

# Stanisław Skowron

---

## Marketing w sieci organizacyjnej na przykładzie klastra Doliny Ekologicznej ływności

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 30, 235-248

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

STANISŁAW SKOWRON<sup>1</sup>  
Politechnika Lubelska

## MARKETING W SIECI ORGANIZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE KLASTRA DOLINY EKOLOGICZNEJ ŻYWNOŚCI

### Streszczenie

W artykule zdefiniowano sieć organizacyjną, jej istotę i specyfikę. Określono klaster jako szczególny typ sieci organizacyjnej. Na tym tle scharakteryzowano klaster Dolina Ekologicznej Żywności, który jest siecią firm i instytucji działającej w regionach: Lubelszczyzny i Podkarpacia. Określono cele komunikacji marketingowej klastra, założenia polityki marki, oraz cele i instrumenty komunikacji skierowanej do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych sieci.

**Słowa kluczowe:** sieć międzyorganizacyjna, klaster, marketing

### Istota sieci organizacyjnej

Sieć organizacyjną można najogólniej zdefiniować jako zbiór podmiotów – pojedynczych organizacji – połączonych zbiorem wzajemnych relacji, które pomnażają możliwości jednostek, zapewniając efekt synergiczny w ich działaniach i dając przewagę w życiu społecznym lub gospodarczym.

Sieć organizacyjna ma szczególną naturę: z jednej strony funkcjonuje i rozwija się dzięki relacjom społecznym, jakie między sobą nawiązują i utrwalają podmioty – członkowie sieci, z drugiej natomiast zespala interesy jej członków, każdego z osobna i jako całości. Sieć rozwija i eksploatuje kapitał społeczny, który uzupełnia i zniekształca relacje rynkowe, zgodnie z dążeniami jej przedstawicieli. Sieć rozwija również kapitał rozwojowy, związany z ukierun-

---

<sup>1</sup> s.skowron@pollub.pl.

kowaniem strategicznym działalności całej sieci i jej członków. Obydwie te formy kapitału intelektualnego współlistnieją w sieci, wzajemnie się warunkują i stanowią o specyfice i sile sieci.

Spółeczny wymiar sieci ukazuje sieć jako zbiór relacji społecznych, jakie nawiązują między sobą jej uczestnicy, ale także kulturę sieci jako środowiska. Relacje społeczne są niezbędnym tworzywem aby nawiązywać współpracę, zawierają bowiem treści: komunikacji, zaufania, respektowania wspólnych norm, identyfikowania tożsamości, zobowiązania i oczekiwania. Jakość tych relacji rozstrzyga o sukcesie lub porażce współpracy.

Strategiczny wymiar sieci każe upatrywać w niej strukturę działań zbiorowych, celowo konstruowaną i podlegającą rygorom sprawności organizacyjnej, efektywności oraz konkurencyjności rynkowej. W tym wymiarze kładzie się akcent na współzależność zasobową przedsiębiorstw i ich komplementarność, kompozycję instrumentów wykorzystywanych w koordynowaniu współdziałania (mechanizm cenowy, biurokratyczny, relacje społeczne), celowe kształtowanie dynamiki uczestnictwa w sieci (wzmacnianie niektórych więzi, redukcja innych) oraz efektywność współdziałania w skali całej sieci i pojedynczego uczestnika. Do zbioru głównych cech organizacji sieciowej zalicza się<sup>2</sup>:

- dezintegrację pionową, która pozwala przedsiębiorstwom uczestniczyć w łańcuchu wartości dla całej sieci, przy zachowaniu ich pełnej odrębności,
- konfigurację uczestników sieci i ich liczebność, rozstrzygającą o wielkości, złożoności i gęstości sieci,
- koordynację działań w łańcuchu wartości, angażujących uczestników sieci i wyznaczającą im role w tych działaniach,
- obecność mechanizmu rynkowego w programowaniu i rozliczaniu działań w łańcuchu wartości,
- obecność relacji społecznych w sieci, rozstrzygającą o spójności sieci i współpracy jej uczestników,
- uzgodnione (przez wszystkich) reguły tworzenia i podziału (zawłaszczania) wartości generowanej przez sieć,
- uzgodnione reguły dostępu do zasobów sieci, w tym kluczowych kompetencji,

---

<sup>2</sup> R. Miles, C. Snow, *Network organizations: new concepts for new forms*, Mc Kinsey Quarterly, Autumn 1986, s. 53–66.

- komplementarny dobór uczestników sieci, ułatwiający osiąganie synergii ponadorganizacyjnej.

Za pewną odmianę sieci należy uznać klaster, który według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, określa się jako „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizujących, stowarzyszeń branżowych, instytucji wspierających) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących”<sup>3</sup>.

### **Klaster Dolina Ekologicznej Żywności jako sieć organizacyjna<sup>4</sup>**

Klaster Dolina Ekologicznej Żywności (DEŻ), spełniający definicję Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PAP)<sup>5</sup>, to sieć biznesowych i społecznych uczestników rynku ekologicznych produktów spożywczych na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu. Przyjęto dla niej formułę klastra, jako realnie sprawdzoną w wielu krajach wysoko rozwiniętych, wpisującą się w politykę wspierania tego typu struktur przez Unię Europejską.

Przez animowanie i wspieranie działań na rzecz rozwoju gospodarstw ekologicznych, przetwórstwa i dystrybucji ekożywności oraz rozbudzania popytu na produkty ekologiczne, sieć ta zapewnia zrównoważony rozwój ekorynku oraz realne szanse na osiąganie korzyści przez wszystkich jego uczestników. DEŻ, jako istotny komponent środowiska przyrodniczego, gospodarczego i społecznego, także utrwała tożsamość Wschodniej Polski jako regionu, który swój rozwój opiera na wrażliwości ekologicznej i przedsiębiorczości jego mieszkańców.

Specyfiką tego rynku jest duży rygoryzm technologiczny, wysokie koszty produkcji i mały potencjał popytu na żywność ekologiczną. Obecnie rynek ten znajduje się we wczesnej fazie rozwoju i wymaga pobudzenia i rozszerzenia po stronie popytowej i podażowej, we wszystkich fazach łańcucha tworzenia wartości.

---

<sup>3</sup> *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008. Definicja została przyjęta za M. Porterem.

<sup>4</sup> Materiał został opracowany na podstawie wyników badań w ramach projektu nr PO-PW.01.04.03-00-013/09-00 „Rozwój klastra Doliny Ekologicznej Żywności” zadanie 2: Strategia funkcjonowania i rozwoju klastra Dolina Ekologicznej Żywności. IUNG-PIB Lublin-Puławy 2010.

<sup>5</sup> Według definicji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości klaster to struktura skupiająca firmy i instytucje powiązane z określoną branżą (lub produktami regionalnymi) i skoncentrowana regionalnie.

Rozwój klastra DEŻ oparty jest na następujących wartościach:

1. Generowanie wartości dodanej dla wszystkich uczestników klastra, tj. stron: podażowej, popytowej oraz wsparcia.
2. Lokalność/regionalność produktu ekologicznego. Silna asocjacja produkcji ekologicznej z jej lokalnym charakterem sprawia, że lokalność produktów ekologicznych traktuje się jako „kapitał początkowy” w procesie rozwoju klastra, który w dalszej perspektywie czasowej ma umożliwić efektywne dojście do konsumenta zewnętrznego.
3. Zaufanie do produktu ekologicznego i jego producenta. Z zasady tej wynika rzetelność producentów i dystrybutorów żywności ekologicznej oraz warunek kompleksowości i spójności działań rynkowych.
4. Rozszerzanie świadomości ekologicznej obejmuje stronę popytową i podażową rynku, a także podmioty wsparcia. Budowanie takiej świadomości oparte jest na czynnikach emocjonalnych (strach przed zagrożeniami utraty zdrowia) oraz racjonalnych (wiedza, bilans korzyści i nakładów, odpowiedzialność społeczna).
5. Synergia czynnika ekologicznego w rozwoju regionu. W obrębie DEŻ zachodzą procesy integracyjne, powszechnie spotykane w strukturach klastrów.
6. Partnerstwo i zrównoważony udział w korzyściach uczestników rynku ekologicznego. Zasada ta eliminuje pasożytnictwo na lokalnym rynku ekologicznej żywności.
7. Stopniowa ekonomizacja gospodarstw ekologicznych. Gospodarstwa ekologiczne po okresie przestawienia produkcji i inwestowania, w toku dalszego rozwoju powinny profilować swą działalność, co w efekcie przyniesie korzyści ekonomiczne i stabilniejszą pozycję na rynku.
8. Rozszerzanie rynku produktów ekologicznych, tj. wyjście z ofertą żywności ekologicznej na rynki zewnętrzne oraz rozszerzanie rynku na inne branże.

### **Cele komunikacji marketingowej sieci DEŻ**

Komunikacja marketingowa Doliny Ekologicznej Żywności to zintegrowane działania informująco-nakłaniające, skierowane do środowiska zewnętrznego i wewnętrznego klastra, mające na celu pobudzenie popytu na jego ofertę oraz kreowanie, a następnie utrzymywanie korzystnego wizerunku jako wiarygodnej sieci organizacji. Komunikacja jest prowadzona w formie dialogu oferenta/marki ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym.

Komunikacja jest odpowiedzią na rozmaite niedostatki wiedzy i mylne przekonania po stronie popytowej powodujące, że popularność ekożywności jest jeszcze w Polsce bardzo mała. Są nimi w szczególności<sup>6</sup>:

- niedostatek łatwo dostępnej dla klientów informacji dotyczącej żywności ekologicznej (co to jest, jak ją rozpoznać, gdzie można kupić),
- brak świadomości korzyści, jakie niesie dla organizmu człowieka spożywanie ekologicznej żywności,
- mała dostępność ekologicznej żywności na rynku (m.in. słabo rozwinięta sieć sprzedaży),
- brak informacji o miejscach, w których można zakupić taką żywność,
- brak pewności, że żywność ekologiczna jest lepszej jakości niż produkty konwencjonalne dostępne w zwykłych sklepach spożywczych lub na targu,
- wysoka cena ekożywności.

Cele komunikacji marketingowej klastra DEŻ można podzielić na sprzedażowe i wizerunkowe. Cele sprzedażowe – nadrzędne i długoterminowe – to stałe pobudzanie popytu i podaży na ekologiczną żywność, przejawiające się rosnącymi wskaźnikami produkcji i sprzedaży ekożywności w regionie, w kraju i za granicą, a także zapewnienie trwałości budowanej sieci powiązań rynkowych. Cele wizerunkowe to zaś stałe zwiększanie stopnia znajomości marki DEŻ oraz budowanie korzystnej opinii o klastrze (jako wiarygodnym partnerze rynkowym i społecznym) oraz o jego ofercie (czyli ekożywności).

### Zarządzanie marką „Dolina Ekologicznej Żywności”

W „Strategii promocji i marketingu Doliny Ekologicznej Żywności”<sup>7</sup> przyjęto, że unikatową wartością (*Unique Selling Proposition*) manifestowaną przez markę „klastr Dolina Ekologicznej Żywności” będą wszystkie atrybuty charakteryzujące ekologiczną żywność, takie jak:

- brak środków chemicznych przy jej uprawie, uprawa na ekologicznych glebach, ekologiczne przetwórstwo; wszystkie te cechy potwierdzone wiarygodnymi certyfikatami,
- pozytywny wpływ spożywania ekologicznej żywności na funkcjonowanie organizmu człowieka oraz środowisko naturalne.

---

<sup>6</sup> *Strategia promocji i marketingu Doliny Ekologicznej Żywności*, zadanie 3. Projekt „Rozwój klastra Dolina Ekologicznej Żywności” nr POPW.01.04.03-00-013/09-00, Agencja Reklamowa Vena Art, Lublin 2010, s. 5.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 31.

Wyjątkowe jest także miejsce wytwarzania tej żywności – w regionach o odpowiednich bogactwach naturalnych i dobrze przygotowanych do tego typu produkcji.

Polityka marki DEŻ prowadzona jest przez strategię rozszerzania oraz licencjonowania:

1. Rozszerzanie marki polega na przenoszeniu marki DEŻ (która obejmuje i wzmacnia konkurencyjność już istniejących produktów) na nowe produkty, zgodnie z logiką marki–parasola. Dzięki temu nowe produkty przejmują wartości marki wspierającej i zyskują bardziej prestiżową pozycję. Rozciąganie marki DEŻ na kolejne wyroby producentów przekłada się na ich przewagę konkurencyjną.
2. Licencjonowanie marki to jej odpłatne udostępnianie producentom lub dystrybutorom do wykorzystania w ich wyrobach lub usługach. Dzięki temu właściciel marki zyskuje dodatkowe korzyści finansowe. Jednocześnie wzmocnieniu będzie ulegać wizerunek marki DEŻ i związane z nią skojarzenia, ponieważ będzie ona eksponowana w coraz szerszej gamie towarów lub usług.

### **Komunikacja marketingowa wewnątrz klastra (po stronie podażowej)**

Po stronie podażowej sieci odbiorcami promocji są potencjalni jej uczestnicy i interesariusze. Tworzą oni regionalną ofertę ekologicznej żywności jako producenci i przetwórcy bądź wspomagają produkcję swoimi usługami. Są oni „zakorzenieni” w Polsce Wschodniej. Cele promocji klastra w odniesieniu do strony podażowej są następujące:

- budowanie znajomości DEŻ jako klastra z Lubelszczyzny i Podkarpacia, oferującego smaczną i stosunkowo niedrogą żywność ekologiczną,
- informowanie, na czym polegają korzyści ze współpracy w ramach struktury klastrowej,
- informowanie jak można rozpocząć produkcję ekologiczną,
- informowanie jak włączyć się do sieci współpracy, czyli zostać uczestnikiem DEŻ,
- kreowanie wizerunku DEŻ jako skutecznego i wiarygodnego beneficjenta programów pomocowych,
- kształtowanie klimatu korzystnej dla wszystkich stron współpracy w ramach DEŻ,
- propagowanie kultury ekologicznej i ekobiznesu,

- budowa i udostępnianie bazy danych o uczestnikach rynku produktów ekologicznych i ich ofertach,
- propagowanie konkretnych marek i ofert uczestników DEŻ; na etapie projektu, ze względu na ograniczenia formalne, cel ten nie może być w pełni realizowany.

W praktyce podstawą sukcesu komercyjnego uczestników klastra Doliny Ekologicznej Żywności będzie dotrzymanie obietnic, składanych w przekazach promocyjnych. Muszą być one realne do spełnienia i uczciwe względem odbiorców.

### **Komunikacja marketingowa na zewnątrz klastra (po stronie popytowej i opiniotwórczej)**

Według wyników badań wykonanych przez firmę BSM<sup>8</sup>, grupa polskich konsumentów na wzór „generacji eko” w Europie Zachodniej jest coraz liczniejsza. Jest to związane ze wzrostem świadomości konsumentów na temat zagrożeń dla zdrowia, jakie niosą ze sobą niektóre konwencjonalne produkty żywnościowe. Przypadki łamania zasad biobezpieczeństwa, nagłaśniane w mediach, takie jak: zachorowania na BSE, wykrycie dioksyn w mięsie, pozostałości atrazyny w odżywkach dla niemowląt czy ukrywanie niebezpieczeństw związanych ze spożywaniem żywności modyfikowanej genetycznie (GMO), przyczyniają się do wzrostu wrażliwości na potencjalne zagrożenia zdrowotne. Troska o zdrowie jest najważniejszym, podawanym przez konsumentów, powodem zakupów żywności ekologicznej.

Ważną rolę odgrywa także powiązany z nimi brak groźnych sztucznych związków chemicznych, a także lepszy smak i zapach ekoproduktów. W mniejszym stopniu troska o stan środowiska naturalnego. Uzyskane wyniki ilustruje rysunek 1, oparty na badaniach ilościowych.

W identyfikacji motywów i barier określonych zachowań cenne okazały się wyniki badań jakościowych, wykonane metodą pogłębionych wywiadów indywidualnych<sup>9</sup>. Wykazano w nich, że konsumpcja żywności ekologicznej uwarunkowana jest motywami racjonalnymi oraz motywami emocjonalnymi. Racjonalne motywy wyboru podzielono na indywidualistyczne (troska o dzieci

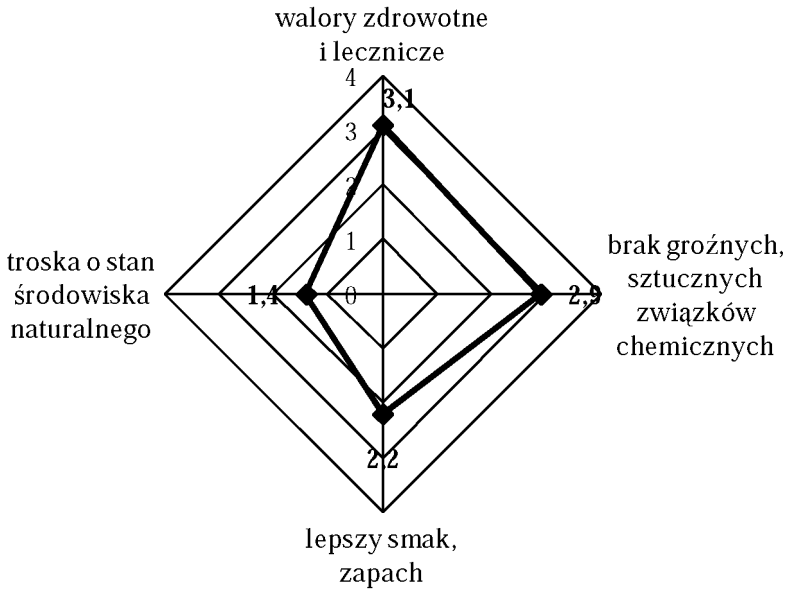
---

<sup>8</sup> Analiza rynku żywności ekologicznej. Raport z badania typu desk research, zadanie 1. Projekt „Rozwój klastra Dolina Ekologicznej Żywności” nr POPW.01.04.03-00-013/09-00, BSM Intelligent Research Solutions, Warszawa 2010.

<sup>9</sup> K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Badania eksploracyjne zachowań konsumentów na rynku żywności ekologicznej*, w: *Badanie rozwoju rynków produktów rolnictwa ekologicznego i żywności ekologicznej w Polsce*, red. A. Graczyk, K. Mazurek-Łopacińska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.



i rodzinę, dbanie o zdrowie i wygląd, potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa spożycia żywności) oraz społeczne (wspieranie producentów lokalnych, zmniejszenie bezrobocia na wsi i troska o stan środowiska). Do motywów emocjonalnych zaliczono: dobre samopoczucie, przyjemność płynącą z bliskości z naturą oraz dostosowywanie się do mody.



Rys. 1. Motywy zakupu żywności ekologicznej

Źródło: M. Woźniak, L. Woźniak, S. Dziedzic, *Badania zachowań podkarpackich konsumentów na rynku żywności ekologicznej*, w: *Badanie rozwoju rynków produktów rolnictwa ekologicznego i żywności ekologicznej w Polsce*, red. A. Graczyk, K. Mazurek-Łopacińska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.

We wspomnianych badaniach określono także stereotypowy wizerunek konsumentów żywności ekologicznej oraz konwencjonalnej i stwierdzono, że wizerunek ekokonsumenta jest wyraźnie pozytywny. Nie pojawiały się negatywne skojarzenia. Cechy przypisywane konsumentom żywności ekologicznej, to refleksyjność, rozważa oraz inteligencja.

Analiza wyników przytoczonego badania wykazała, że główną barierą w nabywaniu ekożywności jest niski stan wiedzy na temat tej żywności, niska wiedza ogólna o ekologii i ekoproduktach, ogólnikowa wiedza na temat cen tych produktów oraz trudność w określeniu korzyści, wynikających z płacenia wyższej ceny, jak również sceptyczne nastawienie wobec wiarygodności oznaczeń żywności ekologicznej.

W kontekście zdiagnozowanego stanu świadomości społecznej na temat produktów ekologicznych oraz niewątpliwych korzyści dostarczanych konsumentowi, promocja sieci DEŻ skierowana do strony popytowej w obrocie żywnością ekologiczną miała na celu zarówno przekazanie rzeczowych informacji, jak i perswazyjną zachętę do zainteresowania się siecią i jej ofertą. W szczególności cele promocji skierowanej do strony popytowej są następujące:

- budowa marki DEŻ jako marki–parasola dla promocji spożywczych produktów ekologicznych z naciskiem na regiony pochodzenia,
- dostarczenie nabywcom wiedzy o ekologicznej żywności i podstawowych zasadach naturalnej produkcji,
- uświadamianie korzyści wynikających ze spożywania ekologicznej żywności – szczególnie w porównaniu z tańszą żywnością konwencjonalną; uwrażliwienie nabywców na zagrożenia powodowane chemizacją rolnictwa oraz przetwórstwa, a także modyfikacjami genetycznymi (GMO),
- dostarczenie wiedzy o tym, jak rozpoznać żywność ekologiczną na półkach sklepowych (wymagane prawem informacje, oznaczenia, atesty i certyfikaty) oraz o przyczynach powodujących, że ceny tej żywności są wyższe niż jej odpowiedników konwencjonalnych lub modyfikowanych genetycznie,
- zainteresowanie konkretnymi ofertami producentów współpracujących w ramach DEŻ,
- informowanie o możliwości dostępu do ekologicznej żywności: punktach sprzedaży detalicznej, hurtowej, bazarowej, internetowej, bezpośredniej itd.,
- wywołanie większej skłonności do zakupów ekologicznej żywności na próbę, a następnie utrwalanie nawyków poszukiwania i konsumowania naturalnej żywności; pozyskiwanie lojalności nabywców i konsumentów wobec oferty promowanej przez DEŻ,
- budowa prestiżu placówek handlowych, sprzedających klientom ekologiczne produkty spożywcze,
- budowa prestiżu placówek gastronomicznych lub usług cateringowych, oferujących ekologiczne dania,
- włączenie konsumentów i nabywców ekologicznej żywności do procesu doskonalenia działań DEŻ.

Odbiorcami przekazu promocyjnego Doliny Ekologicznej Żywności po stronie popytowej są:

- obecni i potencjalni nabywcy indywidualni i gospodarstwa domowe, zainteresowane prowadzeniem zdrowego trybu życia i zdrowym odżywianiem się (głównie matki/rodzice małych dzieci, kobiety w ciąży i karmiące, alergicy, osoby z problemami gastrycznymi, a także osoby starsze i ich opiekunowie),
- obecni i potencjalni nabywcy indywidualni, dbający szczególnie o swój wygląd i kondycję (klienckie ośrodków elitarniej rekreacji dla dorosłych i dzieci, gabinetów kosmetycznych, klubów fitness itp.),
- kanały dystrybucji: sieci niezależnych od producentów sklepów detalicznych, wielobranżowych, specjalistycznych; sklepiki szkolne i uczelnicze,
- punkty gastronomiczne (bary, restauracje, firmy cateringowe), które w swojej ofercie będą miały menu ekologiczne,
- stołówki, bary i restauracje, szczególnie położone na terenie lub w pobliżu szpitali (zwłaszcza prywatnych klinik) i sanatoriów,
- stołówki, bary i restauracje, położone na terenie lub w pobliżu miejsc najbardziej atrakcyjnych turystycznie,
- organizacje i środowiska popularyzujące prowadzenie zdrowego trybu życia i odżywiania się, szkoły i przedszkola o profilu ekologicznym, środowiska lekarskie oraz przychodnie zdrowia, pełniące rolę doradczą i mające wpływ na zachowania zakupowe nabywców żywności.

### **Instrumenty komunikacji marketingowej (promotion mix)**

Komunikacja marketingowa jest swoistym dialogiem między klastrem DEŻ a jego otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Każdy komunikat ma na celu wywołanie określonych reakcji odbiorców na przekaz. Bardzo ważna jest treść komunikatu oraz stosowane instrumenty i kanały komunikacji.

W praktyce komunikacji marketingowej można zaobserwować dwa trendy istotne dla strategii marketingowej DEŻ. Pierwszym jest coraz większe indywidualizowanie przekazu, czyli dopasowanie do określonej odbiorcy, jeśli chodzi o zawartość przekazu i użyte media. W kontekście tego trendu, tradycyjny przekaz mediowy jest wspierany przez działania spersonalizowane, oparte na marketingu baz danych. Drugim istotnym trendem jest rozwój kanałów komunikacji zarówno pośrednich/nieosobowych (tradycyjne media), jak i bezpośrednich (pozamedioowe/osobowe kanały dotarcia). Dzięki technologii informacyjnej powstaje szerokie spektrum mediów i narzędzi do przekazywania dowolnej informacji każdemu, w każdym czasie i każdym miejscu.

W tworzeniu spójnego przekazu komunikacyjnego – zarówno w działaniach edukacyjnych, jak i promocyjnych – informuje się odbiorców o: walorach ekologicznej żywności (jakość produktów gwarantowana naturalnym pochodzeniem i certyfikatami), istnieniu struktur sieci DEŻ i ich uczestnikach, koncentrujących się wokół produkcji żywności ekologicznej, możliwościach pozyskania dalszych informacji (Biuro DEŻ, infolinia, strona internetowa, materiały drukowane) oraz możliwościach i korzyściach z przyłączenia się.

Z kolei w warstwie perswazyjnej komunikatów wykorzystuje się: motyw dbałości o zdrowie i higienę życia, zachętę do życia w zgodzie z naturą (zmniejszanie ryzyka chorób cywilizacyjnych, naturalny, wspaniały smak i wartości produktów ekologicznych), jak również motyw dowodzący, że żywność ekologiczna jest „trendy” i doskonale nadaje się do uatrakcyjnienia rodzinnego lub towarzyskiego przyjęcia.

W sprzedaży ekologicznych produktów istotna jest kwestia ich wyższej ceny. Wyższy poziom cen jest w przekazach promocyjnych wyraźnie uzasadniony pracochłonnością procesu upraw i produkcji naturalnej żywności oraz kosztownymi procesami certyfikacji i kontroli. Dodatkowym argumentem jest to, że spożywanie tanich, niskiej jakości produktów, a także produktów zawierających organizmy modyfikowane genetycznie (GMO) naraża na zwiększone ryzyko chorób, a w konsekwencji na koszty leczenia i utratę aktywności zawodowej i społecznej.

W komunikacji stosuje się kanały osobowe i nieosobowe. Kanały osobowe pozwalają na zindywidualizowany i bezpośredni kontakt z odbiorcami promocji marketingowej. W wypadku klastra DEŻ kluczowe znaczenie w prowadzeniu działań informacyjno-perwazyjnych na szerszą skalę, a także znaczenie opinio-twórcze, mają kanały ekspertów. Do tego kanału zalicza się instytucje i organizacje umożliwiające dotarcie do szerszego grona odbiorców docelowych po stronie podażowej lub popytowej. Są to: Ogólnopolskie Stowarzyszenie Przetwórców i Producentów Produktów Ekologicznych „Polska Ekologia”, Polskie Towarzystwo Rolników Ekologicznych, Stowarzyszenie Producentów Żywności Metodami Ekologicznymi EKOLAND, Polski Klub Ekologiczny, Koalicja na rzecz Rozwoju Rolnictwa Ekologicznego, Forum Rolnictwa Ekologicznego, Zrzeszenie Wytwórców Polskiego Rolnictwa Ekologicznego im. Jana Pawła II, EkoConnect – Międzynarodowe Centrum Rolnictwa Ekologicznego Środkowej i Wschodniej Europy, ICPPC – International Coalition to Protect the Polish Countryside, ośrodki doradztwa rolniczego (ODR-y) z centrum koordynującym ekodoradztwa w Brwinowie, Oddział w Radomiu, izby rolnicze, instytucje

i organizacje o charakterze lokalnym: biznesowe, branżowe, społeczne, religijne, jak i inne cieszące się autorytetem lokalnym (np. Towarzystwo dla Natury i Człowieka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Lubelski Klub Biznesu, Liga Ochrony Przyrody i inne), lokalne samorządy.

Korzystne okazało się nawiązanie współpracy dla wspólnej lub wzajemnej promocji ofert z wymienionymi wyżej organizacjami (kopromocja), a także ze stowarzyszeniami agroturystycznymi (szczególnie w zakresie ekoagroturystyki i ekogastronomii). Formy komunikacji osobowej, umożliwiające dotarcie do szerokiego grona odbiorców docelowych obejmują:

- działania bezpośrednie skierowane na lokalnych liderów – samodzielnych producentów, liderów grup producenckich, sołtysów, proboszczów,
- prezentacja przykładów dobrych praktyk, wymiana doświadczeń w zakresie produkcji i marketingu ekożywności oraz ich efektów ekonomicznych i środowiskowych; prezentacja potencjalnych wzorów do naśladowania jako lokalnych bądź regionalnych „lokomotyw rozwoju”,
- prezentacja oferty i osiągnięć uczestników klastra DEŻ na krajowych i międzynarodowych targach branżowych, lokalnych festynach, kiermaszach, dożynkach i imprezach z okazji wydarzeń lokalnych,
- organizacja spotkań, prezentacji, prelekcji prowadzonych przez osoby ze świata nauki (specjalistów od technologii produkcji, marketingu, żywienia itp.), których wiedza i doświadczenie byłyby użyteczne w produkcji i marketingu ekologicznej żywności,
- spotkania prezentacyjno-informacyjne podczas lub przy okazji szkoleń, zebrań, pokazów organizacji działających w środowisku wiejskim i samorządowym (Ośrodki Doradztwa Rolniczego, koła gospodyń, sołtysów, rad kościelnych, itp.),
- spotkania prezentacyjno-informacyjne organizowane przez firmy zajmujące się obrotem i przetwórstwem produktów – podczas zebrań instruktażowych, przygotowywania planów zakupowych, sprawozdań z realizacji planów sprzedaży, prezentacji wymagań technologicznych i jakościowych,
- uczestnictwo w kiermaszach organizowanych przez inne podmioty, np. sezonowe/święteczne kiermasze,
- regularna organizacja własnych kiermaszy ekologicznej żywności oraz produktów tradycyjnych i regionalnych – w plenerze oraz w obiektach zamkniętych, na rynkach mniejszych miast, w ekogospodarstwach.

Przykładem dobrej praktyki w organizowaniu cieszących się ogromnym powodzeniem kiermaszy ekologicznych jest BioBazar firmy MyEcolife z Warszawy.

Kolejnym przykładem oddziaływania bezpośredniego jest współpraca z przedstawicielstwem lubelskiego Urzędu Marszałkowskiego w Brukseli. Działalność przedstawicielstwa w Brukseli to wyszukiwanie unijnych ofert w ramach funduszy strukturalnych oraz promocja regionu.

Na kanały nieosobowe składają się zaś wszystkie media przekazujące komunikat promocyjny bez konieczności kontaktu osobistego z odbiorcami (tzw. audytorium). Instrumenty promocji wykorzystujące kanały nieosobowe, rekomendowane do zastosowania przez strukturę Doliny Ekologicznej Żywności, to: reklama w masowych mediach, reklama w mediach i formach alternatywnych, działania public relations i publicity, wydarzenia promocyjne, merchandising i opakowania produktów, sponsoring i *product placement*, promocja sprzedaży konsumencka i handlowa, udział w masowych imprezach targowo-wystawienniczych, gadzety i upominki promocyjne oraz internet i multimedia. Dokładne ich omówienie przekracza ramy tej publikacji.

## Podsumowanie

Działalność marketingowa realizowana w obrębie klastra DEŻ należy do kluczowej aktywności sieci, realizowanej zarówno na poziomie poszczególnych uczestników klastra, jak i jednostki koordynującej. Wynika to z logiki procesowej spojrzenia na rynek ekologicznej żywności, która wskazuje na zasadniczy warunek rozwoju tego rynku, a zatem i znajdujących się na nim podmiotów (tj. aktywizowanie procesów popytu, podaży i wsparcia). Działalność marketingową klastra uznaje się za istotny komponent głównych wymiarów aktywności biznesowej sieci, do których zalicza się: budowanie przewagi konkurencyjnej przez wspólną aktywność rynkową oraz osiąganie korzyści skali i/lub zakresu, kreowanie przedsiębiorczości ekologicznej (przyciąganie „nowych talentów” do klastra), tworzenie sieci transferu wiedzy i innowacji oraz współpracę klastra ze środowiskiem lokalnym: biznesowym, instytucjonalnym, władz administracyjnych i samorządowych.

## MARKETING IN ORGANIZATIONAL NETWORK ON THE EXAMPLE OF ECOLOGICAL FOOD VALLEY CLUSTER

### Summary

The organizational network, its essence and specificity are defined in the paper. The cluster was described as a particular type of organizational network. The Ecological Food Valley cluster, being a network of organisations and companies from Lubelskie and Podkarpackie Voivodeships was characterized. There are presented the goals of cluster marketing communication, brand policy bases as well as purposes and instruments of communication directed for internal stakeholders and external networks.

**Keywords:** organizational network, cluster, marketing

*Translated by Stanisław Skowron*