

3. Metafora przewodu w komunikowaniu organizacyjnym

Rozwój znaczeniowej orientacji w brandingu możliwy był między innymi dzięki zakwestionowaniu trafności metafory przewodu (ang. *conduit metaphor*) w rozumieniu i wyjaśnianiu zjawiska komunikacji międzyludzkiej²⁹. Wedle G. Lakoffa i M. Johnsona, autorów tzw. lingwistycznego zwrotu w naukach społecznych³⁰, sposoby myślenia i wnioskowania są zawsze opisami jednych rzeczy w kategoriach drugich – a więc metaforami. Metafora przewodu stanowi w komunikacji rodzaj paradygmatu, przy czym należy przez to rozumieć nie spójną koncepcję czy konsekwentny zbiór założeń o charakterze metateoretycznym, ale raczej rodzaj przyjmowanej bezwiednie i intuicyjnie gry językowej dla analizy zjawisk organizacyjnych. Opis komunikacji w kategoriach metafory przewodu zakłada, że odbywa się ona poprzez niemal fizyczny przekaz myśli, znaczeń oraz emocji między jednostkami, „wkładanych w słowa” przez nadawcę, a następnie „wydobywanych ze słów” w niezakłóconej formie przez odbiorcę. Według wyliczeń M. Reddy³⁰, nawet 70% określeń używanych w literaturze przedmiotu dla opisu komunikacji organizacyjnej

²⁶ S. Levy, *Interpreting Consumer Mythology: A Structural Approach to Consumer Behavior*, „The Journal of Marketing” 1981, 45(3), s. 49–61; R. Elliott, K. Wattanasuwan, *Brands...*, op.cit.

²⁷ P. Maclaran, *Postmodern marketing and beyond*, w: *Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behaviour*, eds. P. Maclaran, E. Parsons, Routledge, Abingdon, New York 2009, s. 74.

²⁸ G. Debord, *Społeczeństwo spektaklu*, Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria, Gdańsk 1998.

²⁹ M. Reddy, *The Conduit Metaphor: A Case of Frame Conflict in Our Language about Language*, w: *Metaphor and Thought*, red. A. Ortony, Cambridge University Press, Cambridge 1979, s. 284–324.

³⁰ G. Lakoff, M. Johnson, *Metafory w naszym życiu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2010.

spełnia kryteria charakterystyczne dla metafory przewodu³¹. Kryteria te to: 1) przekonanie, że język przekazuje myśli oraz uczucia; 2) założenie, że nadawcy wkładają myśli i uczucia w słowa; 3) uznanie, że słowa zawierają w sobie myśli i uczucia oraz 4) przekonanie, że odbiorcy „wyciągają” z zasłyszanych lub przeczytanych słów myśli i uczucia. Przykładami użycia tej metafory są takie kolokwialne powiedzenia jak: „starał(a) się ubrać swoje myśli w słowa” czy „nie miał(a) problemu, by przekazać swoje myśli innym”³². Komunikacja marketingowa jest zdaniem Reddy’ego zdominowana przez ten figuratywny styl myślenia. W tym duchu np. J. Kall definiuje komunikację jako „system przekazywania adresatom przez właściciela marki informacji na jej temat oraz zachęt do jej zakupu”³³, co sprawia, że najważniejszym zadaniem z punktu widzenia tak rozumianej strategii brandingowej jest ustalenie odpowiednich „kanałów komunikacji”, którymi zamierza „dotrzeć” się do uprzednio zdefiniowanych grup docelowych. W ujęciu symbolizmu organizacyjnego komunikowanie nie polega jednakże na przepływie informacji z punktu A do punktu B, np. od marketera do konsumenta, ale jest raczej złożonym procesem interpretowania znaczeń przez aktywnych uczestników (interesariuszy) na wielu poziomach kultury. Nie jest więc ani „przewodem” ani tym bardziej „przepływem”. W praktyce znaczenie kulturowe często wymyka się spod kontroli twórcy, a marka staje się przestrzenią swoistej symbolicznej rywalizacji, w której intencja twórcy musi mierzyć się ze kontr-znaczeniami nadawanymi przez masową kulturę. Dotyczy to obecnie np. marek tytoniowych, które zmuszone są rywalizować z konkurencyjnymi znaczeniami określającymi normy zdrowego stylu życia³⁴.

4. Orientacja funkcjonalna w branding i konsumencki model kapitału marki (CBBE)

W definicji American Marketing Association (AMA), która stanowi trzon konsumenckiego modelu *brand equity*³⁵, marka stanowi materialne przedłużenie produktu, jego swoisty dodatek. Czytamy w niej, że „marka to symbol, nazwa, termin lub projekt graficzny (lub ich kombinacja), których celem jest identyfikacja towarów, usług określonego sprzedawcy (grupy sprzedawców) oraz ich wyróżnienie spośród

³¹ M. Reddy, *The Conduit...*, op.cit.

³² Ibidem.

³³ J. Kall, *Branding na smartfonie. Komunikacja mobilna marki*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 28.

³⁴ M.J. Hatch, J. Rubin, *The Hermeneutics...*, op.cit.

³⁵ D. Aaker, *Managing...*, op.cit.; K. Keller, *Conceptualizing...*, op.cit.

konkurencji³⁶. Definicja ta z punktu widzenia symbolicznych aspektów komunikowania ma jednak zasadnicze ograniczenia. Materialistycznie rozumiana marka nie może być bowiem niczym więcej aniżeli sumą swoich fizycznych elementów. Nie sposób wyobrazić sobie też innego jej wymiaru, który mógłby funkcjonować poza ściśle określonymi elementami. W późniejszych wariantach definicji AMA pojawiają się nowe różnicujące ofertę elementy, np. jakość obsługi klienta, ale jej istota nie ulega zasadniczej zmianie. Zdaniem T. Hanby'ego³⁷ definicja ta dobrze odzwierciedlała powojenne realia światowej gospodarki, których cechą charakterystyczną było zapotrzebowanie na masowe dobra konsumenckie, ale słabo przystawała do sytuacji, w których przewagę zdobyły rynki konsumentów preferujące zaspokajanie coraz bardziej wyrafinowanych potrzeb i pragnień. W konsekwencji teoria brandingu zmuszona została do przepracowania własnego horyzontu epistemologicznego. W latach 80. i 90. marki zaczęto rozumieć już nie tylko w kategoriach materialnego przedłużenia produktu bądź usługi, lecz także w kategoriach psychologicznej struktury wiedzy konsumentów (ang. *brand knowledge*)³⁸. Nie oznacza to, że całkowicie porzucono definicję AMA, znaleźć ją można wciąż w niemal każdym podręczniku marketingu, ale wykorzystując dorobek kognitywnej psychologii, za podstawę siły marki zaczęto uważać „efekty komunikacyjne, czyli zbiory skojarzeń w umysłach nabywców”³⁹. Stąd też w teorii marketingu mowa jest o konsumenckim modelu zarządzania kapitałem marki (ang. *Customer Based Brand Equity*, CBBE).

W modelu tym podstawowym źródłem kapitału marki są psychologiczne efekty wywierane na konsumentów. Siła marki oparta jest na psychologicznej strukturze kognitywnej – wiedzy, jaką konsument posiada na jej temat i która niejako „uaktywnia się” w jego umyśle w momencie kontaktu z marką. Zakłada się, że silne, pozytywne i unikalne skojarzenia warunkują zachowania zakupowe, a te z kolei przekładają się na wartość produktu bądź usługi dla konsumenta. Skojarzenia mogą mieć różnorodny charakter, związane mogą być zarówno z produktem (np. wiedza o cenie, znajomość opakowania), jak i z określonym rodzajem odnoszonych przez konsumenta korzyści (funkcjonalnych, „doświadczeniowych” i wreszcie – symbolicznych). Skojarzenia tworzą w umyśle rodzaj skrótu, ułatwiając podejmowanie decyzji i obniżając ryzyko zakupowe. Długofalowy cel strategicznego działania komunikacyjnego polega na „ustawieniu kognitywnych skojarzeń dla danej kategorii produktu

³⁶ P. Kotler, M. Belka, *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 410.

³⁷ T. Hanby, *Brands – Dead or Alive?*, „International Journal of Market Research” 1999, 41(1), s. 7.

³⁸ K.L. Keller, *Conceptualizing...*, op.cit.

³⁹ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 9.

i konsekwentnym promowaniu ich w długim okresie czasu, we wszystkim co marka robi⁴⁰. Model zachęca menedżerów do stworzenia niezajętego jeszcze przez konkurencję skojarzenia dla danej kategorii produktu bądź usługi i oparcia na nim strategii komunikacyjnej. Jest to wariant popularnej w zarządzaniu koncepcji „unikatowej propozycji sprzedażowej” (ang. *unique selling proposition*, USP) – niepodrabialnej cechy, jaką marka powinna promować na rynku względem oferty konkurencji⁴¹.

Jednakże obecnie konsumencki model kapitału marki uważany jest za niewystarczający, zarówno wówczas gdy bywa stosowany w formie „czystej”, jak i w wydaniu, w którym bywa rozszerzany o koncepcję „osobowości marki”⁴², polegającej na próbie budowy emocjonalnej więzi z konsumentem na wzór relacji międzyludzkich. Na niedostatki tego podejścia zwracają uwagę nawet badacze identyfikujący się z nurtem funkcjonalistycznym w teorii branding. J. Kall pisze w tym kontekście, że „tradycyjne podejście do komunikacji musi być zastąpione holistycznym ujęciem procesu komunikowania się z klientami marki”⁴³. Kluczowe dla skuteczności komunikacji jest jego zdaniem to, że „przekaz musi być adekwatny do sytuacji, w jakiej znajduje się konsument”. Od tego bowiem zależy, czy „konsument z radością powita przekaz i czy zaproszą marki do swojego życia”⁴⁴. Diagnoza ta wskazuje na potrzebę poszukiwania szerszych planów referencyjnych dla wyjaśniania zachowań konsumenckich i budowania modeli zarządzania markami.

5. Kulturowy branding produktowy

W modelu branding kulturowego marki nie stanowią kognitywnej struktury wiedzy konsumentów ani tym bardziej fizycznego przedłużenia oferty (swoistego „dodatku do produktu”), ale są platformami symbolicznej ekspresji, które pomagają w realizacji osobistych projektów tożsamościowych, udzielając odpowiedzi na społecznie konstruowane pragnienia i lęki⁴⁵. W modelu kulturowym podkreśla się nie indywidualną, ale kolektywną naturę ludzkich percepcji. Marki są żywymi tekstami kultury, kształtowanymi dyskursywnie w praktykach językowych społeczności.

⁴⁰ D. Holt, *How Societies Desire Brands: Using Cultural Theory to Explain Brand Symbolism*, w: *Inside Consumption: Consumer Motives, Goals, and Desires*, red. S. Ratneshwar, D. Mick, Routledge, London, New York 2005, s. 276.

⁴¹ A. Ries, J. Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill, New York 1981.

⁴² D. Aaker, *Building...*, op.cit.; J. Kapferer, *The New Strategic...*, op.cit.

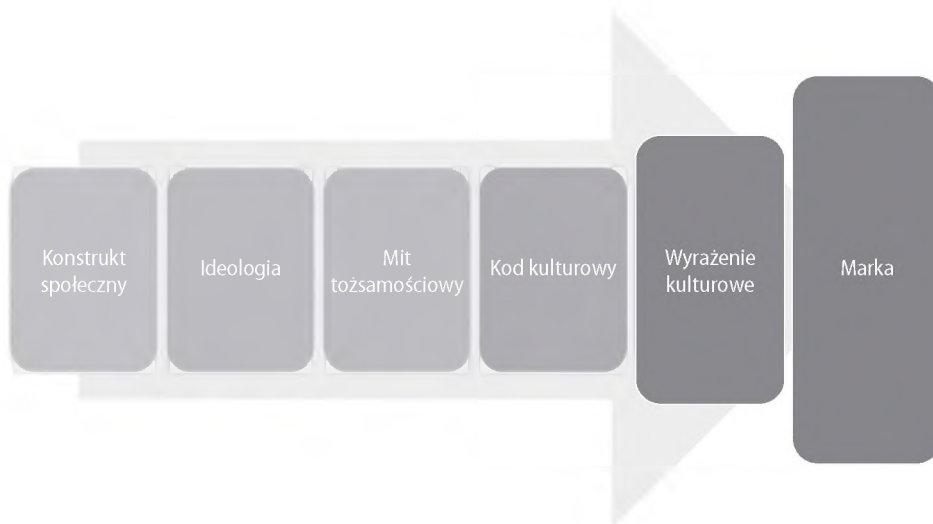
⁴³ J. Kall, *Branding...*, op.cit., s. 28.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ D. Holt, *How Brands...*, op.cit.; D. Holt, D. Cameron, *Cultural...*, op.cit.

Zyskują na znaczeniu wówczas, gdy pełnią funkcję tożsamościową, tzn. jeśli opowiadają mity, które nawiązują do doświadczanych przez ludzi napięć. Mity to „historie, które zszywają rozdarcia w kulturowym materiale społeczeństwa (...) Łagodzą je, pozwalając na obieranie celów życiowych, a także wzmacniają tożsamość, gdy ta znajduje się pod presją”⁴⁶. Marki, które potrafią opowiedzieć siebie w relacji do projektów tożsamościowych konsumentów stają się w typologii D. Holta markami tożsamościowymi (ang. *identity brands*), przy czym te, które radzą sobie z tym najlepiej, zyskują w kulturze status ikonicznych (ang. *iconic brands*)⁴⁷. Na niektórych rynkach, np. dóbr łatwo zbywalnych (FMCG) lub też na rynkach zaawansowanych technologicznie produktów oferowanych w kanale B2B (ang. *business to business*), wartość tożsamościowa może być obecnie niewielka, co nie znaczy jednak, że nie może być ona moderowana i wzmacniana. Liczba sektorów, które komunikację marketingową opierają na aspektach tożsamościowych, gwałtownie rośnie. D. Holt zalicza do nich m.in. sektor spożywczy, motoryzacyjny, kosmetyczny i rozrywkowy. Wydaje się jednakże, iż tożsamościowa wartość marek jest funkcją pełniejszego zrozumienia zachowań konsumenckich przez zarządzających markami.

Rysunek 1. Schemat modelu produktowego brandingu kulturowego



Źródło: D. Holt, D. Cameron, *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*, Oxford University Press, Oxford 2010.

⁴⁶ D. Holt, *How Brands...*, op.cit., s. 8.

⁴⁷ Ibidem.

Punktem wyjścia dla analizy marki w modelu brandingu kulturowego (rysunek 1) jest **konstrukt społeczny**, a więc każda z kategorii, która wpływa na jednostkowe lub zbiorowe poczucie przynależności lub odrębności. Są nimi wiek, płeć, pochodzenie, klasa społeczna, państwo, naród, ale także mniej oczywiste kategorie, takie jak ludzkie ciało, praca czy sukces. Wokół konstruktów organizują się społeczne **ideologie** – zestawy moralnych przekonań kształtujących poglądy w danej sprawie, np. akceptowanej formy seksualności czy miary indywidualnego sukcesu. Ideologia oznacza więc aksjologiczny wybór określonych wartości, punkt widzenia negocjowany społecznie pomiędzy uczestnikami życia społecznego i uważany w konsekwencji za aktualną, tj. „prawdziwą” definicję rzeczywistości. Za „piękną” uznamy więc przykładowo modelkę o społecznie akceptowanych wymiarach ciała, cenioną przez specjalistów rynku mody i promowaną w mediach. „Wyrafinowana” będzie kawa serwowana w wyspecjalizowanych kawiarniach, które są wyposażone w określony rodzaj ekspresu itd.⁴⁸

Bez tego rodzaju ideologicznych uproszczeń nie byłibyśmy w stanie funkcjonować, a życie stałoby się zbyt skomplikowane. Pozwalają one poruszać się po świecie społecznym w sposób zrozumiały, bez konieczności nieustannej, wielopoziomowej oceny każdego zjawiska. Ideologia jednak nie jest nigdy dana raz na zawsze. Konsensus wokół najważniejszych kwestii społecznych jest niezwykle trudny, dlatego w społeczeństwach okresowo narastają napięcia, a ideologie stają się przedmiotem ożywionych debat. Ideologia nie jest też nigdy wyrażana w sposób bezpośredni, ale potrzebuje do tego bardzo specyficznego rodzaju opowieści – **mitu tożsamościowego**, który umożliwi nad nią dyskusję i stanowi medium, za pomocą którego określony zestaw wartości staje się społecznie nośny. K. Lucas⁴⁹ opisuje na przykład, w jaki sposób w amerykańskich przedsiębiorstwach ściera się mit tożsamościowy „American Dream” z etosem „robotniczym”, wpływając na rozumienie indywidualnego sukcesu. Mity odnajdujemy w każdej formie kultury popularnej – to filmy, książki i artykuły prasowe, audycje telewizyjne, programy polityczne, osoby publiczne, które z tego lub innego powodu utożsamiamy z określonymi wartościami, i *last but not least* marki komercyjne wraz z opowiadanymi przez nie historiami. Konsumpcja tworzy materialną więź z mitem tożsamościowym, przez co jest on doświadczany w każdym kontakcie z marką. Jest medium pośredniczącym w rozwiązywaniu najważniejszych napięć przeżywanych indywidualnie i zbiorowo.

⁴⁸ D. Holt, D. Cameron, *Cultural...*, op.cit.

⁴⁹ K. Lucas, *The working class promise: A communicative account of mobility-based ambivalence*, „Communication Monographs” 2011, 78(3), s. 347–369.

Jednakże mit, który ma nawiązywać bądź wręcz rozwiązywać napięcia tożsamościowe konsumentów doświadczane w konkretnych warunkach społeczno-politycznych, musi zostać skonstruowany z odpowiednich i precyzyjnie dobranych treści, tj. właściwych **kodów kulturowych**. Stanowią one skróty heurystyczne, dzięki którym konsumenci odczytują znaczenia zawarte w micie. Przykładem kodu kulturowego użytego dla opowiedzenia mitu tożsamościowego jest postać samotnego kowboja na amerykańskiej prerii (Marlboro Man) użyta w kampanii Marlboro, który ucieleśnia zarówno normatywną definicję męskości, jak i indywidualnego sukcesu w społeczeństwie⁵⁰.

Ideologia, mit tożsamościowy oraz kod kulturowy tworzą wspólnie **kulturowe wyrażenie**, które stanowi oś każdej strategii komunikacyjnej realizowanej w modelu brandingu kulturowego. Ogólnie można więc powiedzieć, iż model poszukuje dla marek takich wyrażeń kulturowych, które mogą odegrać istotną rolę w projektach tożsamościowych konsumentów w konkretnych warunkach społecznych. Służą one jako swoiste „punkty orientacyjne, wokół których organizujemy nasz sposób rozumienia świata i nasze w nim miejsce, ustalamy to, co dla nas istotne, etyczne, ludzkie albo nieludzkie, o co powinniśmy zabiegać, a co pominąć”⁵¹.

Efektywna strategia kulturowa tworzy więc opowieść o produkcie, poprzez którą konsumenci mogą doświadczyć mitu tożsamościowego, ważnego dla miejsca i czasu, w którym się znajdują. Marki budowane wedle modelu kulturowego spełniają wszystkie warunki konsumenckiego modelu kapitału marki (CBBE), tzn. tworzą „unikalne i pozytywne i trwałe” skojarzenia, utrzymując z konsumentem głęboką emocjonalną więź, ale dzieje się to na skutek tożsamościowego mitu opowiadanego przez markę. Model rozbudowuje kontekst zachowania konsumenckiego i próbuje je zrozumieć z punktu widzenia złożoności relacji społecznych.

Model CBBE funkcjonuje zgoła odwrotnie. Szuka raczej możliwości redukcji kontekstu, aby znaleźć wspólny mianownik uniwersalnie rozumianego zachowania konsumenckiego. Z tego też względu tak często posługuje się abstrakcyjnymi kategoriami, takimi jak „wyrafinowanie”, „sukces”, „piękno”, „relaks”, które nie mają ani czasu, ani miejsca. Takie skojarzenia, tworzone w umysłach konsumentów często za pomocą inwazyjnych przekazów reklamowych, nie prowadzą do budowania tożsamościowej relacji z marką, nawet jeśli zależy na tym ich autorom. Tzw. oświadczenia pozycjonowania (ang. *positioning statements*), które wychodzą z działów marketingu i trafiają do agencji kreatywnych w formie tzw. briefów, pełne są kategorii irrelevantnych z punktu widzenia tożsamościowego. Czym różni się bowiem uczucie

⁵⁰ D. Holt, *How Brands...*, op.cit.

⁵¹ D. Holt, D. Cameron, *Cultural...*, op.cit., s. 173.

radości, którą daje klientom Coca-Cola („Smak radości”⁵²) od radości doświadczanej przez nowe BMW „Radość z jazdy”⁵³? Jak bardzo skuteczna (jeśli w ogóle) może być rynkowa dyferencjacja, jeśli oparta jest na tożsamyh kategoriach? Niestety, pytania te na gruncie modelu konsumenckiego kapitału marki nie znajdują satysfakcjonujących odpowiedzi. Ponadto, na poziomie planowania strategii komunikacyjnych model konsumencki zasilany jest przez psychograficzne modele segmentacji grup docelowych, takie jak LOV (ang. *List of Values*), Rokeach czy VALS i VALS – 2. Z kwestionariuszy tych dowiemy się, np. w jakim stopniu „poczucie radości” jest ważne dla badanej grupy, ale nie dowiemy się już, co ono dla niej oznacza i jak jest definiowane w konkretnych warunkach społeczno-kulturowych.

6. Kulturowy branding korporacyjny

Współczesne organizacje poszukują odpowiednich wyrażeń kulturowych nie tylko dla swoich produktów, lecz także dla siebie samych – dla przedsiębiorstw rozumianych jako całość (ang. *enterprises*)⁵⁴. Zauważają, że marka korporacyjna stanowić może punkt wyróżnienia (ang. *point of difference*, POD) na coraz trudniejszych i coraz bardziej homogenicznych rynkach. Na przykład Novo Nordisk, duńska spółka farmaceutyczna, nie tyle jest producentem wysokiej jakości insuliny dla diabetyków, ile, jak wynika z prowadzonej przez nią komunikacji, jest „liderem globalnego ruchu na rzecz ograniczenia skutków pandemii cukrzycy” (kampania „Changing diabetes”⁵⁵). Shell, globalny koncern wydobywczy, nie tyle produkuje i dystrybuuje paliwa, ile „buduje energetycznie zrównoważoną przyszłość”⁵⁶ itd. Przykłady te ilustrują rzeczywistość „kapitalizmu interesariuszy”⁵⁷, w którym marka korporacyjna staje się symbolicznym a nie materialnym wyrazem złożonych interakcji społecznych, politycznych i ekonomicznych. Przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają, że konsumenci zainteresowani są nie tylko produktem bądź usługą, lecz także funkcją społeczną pełnioną przez organizacje, a nawet treścią wewnętrznych procesów organizowania. Takie marki, jak Bodyshop, Tesla czy Ben&Jerry’s, zawdzięczają swoją obecną pozycję rynkową właśnie strategii pozycjonowania na podstawie

⁵² <http://cocacola.pl>

⁵³ <http://radoszcz jazdy.pl>

⁵⁴ M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, John Wiley & Sons, San Francisco 2008.

⁵⁵ <http://novonordisk.com>

⁵⁶ <http://shell.com>

⁵⁷ M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking...*, op.cit.

znaczeniowych aspektów konsumpcji, skutecznie dostarczając konsumentom ważnych dla nich wyrażeń kulturowych i pomagając realizować im osobiste projekty tożsamościowe. Inne organizacje dołączają do tego grona z powodu rosnących oczekiwań interesariuszy. Przykładem może być uwaga prezesa polskiej grupy odzieżowej LPP, M. Piechockiego, który oświadczył, że „w miarę jak rośniemy, coraz bardziej zauważamy, że powinniśmy odgrywać pewnego rodzaju rolę w społeczeństwie”⁵⁸.

Nowe spojrzenie na branding w wydaniu korporacyjnym jest możliwe nie tylko dzięki presji społecznej i politycznej wywieranej przez interesariuszy na organizacje. Zmiany dokonują się również na poziomie teoretycznym, w obszarze teorii zarządzania, gdzie coraz częściej przyjmuje się odmienne założenia metateoretyczne dla analizy organizacji. Miejsce koncepcji formalnych, hierarchicznych czy centralistycznych zajmują ujęcia sieciowe, a większy nacisk kładziony jest na tzw. miękkie aspekty organizowania: kulturowe, społeczne i polityczne⁵⁹.

Ł. Sułkowski zauważa, że „zanika twardy rdzeń organizacji, coraz częściej zaś pojawiają się prawne, kulturowe i strategiczne hybrydy tradycyjnych struktur”. Organizacja zyskuje „postmodernistyczny wymiar dekonstrukcji – staje się znikającym horyzontem epistemologicznym”⁶⁰. Część badaczy uważa, że dominujące funkcjonalne nurty myślenia o organizacjach mają trudności z uwzględnieniem symbolicznych aspektów organizowania, ze względu na przyjęte określone założenia metateoretyczne. L. Pondy i I. Mitroff stwierdzili w tym kontekście, że teoria musi porzucić dominujący model organizacji na rzecz modelu kulturowego, ponieważ racjonalne modele analizy są z istoty rzeczy niezainteresowane zjawiskami symbolicznymi⁶¹. Jak w innym miejscu zauważa M. Louis, pozytywizm dysponuje wprawdzie „założeniami odpowiednimi do badania zjawisk uniwersalnych”⁶², ale tylko tam, gdzie znaczenie dane jest *a priori*. Jeżeli zaś przyjąć, iż znaczenie jest wytwarzane w procesie intersubiektywnym i negocjowane między aktywnymi podmiotami, to przejście na inny tryb wyjaśniania zjawisk komunikowania jest nieuniknione.

W perspektywie znaczeniowej marki korporacyjne rozumiane są i definiowane podobnie jak w branding produktowym jako konstrukcje społeczne. Tym, co odróżnia je od marek produktowych, jest to, że zarządzanie nimi jest o wiele

⁵⁸ T. Kwaśniewski, *Od bazaru do salonu Reserved, rozmowa z Markiem Piechockim, prezesem firmy odzieżowej LPP*, „Gazeta Wyborcza”, 19.08.2015.

⁵⁹ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

⁶⁰ Ibidem, s. 29.

⁶¹ L. Pondy, I. Mitroff, *Beyond Open System Models of Organization*, „Research in Organizational Behaviour” 1979, 1(1), s. 3–39.

⁶² M. Louis, *Perspektywa kulturowa w badaniach nad organizacjami*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz. II, red. A. Marcinkowski, J. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989, s. 37–60.

bardziej złożone, gdyż przedmiotem uwagi jest przedsiębiorstwo jako całość i relacje z wieloma grupami interesariuszy. Komunikacja korporacyjna musi być tym samym kierowana nie tylko do konsumentów, lecz także do społeczności lokalnych, pracowników, inwestorów, różnych grup interesu, regulatorów rynku itd.

7. Model dostosowawczy VCI

Za istotę brandingu korporacyjnego w sensie kulturowym i symbolicznym uznaje się **tożsamościową rozmowę** (ang. *identity conversation*) toczącą się pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami, w trakcie której dochodzi do tworzenia znaczeń istotnych dla wszystkich zaangażowanych stron⁶³. Marka korporacyjna jest efektem tej rozmowy, jest „symbolicznie tworzona w akcie interpretacji, który wydarza się w środowisku interesariuszy, a którzy ją utrzymują przy życiu poprzez produkcję, reprodukcję a czasami zmianę społecznych i kulturowych znaczeń”⁶⁴. Marka stanowi więc wynik uzgodnień i dostosowań (ang. *alignments*), dokonujących się między strategicznymi celami przedsiębiorstwa (**wizja**) ustalonymi przez kierownictwo, wartościami organizacji (**kultura**) oraz percepcjami otoczenia (**wizerunek**). Te trzy wymiary wspólnie kształtują **tożsamość** organizacji. Niezgodności pomiędzy nimi oznaczają, że marka nie wykorzystuje w pełni swoich możliwości.

Rysunek 2. Schemat modelu dostosowawczego VCI



Źródło: M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, John Wiley & Sons, San Francisco 2008.

⁶³ M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking...*, op.cit.

⁶⁴ Ibidem, s. 29.

Korzyści płynące z silnej i pozytywnej tożsamości oraz wizerunku wydają się być niekwestionowane i nie wywołują z reguły sporów w środowiskach akademickich oraz biznesowych. Panuje zgoda, że oznaczają one m.in. wyższą wartość dodaną do produktów i usług, większą lojalność konsumentów, silniejszą motywację pracowników i możliwość zatrudniania najlepszych kandydatów, itd.^{65, 66}. Różnice pojawiają się jednakże w sposobie konceptualizowania pojęć tożsamości i wizerunku, które mają decydujący wpływ na kształt korporacyjnych strategii komunikacyjnych⁶⁷.

W literaturze marketingowej i organizacyjnej tożsamość organizacyjna rozumiana jest na ogół w sposób statyczny i esencjonalny⁶⁸. Widzi się ją jako zestaw trwałych i wyróżniających cech organizacji, które tworzą skojarzeniową (w sensie kognitywnym) płaszczyznę dla identyfikacji jej członków. Komplementarne pojęcie **tożsamości korporacyjnej** wyrasta z tego samego założenia, nacisk położony jest jedynie na komunikację trwałych aspektów tożsamości do otoczenia⁶⁹. W podejściu tym tożsamość rozumiana jest więc jako pewien obiektywny fakt społeczny, który może być wyraźnie wyodrębniony spośród innych aspektów organizowania oraz adekwatnie do tego zarządzany i manipulowany. Model kulturowy branding korporacyjnego VCI autorstwa M.J. Hatch i M. Schultz wyrasta z odmiennego – interakcjonistycznego sposobu rozumienia tożsamości; włącza społeczny i historyczny kontekst do psychologicznej koncepcji tożsamości i przenosi go na poziom analizy organizacji⁷⁰. Źródłem tej koncepcji są prace G. Meada, który jako pierwszy w psychologii dokonał obserwacji, że ludzkie rozumienie siebie zapośredniczone jest u innych⁷¹. Auto-definicje nie odgrywają roli uprzywilejowanej w procesie kształtowania tożsamości, ale to w relacji ze światem zewnętrznym generują się odpowiedzi na pytanie „kim jesteśmy”. Rozmowa między dwoma biegunami jaźni („ja” i „my”) kontynuowana jest przez całe życie, i jak zauważa M.J. Hatch, to właśnie czyni z tożsamości zagadnienie z gruntu dynamiczne, które „okazuje się być produktem ciągłych negocjacji pomiędzy jednostką, a tymi z którymi kształtuje ona swoje relacje”⁷². Esencjonalizm,

⁶⁵ C. van Riel, *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, London 1995.

⁶⁶ J. Balmer, C. Van Riel, *Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management*, „European Journal of Marketing” 1997, 331.5/6, s. 340–55.

⁶⁷ J. Balmer, L. Christensen, S. Askegaard, *Corporate Identity and Corporate Image Revisited - A Semiotic Perspective*, „European Journal of Marketing” 2001, 35.3/4, s. 292–315.

⁶⁸ S. Albert, D. Whetten, *Organizational Identity*, „Research in Organizational Behaviour” 1985, vol. 7.

⁶⁹ J. Balmer, L. Christensen, S. Askegaard, *Corporate...*, op.cit.

⁷⁰ M.J. Hatch, M. Schultz, *The Dynamics of Organizational Identity*, „Human Relations” 2002, 55(8), s. 989–1018.

⁷¹ M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking...*, op.cit.

⁷² Ibidem, s. 48.

obecny w klasycznych definicjach tożsamości organizacyjnej, stara się dotrzeć do przeçuwanego czy wręcz koniecznego jej „sedna” („istoty”), które będzie „zachowywało się” identycznie w każdych warunkach i okolicznościach, podczas gdy faktyczna tożsamość jest zawsze zapośredniczona przez lęki i pragnienia wytwarzane społecznie. Tożsamość rozumiana emergentnie (w przeciwieństwie do rozumienia statycznego) jest więc „substratem zjawisk kulturowych”⁷³, społeczną instytucją warunkowaną historycznie i dyskursywnie. Tożsamość rozwija się w negocjacjach między własnymi definicjami rzeczywistości i definicjami otoczenia. „Tożsamość organizacyjna nie jest zbiorem percepcji organizacji, które znajdują się w głowach ludzi, ale jest dynamicznym zbiorem procesów, poprzez które organizacyjne «ja» jest nieustannie społecznie konstruowane za pośrednictwem zewnętrznych i wewnętrznych definicji, które dostarczają wszyscy interesariusze biorący udział w tym dziele”⁷⁴. Z tego też względu w korporacyjnym modelu brandingu kulturowego redefinicji ulega również pojęcie otoczenia organizacji. Powstaje bowiem pytanie, czy podział na organizację i ich otoczenie jest w ogóle uprawniony, skoro „organizacje i ich otoczenia są wspólnie inscenizowane poprzez interakcje społeczne kluczowych uczestników organizacji”⁷⁵. Sytuacją pożądaną z punktu widzenia *brand managera* wydaje się być taka, w której „esencja” tożsamości jest komunikowana na zewnątrz i zgodnie z figuratywną ramą metafory przewodu zostaje bez zakłóceń przyjęta i odkodowana przez odbiorcę. Model dostosowawczy VCI zakłada jednakże, że komunikacja przebiega w rzeczywistości w sposób dużo bardziej skomplikowany, a relacja między korporacyjną tożsamością a wizerunkiem ulega zmianom na przestrzeni czasu i jest stale negocjowana.

Pojęcie wizerunku (ang. *image*) również rzadko bywa w literaturze przedmiotu ujmowane relacyjnie. Jest ono rozumiane albo jako zmienna zewnętrzna – zestaw kognitywnych wrażeń, które „rezydują w głowach” interesariuszy na skutek strategicznych działań komunikacyjnych⁷⁶, albo, jako zmienna wewnętrzna, zinternalizowane przekonanie członków organizacji o zewnętrznych percepcjach (ang. *construed external image*)⁷⁷. Oba ujęcia uważane są obecnie za niewystarczające. W ujęciu

⁷³ Strategor, *Zarządzanie firmą. Struktury, decyzje, tożsamości*, Warszawa 1996, cyt. za: K. T. Konecki, *Tożsamość organizacyjna*, w: *Szkice z socjologii zarządzania z metodologii*, red. K. T. Konecki, P. Tobera, Łódź 2002, s. 84.

⁷⁴ M. J. Hatch, M. Schultz, *The dynamics...*, op.cit., s. 1004.

⁷⁵ L. Smircich, C. Stubbart, *Strategic Management in an Enacted World*, „Academy of Management Review” 1985, 10(4), s. 724–36.

⁷⁶ D. Bromley, *Reputation, Image and Impression Management*, John Wiley & Sons, San Francisco 1993; C. van Riel, *Principles...*, op.cit.

⁷⁷ J. Dutton, J. Dukerich, *Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation*, „Academy of Management Journal” 1991, 34(3), s. 517–554.

dynamicznym i procesualnym wizerunek organizacji jest wynikiem złożonej sieci interakcji między organizacją a jej interesariuszami i może stanowić rezultat zarówno strategicznych działań organizacji, jak i procesów interpretacji dokonywanych przez interesariuszy na podstawie rozmaitych czynników kulturowych i społecznych.

Rozmowa tożsamościowa, której efektem może być powstanie silnej marki korporacyjnej, oparta jest więc na serii ciągłych uzgodnień między interpretacjami własnymi a interpretacjami interesariuszy. Dialog ten toczy się na podstawie danych wyjściowych przekazywanych w strategicznej wizji liderów organizacji, która nadaje impuls działaniom oraz wpływa (ale nie determinuje) na wewnętrzne i zewnętrzne definicje sytuacji, a z drugiej strony warunkowana jest przez kulturę organizacji, czyli zestaw przekonań i wartości jej członków, dotyczących aktualnych definicji rzeczywistości⁷⁸. Pominięcie któregoś z tych wymiarów, np. aktualnej kultury organizacji, skutkuje powstaniem luki interpretacyjnej, która uniemożliwia pełne wykorzystanie potencjału marki korporacyjnej.

Przykład takiej sytuacji znaleźć można w klasycznym już obecnie badaniu nad skonfliktowanymi wymiarami wizerunku i tożsamości pracowników komunalnej spółki Port Authority⁷⁹. Firma przez blisko dekadę próbowała stawić czoła wyzwaniu, jakie stanowiły dla niej osoby bezdomne, chroniące się w administrowanych przez nią budynkach, i zamknąć interpretacyjną lukę, jaka tworzyła się między wizją kierownictwa, przekonaniami pracownikami i postrzeganiem ich przez otoczenie. Dialog tożsamościowy odbywa się na drodze zapośredniczania z jednej strony wiedzy interesariuszy o organizacji poprzez działania monitorujące: analizę społeczności marek (ang. *brand communities*), mediów, sondaży opinii publicznej, zbieranie informacji przez pracowników obsługi klienta, a z drugiej na komunikowaniu własnego rozumienia siebie. Jednakże klucz do sukcesu leży w uzgadnianiu definicji sytuacji, które podlegają ciągłym zmianom. Rozmowa tożsamościowa powinna dotyczyć też zakresu znaczeń, które są ważne dla wszystkich grup interesariuszy, a nie wyłącznie tych, które są wynikiem wewnątrzorganizacyjnych definicji. W tym kontekście społeczności marek stanowić mają więcej aniżeli tylko źródło wąsko rozumianej opinii na temat przedsiębiorstwa i produktów. Powinny raczej tworzyć zasób wiedzy o znaczeniach i wyrażeniach kulturowych istotnych dla projektów tożsamościowych interesariuszy. Inne podejście skutkować może nietrafionymi decyzjami na poziomie strategii komunikacyjnych. Ilustrację stanowi przypadek koncernu wydobywczego Shell, który doświadczył poważnego kryzysu komunikacyjnego przy próbie zatopienia platformy wiertniczej Brent Spar na Morzu Północnym w latach 90.

⁷⁸ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco 2010.

⁷⁹ J. Dutton, J. Dukerich, *Keeping...*, op.cit.

ubiegłego wieku. Wydaje się, że błędne reakcje spółki na protesty ekologów były skutkiem nadmiernego przywiązania do inżynierskiej kultury spółki i wynikających z tego autodefinicji (techniczne podejście do ryzyka zatopienia platformy), które całkowicie miały się z definicjami sytuacji interesariuszy zaangażowanych w protesty. Ta dysfunkcja w dialogu tożsamościowym określana jest mianem narcyzmu organizacyjnego⁸⁰. Możliwa jest jednak również odwrotna sytuacja, równie groźna z perspektywy tworzenia wartościowej marki korporacyjnej. Całkowite pomijanie własnych definicji sytuacji i przesłanianie ich definicjami zewnętrznymi skutkuje tzw. hiperadaptacją organizacyjną.

Patrzenie na markę korporacyjną przez pryzmat znaczeniowych aspektów organizowania oraz uwzględnienie perspektyw wielu interesariuszy w działaniach komunikacyjnych stanowi, zdaniem autorek modelu dostosowawczego VCI, dwie kluczowe cechy tzw. trzeciej fali w branding⁸¹. Cechą tzw. pierwszej fali branding było podtrzymywanie prostej komunikacyjnej (informacyjnej) relacji z klientem, za którą odpowiedzialny był działający z reguły w odosobnieniu dział marketingu; tzw. „druga fala” przyniosła nieco szersze rozumienie funkcji komunikacyjnej, rozwój np. branding pracowniczego (ang. *employer branding*) i włączenie działów HR do działań komunikacyjnych, przy czym w dalszym ciągu poszczególne działy organizacji (marketingu, HR czy *public relations*) działały na swój własny rachunek. Cechą charakterystyczną „trzeciej fali” jest wszechstronny dialog z wszystkimi interesariuszami organizacji przez markę korporacyjną i włączenie do działań komunikacyjnych wszystkich członków organizacji, niezależnie od szczebla i pozycji. Pełna realizacja tego modelu wymaga ponadto zmian strukturalnych w organizacjach i ściślejszej integracji ich funkcji komunikacyjnych.

8. Podsumowanie

Obserwowane zmiany w relacjach między organizacjami i jej interesariuszami, a także postępujące procesy „estetyzacji” życia, w których na plan pierwszy wysuwają się symboliczne projekty konsumenckie, stanowią oś zmiany, kształtującą ponowoczesną teorię organizacji oraz teorię marketingu. Równocześnie coraz więcej znaków zapytania pojawia się nad sposobami rozumienia i definiowania marki, które zostały zapoczątkowane jeszcze w latach 60. XX w. Powstaje zasadne pytanie o adekwatność i użyteczność zbudowanych na nich modeli zarządzania markami,

⁸⁰ M.J. Hatch, M. Schultz, *The dynamics...*, op.cit.

⁸¹ M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking...*, op.cit.

które są podstawowym narzędziem w praktyce menedżerskiej. W szczególności problematyczne, z punktu widzenia symbolicznych aspektów komunikacji oraz funkcji pełnionej przez marki w procesach tożsamościowych konsumentów, wydają się założenia podstawowego modelu w brandingowaniu konsumentckim – modelu kapitału marki (CBBE). Proponuje on pozycjonowanie marek na rynku na podstawie siatki abstrakcyjnych, uniwersalnych kategorii i budowanie na nich „unikalnych, trwałych i pozytywnych” skojarzeń w umysłach konsumentów⁸². Model kulturowy, zarówno w wydaniu produktowym, jak i korporacyjnym, pomaga wypełniać puste, ahistoryczne kategorie stosowane we współczesnym brandingowaniu żywymi znaczeniami i zbliżać je do ludzkiego doświadczenia, przez co może zwiększać efektywność strategii komunikacyjnych. Organizacje są coraz bardziej świadome faktu, że konkurują nie tyle na rynkach produktów, ile na rynkach znaczeń, a stawką rywalizacji są relewantne znaczenia (wyrażenia kulturowe) w projektach tożsamościowych interesariuszy. Zdaniem części teoretyków organizowania⁸³, tak jak koniec XX w. należał do technicznych nurtów zarządzania i mechanicznych metafor organizowania (np. reengineeringu), to w przyszłości na plan pierwszy wysunie się umiejętność zarządzania symbolicznym porządkiem organizacji.

W planie akademickim niepełność dominujących obecnie orientacji brandingowych oraz wynikająca z tej diagnozy potrzeba poszukiwania nowych rozwiązań na potrzeby komunikacji organizacyjnej zdają się być konsekwencją paradygmatycznego zamknięcia dyscyplin naukowych, które dedykują markom swoją uwagę. Mimo deklarowanej potrzeby interdyscyplinarności w teorii organizacji i zarządzania wciąż zbyt rzadko korzysta się z ustaleń interpretatywnej socjologii czy antropologii kulturowej. W konsekwencji obok siebie i w całkowitym oderwaniu funkcjonują wyizolowane „silosy paradygmatyczne”⁸⁴. K. T. Konecki pisze, że „wyznawcy różnych paradygmatów żyją w różnych społecznych światach, które inaczej są przez nich postrzegane i które inaczej się odsłaniają”⁸⁵. Niektórzy wskazują przy tym na trudność czy wręcz niemożność integracji różnych nurtów myślenia ze względu na fundamentalne różnice w kryjących się za nimi założeniach o charakterze meta-teoretycznym⁸⁶. Nie brakuje jednak teoretyków, którzy nie podzielają przekonania

⁸² K. Keller, *Conceptualizing...*, op.cit.

⁸³ P. Du Gay, *Markets and meanings: Re-imagining organizational life*, w: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, M. Larsen, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 66–76.

⁸⁴ K. T. Konecki, *Studia...*, jw., s. 19.

⁸⁵ Ibidem, s. 19.

⁸⁶ G. Burrell, G. Morgan, *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann, London 1979.

o niewspółmierności paradygmatycznej i postulują działania na rzecz „wielo-paradygmatyczności”⁸⁷. Dlatego pomimo trudności coraz poważniejsza część refleksji akademickiej, a także praktyki menedżerskiej dotyczącej zarządzania marką, korzysta z aparatu pojęciowego umożliwiającego analizę symbolizmu organizacyjnego.

Bibliografia

1. Aaker, D., *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York 1991.
2. Aaker, D., *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996.
3. Aaker D., Joachimsthaler E., *Brand Leadership*, The Free Press, New York 2000.
4. Albert S., Whetten D., *Organizational identity*, „Research in Organizational Behaviour” 1985, vol. 7.
5. Arnould E., Thompson C., *Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research*, „Journal of Consumer Research” 2005, vol. 31, iss. 4.
6. Balmer J., Christensen L., Askegaard S., *Corporate Identity and Corporate Image Revisited-A Semiotic Perspective*, „European Journal of Marketing” 2001, 35.3/4.
7. Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
8. Berger P., Luckmann T., *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1983.
9. Blumer H., *Interakcjonizm symboliczny: perspektywa i metoda*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2007.
10. Bromley D., *Reputation, image and impression management*, John Wiley & Sons, San Francisco 1993.
11. Burrell G., Morgan G., *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann, London 1979.
12. Christensen L., Askegaard S., *Corporate identity and corporate image revisited – A semiotic perspective*, „European Journal of Marketing” 2001, vol. 35, ¼.
13. Csaba F., Bengtsson A., *Rethinking identity in brand management*, w: *Brand Culture*, eds. J. Schroeder, M. Salzer-Morling, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York 2006.
14. Czarniawska B., *Identity lost or identity found? Celebration and lamentation over the postmodern view of identity in social science and fiction*, w: *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, eds. M. Schultz, M.J. Hatch, M. Larsen, Oxford University Press 2000.

⁸⁷ M. Schultz, M.J. Hatch, *Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in organizational culture studies*, „Academy of Management Review” 1996, 21(2), s. 529–557.

15. Debord G., *Spółczesność spektaklu*, Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria, Gdańsk 1998.
16. Du Gay P., *Markets and meanings: Re-imagining organizational life*, w: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, eds. M.J. Hatch, M. Schultz, M. Larsen, Oxford University Press 2000.
17. Dutton J., Dukerich J., *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*, „*Academy of Management Journal*” 1991 34(3).
18. Elliott R., Wattanasuwan K., *Brands as symbolic resources for the construction of identity*, „*International Journal of Advertising*” 1998, 17/2.
19. Featherstone M., *Postmodernizm i estetyzacja życia codziennego*, w: *Postmodernizm. Antologia przekładów*, red. R. Nycz, Kraków 1996.
20. Hałas E., *Interakcjonizm symboliczny: społeczny kontekst znaczeń*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
21. Hanby T., *Brands – dead or alive?*, „*International Journal of Market Research*” 1999, 41(1), 7.
22. Hatch M.J., Rubin J., *The hermeneutics of branding*, „*Journal of Brand Management*” 2006, 14(1).
23. Hatch M.J., Schultz M., *The dynamics of organizational identity*, „*Human Relations*” 2002, 55(8).
24. Hatch M.J., Schultz M., *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, John Wiley & Sons, San Francisco 2008.
25. Heilbrunn B., *Brave new brands: Cultural branding between Utopia and A-topia*, w: *Brand Culture*, eds. J. Schroeder, M. Salzer-Morling, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York 2005.
26. Holt D., *Poststructuralist lifestyle analysis: Conceptualizing the social patterning of consumption*, „*Journal of Consumer Research*” 1997, 23.
27. Holt D., *Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding*, „*Journal of Consumer Research*” 2002, 29(1).
28. Holt D., *What becomes an icon most?*, „*Harvard Business Review*” 2003, 81(3).
29. Holt D., *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Harvard Business School Press, Cambridge 2004.
30. Holt D., *How societies desire brands*, w: *Inside Consumption: Consumer Motives, Goals, and Desires*, eds. S. Ratneshwar, D. Mick, Routledge, London, New York 2005.
31. Holt D., Cameron, D., *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Break-through Ideas*, Oxford University Press, Oxford 2010.
32. <http://cocacola.pl>
33. <http://novonordisk.com>

34. <http://radoszczjazdy.pl>
35. <http://shell.com>
36. Kall J., *Branding na smartfonie. Komunikacja mobilna marki*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
37. Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
38. Kapferer J., *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page Limited, London 2004.
39. Keller K., *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand Equity*, „Journal of Marketing” 1993, 57.
40. Keller K., *Strategiczne zarządzanie marką*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
41. Konecki K.T., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
42. Konecki K.T., *Tożsamość organizacyjna*, w: *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K.T. Konecki, P. Tobera, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
43. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
44. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
45. Kwaśniewski T., *Od bazaru do salonu Reserved, rozmowa z Markiem Piechockim, prezesem firmy odzieżowej LPP*, „Gazeta Wyborcza” z 19.08.2015.
46. Lakoff G., Johnson M., *Metafory w naszym życiu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2010.
47. Levy S., *Symbols for sale*, „Harvard Business Review” 1959, 37(4).
48. Levy S., *Intepreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior*, „The Journal of Marketing” 1981, 45(3).
49. Louis M., *Perspektywa kulturowa w badaniach nad organizacjami*, w: *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz. II*, red. A. Marcinkowski, J.B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1989.
50. Lucas K., *The working class promise: A communicative account of mobility-based ambivalences*, „Communication Monographs” 2011, 78(3).
51. MacIaran P., *Postmodern marketing and Beyond*, w: *Contemporary issues in marketing and consumer behaviour*, eds. E. Parsons, P. Maclaran, Routledge, Abingdon, New York 2009.
52. McCracken G., *Chief Culture Officer*, Basic Books, New York 2009.
53. Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

54. Muniz A., *Brands and branding*, w: *Blackwell Encyclopedia of Sociology*, red. G. Ritzer, Blackwell Publishing, Malden 2007.
55. O'Guinn T., Muniz A., *Towards a sociological model of brands. Brands and brand management. Contemporary research perspectives*, Routledge Taylor & Francis Group, New York, London 2010.
56. Plummer J., *How Personality Makes a Difference*, „Journal of Advertising Research” 1985, 24(6).
57. Pondy L., Mitroff I., *Beyond open system models of organization*, „Research in Organizational Behavior” 1979, 1(1).
58. Reddy M., *The conduit metaphor: A case of frame conflict in our language about language*, w: *Metaphor and Thought*, red. A. Ortony, Cambridge University Press, Cambridge 1979.
59. Riel C. van, *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, London 1995.
60. Riel C. van, Balmer J., *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, „European Journal of Marketing” 1997, vol. 31/5/6.
61. Ries A., Trout J., *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill, New York 1986.
62. Schein E., *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, John Wiley & Sons, San Francisco 2004.
63. Schultz M., Hatch M.J., *Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in organizational culture studies*, „Academy of Management Review” 1996, 21(2).
64. Simon C., Sullivan M., *The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach*, „Marketing Science” 1993, 12–1.
65. Smircich L., Stubbart C., *Strategic management in an enacted world*, „Academy of Management Review” 1985, 10(4).
66. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
67. Weick K., *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi 1995.

Cultural Dimension of Product and Corporate Branding. Significance Perspective

Summary

The article is devoted to cultural branding, which is an example of praxeological orientation in the area of symbolic approach to the problem of branding from the product as well as corporate point of view. Brands, to an increasing degree, mediate in the processes of stakeholders' sense making to constitute a medium through which individual or group identity projects are implemented. Thus, markets may be more and more often perceived not as places of exchange of goods and services but as areas to generate a symbolic value having a considerable share in the negotiation of social significances. At the same time, it seems that the management sciences lack an adequate epistemological framework as well as practical tools to analyse symbolic processes pursued in organisations and their environment. This gap is to be completed by a paradigmatic approach to cultural branding, which allows for a better understanding of the role brands play in consumption processes, in the creation of identity value for the customer and in brand management processes. With regard to the product brand, the article presents the strategic model of cultural brand analysis by Douglas Holt; and with regard to the corporate brand it presents the Vision-Culture-Image Alignment Model (VCI) by Mary Jo Hatch and Majken Schultz. The article also presents the issue of interpretative sociology of consumer behaviour, which is complementary to the aforementioned problems. It discusses the role of metaphoric thinking in the explanation of organisational phenomena, with a special on the role played in communication by the so-called conduit metaphor and the postmodern cultural background in which the processes of management and organisational communication run.

Keywords: organisational communication, organisational symbolism, branding, product brand, corporate brand
