

Dr Maria JOHANN
Szkoła Główna Handlowa
i Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ROLA KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW SIECIOWYCH®

Zmiany zachodzące w gospodarce związane z rozwojem nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych, a także rosnąca liczba powiązań oraz współzależności pomiędzy uczestnikami rynku wpływają na realizowaną przez przedsiębiorstwa strategię oraz zmieniają jej charakter. Przewagę na rynku uzyskują firmy, którym uda się stworzyć bardziej konkurencyjną sieć opartą na korzystnej współpracy pomiędzy tworzącymi ją podmiotami. Coraz większego znaczenia nabiera więc umiejętność rozwijania i wzmocnienia relacji z interesariuszami firmy, a w procesie budowania tych więzi szczególną rolę odgrywa komunikacja marketingowa.

Słowa kluczowe: społeczeństwo sieciowe, przedsiębiorstwo sieciowe, strategia sieciowa, komunikacja marketingowa, marketing relacji.

WPROWADZENIE

Formułowanie strategii komunikacji marketingowej w gospodarce charakteryzującej się rozwiniętym sektorem usług oraz występowaniem przedsiębiorstw sieciowych wymaga zrozumienia współczesnych trendów w komunikacji marketingowej, specyfiki komunikacji marketingowej w usługach oraz zasad funkcjonowania przedsiębiorstw sieciowych, a także roli, jaką odgrywają relacje z klientami i pozostałymi grupami interesariuszy w procesie zdobywania przewagi na rynku związanej z tworzeniem konkurencyjnej sieci. Podejście sieciowe jest niezbędne w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz formułowaniu długofalowej strategii działania, ponieważ w coraz większym stopniu walka konkurencyjna odbywa się pomiędzy sieciami przedsiębiorstw, zastępując tradycyjnie rozumianą konkurencję pomiędzy przedsiębiorstwami.

Ze względu na liczne powiązania zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami, istotny jest rozwój i umacnianie relacji z podstawowymi grupami interesariuszy, co wzmocnia tworzona sieć, umożliwiając przedsiębiorstwom skuteczne konkurowanie na rynku. W procesie budowania długotrwałych relacji ważną rolę odgrywa komunikacja marketingowa, która powinna być dostosowana do poszczególnych grup interesariuszy. Różne techniki oraz instrumenty komunikacyjne stosowane są w celu rozwijania relacji i budowania więzi z kluczowymi uczestnikami rynku, tym niemniej całość działań powinna być skoordynowana oraz zintegrowana tak, aby tworzyć spójny program komunikacyjny.

Efektywna komunikacja, która może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, powinna umożliwiać i wspomagać rozwój sieci relacji tworzonych z poszczególnymi grupami interesariuszy przedsiębiorstwa. W procesie budowania i wzmocnienia relacji należy stosować kompleksowe podejście do komunikacji, które łączy się z koniecznością integracji oraz koordynacji wszystkich instrumentów komunikacyjnych skierowanych do poszczególnych grup odbiorców. Dodatkowo, strategia zintegrowanej komunikacji marketingowej powinna być zsynchronizowana z pozostałymi działaniami ukierunkowanymi na rozwój, utrzymywanie, oraz

wzmocnianie relacji z istotnymi dla przedsiębiorstwa uczestnikami rynku.

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki oraz roli, jaką odgrywa komunikacja marketingowa w strategii przedsiębiorstw sieciowych, a także znaczenia budowania pozytywnych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa jako istotnego czynnika sukcesu strategii sieciowych.

SIECIOWY CHARAKTER WSPÓŁCZESNEGO BIZNESU

Rozwój nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych ma istotny wpływ na społeczeństwo oraz istniejące struktury społeczne. Współczesne społeczeństwo opisywane jest przez wielu autorów jako społeczeństwo sieciowe ze względu na wzajemne powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami, organizacjami oraz grupami społecznymi oparte na stałym dostępie do informacji oraz nowoczesnych źródeł komunikacji [12]. Niektórzy naukowcy twierdzą nawet, że sieć stała się podstawową jednostką współczesnego społeczeństwa, a realizowane działania oraz struktury społeczne skupiają się wokół elektronicznie przetwarzanej sieci informacji [2]. W społeczeństwie sieciowym przedsiębiorstwa nawiązują współpracę, tworząc różnego rodzaju związki, sojusze oraz alianse, co nie tylko zmienia środowisko obecnego biznesu, ale także tworzy nowe wyzwania związane z koniecznością zmiany podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem oraz dotychczasowych sposobów działania na rynku.

Przedsiębiorstwa, które były postrzegane jako samodzielne jednostki powiązane z innym organizacjami, stanowią obecnie integralną część sieci. Sieciowy charakter współczesnego biznesu zmienił relacje pomiędzy firmami, pracownikami, nabywcami, a także pozostałymi grupami interesariuszy. Nowe przedsiębiorstwa sieciowe wymagają zmiany podejścia do formułowania strategii, jak i kluczowych kompetencji. Sieci mają wpływ na funkcjonowanie biznesu w szczególności w zakresie zarządzania ryzykiem, zarządzania strategicznego, marketingu oraz zarządzania zasobami ludzkimi, co wiąże się z koniecznością tworzenia nowych modeli biznesowych. Firmy powinny postrzegać ryzyko oraz szukać sposobów generowania zysków w możliwościach, jakie niosą ze sobą sieciowe zdolności relacyjne, a nie

wyłącznie w obszarach podlegających wewnętrznej kontroli przedsiębiorstwa. Z kolei kluczowe kompetencje nie powinny ograniczać się jedynie do kompetencji, które firma posiada, ale także tych, z których można skorzystać w wyniku powiązań sieciowych. Podejście sieciowe jest więc niezbędne dla prawidłowego zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem [7].

Sieci tworzą nowe możliwości dla wdrażania innowacji oraz projektowania nowych produktów, a umiejętności niezbędne do ich tworzenia nie są skoncentrowane wyłącznie w obrębie jednej firmy. Menedżerowie powinni posiadać zdolność pozyskiwania nowych pomysłów oraz rozwijania produktów w oparciu o powiązania sieciowe przedsiębiorstwa. Formułowanie strategii rozwoju nowego produktu wymaga nowego podejścia oraz zmiany ukierunkowanej na innowację sieciową, powstałą w wyniku współpracy z poszczególnymi grupami interesariuszy, m.in.: dostawcami, nabywcami i pośrednikami, a także niezależnymi ekspertami, wynalazcami oraz pracownikami instytucji naukowych [11]. Ze względu na złożony charakter wielu produktów powstałych z wielu połączonych ze sobą elementów, projektowanie ich wymaga zaangażowania wielu firm oraz osób, co łączy się z koniecznością prawidłowej komunikacji pomiędzy uczestnikami projektów związanych z powstawaniem nowego produktu. Co więcej, efektywna komunikacja oraz zdolności relacyjne są kluczowe dla współpracy oraz budowania długofalowych relacji niezbędnych dla sukcesu realizowanych strategii sieciowych.

TRENDY W KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

Komunikacja marketingowa obejmuje zespół działań i środków związanych z komunikacją pomiędzy firmą i jej otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, a jej podstawowym celem jest informowanie obecnych i potencjalnych klientów o cechach produktu i jego korzyściach, cenie oraz innych kosztach, a także kanałach, przez które produkt jest rozprowadzany, miejscach i czasie zakupu. Dodatkowo, działania komunikacyjne ukierunkowane są na przekonywanie odbiorców o wyjątkowości oferowanego produktu oraz zapewnianie, że spełni ich oczekiwania i zaspokoi potrzeby, a także przypominanie o jego korzyściach w odniesieniu do produktów konkurencyjnych. Działania komunikacyjne służą także do budowania i rozwoju relacji z klientami i pozostałymi grupami interesariuszy, co niezbędne jest do rozwoju sieci składającej się z firmy, klientów, pracowników, dostawców, pośredników oraz innych uczestników rynku istotnych z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Umiejętność stworzenia lepszej sieci oraz obustronnie korzystnych relacji prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku [8]. Budowanie i rozwój relacji wymaga zrozumienia potrzeb i celów poszczególnych grup oraz stworzenia programów i narzędzi odpowiednich do wzmocnienia wzajemnych więzi.

Prowadzone przez przedsiębiorstwa działania w zakresie komunikacji marketingowej zmieniają się na przestrzeni lat ze względu na rosnącą liczbę kanałów komunikacyjnych oraz grup odbiorców o coraz bardziej wyszukanych potrzebach. Wiele firm zdecydowało się na zmianę podejścia

i zastosowanie zintegrowanej komunikacji marketingowej, zamiast wykorzystywania wybranych instrumentów komunikacyjnych do realizacji wyznaczonych celów. Zintegrowana komunikacja marketingowa jest koncepcją, która uwzględnia wartość dodaną uzyskaną poprzez integrację oraz koordynację wszystkich narzędzi komunikacyjnych w spójny program. Wyrazem tego podejścia jest wykorzystanie reklamy, marketingu bezpośredniego, promocji sprzedaży, public relations oraz innych instrumentów komunikacyjnych w celu zwiększenia oddziaływania na konsumentów oraz innych odbiorców [4, 6]. Dodatkowo, należy mieć na względzie, że firmy komunikują się z wieloma grupami w tym samym czasie, włączając w to potencjalnych nabywców, obecnych klientów, pracowników, dostawców, pośredników handlowych, przedstawicieli mass mediów oraz innych. W przypadku komunikowania się z potencjalnymi nabywcami, najczęściej wykorzystywanymi kanałami komunikacji są mass media, marketing bezpośredni oraz public relations. Wobec stałych klientów stosuje się zazwyczaj techniki sprzedażowe, takie jak cross- i up-selling, a także marketing bezpośredni, programy lojalnościowe oraz inne działania promocyjne. Komunikacja z pracownikami obejmuje działania z zakresu public relations, które są także efektywne w budowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa niezbędnego do utrzymywania dobrych relacji ze wspomnianymi grupami, a także z przedstawicielami mass mediów oraz innymi wpływowymi grupami.

We współczesnej gospodarce, która w znacznym stopniu opiera się na sektorze usług, istotne jest także zastosowanie prawidłowego podejścia do komunikacji marketingowej uwzględniającego specyfikę usług. Usługi stanowią ofertę wielu przedsiębiorstw, a także dołączane są do sprzedawanych dóbr materialnych w celu wzbogacenia oferty i zwiększenia wartości dla klienta. Tradycyjne strategie komunikacji marketingowej, które projektowano z myślą o promocji artykułów przemysłowych i konsumpcyjnych, okazały się niewystarczające do promowania usług. Niematerialny charakter usług oraz brak możliwości oceny jakości usług przed dokonaniem zakupem skłoniły marketerów do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie komunikacji marketingowej. Jednym z proponowanych rozwiązań jest koncentracja na materialnych atrybutach usług i prezentacja ich w przekazie komunikacyjnym, np. poprzez reklamy przedstawiające proces świadczenia usługi lub miejsce wykonania usługi. Do innych sposobów ograniczania ryzyka związanego z zakupem usługi należą: umieszczanie referencji klientów oraz znanych osób w materiałach promocyjnych, cytowanie niezależnych źródeł, prezentowanie osiągnięć przedsiębiorstwa, wykorzystywanie metafor o wymiernym charakterze, przedstawianie korzyści związanych z zakupem usługi [10].

Komunikacja marketingowa nie powinna być obecnie postrzegana jedynie jako zestaw technik i narzędzi wykorzystywanych do wywierania wpływu na odbiorców. Istnieje wiele sposobów oddziaływania na nabywców oraz pozostałe grupy interesariuszy, oprócz tradycyjnie rozumianych kanałów komunikacyjnych. Lokalizacja placówki handlowej czy usługowej, otoczenie oraz atmosfera panująca w punkcie sprzedaży, zachowanie oraz wygląd personelu, a także inne elementy o charakterze wizualnym oraz niewizualnym oddziałujące na konsumentów wzmocniają przekaz

komunikacyjny [9]. W ostatnich latach wzrosło zainteresowanie możliwościami, jakie oferuje marketing sensoryczny, czego wyrazem jest stosowanie coraz to nowych sposobów oddziaływania na zmysły konsumentów w celu stworzenia określonego komunikatu i wzmocnienia wizerunku marki. Marketerzy, planując strategię komunikacji, powinni zintegrować wszystkie elementy wpływające na odbiorców, co umożliwi stworzenie przejrzystego i spójnego komunikatu. Umiejętność wykorzystania czynników emocjonalnych, racjonalnych i zmysłowych przyczynia się także do zwiększenia oddziaływania przekazu komunikacyjnego oraz skuteczności realizowanych działań [5]. Dodatkowo, wykorzystanie nowoczesnych nośników informacji, takich jak Internet i związanych z nim nowych możliwości komunikowania się np. poprzez strony www, bannery, e-mailing, marketing wirusowy, advergaming, portale społecznościowe czy blogi, daje możliwość lepszego dotarcia do wielu grup odbiorców.

BUDOWANIE RELACJI W SIECI

Podstawowym celem realizowanej strategii komunikacji marketingowej jest budowanie oraz wzmocnianie relacji z nabywcami oraz pozostałymi grupami interesariuszy, co przyczynia się do powstania sieci związanych ze sobą podmiotów. Umiejętność stworzenia takiej sieci oraz zbudowania wzajemnie korzystnych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Działania komunikacyjne ukierunkowane na rozwój relacji z uczestnikami rynku, łączą się ściśle z koncepcją marketingu relacji rozpowszechnioną w latach 80-tych. Początkowo, koncepcja ta odnosiła się do budowania i umacniania więzi z nabywcami [1], natomiast w późniejszym okresie zwrócono także uwagę na konieczność rozwijania relacji z pozostałymi uczestnikami rynku istotnymi dla funkcjonowania firmy [3]. Mimo że podstawowy nacisk kładzie się na nadal rynki konsumenckie, budowanie więzi z poszczególnymi grupami interesariuszy nabiera w ostatnim czasie coraz większego znaczenia.

Budowanie więzi z nabywcami wymaga przede wszystkim odpowiedniego doboru instrumentów marketingowych, a komunikacja marketingowa jest jednym ze środków oddziaływania na klientów. Podstawą sukcesu prowadzonych działań jest prawidłowe rozpoznanie potrzeb konsumentów, określenie standardów jakości oraz instrumentów kontroli związanych z realizacją tych standardów. Należy dostosować produkt do zindywidualizowanych potrzeb nabywców oraz wzbogacać ofertę dodatkowymi usługami, zapewniając jednocześnie lepszą obsługę klienta. Cena także może służyć do rozwijania relacji z nabywcami, np. poprzez oferowanie uczestnictwa w programach członkowskich oraz zawieranie długoterminowych kontraktów, które nagradzają nabywców korzystniejszymi warunkami oraz niższą ceną. Łatwy dostęp do oferty, szybkość i wygoda oraz możliwość dokonywania zakupów w domu powinny cechować działania dystrybucyjne ukierunkowane na umacnianie więzi z nabywcami. Komunikacja marketingowa jest także istotnym elementem marketingu relacji, a podstawowy nacisk prowadzonych działań położony jest na rozwijanie interakcji z klientami oraz zindywidualizowany kontakt, m.in. poprzez stosowanie sprzedaży osobistej, instrumentów marketingu

bezpośredniego, portali społecznościowych czy forów konsumenckich. Rozwijanie relacji z nabywcami często odbywa się w ramach programów lojalnościowych oferujących zarówno korzyści finansowe, jak i pozafinansowe dla stałych klientów.

Podczas gdy budowanie więzi z nabywcami wymaga odpowiedniego doboru instrumentów marketingowych, rozwijanie relacji z pozostałymi grupami interesariuszy łączy się z prowadzeniem różnych działań, które są dostosowane do specyfiki poszczególnych grup odbiorców. Rozwijanie pozytywnych relacji z pracownikami firmy jest szczególnie istotne ze względu na istniejącą zależność pomiędzy poziomem satysfakcji pracowników i klientów. Wymaga to zastosowania odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi, dobrej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, a także zaangażowania i współpracy wszystkich działów firmy. Komunikacja z pracownikami obejmuje ustne i pisemne formy przekazywania wiadomości. Do środków werbalnej komunikacji należą m.in.: bezpośrednie interakcje, formalne i nieformalne spotkania, zebrania, konferencje, telekonferencje oraz eventy, natomiast pisemne formy to: memo, newslettery, e-mailing, blogi oraz inne wewnętrzne publikacje. Budowanie poczucia przynależności oraz rozwijanie więzi z pracownikami można także osiągnąć dzięki organizowaniu imprez integracyjnych oraz okolicznościowych, pikników, przyjęć urodzinowych i innych spotkań o charakterze kulturalno-rozrywkowym.

W procesie tworzenia wartości dla klienta, ważną rolę odgrywają także partnerzy marketingowi, dlatego też rozwijanie wzajemnie korzystnych relacji jest niezbędne dla osiągnięcia pożądanego efektu finalnego. Do najbardziej skutecznych środków komunikacji z dostawcami należą: e-mailing, direct mail, konferencje, targi, spotkania oraz publikacje, takie jak: broszury, katalogi, ulotki i inne. Umacnianie więzi z pośrednikami handlowymi, detalistami, hurtownikami oraz sprzedawcami obejmuje podobne środki komunikacyjne, jakie stosowane są wobec dostawców, natomiast dodatkowo ważną rolę odgrywają środki aktywizujące sprzedaż, np. dostarczanie urządzeń sprzedażowych i materiałów promocyjnych, udzielanie rabatów, organizowanie konkursów dla sprzedawców oraz stosowanie innych zachęt. Ważna dla korzystnej współpracy jest także terminowość dostaw oraz dokonywanie płatności zgodne z ustalonymi warunkami. Budowanie i umacnianie pozytywnych relacji z pozostałymi grupami interesariuszy, do których należą inwestorzy, lokalna społeczność, przedstawiciele mass mediów i organizacji non-profit obejmują różne techniki z zakresu public relations ukierunkowane na tworzenie pożądanego wizerunku oraz reputacji przedsiębiorstwa.

PODSUMOWANIE

Ze względu na sieciowy charakter współczesnego biznesu oraz istniejące współzależności pomiędzy uczestnikami rynku, zmienia się podejście do realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii. Umiejętność tworzenia i rozwoju sieci jest obecnie niezbędnym warunkiem funkcjonowania na rynku, dając możliwość budowania pozycji konkurencyjnej oraz uzyskania przewagi nad konkurentami. W obecnych warunkach walka konkurencyjna odbywa się pomiędzy sieciami

przedsiębiorstw, co łączy się z koniecznością opracowania oraz realizowania odpowiedniej strategii sieciowej. W strategiach sieciowych nacisk położony jest na budowanie relacji z podstawowymi grupami interesariuszy, a szczególną rolę w rozwijaniu więzi z współtworzącymi sieć podmiotami odgrywa komunikacja marketingowa.

Planując strategię komunikacji marketingowej należy wziąć pod uwagę współczesne podejście do komunikacji polegające na integracji oraz koordynacji wszystkich narzędzi oraz technik komunikacyjnych stosowanych do osiągnięcia zamierzonego celu, a także specyfikę oferty przedsiębiorstwa, która może wpływać na wykorzystanie określonych sposobów dotarcia do odbiorców. Należy mieć także na względzie, że działania komunikacyjne oprócz tradycyjnie rozumianych środków oddziaływania, do których należą: reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, marketing bezpośredni oraz public relations, powinny obejmować dodatkowo inne elementy, m.in.: lokalizację placówki handlowej, atmosferę panującą w miejscu sprzedaży czy wygląd oraz zachowanie personelu. Ważne jest także zastosowanie nowoczesnych środków komunikacji, takich jak Internet oraz związanych z nim nowych sposobów komunikowania się.

Działania komunikacyjne powinny być dostosowane do poszczególnych grup interesariuszy, ale należy je stosować razem z innymi instrumentami niezbędnymi do budowania relacji. W przypadku nabywców całość działań marketingowych związanych z opracowaniem strategii marketingu mix, w tym strategia komunikacji marketingowej, powinna prowadzić do umacniania relacji pomiędzy firmą a jej klientami. Na kształtowanie pozytywnych relacji z pracownikami wpływa zarówno odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, współpraca między działami, jak i prawidłowa komunikacja wewnątrzorganizacyjna. W kontaktach z dostawcami należy także posługiwać się odpowiednimi technikami komunikacyjnymi, a wobec pośredników handlowych dodatkowo stosować środki aktywizujące sprzedaż. Relacje z pozostałymi grupami interesariuszy, takimi jak: inwestorzy, społeczność lokalna czy przedstawiciele mass mediów, kształtują działania z obszaru public relations.

LITERATURA

- [1] **BERRY L. 1983.** *Relationship Marketing* in L. Berry, G.L. Shostack and G.D. Upham, *Emerging Perspective on Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago.
- [2] **CASTELLS M. 1996.** *The Rise of The Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. I. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.
- [3] **CHRISTOPHER M., PAYNE A. BALLANTYNE D. 1991.** *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [4] **CLOW K.E., BAACK D. 2007.** *Integrated Advertising. Promotion, and Marketing Communications*, 3rd edition, Pearson Education.
- [5] **HULTEN B. BROWEUS N., VAN DIJK M. 2009.** *Sensory Marketing*, Palgrave Macmillan.
- [6] **JOHANN M. 2012.** *Empowerment w strategii marketingowej przedsiębiorstw usługowych*. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, Nr 1, 156-160.
- [7] **KLEINDORFER P., WIND Y. 2009.** *The Network Imperative: Community or Contagion*, in: P. Kleindorfer, Y. Wind, *The Network Challenge, Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, Pearson Education LTD.
- [8] **KOTLER P., KELLER K.L. 2007.** *A Framework for Marketing Management*, Pearson Prentice Hall.
- [9] **LOVELOCK CH. WIRTZ J. 2011.** *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, Prentice Hall.
- [10] **MITTAL B., BAKER J. 2002.** *Advertising Strategies for Hospitality Services*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43.
- [11] **NAMBISAN S., SAWHNEY M. 2009.** *Network-Centric Innovation; Four Strategies for Tapping the Global Brain* in: P. Kleindorfer, Y. Wind, *The Network Challenge, Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, Pearson Education LTD.
- [12] **VAN DIJK J. 1999.** *The Network Society: Social Aspects of New Media*, London, Thousand Oaks, New Delhi.

THE ROLE OF MARKETING COMMUNICATIONS IN STRATEGIES OF NETWORK ORGANIZATIONS

SUMMARY

Since all organizations are linked and interdependent, it is crucial to develop network-based strategies with the emphasis put on building an effective network of relationships with key stakeholders, which results in gaining competitive advantage. Marketing communications play a very important role in the process of building long-term relationships. When developing effective communications strategy, it is necessary to take into consideration current trends in marketing communications such as integrated marketing communications concept as well as challenges related to the services communications due to the dominance of services in today's economy and their role in gaining competitive advantage in the market. Marketers should identify all elements communicative in nature with the emphasis put on the relationship building tools, select elements appealing to particular audiences, integrate them to create a clear and consistent message and synchronize them with other activities aimed at developing long-term relationships.

Key words: network society, network organization, network strategy, marketing communications, relationship marketing.