

STUDIA i MONOGRAFIE
Nr 54

**WSPÓŁCZESNE WYZWANIA
MARKETINGOWE
– WYBRANE ZAGADNIENIA**

Redakcja:
Muzahim Al-Noorachi

Łódź, Warszawa 2014

Całkowity koszt wydania publikacji
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Recenzent: prof. dr hab. Grzegorz Baran
Skład, redakcja i korekta techniczna: Jadwiga Poczyczyńska
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by: **Społeczna Akademia Nauk**

ISBN: 978-83-6471-07-5

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
tel. 42 67625 29 w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii, ul. Słoneczna 3C,
05-260 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie.....	5
Część pierwsza: Wprowadzenie do nauki o marketingu	
Rozdział I. Muzahim Al-Noorachi , <i>Marketing – geneza i definicje oraz rodzaje orientacji</i>	9
Część druga: Komunikacja marketingowa	
Rozdział 2. Łukasz Sułkowski , <i>Znaczenie komunikacji marketingowej</i>	51
Rozdział 3. Joanna Krygier , <i>Współczesne aspekty komunikacji marketingowej</i>	88
Rozdział 4. Dominika Kaczorowska-Spychalska , <i>Marketing w mediach interaktywnych</i>	122
Część trzecia: Marketing w handlu	
Rozdział 5. Bartłomiej Stopczyński , <i>Marketing w handlu detalicznym</i> ...	161
Rozdział 6. Katarzyna Kolasińska-Morawska , <i>Merchandising w placówkach handlowych</i>	201
Część czwarta: Marketing relacji	
Rozdział 7. Robert Seliga, Andrzej Woźniak , <i>Istota marketingu relacji</i> ..	235
Rozdział 8. Paweł Morawski , <i>Informatyczne systemy wsparcia zarządzania relacjami z klientem (CRM)</i>	277
Część piąta: Marketing kultury	
Rozdział 9. Michał Chmielecki , <i>Marketing międzykulturowy</i>	323
Rozdział 10. Michał Turniak , <i>Różnice międzykulturowe w semantyce sloganów reklamowych</i>	368

WSTĘP

W ręce Czytelnika oddajemy monografię stworzoną wspólnym wysiłkiem przez pracowników Katedry Marketingu i Logistyki Społecznej Akademii Nauk w Łodzi. Materiał w niej zgromadzony jest efektem przemyśleń nad wyzwaniami stawianymi obecnie przed marketingiem oraz wniosków z projektów badawczych prowadzonych przez poszczególnych Autorów. Z powodu rozległości i różnorodności obszaru nauk marketingowych, w niniejszej monografii zebrane zostały wybrane zagadnienia, pogrupowane w pięć wzajemnie uzupełniających się części.

Cześć pierwsza zatytułowana „Wprowadzenie do nauki o marketingu” wraz ze znajdującym się tam rozdziałem pt.: *Marketing – geneza, definicja oraz rodzaje orientacji (koncepcji)*, została opracowana przez profesora Muzahima Al-Noorachiego i ma ona charakter zarówno wprowadzający Czytelnika do zagadnień marketingowych, jak również scalający i konsolidujący dla pozostałych treści zawartych w niniejszej monografii.

Cześć druga monografii „Komunikacja marketingowa” składa się z trzech rozdziałów. W *Znaczeniu komunikacji marketingowej* profesor Łukasz Sułkowski przybliży różnorodne modele procesu komunikacji oraz główne determinanty wpływające na efektywność ich wykorzystania, szczególnie w warunkach rynkowych. Jak podkreśla Autor efektywny proces komunikacji pełni istotną rolę podczas rozwijania i wzmacniania relacji z otoczeniem firmy, co znacząco ułatwia uzyskanie na rynku przewagi wynikającej ze stworzenia sieci powiązań opartej na współpracy korzystnej dla wszystkich podmiotów. Rozdział pt. *Współczesne aspekty komunikacji marketingowej* autorstwa doktor Joanny Krygier koncentruje się na umiejscowieniu komunikacji marketingowej w koncepcji marketingu mix oraz przybliżeniu dostępnych do jej prowadzenia konkretnych narzędzi oraz ich charakterystyki. Cześć monografii poświęcona komunikacji marketingowej zamyka rozdział doktor Dominiki Kaczorowskiej-Spychalskiej pt. *Marketing w mediach interaktywnych*, w którym Autorka dokonuje diagnozy wpływu dynamicznego rozwoju mediów interaktywnych na zachowania i postawy konsumenckie, a także związane z tym szanse i zagrożenia dla firm.

W skład trzeciej części zatytułowanej „Marketing w handlu” wchodzi dwa rozdziały. *Marketing w handlu detalicznym* doktora Bartłomieja Stopczyńskiego prezentuje zagadnienie dostarczania finalnym nabywcom wartość w postaci użyteczności czasu, miejsca, posiadania i formy poprzez różnorodne rodzaje sprzedaży detalicznej, a także dokonuje diagnozy przyczyn i trendów rozwoju handlu detalicznego, przy wykorzystaniu teorii koła rozwoju. Rozdział pt. *Merchandising w placówkach handlowych* doktor Katarzyny Kolasińskiej-Morawskiej zajmuje się rolą zastosowania instrumentów i narzędzi merchandisingu w procesie nakłaniania klienta do nabycia produktu w miejscu jego ekspozycji, a także propagowaniem tematyki efektywnego kreowania wizerunku jednostki handlowej.

Na część czwartą pt. „Marketing relacji” składają się dwa rozdziały. Pierwszy z nich autorstwa doktorów Roberta Seligi oraz Andrzeja Woźniaka nosi tytuł *Istota marketingu relacji* i został poświęcony przedstawieniu teoretycznych podstaw marketingowej orientacji na klienta, a także analizuje rodzaje powiązań społeczno-ekonomicznych możliwych do nawiązania przez firmy z klientami. Z kolei rozdział autorstwa doktora Pawła Morawskiego pt. *Informatyczne systemy wsparcia zarządzania relacjami z klientem (CRM)* zajmuje się techniczno-technologicznymi aspektami nawiązywania i utrzymywania relacji poprzez przybliżenie teorii i praktyki wykorzystania różnorodnych systemów CRM.

Ostatnia, piąta, część niniejszej monografii pt. „Marketing kultury” zawiera dwa rozdziały. *Marketing międzykulturowy* doktora Michała Chmieleckiego podejmuje tematykę wpływu otoczenia kulturowego organizacji na sposób funkcjonowania marketingu. Autor szczególny nacisk położył na aspekty międzynarodowych spotkań handlowych oraz procesy negocjacyjne. Rozdział autorstwa doktora Michała Turniaka zatytułowany *Różnice międzykulturowe w semantyce sloganów reklamowych* zajmuje się zagadnieniem międzykulturowych różnic w interpretacji zawartości przekazów podczas komunikacji werbalnej na przykładzie sloganów reklamowych.

Dodatkowymi atutami niniejszej monografii są liczne zagadnienia do dyskusji oraz praktyczne zadania proponowane przez poszczególnych Autorów.

Redaktor naukowy monografii serdecznie dziękuje doktorowi Michałowi Turniakowi za ogrom wysiłku, który włożył w przygotowanie niniejszego opracowania.

Muzahim Al-Noorachi

Część pierwsza:
Wprowadzenie do nauki o marketingu

Rozdział 1. MARKETING – GENEZA I DEFINICJE ORAZ RODZAJE ORIENTACJI

Muzahim Al-Noorachi

1.1 Geneza marketingu

Wyraz lub termin „marketing” pochodzi z języka angielskiego. Z kolei słowo „market” oznacza rynek. W związku z tym naukę o marketingu należy interpretować i rozumieć, jako „dziedzinę ściśle związaną z działalnością rynkową powstałą na gruncie doświadczeń i praktyk przedsiębiorców obecnie wysoko rozwiniętych gospodarczo państw świata, zwłaszcza Stanów Zjednoczonych Północnej Ameryki i Europy Zachodniej”. Nie jest pewne, kto użył go po raz pierwszy w znaczeniu, jakie ma dzisiaj. Przypuszcza się, że było to na początku XX wieku pomiędzy 1906 a 1911 rokiem¹. Niestety nie udało się go przetłumaczyć na język polski, podobnie zresztą jak i na inne języki.

Naszym zdaniem w terminologii ekonomicznej mówienie o marketingu wiąże się ściśle z filozofią i specyfiką gospodarki rynkowej. Innymi słowy można stwierdzić, że marketing, jako wyodrębniona nauka powstał na tle problemów, jakie zaczęły się pojawiać na rynku w związku z trudnościami sprzedaży produktów, jako efektu masowej produkcji. W czasie wczesnokapitalistycznej produkcji manufakturowej opartej na technice rękodzielniczej, klient raczej czekał na produkt a nie odwrotnie. Natomiast z chwilą, kiedy rozpoczął się proces powstania wielkiego

¹ A. Sznajder, *Marketing. Encyklopedia biznesu*, tom 1, Wydawnictwo Fundacja Innowacja, Warszawa, 1995, s. 475.

przemysłu maszynowego, sytuacja na rynku zmieniła się diametralnie. Znaczący wpływ na nowy stan miała rewolucja przemysłowa w XVIII wieku. Nastąpiło bowiem przejście z techniki produkcji ręcznej do zmechanizowanej produkcji fabrycznej. Przewrót techniczny w metodach wytwarzania produktów rewolucjonizował i stwarzał nieograniczone możliwości wzrostu wydajności pracy, co pociągnęło za sobą zwiększenie i umasowienie produkcji (tania produkcja), a jednocześnie do stopniowego upadku przemysłu rękodzielniczego.

Umasowienie produkcji i nieustanna mechanizacja i automatyzacja procesów wytwórczych spowodowało, iż z czasem zaczęto mieć problemy ze sprzedażą. P. Waniowski nawiązując do tej sytuacji uważa, że pewne załączki koncepcji marketingowych mające na celu rozwiązania powstałych problemów można było zauważyć już w końcu wieku XIX. Były to działania wybitnie fragmentaryczne, które dziś nie zostałyby uznane za godne uwagi, jednak wówczas były czymś nowym i stały się podwaliną późniejszych całościowych koncepcji marketingowych². J. T. Russell i W.R. Lane z Univeristy of Georgia twierdzą i to słusznie, że przeskok z ogłoszeń reklamowych typowych w latach 70. XIX wieku przypominających sposoby średniowieczne na wyszukane reklamy był wynikiem rozwoju rynków krajowych w kierunku wyrobów markowych, standardowych, pochodzących od wielkich producentów. Zadziwiające nowe wynalazki techniczne oraz wielkie korporacje doprowadziły do powstania produkcji masowej. Sprzedaż wyprodukowanych w ten sposób dóbr milionom konsumentów niejednokrotnie wymagała intensywnej reklamy³. Innymi słowy pojawienie nowej technologii produkcji pociągnęło za sobą zmiany w otoczeniu zewnętrznym ekonomicznym, społecznym, finansowym, konkurencyjnym, międzynarodowym itd. W związku z tym marketing stał się jedną z dziedzin ekonomii, która ma na celu nie tylko zamianę tego, co firma wyprodukuje na pieniądze, lecz jako naukę oraz sztukę potrzebną do efektywnego i efektownego pro-

² P. Waniowski, D. Sobotkiewicz, M. Daszkiewicz, *Marketing – teoria i przykłady*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, 2010, s. 34.

³ I.T. Russell, W.R. Lane, *Reklama według Ottona Kleppnera*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa, 2000, s. 5.

wadzenia interesu. Bowiem zmiany, jakie miały miejsce w funkcjonowaniu gospodarki rynkowej skłoniły firmy do poszukiwania skutecznych sposobów i metod zarządzania biznesem, a jednym z tych obszarów wspomagających stał się marketing.

Autor opracowania zawsze na pierwszym wykładzie ze studentami kursu z marketingu zadaje pytanie – co oni rozumieją przez termin „marketing”, który zagościł na dobre w naszym życiu codziennym? Odpowiedź jest różna: jednym marketing kojarzy się z reklamą i promocją, a więc ściśle wiąże się ze sztuką aktywizacji sprzedaży produktów. Drugim marketing kojarzy się z dystrybucją produktów, a więc przesuwaniem wyrobów ze sfery ich produkcji do sfery konsumpcji, a jeszcze inni uważają, że marketing zajmuje się analizą i badaniem rynku w celu opracowania odpowiednich strategii konkurencyjnych.

Ze wspomnianych odpowiedzi wynika, że spora grupa ludzi źle rozumie i interpretuje pojęcie marketingu, ponieważ uważa go za „zestaw instrumentów wykorzystanych przez przedsiębiorstwa w celu sprzedaży wyprodukowanych wyrobów – zamienić je na pieniądze”. Jean I. Lambin pisząc na temat ideologicznych podstaw marketingu słusznie zauważa, że termin „marketing” stał się wyrażeniem nader obciążonym, zdeprecjonowanym i często źle rozumianym, nie tylko przez jego krytyków, ale również przez jego zwolenników. Jest on często potocznie rozumiany m.in. jako zestaw instrumentów wszechwładnych mogących spowodować, iż rynek zaakceptuje wszystko dzięki stosowaniu potężnych metod komunikacji. Tego rodzaju metody agresywnej sprzedaży są często oderwane od rzeczywistych potrzeb nabywców. Uwaga skupia się na potrzebach sprzedawcy, a więc na sprzedaży. Mīt supremacji marketingu utrzymuje się uporczywie, mimo że bardzo wiele dowodów świadczy o czymś przeciwnym. Na przykład wysoki odsetek nowych produktów i marek, ponoszących rynkowe fiasko, dowodzi zdolności rynku do przeciwstawiania się sile produktów⁴.

⁴ J.L. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2001, s. 21-22.

1.2 Przegląd definicji marketingu

Pojęcie „marketingu”, jako dyscypliny naukowej i zarazem filozofii oraz sztuki praktycznego działania na rynku, jak dotąd nie zostało jednoznacznie zdefiniowane. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji. Różnią się one głównie akcentem na pewne wybrane przez autorów cechy, które ich zdaniem są najistotniejsze.

Pierwsza klasyczna definicja marketingu została przyjęta w 1941 r. przez najpoważniejszą na świecie naukowo-badawczą organizację marketingową – Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingowe (American Marketing Association). Określa ono marketing, jako „prowadzenie czynności gospodarczych, które kierują przepływem dóbr i usług od producenta do konsumenta lub użytkownika”⁵.

Zmiany ekonomiczno-społeczne państw obecnie gospodarczo rozwiniętych zwłaszcza w USA spowodowały, iż owe stowarzyszenie w roku 1985 zmieniło definicję poprzednią na taką, która określa marketing, jako „proces planowania i urzeczywistnienia koncepcji produktu (dóbr, usług, idei), cen, promocji i dystrybucji prowadzących do wymiany pozwalającej osiągnąć cele jednostki i organizacji”⁶.

Z kolei najnowsza definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingowego brzmi następująco „Marketing jest działalnością, zbiorem instytucji oraz procesów służących tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie ofert, które mają wartość dla klientów, kontrahentów, a także społeczeństwa w ogólności”⁷.

Wybitny i znakomity amerykański uczony zwany guru i ojciec marketingu Ph. Kotler uważa, że „marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę

⁵ K. Kotra, A. Pysz-Radziszewska, *Marketing w teorii i praktyce*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, 2001, s. 13.

⁶ K. Białecki, *Instrumenty marketingu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa, 2006, s. 18.

⁷ Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2012, s. 5.

posiadających wartość produktów”⁸. Ta definicja marketingu opiera się na następujących podstawowych pojęciach: potrzeby, pragnienia i popyt, produkty, wartość, cena i zadowolenie, wymiana, transakcje i związki, rynki oraz marketing i uczestnicy rynku. W innym dziele tego samego autora pt. „Marketing” – wydanie z 2005 roku określa on marketing, jako dziedzinę zajmującą się rozpoznawaniem i spełnianiem potrzeb ludzkich i społecznych. W związku z tym uważa, że jedną z najkrótszych definicji marketingu jest „zyskowne zaspokajanie potrzeb”, albo „zaspokajając potrzeby, osiągając zysk”⁹.

L. Garbarski, I. Rutkowski i W. Wrzosek nie wdając się w dyskusję terminologiczną określają marketing, jako „zintegrowany zbiór (system) instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, opartych na rynkowych regułach postępowania. Zbiór ten jest integralnym elementem działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorstwa na rynku. Marketing nie jest jednorazowym przedsięwzięciem, lecz procesem”¹⁰. Z przedstawionej definicji wynika, że:

- marketing jest kategorią strukturalną, wyrażającą określony zbiór instrumentów;
- zbiór ten jest wewnętrźnie zintegrowany;
- jest to zbiór bezpośrednio związany z badaniem i kształtowaniem rynku;
- jest to zbiór kreowany i uruchamiany według rynkowych reguł postępowania.

⁸ Ph. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa, 1994, s. 6.

⁹ Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp.z o.o., Poznań, 2005, s.3; Ph. Kotler, K. Lane Keller, *Marketing...*, op. cit., s. 5.

¹⁰ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa, 1997, s. 23-24.

H. Szulce dzieląc definicje marketingu na dwie kategorie: klasyczne¹¹ i nowoczesne przedstawia własną, według której marketing określa jako „powszechnie akceptowaną filozofię prowadzenia biznesu i funkcjonowania przedsiębiorstwa, opartą na metodologii badań marketingowych i dostrzegającą konieczność orientacji na konsumenta jako podstawy, zapewniającej zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest orientacją menedżerską, zmierzającą do osiągnięcia maksymalnych korzyści przy minimalizacji nakładów¹².”

Niezwykle trafną i najbardziej lakoniczną definicję marketingu zaproponowali w swojej książce T. Staudt, D. Bowersox i D. Taylor. Według nich marketing jest to „osiąganie korzystnej pozycji na rynku przez zaspokajanie pragnień i życzeń nabywców”¹³. Jak można zauważyć, autorzy podkreślają w niej ścisłe zależności między spełnianiem potrzeb nabywców i osiąganiem złożonych efektów ekonomicznych przez przedsiębiorstwo.

Z przedstawionych definicji można stwierdzić, że:

- Marketing jest postrzegany, jako zbiór czynności związanych z wyprodukowaniem, wyceną, promocją i sprzedażą produktów tj. wyrobów, idei i usług.
- Marketing stanowi zbiór metod i technik działania, umożliwiając badania potrzeby i preferencje konsumentów oraz prognozowanie popytu.
- Marketing jest koncepcją efektywnego i efektownego zarządzania działalnością produkcyjną, usługową i handlową.

¹¹ Definicje zaliczane do klasycznych określają marketing, jako: planowanie, koordynację i kontrolę działań przedsiębiorstwa, uwarunkowane na aktualne i potencjalne rynki zbytu. Nowoczesne ujęcie marketingu odnosi się także do działań organizacji non profit (nienastawionych na zysk) i może obejmować nie tylko produkty, ale także idee i usługi niematerialne.

¹² H. Szulce, *Koncepcja i uwarunkowania działań marketingowych (część pierwsza)*, [w:] H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce (red.), *Marketing – uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 2007, s. 8-9.

¹³ P. Waniowski, D. Sobotkiewicz, M. Daszkiewicz, *Marketing – teorie...*, op. cit., s. 33.

- Marketing jest filozofią współczesnego biznesu i jednocześnie menedżerskim procesem identyfikacji, przewidywania i zaspokajania potrzeb i pragnień konsumentów na rynku.

Autorowi opracowania najbardziej odpowiada lakoniczna definicja Ph. Kotlera, która zawiera jedynie cztery słowa tj. „zyskowne zaspokajanie potrzeb i pragnień” albo „zaspokajać potrzeby i pragnienia osiągając zysk”. W tej definicji jest zawarta cała filozofia etycznego biznesu oferującego konsumentom użyteczne wartości, jakie nabywają na rynku.

1.3 Koncepcje (orientacje) biznesowe przedsiębiorstw na rynku

Przemiany zachodzące w gospodarce światowej na przestrzeni wieków spowodowały wykształcenie się pięciu koncepcji (orientacji) przedsiębiorstw na rynku. Wszystkie w swoich założeniach służą osiągnięciu centralnego celu ekonomicznego, jakim jest w gospodarce towarowej zysk. Różnica między nimi jedynie sprowadza się do odmienności dróg, metod i sposobów jego osiągnięcia. Są to koncepcje: produkcyjna, produktowa, sprzedażowa, marketingowa i holistyczna.

Koncepcja (orientacja) produkcyjna

Koncepcja (orientacja) produkcyjna jest bardzo popularna wśród firm, jako podejście do prowadzenia biznesu. Jej początki wiążą się z ogólnym przyspieszeniem rozwoju gospodarczego, jakie nastąpiło w drugiej połowie XIX wieku w wyniku odkryć i wynalazków w dziedzinie technologii i organizacji produkcji zwłaszcza w USA i następnie w Europie. Umożliwiały one zwiększenie efektywności gospodarowania przez organizowanie produkcji masowej, obniżanie kosztów jednostkowych i cen, a także, w związku z rozwojem środków komunikacji i transportu, poszerzanie rynków zbytu¹⁴. Oznacza to, że podstawą jej jest przekonanie, że masowa produkcja oraz niskie koszty są głównymi atrybutami sukcesu biznesowego, ponieważ nabywców interesuje przede wszystkim

¹⁴ J. Altkorn, *Podstawy marketingu - praca zbiorowa*. Wydawnictwo O.O. Franciszkań, Kraków, 1997, s. 21.

dostępność produktu – tj. sprawna organizacja dystrybucji oraz niskie ceny. Dobrym przykładem realizacji koncepcji produkcyjnej w praktyce jest polityka stosowana przez większość firm chińskich. Ogromne zasoby taniej siły roboczej stwarzają im przewagę konkurencyjną w postaci niskich kosztów produkcji, co przyczynia się do ustalenia niższych cen w porównaniu z cenami konkurentów.

B. i W. Żurawik słusznie twierdzą, że zorientowane na produkcję przedsiębiorstwa nie prowadzą badań preferencji konsumentów oraz nie starają się identyfikować ich potrzeb. O profilu produkcji decydują możliwości technologiczne, zaopatrzeniowe, finansowe, a w mniejszym stopniu potrzeby konsumentów. Polityka cenowa opiera się na kosztach produkcji z pominięciem rzeczywistej wartości wyrobu oraz posiadanej przewagi nad konkurencją. Zadania działu handlowego są ograniczone do sprzedaży tego, co fabryka wyprodukowała. Jeżeli nabywca jest niezadowolony z zakupu, to handlowcy szukają raczej nowych klientów a nie nowych wyrobów¹⁵. Oznacza to, że punktem wyjścia nie jest konsument i jego potrzeby, lecz produkt i proces jego wytwarzania.

Koncepcja produkcyjna jest skuteczna w sytuacji, kiedy na rynku jest przewaga popytu nad podażą. Innymi słowy, kiedy jest nadwyżka po stronie popytu, a ograniczenia po stronie podaży produktów. W takich warunkach zbyt produktów tj. względna łatwość ich sprzedaży staje się problemem o znaczeniu drugorzędym. Natomiast uwaga firm jest skoncentrowana na procesy organizacyjno-technologiczne oraz doprowadzenia wytworzonych produktów do punktów sprzedaży (sklepów). Historycznie w Europie firmy wykorzystywały tę koncepcję w pierwszych latach po II wojnie światowej oraz na przestrzeni lat 1945–1990 w grupie krajów wschodniej Europy o systemie ekonomicznym nakazowo-rozdzielczym, w których wiecznie panowała gospodarka braków. Warunki ekonomiczno-społeczne w większości krajów rozwijających Afryki, Azji i Ameryki Łacińskiej, zwłaszcza grupa krajów nastawionych na przetrwanie są podatne na stosowanie koncepcji produkcyjnej. W takich gospodarkach jest potrzebna masowa produkcja prostych wyrobów o ni-

¹⁵ B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa 1996, s. 30.

skich cenach przeznaczonych dla biednych bądź przeciętnych nabywców. Liczba tego typu gospodarek zamiast maleć, niestety ulega ona zwiększeniu. Jeszcze pod koniec lat 80. XX wieku liczyła 36 krajów, przez następnych 10 lat zwiększyła się o jedną trzecią. Obecnie liczy około 50 krajów, w tym najwięcej afrykańskich¹⁶. Zatem możliwość stosowania koncepcji produkcyjnej niemal we wszystkich gospodarkach rozwijających się wynika z faktu, że na ogół w każdym sektorze rozmiary popytu są większe od podaży. W związku z tym problem tkwi w tym ile należy produkować, aby zaspokoić potrzeby rynku, a nie co należy zrobić, aby sprzedać to co zostało wyprodukowane. Również – gdy firma w swojej strategii dąży m.in. do rozszerzenia dotychczasowego rynku. Wtedy zgodnie z założeniami orientacji produkcyjnej koncentruje działalność na uzyskaniu wysokiej wydajności produkcji, sprawnej kontroli w celu uzyskania najniższych kosztów, ustalenia niskich cen oraz organizację masowej dystrybucji.

Koncepcja (orientacja) produktowa

Koncepcja produktu utrzymuje, że konsumenci wolą te produkty, które zapewniają najlepszą jakość, najlepiej realizują cel, dla którego są przeznaczone oraz posiadają cechy innowacyjne. Ph. Kotler uważa i to słusznie, że firmy zorientowane na produkt często uważają, że inżynierowie projektują wyjątkowe rzeczy i są czasem zakochani we własnym produkcie. Nie biorą pod uwagę – lub biorą w niewielkim stopniu – opinię konsumentów i często w ogóle nie badają wyrobów konkurencji¹⁷. Poza tym należy zaznaczyć, że nie jest regułą, że nowy bądź ulepszony produkt automatycznie wypiera z rynku starszy i jednocześnie odnosi sukces. Musi być on odpowiednio wyceniony – jego cena powinna być adekwatna do jego prawdziwej wartości; dystrybuowany w odpowiednim czasie i miejscu, reklamowany i promowany i w końcu sprzedawa-

¹⁶ Patrz: M. Al-Noorachi, *Znaczenie podziału świata na rynki ekonomiczne w marketingu międzynarodowym*, [w:] M. Al-Noorachi (red.), *Zarządzanie i stosunki międzynarodowe – wybrane problemy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XI, Zeszyt 4, Wyd. SWSPiZ, Łódź, 2010, s. 91-107.

¹⁷ Por. Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing ...*, op. cit., s. 20; Ph. Kotler, *Marketing*, op. cit.

ny. Oznacza to, że sama koncentracja, na jakość produktu, jest wielkim błędem i nieporozumieniem biznesowym.

Historyczny rozwój koncepcji biznesowych świadczy o tym, że ilościowy wzrost podaży do pewnego momentu odbywał się przy lekceważeniu wymagań jakościowych. W momencie zaś, kiedy pojawiły się trudności w zakresie zbytu wyrobów zaczęto zwracać uwagę na ich jakość. Reasumując można stwierdzić, że jeżeli firma ma funkcjonować według koncepcji (orientacji) produktowej to musi:

po pierwsze – produkować masowo i sprzedawać tanio wykorzystując skalę ekonomii i jednocześnie uzyskać kosztową przewagę nad konkurentami;

po drugie – zachować odpowiednią jakość wyprodukowanych wyrobów poprzez chociażby lepsze wykonanie w porównaniu z wyrobami konkurentów;

po trzecie – decydenci – menedżerowie, nie powinni przekładać jakość nad innymi walorami wyrobów twierdząc, że są producentami znakomitych a nawet wręcz doskonałych wyrobów. Takie przekonanie z punktu widzenia ekonomicznego nie oznacza, że nabywcy będą stale kupować produkty firmy. Ponadto wyszukane, doskonałe technicznie produkty wcale nie muszą zaspokajać potrzeb klientów.

Koncepcja (orientacja) sprzedażowa

Historyczny rozwój gospodarki kapitalistycznej potwierdza, że orientacja sprzedażowa dominowała wśród przedsiębiorstw, kiedy nastąpiła zasadnicza zmiana na rynku tj. nasycenie i przewaga podaży nad popytem. Na nowy stan rynku miały wpływ głównie takie czynniki jak agresywna walka konkurencyjna oraz pojawienie się licznych produktów substytucyjnych dzięki szybko postępującemu rozwojowi nauki i technologii.

Nastąpiła sytuacja przyczyniła się do zwrócenia większej uwagi na takie narzędzia marketingowe jak reklama, promocja, dystrybucja oraz inne instrumenty aktywizacji sprzedaży produktów. W związku z tym podstawowe założenie filozoficzne biznesu zostało rozszerzone z CO i JAK PRODUKOWAĆ na JAK TO SPRZEDAĆ.

Firma, która przyjmuje taką orientację musi pamiętać o tym, że konsumenci pozostawieni sami sobie nie będą kupować wystarczającej ilości produktów. W związku z tym powinna podejmować trzy kierunkowe działania tj.:

1. Agresywne wysiłki na rzecz instrumentów promocji zwłaszcza reklamy. Działania w tym zakresie powinny motywować, zachęcać, nakłaniać i przezwyciężać opory i przyzwyczajenia do zakupu produktów i usług.
2. Aktywizować pracę służb handlowych zarówno wewnętrznych (dział sprzedaży) oraz zewnętrznych tj. głównie sprzedawców w terenie – akwizytorzy, których zadaniem jest poszukiwanie i obsługa klientów oraz utrzymywanie z nimi bieżących kontaktów. Natomiast do głównych zadań działu sprzedaży, który jest ogniwem łączącym firmę z klientami są: działania w celu zwiększenia zakupów dokonanych przez klientów, gromadzeniu informacji o nabywcach, poszukiwania klientów, komunikowania się z klientami i potencjalnymi nabywcami, doskonalenia pracy sprzedawców oraz wybór najlepszych i najbardziej skutecznych kanałów dystrybucji.
3. Korzystać z form wspomagających i aktywizujących sprzedaż wyprodukowanych wyrobów¹⁸, zwłaszcza politykę udzielenia rabatu (upust lub bonifikata)¹⁹. W tym zakresie firma ma do dyspozycji różne rodzaje rabatów. Do najpopularniejszych należy:
 - Rabat ilościowy – jest on przyznawany w dwojaki sposób. Pierwszy za poszczególne zamówienie, gdy za każdym razem odbiorca kupuje wyznaczone minimum otrzymuje taką samą zniżkę. Jest to rabat ilościowy prosty. Drugi rodzaj tj. rabat ilościowy skumulowany (składany), gdzie z każdym kolejnym zamówieniem zło-

¹⁸ Na przykład sprzedaż ratalna, która jest skuteczna w zakresie sprzedaży produktów trwałego użytku jak sprzęt RTV, AGD, samochody i wiele innych produktów gdzie ich koszt stanowi poważny procent w wydatkach budżetu rodziny.

¹⁹ Por. Maciej S. Mulak, *Jak opracować biznes plan- poradnik dla średnich i małych firm*, wydanie II, Wyd. M&A.Communications Polska Sp. z o.o., Lublin, 1995, s. 109-110; J. Altkorna, T. Kramer (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa, 1998, s. 206-208.

żonym przez tego samego klienta w ciągu określonego czasu (kwartał, rok) obniża mu się cenę jednostkową;

- Rabat sezonowy – jest to rabat przyznawany za dokonanie zakupu przed lub po sezonie sprzedaży. Stosując ten rabat obniża się na pewien czas cenę towaru, tak by zachęcić odbiorców do złożenia zamówień jeszcze przed rozpoczęciem sezonu na dany produkt bądź grupę produktów. Na przykład firma Centrum Buduar producent okien PCV o zwiększonej sztywności rozdaje ulotki w której czytamy „8% rabatu dla okien zamówionych w grudniu 2012 r. z terminem realizacji do maja 2013 r.;
- Rabat gotówkowy – jest to zniżka ceny udzielona z zastrzeżeniem. Jest on przyznawany za dokonanie zapłaty w terminie krótszym od zwyczajowo stosowanego przez sprzedawców udzielających kredytu kupieckiego. Jego wysokość zaś zależy od terminu, na jaki sprzedawca udziela kredytu i wyznaczonego okresu, w którym regulacja należności premiowana jest rabatem (zwykle jest to dość krótki okres). Na przykład w ofercie sprzedaży firmy X podaje takie informacje – termin uregulowania należności jest 30 dni. Jeżeli zapłata nastąpi w terminie do 15 dni po otrzymaniu dostawy lub faktury premiowana jest trzyprocentową zniżką;
- Rabat handlowy – jest to zniżka obliczana, jako procent od ceny podstawowej, udzielana przez sprzedawcę hurtownikom lub detalistom za spełnianie przez nich funkcje w kanale dystrybucji.

Koncepcja (orientacja) marketingowa

Orientacja (koncepcja) marketingowa różni się od poprzednich tym, że głównym jej założeniem jest zaspokajanie potrzeb nabywców z zyskiem. Takie podejście zaś wymaga badania gustów, upodobań oraz preferencji nabywców. W związku z tym firma według tej orientacji nie może produkować jakiegokolwiek wyrób bez wcześniejszej opinii nabywców. Oznacza to, że klient w tej sytuacji staje się ważnym graczem procesu zarządzania produktem, ponieważ określa, co potrzebuje i pragnie mieć, a firma ma to wykonać. Oczywiście w realnej rzeczywistości gospodarczej każdy, kto będzie postępował niedokładnie według tego schematu:

najpierw badam potrzeby, a dopiero gdy dowiem się jakie one są, myślę o produkcie optymalnie, to poniesie klęskę, bo w między czasie prawdopodobnie pojawią się produkty konkurencyjne. Chodzi tu bowiem jedynie o pewien sposób myślenia zakładający dostosowywania działań marketingowych (biznesowych) do potrzeb i preferencji nabywców a nie odwrotnie²⁰.

Na współczesnych rynkach, zwłaszcza rozwiniętych europejskich i pozaeuropejskich sukcesy osiąga ta firma, która z jednej strony przyznaje nabywcy centralne miejsce w procesie kształtowania oferty rynkowej, a z drugiej strony potrafi przewidywać przyszłe jego potrzeby i sposoby jej zaspokojenia. W takiej sytuacji misją firmy staje się nie tylko zaspokojenie znanych potrzeb (bieżących), lecz również nieznanymi potrzeb (ukrytych), które pragną mieć nabywcy. Oznacza to, że jednym ze strategicznych celów firmy staje się odkrycie, nieznanymi potrzeb nabywcy dzięki ciągłym badaniom rynku i działaniom innowacyjnym. Natomiast efektem takiego założenia byłoby wykrystalizowanie się przewagi konkurencyjnej w postaci zaoferowania na rynku lepszych wartości (produktów). W ferworze silnej walki konkurencyjnej na rynku (a taka sytuacja jest w gospodarce świata rozwiniętego) wygra ten kto jest w stanie oferować nabywcy wartość bądź produkt, który zaspokaja jego potrzebę lepiej od innych i prowadzi do pełnej satysfakcji lub zachwyty. Ponadto działając według koncepcji marketingowej trzeba zawsze postawić pytanie: jak kreować nowe potrzeby i wyniki. Niekiedy daje to początek nowym sektorom gospodarczym. Odpowiadając na powyższe pytanie uważamy, że firma może tego dokonać, jeżeli jej działania będą nastawione na strukturę innowacyjną, która oznacza ogólnie rzecz biorąc poczynania ukierunkowane na modernizację istniejących wyrobów/usług, wytwarzanie nowych wyrobów, wprowadzenie nowych technologii, materiałów, komponentów i tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych. Według badań, aż 52% przedsiębiorstw działających w Polsce buduje swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o cenę, podczas gdy firmy, dla których innowacje stanowią strategiczne podej-

²⁰ P. Waniowski, D. Sobotkiewicz, M. Daszkiewicz, *Marketing – teoria i praktyka*, op. cit., s. 30.

ście w biznesie, nie wskazują ceny, jako głównego czynnika konkurowania. Ich zdaniem jest to w pierwszej kolejności, jakość oferowanych produktów i usług, a także dostęp do informacji o innowacyjnych rozwiązaniach. Etap konkurowania ceną mają już za sobą. Niestety tylko 0,2% polskich przedsiębiorstw prowadzi działalność oferując innowacyjne produkty, usługi i rozwiązania²¹.

Reasumując można stwierdzić, że dokonujący się postęp w zakresie ewolucji orientacji biznesowych przedsiębiorstw zmierzał w kierunku zaspokajania potrzeb klienta za pomocą produktu oraz całego zestawu instrumentów wspomagających jego wytworzenie, dostarczanie oraz konsumowanie. Innymi słowy nastąpiła zmiana z koncentracji na sprzedaż wyprodukowanych wyrobów i zamianę ich na gotówkę (pieniądze) w kierunku działań mających na celu zaspokajania potrzeb klienta za pomocą wytworzenia odpowiednich wartości.

Koncepcja (orientacja) holistyczna

Powstanie klasycznej koncepcji marketingowej w połowie lat pięćdziesiątych XX w. jako filozofii koncentracji na kliencie i reagowaniu na wysłane przez niego sygnały pociągnęło za sobą rozwój licznych subkoncepcji (postmodernistycznych) mających na celu usprawnienie i doskonalenie istoty nowego podejścia. Do nich należy m.in.:

- CRM (*Customer Relationship Management*),
- Marketing relacji (partnerski),
- Marketing wewnętrzny,
- Marketing zintegrowany,
- Marketing lojalnościowy,
- Marketing personalny (kadrowy),
- Marketing interakcyjny,
- Marketing społeczny (społecznie odpowiedzialny).

²¹ C.M. Christensen, M.E. Raynor, *Innowacje napęd wzrostu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, 2008, s. 8.

A. Ł. Baruk słusznie zauważa, że we wszystkich postmodernistycznych koncepcjach marketingowych dąży się w nich poprzez wykorzystywanie różnorodnych instrumentów do zmniejszenia odległości psychologicznej dzielącej firmę i adresatów oferowanych przez nią wartości, czemu z pewnością sprzyja osiągnięcie przez przedsiębiorstwo poziomu organizacji inteligentnej a przynajmniej uczącej się²².

Wymienione subkoncepcje marketingowe skłaniają do mówienia o koncepcji (orientacji) holistycznej marketingu. Według guru marketingu Ph. Kotlera opiera się ona na takim rozwijaniu, projektowaniu i wdrażaniu programów marketingowych, procesów i działań, które uwzględnia szerokie ujęcie i wzajemne zależności²³. Obejmuje ona cztery zasadnicze filary (rys. 1.1), tj.:

- Marketing relacji (partnerski),
- Marketing wewnętrzny,
- Marketing zintegrowany,
- Marketing dokonań,

MARKETING RELACJI (*Relationship Marketing*)

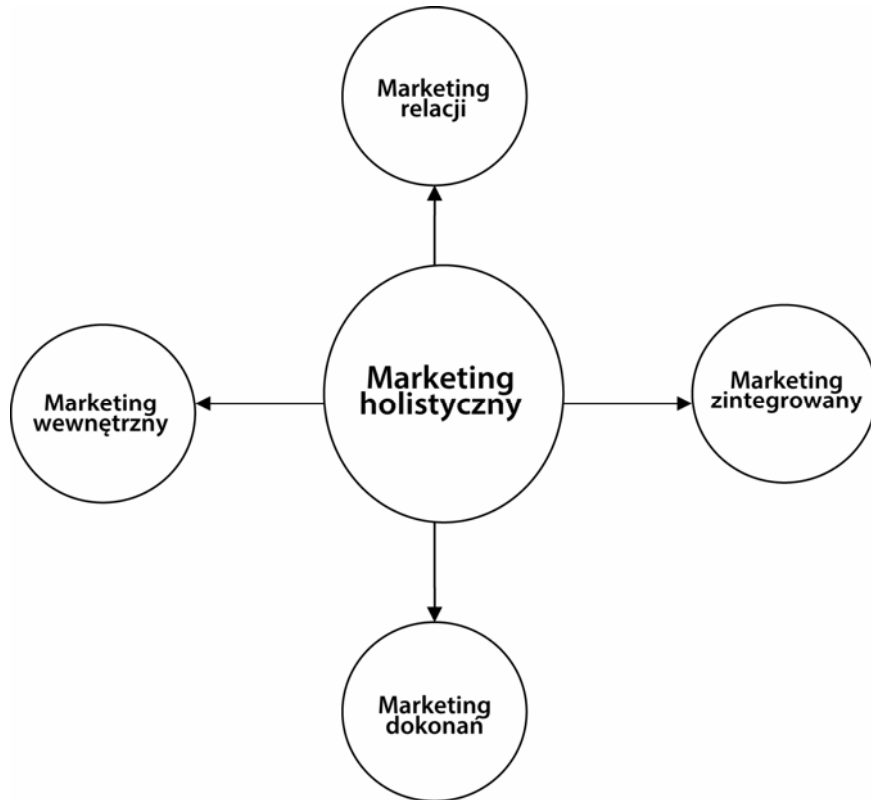
W literaturze przedmiotu bywa również określony, jako „marketing partnerski”. Jego głównym celem jest budowanie wzajemnie satysfakcjonujących długoterminowych stosunków partnerskich (relacji) z klientami, pracownikami, dostawcami, dystrybutorami, dealerami i detalistami. Stosunki partnerskie często są warte więcej niż materialne aktywa firmy, wyznaczają bowiem przyszłą wartość firmy²⁴. W związku z tym działania firmy są skupione m.in. na kształtowaniu poprawnych stosunków z partnerami i klientami niż na produktach, na utrzymanie i rozwój programów lojalnościowych klientów niż na pozyskiwaniu nowych.

²² A.Ł. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, 2008, s. 26.

²³ Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing ...*, op. cit. s. 20.

²⁴ Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004, s. 105.

Rysunek 1.1. Cztery filary marketingu holistycznego

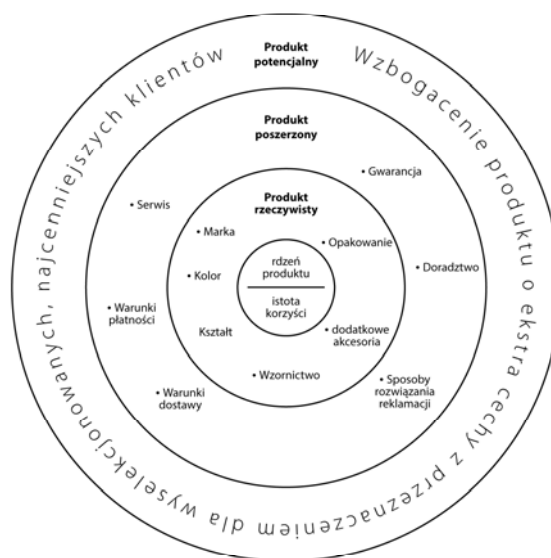


Źródło: Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing ...*, op. cit. s. 21.

Postępowanie według marketingu partnerskiego wymaga nieco innej interpretacji głównych filarów kompozycji marketingu mix²⁵, tj. 4P. Produkt powinien być dostosowany do indywidualnych preferencji klientów. Naszym zdaniem jest to możliwe w sytuacji, kiedy firma ma do czynienia z mniejszą liczbą klientów. Wtedy jest ona w stanie zrealizować indywidualne zamówienia dotyczące nie istoty produktu (rdzeń produktu), lecz jego następne poziomy, tj. rzeczywisty, poszerzony i potencjalny (rys.1.2).

²⁵ J. Otto proponuje następujące terminy: produkt relacyjny, cena relacyjna, dystrybucja relacyjna oraz promocja interaktywna. J. Otto, *Marketing relacji – koncepcje i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2001, s. 284-290.

Rysunek nr 1.2. Poziomy produktu o możliwość kreowania relacji



- Rdzeń produktu: elementy niepodatne na zróżnicowanie
 - Produkt rzeczywisty
 - Produkt poszerzony
 - Produkt potencjalny
- } Zawierają elementy podatne na zróżnicowanie sprzyjające kreowaniu relacji i możliwości indywidualizacji

Źródło: J. Otto: *Marketing relacji - koncepcje i stosowanie ...op. cit.*, s. 281.

Na przykład taką strategię stosuje większość producentów aut, którzy przyjmują indywidualne zamówienia. Ale to nie oznacza, że nie pro-

dukują one samochodów spełniających oczekiwać i preferencji licznej rzeszy klientów. Natomiast w sytuacji, kiedy firma ma do czynienia z dużym rynkiem – na przykład rynki dóbr konsumpcyjnych częstego zakupu, to kwestia indywidualizacji produktu byłaby raczej niemożliwa. Ewentualnie może być zrealizowana we współpracy z pośrednikami kanału dystrybucji – hurtownik, detalista, przedstawiciel. W tym zakresie wiele sieci sklepów typu hiper i supermarketów oraz dyskontu jak Tesco, Real, Kaufland, Lidl, Biedronka zamawia wyroby pod swoją marką, w swoim opakowaniu czy kształcie, itd.

Cena zgodnie z treścią koncepcji 4K (4C) jest kosztem (*cost*) dla nabywcy. W związku z tym w marketingu partnerskim (relacyjnym) jest ona wyznaczona na podstawie stosunków z klientem oraz pakietu cech i usług zamawianych przez klienta. Ponadto wiele produktów często jest produkowana indywidualnie dla każdego klienta zwłaszcza instytucjonalnego, co oznacza, że ich cena jest ustalona w drodze negocjacji. Stąd można stwierdzić, że w marketingu relacyjnym cena jest zorientowana na wartości postrzegane przez klienta, a nie jak w marketingu tradycyjnym zorientowana jest na koszty.

Dystrybucja – w marketingu relacyjnym kładzie się główny nacisk na indywidualizację i wirtualizację dystrybucji produktów, dzięki czemu ogranicza się rolę, jaką odgrywają tradycyjni pośrednicy na rynku tj. hurtownicy i detaliści.

Powoli niemal wszystkie produkty stają się dostępne dla klienta bez konieczności wychodzenia do sklepu. Klient otrzymuje informacje o towarze wraz z propozycją ich zakupu za pośrednictwem mediów interaktywnych. Do najpopularniejszych należą dziś Internet, telefon, faks, katalogi sprzedaży wysyłkowej, znajomi, informacja na opakowaniu towarów. Po analizie i zapoznaniu się z ofertami wielu producentów, klient wybiera najatrakcyjniejszą ofertę z jego punktu widzenia, następnie składa zamówienie i ureguje zapłatę. Do sposobów zmniejszających rolę pośredników (oprócz Internetu i telemarketingu) zalicza się osobowa sprzedaż bezpośrednia. Korzystanie z wymienionej formy wymaga uwzględnienia przewidywanych kosztów oraz specyfikę produktu. Jeżeli analiza ekonomiczna potwierdza opłacalność to taka forma byłaby

bardzo efektywna i skuteczna z punktu widzenia kreowania więzi z klientami.

Promocja w marketingu relacyjnym w zakresie komunikacji z klientem wykorzystuje głównie media interaktywne i bezpośrednie takie jak: direct mail, telefon (telemarketing), Internet. Innymi słowy takie media, które najlepiej spełniają następujące wymogi:

- umożliwiają dotarcie do konkretnego klienta,
- zapewniają dwustronną komunikację,
- pozwalają na indywidualizację przekazu,
- są dostępne na życzenie klienta w dowolnym czasie,
- gwarantują wysoką elastyczność przekazu i szybkie reagowanie,
- stosowane w długim okresie czasu nie powodują gwałtownego wzrostu kosztów,
- umożliwiają za ich pośrednictwem złożenie zamówienia²⁶.

Reasumując należy zaznaczyć, że firma korzystająca z założeń marketingu relacyjnego (partnerskiego) nie powinna zupełnie zrezygnować z marketingu tradycyjnego (transakcyjnego). Oznacza to konieczność stosowania modelu mieszanego tj. partnersko-transakcyjnego. Cechy marketingu tradycyjnego i relacyjnego obrazuje tabela 1.

MARKETING WEWNĘTRZNY (*Internal Marketing*)

Zadaniem marketingu wewnętrznego w koncepcji marketingu holistycznego są działania służące stworzeniu takiego zespołu pracowników, którego głównym obowiązkiem jest świadoma i dobra obsługa klienta. T. Sztucki uważa, i to słusznie, że marketing wewnętrzny polega na upowszechnianiu w całym przedsiębiorstwie orientacji na jak najlepsze zaspokajanie potrzeb nabywców, osiąganie w tej działalności przewagi nad konkurentami i wykonywanie w poczuciu społecznej odpowiedzialności.

²⁶ Ibidem, s. 288.

Tabela 1.1: Porównanie koncepcji marketingu tradycyjnego i relacyjnego

Cecha	Marketing tradycyjny	Marketing relacyjny
Zorientowanie	Na marketing	Na klienta
Istota marketingu	Funkcja realizowana w przedsiębiorstwie	Integrator relacji zachodzących między firmą a otoczeniem
Waga informacji	Gromadzone informacje mają charakter ad hoc przekrojowy	Podkreślana jest waga formacji ciągłej tzw. Wydłużonej, zintegrowanej w systemie wspomagania decyzji
Instrumentarium marketingowe	4P czyli: produkt, cena, dystrybucja i promocja	Czyli identyfikacja, indywidualizacja, interakcja, integracja, uczciwość relacji
Produkt	„Obiekt” lub strumień korzyści dla nabywcy, innowacje mają charakter incydentalny	Rozumiany jako proces, seria epizodów składających się na relację z klientem, zrównoważony, innowacje są dokonywane w sposób ciągły
Cena	Zorientowana na koszty	Zorientowana na wartości postrzegane przez nabywcę
Dystrybucja	Anonimowa, fizyczna	Personalizowana, wirtualna
Komunikacja	Charakter masowy, jest powtarzalna, jednokierunkowa, inicjowana zwykle przez nadawcę, który ma pozycję dominującą	Charakter indywidualny i personalizowany, dwukierunkowa, inicjowana również przez odbiorcę
Kluczowy aspekt wymiany	Koncentracja na produkcie	Koncentracja na obsłudze klienta
Czas, okres	Sprzedaż stanowi pojedyncze, zamknięte zdarzenie	Sprzedaż stanowi element umowy w ramach długotrwałego procesu

Źródło: M. Kowalska-Musiał, *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i Rynek”, nr 3, 2006, s. 4.

W całym zakresie działalności produkcyjnej, usługowej i handlowej przedsiębiorstwa, marketing wewnętrzny pełni funkcję symulowanego rynku przygotowując pracowników do jego zmienności i wymagań oraz konieczności wykorzystywania pojawiających się szans w otoczeniu przedsiębiorstwa. Marketing wewnętrzny służy wyprzedzaniu i przygotowaniu marketingowych działań przedsiębiorstwa w jego rzeczywistości

działalności na rynku lokalnym, regionalnym, krajowym, międzynarodowym i globalnym, decydując o ich efektywności²⁷.

Takie zrozumienie marketingu wewnętrznego oznacza potrzebę istnienia orientacji marketingowej w całej firmie (a nie tylko wśród pracowników działu marketingowego), jako ukierunkowanie działań całego jej personelu. W związku z tym do głównych jego funkcji należałoby:

- 1) zespolenie się wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanego przez nich stanowiska w strukturze organizacyjnej wokół strategii firmy;
- 2) otwartość wobec konstruktywnych sugestii, pomysłów oraz opinii pracowników, które mają przyczynić się do usprawnienia całego systemu funkcjonowania firmy;
- 3) kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników poprzez takie działania jak motywację materialną i niematerialną, kursy szkoleniowe, uświadomienie misji firmy;
- 4) uświadomienie pracowników, że przejawem ich lojalności wobec firmy jest generowanie zysku przez przyjęcie (akceptację) orientacji na klienta, która sprzyja satysfakcji klienta zewnętrznego;
- 5) uświadomienie pracownikom, żeby traktowali swoją pracę jako swój biznes i zastanawiali się nad znalezieniem odpowiedzi na następujące pytanie: Gdyby każdy z nich prowadził konkurencyjną firmę, to jak pokonałby swoją?

Reasumując, można wyodrębnić główne założenia marketingu wewnętrznego, do których należy m.in.:

1. Każda firma ma swój rynek wewnętrzny, na którym funkcjonują pracownicy firmy wraz z ich potrzebami, ambicjami itp.
2. Każdy pracownik jest klientem wewnętrznym firmy.
3. Na rynku wewnętrznym istnieje przynajmniej dwóch oferentów (pracodawca i pracownik).
4. Pomiędzy oferentami odbywa się stała wymiana transakcyjna.
5. Istnieją wewnętrzne warunki (struktura organizacyjna, zasoby finansowe itp.) pozwalająca realizować taką wymianę.

²⁷ T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1998, s. 180.

6. Na wewnętrzny rynek oddziałują czynniki zewnętrzne.
7. Obie strony wymiany powinny osiągać określone korzyści uznane przez nie za wystarczająco cenne²⁸.

MARKETING ZINTEGROWANY (*Integrate Marketing*)

Filozofia marketingu zintegrowanego jest silnie związana z marketingiem wewnętrznym, którego zadaniem jest zatrudnienie, szkolenie i motywowanie pracowników. Proces szkolenia i motywowania pracowników powinien być skoncentrowany na wyrobieniu wśród pracowników postawy przekonującej ich, że wszyscy niezależnie od stanowiska pracy są solidarnie odpowiedzialni za zadowolenie klienta. Każdy pracownik powinien być świadom, że najważniejszym aktywem i zarazem szefem firmy jest klient. Ponadto jest on kluczem do sukcesu rynkowego firmy (czytaj do osiągnięcia zysku). Przy tym należy zaznaczyć, że pracownik identyfikuje się z firmą i pracuje lepiej, wydajniej, bardziej twórczo oraz dzieli się z nią swoimi pomysłami wtedy, kiedy jest zadowolony. Z kolei na ten stan rzeczy ma wpływ szereg czynników m.in. takie jak: polityka motywacyjna, system awansu, systemy kanałów informacyjnych, model zarządzania (autokratyczny, demokratyczny czy liberalny), klimat i atmosfera panująca w firmie itd.

Marketing zintegrowany działa na dwóch poziomach. Pierwszy – szeroko ujęte badania marketingowe, analiza rynku oraz zarządzanie instrumentami kompozycji marketingu mix muszą z jednej strony wzajemnie się wspierać, a z drugiej strony muszą być skoordynowane z myślą o kliencie. Nie wystarczy, że firma dostosowuje swoje działania do rozszerzonej kompozycji marketingu mix tj. – produkt – *product*, cena – *price*, dystrybucja – *place*, promocja – *promotion*, personel (pracownicy) – *personell*, fizyczne otoczenie – *physical environment* oraz procedury – *procedures*, lecz musi ona uwzględnić również punkt widzenia konsumenta lub użytkownika. Klientowe instrumentarium marketingowe interpretuje według formuły 4K–4C albo 5K–5C²⁹. Dla niego:

²⁸ A.I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje ...*, op. cit., s. 87.

²⁹ A.M. Schüller. G. Fuchs, *Marketing lojalnościowy – Total Loyalty Marketing*. Wydanie drugie rozszerzone. Wydawnictwo Akademia Sukcesu, Warszawa 2005, s. 95-162.

1. Produkt tj. KORZYŚĆ zawarta w wartości, jaką nabywa na rynku (*Customer Value*). Powinien on w pełni zaspokajać jego potrzebę i prowadzić do stanu zachwyty. Należy zaznaczyć, że w produkcie materializuje się strategiczna korzyść klienta, jest ona namacalna, użyteczna oraz związana z przeżyciami emocjonalnymi. Za te korzyści ostatecznie się płaci, to jest sedno gospodarczej twórczości.
2. Cena tj. KOSZT (*Customer Cost*). Dla klienta liczy się nie tylko bezpośrednia cena, jaką musi zapłacić, ale wszystkie inne wydatki, tworzące łącznie całkowity koszt zakupu. Poza tym powinna być adekwatna do korzyści, jakie są zawarte w zakupionej wartości. Koszty zakupu składają się z dwóch rodzajów kosztów: pieniężnych (monetarnych), obejmujących wszystkie wydatki, jakie wiążą się z nabyciem i użytkowaniem produktu oraz niepieniężnych (niemonetarnych) zakupu, którego głównym elementem jest ryzyko związane z nabytą wartością. Do rodzajów ryzyka zalicza się:
 - ryzyko straty finansowej – jest wtedy, kiedy zakupiony produkt okaże się wadliwy i wymaga wymiany albo naprawy na koszt nabywcy;
 - ryzyko straty czasu – wiąże się z poświęceniem czasu na składanie zażaleń, zwracanie produktu dystrybutorowi;
 - ryzyko fizyczne – wynikające z konsumpcji lub użytkowania produktów potencjalnie szkodliwych dla zdrowia albo środowiska naturalnego;
 - ryzyko psychologiczne – występujące wówczas, kiedy zły zakup powoduje negatywną ocenę albo jest przyczyną niezadowolenia klienta. Innymi słowy jest to różnica między stanem przed i po zakupie wartości. Klient często wyraża swój stan w różny sposób: „dużo zdrowia to mnie kosztowało zanim załatwiłem/am reklamację” albo „przekłeta jest ta godzina, kiedy zdecydowałem się zakupić ten produkt” albo „po co ja kupiłem/am w tym sklepie”.
3. Dystrybucja tj. KOMFORT/WYGODA (*Convenience*). Dla klienta dystrybucja to organizacja procesu przekazywania produktu (korzyści) w jego ręce. Inaczej tj. organizowanie dostępu do korzyści produktu w celu zaspokojenia potrzeby, jakiej pragnie klient we właściwym czasie i miejscu. Natomiast każde niedociągnięcie w tym zakresie

może wywołać negatywne skutki wśród klientów, co do profesjonalnego dostarczania produktu (korzyści) na rynek. Klient kupując różnorodne produkty na ogół ma na uwadze dwa kryteria:

- ekonomiczność zakupu tj. przede wszystkim cena wartości i jej konkurencyjność. Jak wspomnieliśmy wcześniej klient kupując daną wartość (korzyść) zawsze ma na uwadze jej całkowity koszt monetarny i niemonetarny;
- komfort i wygoda zakupu. Są to terminy używane, na co dzień przez nabywców, jako miara oceny różnych rzeczy. Na przykład mówi się, że kupiłem (am) różne produkty w sklepie X, w którym panuje miła atmosfera i bardzo wygodne i komfortowe warunki, chciałbym kupić samochód, który ma wygodne fotele i komfortowe warunki jazdy, jadę na wczasy do miejscowości X, gdzie są bardzo wygodne i komfortowe warunki bytowe, dojazd z punktu A do punktu B jest bardzo niewygodny, ponieważ droga jest nie-asfaltowa, moje mieszkanie jest średnio komfortowe. Z powyższego wynika, że firma organizując proces przesuwania wartości (korzyści) z miejsca ich powstania do miejsca zakupu czy to w formie bezpośredniej czy pośredniej musi gwarantować komfort i wygodę. Konieczne staje się znalezienie odpowiedzi na szeregi pytań: Gdzie klient będzie kupował?, Od kogo będzie kupował?, W jakich ilościach będzie kupował?, Po jakiej cenie będzie kupował?, Czy klient przychodzi po zakupy do firmy, czy firma idzie do niego?

4. Promocja dla klienta tj. KOMUNIKACJA (*Communication*). Spektrum komunikacji marketingowej firmy z rynkiem jest bardzo szerokie i sięga od kampanii ogłoszeniowej, poprzez korespondencję biznesową, tekst prasowy, rozmowa z klientem, aż do notatki służbowej i gorącej linii dla zgłaszania reklamacji (rys. 1.3).

Przez stosowane instrumenty prowadzi się dialog z klientem w czasie, którego są przekazywane informacje bądź myśli dotyczące oferty firmy. Muszą być one wiarygodne i etyczne nie zawierające aspektów nieprawdziwych. Nadawca komunikatu musi pamiętać, że nie może obiecywać odbiorcom/klientom więcej niż może. W związku z tym każdy komunikat musi zawierać rzeczywistą wartość produktu/oferty.

W przeciwnym razie nadawca działa na swoją szkodę, ponieważ konsumenci zawsze porównują dwie strony.

Rysunek 1.3: Instrumenty komunikacji marketingowej (promocji mix)

Reklama	Public relations	Promocja sprzedaży	Sprzedaż osobista	Marketing bezpośredni
Telewizyjna	Informacje dla prasy	Bezpłatne próbki towarów	Prezentacja produktów	Sprzedaż wysyłkowa
Radiowa	Seminaria konferencyjne		Rozmowy handlowe	Sprzedaż telefoniczna
Prasowa	Raporty i sprawozdania	Kupony	Bezpośredni kontakt z klientem	Poczta elektroniczna (email)
Kinowa	Sponsoring:	Obniżka ceny	Przeprowadzenie próby przez klienta	Sprzedaż katalogowa
W środkach komunikacji	- sportowy	Premie		Foldery
Na środkach komunikacji	- kulturalny			
	- społeczny	Nagrody za lojalność	Fachowe porady	Sprzedaż telewizyjna
Plakaty, bilbordy i ulotki	Polityka	Konkursy, loterie	Reklamacja	CD-ROM/ DVD
Szylidy i tablice ogłoszeń	otwartych drzwi	Prezenty		
Wystawy w miejscach sprzedaży	Szybkie reagowanie na sytuacje kryzysowe	Targi, wystawy		
<i>Product placement</i>		Rabaty i kredyty		

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwszy tj. stan przed użytkowaniem lub konsumowaniem nabytej wartości oraz drugi tj. stan po jej konsumowaniu lub użytkowaniu. W przypadku, kiedy dochodzi do stanu rozczarowania albo niezadowolenia, jako efektu niezgodności w sensie negatywnym między tym, co obiecywano i osiągnięto, klient będzie unikał i odradzał innym zakup

takiej wartości produktu. Staje się on oskarżycielem, a nie obrońcą firmy w swoim otoczeniu. Wręcz zaczyna działać na jej szkodę rozpowszechniając niepochlebną opinię zarówno o niej jak i o oferowanych wartościach.

Wiele firm popełnia błędy w komunikacji z klientami. Do najczęstszych przyczyn niepowodzenia należy³⁰:

- Subiektywne wnioski: tj. odmienne znaczenie przypisywane komunikatowi przez odbiorcę. Subiektywne wnioski są częstą przyczyną nieefektywnej komunikacji interpersonalnej, ponieważ nadawca, przewidując negatywne skojarzenie informacji, unika precyzyjnych sformułowań. Przykładowo, informując rodzinę o krytycznym stanie najbliższej osoby, pielęgniarka może użyć następującego sformułowania „straciliśmy nadzieję na poprawę, ale cuda się zdarzają”. Rodzina może stąd wyciągnąć wniosek, że istnieje szansa wyzdrowienia.
- Zniekształcenie sensu: zniekształcenie sensu komunikatu jest skutkiem wewnętrznych i zewnętrznych zakłóceń występujących w trakcie procesu komunikacji. Przykładowo, klient rozczarowany jakimś produktem koreańskiej marki może przenieść niezadowolenie na wszystkie koreańskie wyroby, ponieważ w komunikacie, z którym miał do czynienia ukryto stan faktyczny.
- Przerwanie komunikacji: powodami przerwania komunikacji mogą być bodźce zewnętrzne lub odczucia odbiorcy przekazu. Typowym przykładem jest przerwanie demonstracji produktu przez potencjalnego nabywcę, któremu nagle przestał się podobać sprzedawca. Przerwanie komunikacji jest możliwe tylko wówczas, gdy ma ona charakter dwukierunkowy (sprzedaż wysyłkowa) lub jest prowadzona w formie dialogu (sprzedaż osobista).
- Dezorientacja odbiorcy: dezorientacja jest konsekwencją zniekształcenia sensu komunikatu, błędów, przerywania komunikacji lub sprzecznych treści komunikatów. Chaos w umysłach odbiorców wywołują zwłaszcza te ostatnie np. rozbieżności między treścią reklamy a informacjami przekazywanymi przez sprzedawcę.

³⁰ J. Plythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa, 2002, s. 36-44.

- Konflikt jest wtedy, kiedy odbiorca odrzuca komunikat nie dlatego, że nie rozumie treści, lecz dlatego, że go nie akceptuje. Powodem może być uprzedzenie do nadawcy, styl komunikatu lub różnice interpretacyjne między nadawcą a odbiorcą.
- Niezrozumienie: ryzyko niezrozumienia wynika, bowiem m. in., stąd, że odbiorca komunikatu nie zawsze uświadamia sobie pomyłkę; najczęściej przekonuje się o niej dopiero wówczas, gdy podejmie działania na podstawie informacji zawartej w komunikacie. Z punktu widzenia komunikacji marketingowej zmniejszenie ryzyka ma podstawowe znaczenie, ponieważ właśnie niezrozumienie jest najczęstszą przyczyną reklamacji i skarg.
- Mała elastyczność zachowania odbiorcy komunikatu: otwarty, pozbawiony uprzedzeń stosunek odbiorcy do komunikacji oraz gotowość do zmiany zachowania mają decydujący wpływ na efektywność komunikacji. Zakładając z góry, że przekaz nie ma żadnego znaczenia, odbiorca w ogóle go nie wysłucha.

Reasumując uważamy, że proces komunikacji marketingowej powinien być w pełni transparentny i nie wprowadzać klienta w błąd. Takie podejście prowadzi do kształtowania wiarygodnej opinii wśród klientów. Jest wtedy postrzegana na rynku, jako firma warta zaufania, ponieważ przede wszystkim nie obiecuje w przekazach informacyjnych tego co nie potrafi zrobić (czytaj nie obiecuje gruszek na wierzbie). Na przykład czy warto zaprzętać swoją głowę takim anonsem prasowym następującej treści „studium języków obcych X gwarantuje Ci opanowanie języka obcego w ciągu dwóch tygodni”, albo przykład wzięty z życia, gdzie firma Amber Gold obiecywała klientom w swoich komunikatach góry złota. Komunikat rynkowy nie może zawierać aluzji i ukrytych celów. Powinien być jednoznaczny, jasny, zrozumiały i wymowny.

Personel dla klienta tj. KULTURA FIRMY. Klient docenia przyjazny klimat, który wprawia go w dobre samopoczucie i skłania do kupowania. Z kolei pozytywna, przyjazna, mobilizująca atmosfera, wysokie etyczne standardy w firmie działają nadzwyczaj korzystnie na relacje i jakość stosunków z klientami. Dla klienta główny przejaw kultury firmy kojarzy się z poziomem jakości jego „obsługi” przed, w trakcie i po zawarciu transakcji kupna-sprzedaży. Natomiast dla firmy dobra i pro-

fesjonalna „obsługa klienta” jest dobrym biznesem i zarazem ważnym elementem przewagi konkurencyjnej. Uśmiech, kontakt wzrokowy i radosny ton głosu nic nie kosztują, ale zwiększają zyski firmy zwłaszcza w ekonomicznie trudnych czasach. Catherine De Vrye wybitna specjalistka w zakresie budowania jakości obsługi klienta uważa, że należy pamiętać o siedmiu strategiach mianowicie³¹: poczuciu własnej wartości, przewyższaniu oczekiwań, naprawie błędów, wizji i misji.

Poczucie własnej wartości. Pracownicy, jeżeli nie poczują swojej wartości, to wtedy stanowią zbiór poszczególnych osób. W związku z tym wysokie poczucie własnej wartości jest podstawowym elementem sukcesu firmy. Jeśli pracownicy są zadowoleni z siebie oraz z osoby, dla której pracują, część tego pozytywnego nastawienia przenoszona jest na klienta. Zasada współczesnego zarządzania brzmi następująco: „nie traktuj pracowników tak jak byś chciał, żeby oni traktowali klientów, i spraw, aby byli zadowoleni z siebie i twojej firmy”. Jednym z ważnych elementów poczucia własnej wartości jest zaufanie i szacunek, jakie firma okazuje pracownikowi. Poza tym, kierownictwo firmy powinno dążyć do tego aby każdy pracownik poczuł, że jest kręgosłupem i odgrywa w niej ważną rolę bez względu na zajmowane stanowisko pracy.

Przewyższanie oczekiwań. Wiele firm popełnia błąd, obiecując zbyt wysokie oczekiwania konsumenckie. Doznają porażki, ponieważ dostarczają produkty niskiej jakości i świadczą mierne usługi. Niedotrzymanie obietnic, jakich oczekuje klient, mogą sprawić, że zrezygnuje on na zawsze z zakupu produktów lub usług takiej firmy. Klientom nie należy obiecywać tego, czego nie można dostarczyć lub wykonać. Racjonalnie działając trzeba ciężko pracować i czynić wszelkie starania, aby sprostać oczekiwaniom, które zostały obiecywane, a nawet dokładać starań, żeby je przewyższyć sprawiając, aby klient nie tylko był jedynie zadowolony, lecz zachwycony.

Naprawa błędów jest organicznie związana z niezadowolającą jakością produktu lub usługi. Jej przejawem jest zgłoszenie przez klienta reklamacji (roszczenie) ustnie albo pisemne skierowane do sprzedawcy

³¹ C. De Vrye, *Dobra obsługa to dobry interes. Siedem strategii osiągania sukcesu*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 2007.

z powodu niewłaściwej realizacji zawartej umowy kupna-sprzedaży. Klient czując się oszukany żąda wymiany, naprawy albo zwrotu pieniędzy lub obniżki ceny za nabyty towar lub usługę. Innymi słowy oznacza to, że klient zgłaszając reklamację pragnie satysfakcjonującego rozwiązania problemu. Więc należy zrobić wszystko żeby stan niezadowolenia zmienić w stan zadowolenia.

Reklamacja klienta powinna być traktowana, jako „prezent dla firmy”, ponieważ stanowi zbiór bezpłatnych informacji, które mogą przyczynić się do poprawy sytuacji i znalezienia korzystniejszych rozwiązań dla firmy. Ponadto należy zaznaczyć, że zgłoszona reklamacja oznacza, że produkt wraca do firmy, a nie klient. Natomiast credo ekonomiczne uznaje odwrotną zasadę mianowicie: klient ma wracać do firmy po nowe zakupy a nie produkt.

J. Horovitz uważa, że systemy służące optymalnemu załatwianiu reklamacji, skarg, zażaleń klientów zaliczają się do najlepszych inwestycji w całej sferze obsługi klientów³². Mimo to niewiele firm przeznaczając wystarczające nakłady inwestycyjne potrzebne do stworzenia efektywnego i sprawnego systemu w tym zakresie. Personel działów obsługi klienta często składa się z kiepsko wynagradzanych ludzi o niskich kwalifikacjach – czytaj ludzie przypadkowi. Nierzadko klientów składających reklamacje traktuje się jak wrogów: „bo czegoś od nas chcą”. Wielu z nas z własnego doświadczenia przekonało się, że reklamowanie wadliwego towaru to często prawdziwa droga przez mękę. Najpierw musimy wytłumaczyć sprzedawcy, o co tak naprawdę nam chodzi, a później czekać kilka bądź kilkanaście dni na odpowiedź i rozstrzygnięcie sprawy. O to kilka przykładów jak są załatwione reklamacje klientów zaczerpnięte z prasy:

Przykład 1. Jedna z mieszanek powiatu X w Polsce kupiła sobie nowe sandały. Po jednym dniu chodzenia wytarła się cała farba i wyściółki. Składając reklamację usłyszała, że ... ma zrogowaciałe pięty. Sprawa trafiła do sądu, a klientka dostarczyła zaświadczenie od kosmetyczki, że regularnie stosuje peeling i wygrała z producentem.

³² J. Horowitz, *Strategia obsługi klienta*,. PWE, Warszawa, 2006, s. 87.

Przykład 2. W jednej z reklamacji rzeczoznawca napisał, że buty, które całkowicie się rozeszły, zostały zniszczone, bo ... klientka jest gruba i ma potężną nogę. Na spotkanie z przedsiębiorcą przysła jednak fili-granowa Pani. Gdy właściciel sklepu ją zobaczył, sam podjął decyzję o zwrocie pieniędzy.

Przykład 3. Absurdalną odpowiedź usłyszał mężczyzna, który reklamował marynarkę. Włożył ją tylko raz, na zabawę sylwestrową. Rano okazało się, że z tyłu, przy kołnierzu materiał jest całkowicie przebarwiony. Czego mężczyzna się dowiedział?, że musiał na imprezie nieźle się bawić, bo uszkodzenie powstało w wyniku ...mocnego długotrwałego tarcia.

Przykład 4. Pan Jan usłyszał opinię przyprawiającą niemal o ... zawał serca, że ma „gryzący pot”. Dowiedział się o tym, gdy reklamował obuwie. Nie dość, że po każdym włożeniu skarpetek miał je zafarbowane na fioletowo, to fioletowe były również całe stopy. Mężczyzna jednak wygrał sprawę dopiero po przedstawieniu odpowiedniego zaświadczenia.

J. Barlow i C. Moller twierdzą, i to słusznie, że traktowanie klientów, jako ludzi uczciwych to część strategii postrzegania reklamacji, jako prezentu³³. Jednak należy zaznaczyć, że niektórzy klienci reklamując zakupiony produkt, czasami postępują nieuczciwie i nieetycznie przedstawiając absurdalne uzasadnienia. Na przykład jedna z mieszanek miasta X chciała oddać nowe auto zakupione w salonie. Powód? Gdy pojechała do domu okazało się, że nie mieści się do jej garażu.

Reasumując należy podkreślić, że firma, do której jest skierowana reklamacja powinna pamiętać, że przeważająca część zgłaszających nie ma zamiaru jej naciągnąć i nie należy ich traktować jak złodziei po to, by się uchronić przed kilkoma nieuczciwymi. Ponadto niektórzy klienci z chwilą zgłoszenia reklamacji nie oczekują od firmy rekompensaty, lecz jedynie dowodów, że jej na nich zależy.

Wizja i misja. Wizja stanowi perspektywiczny (przyszłościowy) obraz firmy oparty ma jej misji i długookresowych celach działania. Wizja

³³ J. Barlow, C. Moller, *Klient ma zawsze rację – reklamacja to prezent*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2011, s. 35.

przedstawia wielki cel, ale nie opisuje drogi do niego. Dobra wizja spełnia pięć warunków:

- wskazuje kierunek w przyszłość,
- przedstawia korzyść,
- jest ambitna,
- jest prosta i łatwo zrozumiała,
- działa w sposób motywacyjny³⁴.

Kierownictwo firmy musi mieć wizję tego, jak będzie wyglądać obsługa dzisiaj i w następnych latach. Oznacza to konieczność planowania przyszłości firmy, ponieważ wizja wspierana przez dobrze przygotowany plan działania (biznes plan) może przynieść trwałe rezultaty. Wizja zakreśla firmie horyzont. Musi być komunikowana zarówno na zewnątrz jak i wewnątrz. Tak klienci jak i pracownicy, muszą się w niej odnajdywać.

Z wizją jest ściśle związana misja firmy, w której określa m.in. istotę tego, co się chce robić dla klienta, wskazówki na temat obchodzenia się z klientami w tym z dostawcami i partnerami. Zwrócenie szczególnej uwagi na wspomniane aspekty wynikające z faktu, że klient jest biznesem i stanowi najwyższy nakaz dla firmy. Poniżej przykłady różnych misji.

Bardzo dobrym przykładem historycznym misji jest deklaracja H. Forda z 1909 roku, określająca zamierzenia i sposoby postępowania FORD MOTOR COMPANY. Zawierała, co następuje:

- ✓ Będę produkował samochód dla milionów ludzi;
- ✓ Będzie on dość duży dla jazdy z rodziną, ale dostatecznie mały do obsługi przez jednego człowieka;
- ✓ Będzie zbudowany z najlepszego materiału, przez najlepszych ludzi, jakich znaleźć można;
- ✓ Będzie tak tani, że jeden człowiek z dobrym zarobkiem nie będzie w niemożności posiadania go.

Misja Della: Być najsukuteczniejszą firmą komputerową na świecie, zapewniającą klientom najlepsze doświadczenia na obsługiwanych przez nas rynkach.

³⁴ A.M. Schüller, G. Fuchs, *Marketing lojalnościowy ...*, op. cit., s. 156.

Misja McDonaldsa: Naszą wizją jest być najlepszą na świecie restauracją szybkiej obsługi, co oznacza otwieranie i prowadzenie wspaniałych restauracji oraz dostarczanie wyjątkowej jakości, obsługi, czystości i wartości.

Misja Auto-Sim Polska firma motoryzacyjna: Każdy klient jest dla nas PARTNEREM, a jego satysfakcja i zaufanie to dla nas motywacja do dalszego doskonalenia naszej oferty i usługi.

Z powyższego wynika, że dobrze sformułowana misja jest jak okrzyk bojowy, który podrywa całą załogę do czynu. Najlepsze talenty chcą pracować tam, gdzie misja jest atrakcyjnie sformułowana i gdzie można mieć swój twórczy udział w osiągnięciu atrakcyjnych celów. Innymi słowy, dobra misja stwarza cieplarniane warunki dla rekordowych wyczynów³⁵.

Marketing musi być wspierany przez inne działy firmy, które również powinny myśleć o kliencie. Personel firmy powinien pamiętać i mieć nieustannie na uwadze fakt, że najważniejszym AKTYWEM firmy i zarazem naczelnym SZEFEEM jest klient, ponieważ on zapewnia i gwarantuje pracę oraz przyszłość. W związku z tym, aby dowiedzieć się o tym jak myślą pracownicy o kliencie należy zapoznać się i oceniać ich nastawienia i opinie stawiając szereg pytań w zależności od działu (komórki), w którym pracują, mianowicie³⁶:

1. Dział badań i rozwoju (B+R). Oceniając go należy postawić następujące pytania:
 - czy przeznaczają wystarczający czas na spotkania z nabywcami i omówienie ich potrzeb i problemów wymagających rozwiązania;
 - czy dopuszcza do udziału inne działy jak np. marketingu, obsługi klienta itd. w pracach nad nowymi projektami;
 - czy ustawicznie śledzi karierę i ocenia wyroby konkurencji, żeby własne były lepsze i doskonalsze od nich;
 - czy śledzi karierę i los własnych produktów na rynku i stara się je ulepszyć bądź udoskonalić;

³⁵ Ibidem s. 158.

³⁶ Przy opracowaniu pytań wykorzystano: Ph. Kotler, *Kotler o marketingu – jak kreować i opanowywać rynki*, WPSB, Kraków 1999, s. 41-42.

- czy w swojej pracy badawczo-rozwojowej stawia sobie za cel, wykreowanie nowych rynków.
- 2. Dział zaopatrzenia:
 - czy intensywnie działa, aby znaleźć najlepszych dostawców surowców, materiałów i innych komponentów, czy ogranicza się do tych, którzy sami zgłaszają oferty;
 - czy stara się ograniczyć listę dostawców jedynie do tych, co cieszą się bardzo dobrą reputacją na rynku, czy raczej współpracuje ze wszystkimi niezależnie od ich wizerunku;
 - czy w swojej strategii zakupowej dąży do nabycia wysokiej lub bardzo dobrej jakości komponentów za możliwie najniższe ceny.
- 3. Dział produkcji:
 - czy ma na uwadze nieustanne poszukiwania metod i sposobów, by produkować szybciej i taniej, ale nie kosztem obniżenia poziomu jakości;
 - czy ma na celu ustawiczne wyeliminowanie produkcji wadliwych jednostek, aby być najlepszym w swojej klasie pod względem gospodarności oraz jakości;
 - czy pracownicy działu wykorzystują w pełni pracę oraz komponenty, z których składa się gotowy produkt, dążąc jednocześnie do wyeliminowania wszelkich zjawisk marnotrawstwa;
 - czy jego pracownicy chętnie pracują po obowiązkowych regulaminowych godzinach pracy, jeżeli wymaga tego dana sytuacja na przykład pojawi się dodatkowy popyt na rynku albo nagłe niespodziewane zamówienie;
 - czy jego przedstawiciele współpracują z działem badań i rozwoju oraz marketingu, w celu udoskonalenia wyrobów na bazie informacji, uwag i opinii płynących z rynku.
- 4. Dział marketingu:
 - czy organizuje szkolenie wewnętrzne dla personelu mające na celu podniesienie ich świadomości dotyczące ważności i znaczenia klienta;
 - czy prowadzi badania wśród potencjalnych klientów w zakresie ich potrzeb;

42 Część pierwsza: Wprowadzenie do nauki o marketingu

- czy nieustannie gromadzi i ocenia pomysły na nowe produkty oraz sugestie w zakresie udoskonalenia istniejących;
 - czy przekazuje informacje płynące z rynku na temat potrzeb nabywców odpowiednim działom bądź osobom odpowiedzialnym za planowanie produktu i programu asortymentowego;
 - czy nieustannie ocenia wizerunek firmy i bada poziom satysfakcji klientów;
 - czy gromadzi i analizuje oferty konkurentów w celu opracowania kontroferty i zarazem wspiera proces decyzyjny firmy.
5. Dział logistyki i obsługi klienta:
- czy wyznacza wysokie wyśrubowane normy terminu dostaw i bardzo rygorystycznie ich przestrzega;
 - czy zbiera innowacyjne pomysły w zakresie obsługi klienta i stara się je wdrażać;
 - czy zatrudnia kompetentny i życzliwy personel obsługujący klienta, który szybko i sprawnie odpowiada na wszelkie pytania, rozpatruje skargi i rozwiązuje problemy.
6. Dział finansów i księgowości
- czy rozumie i popiera wydatki na promocję aktywizację sprzedaży produktów i wizerunku, co oznacza inwestycje mające na celu zwiększenie rozmiarów popytu o pozyskanie przychylności i lojalności nabywców;
 - czy szybko sprawdza i podejmuje decyzje dotyczące wiarygodności klienta;
 - czy przygotowuje okresowe sprawozdania „produktywności” według produktów, segmentów rynku, regionów geograficznych, wielkości zamówień, kanałów dystrybucji i poszczególnych klientów za pomocą metody ABC;
 - czy przygotowuje faktury według życzenia klienta, szybko i grzecznie odpowiada na pytania klientów.

7. Inne działy kontaktujące się z nabywcami:
- czy ich pracownicy są kompetentni, uprzejmi, pogodni, życzliwi, godni zaufania, niezawodni i elastyczni;
 - czy rozumieją dlaczego mają myśleć nieustannie o kliencie.

MARKETING DOKONAŃ (*Performance Marketing*). Marketing dokonania wymaga rozumienia istoty korzyści finansowych i niefinansowych, jakie działania marketingowe przynoszą biznesowi i społeczeństwu. Stosowanie instrumentów marketingowych firmy:

- 1) Generuje większy przychód (zysk) ponieważ osiągają lepsze wyniki sprzedaży w porównaniu z tymi, które nie przywiązują wagi albo lekceważą znaczenie i rolę marketingu w sukcesie rynkowo-biznesowym;
- 2) Bardziej efektywnie i racjonalnie firma wykorzystuje swoje zasoby, co oznacza m.in. likwidację jednego z najbardziej szkodliwych zjawisk niepowodzenia biznesu, jakim jest marnotrawstwo czynników produkcji³⁷;
- 3) Dzięki badaniom marketingowym firmy zmniejszają ryzyko nie trafności produkcji wyrobów, na które nie byłoby popytu na rynku, ponieważ jedną z racjonalnych zasad marketingu jest rozpoznanie potrzeb rynku przed rozpoczęciem produkcji. Ponadto w ten sposób minimalizują niepewność sprzedaży wyprodukowanych wyrobów;
- 4) Zaspokojenie potrzeb i pragnień klientów z zyskiem, jako filozofia działań marketingowych zmusza firmy do działań innowacyjnych, przyczyniając się tym samym do bardziej dynamicznego rozwoju przedsiębiorczości, nauki i wiedzy, wynalazków i liczby patentów, technologii kapitału ludzkiego, metod zarządzania i sprzedaży ...itd.
- 5) Popularyzacja nazwy, znaków, marek, produktów itd. w ramach działań sponsoringowych. Wiele firm finansuje i patronuje różnym dziedzinom życia społecznego ,np.: sport, sztukę, kulturę, nauki edukacyjne, ekologię itp. o zasięgu krajowym, międzynarodowym i globalnym. Korzyści z tytułu umów sponsoringowych są obopólne.

³⁷ M. Al-Noorachi, *Szkodliwość marnotrawstwa w działalności przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom X, zeszyt 7, Wyd. SWSPiZ, Łódź 2009.

Firma sponsorująca (sponsor) stawia do dyspozycji sponsorowanego uzgodnioną kwotę pieniędzy lub innego rodzaju zasoby rzeczowe na przykład w postaci produktów. W zamian sponsorowany wykonuje uprzednio uzgodnione wzajemne świadczenia. Firmy w ten sposób osiągają swój cel tj. m. in. rozpowszechnianie znajomości firmy i jej produktów na rynku, tworzenie, umacnianie i utrwalanie pozytywnej opinii o sponsorze i jego produktach oraz wywołanie pozytywnych skojarzeń pomiędzy sponsorowanym i imprezami a firmą sponsora. W ten sposób marketing staje się instrumentem nie tylko aktywizującym sprzedaż produktów i maksymalizującym zysk, lecz także rozwój intelektualno-umysłowo-fizyczny członków społeczeństwa.

Podsumowanie

Marketing, jako nauka ekonomiczna związana z rynkiem przechodził przez proces ewolucyjny tj. od marketingu tradycyjnego do marketingu współczesnego. Zmiany, jakie nastąpiły wynikały głównie ze zmian, które miały miejsce na przestrzeni lat w gospodarce kapitalistycznej.

Omawiane orientacje (konceptje) można podzielić na dwie grupy. Pierwsza obejmuje orientacje przedmarketingowe tj. produkcyjną, sprzedażową i produktową oraz druga obejmująca orientację marketingową i suborientacje marketingowe. Ogólną różnicę między nimi można streścić w następujący sposób: przedsiębiorstwa, które postępują zgodnie z założeniami orientacji przedmarketingowych sprzedają to, co produkują, natomiast te, które działają zgodnie z filozofią orientacji marketingowej i jej różnymi suborientacjami, produkują to, co mogą sprzedać. Stosując różnorodne kryteria przedstawiamy podstawowe różnice między nimi (tab. 1.2).

Tabela. 1.2. Koncepcje marketingowe

Kryterium	Przedmarketingowe	Marketingowe i submarketingowe
STOSUNEK DO NABYWCÓW	Nabywcami powinni być zadowoleni, że firma istnieje i stara się wytwarzać lepsze produkty	Potrzeby nabywców określają i wytyczają cele firmy
SPOSÓB MYŚLENIA	Kierownictwo formy myśli za nabywcę i podejmuje decyzje, co produkować. Inaczej tj. z wewnątrz firmy na zewnątrz	Kierownictwo firmy podejmuje decyzje, co produkować na bazie informacji płynącej od nabywców. Inaczej tj. z zewnątrz firmy do wewnątrz
ROLA BADAŃ RYNKOWYCH	Badania rynku i preferencje nabywców są niekonieczne. Ich cel sprowadza się do określenia reakcji nabywców.	Mają na celu określenie potrzeb nabywców i sposobów ich zaspokojenia
DZIAŁANIA INNOWACYJNE	Ich głównym celem jest redukcja i obniżka kosztów	Wykorzystanie nowych okazji poprzez kreowanie nowych rozwiązań i potrzeb
SPOSÓB TRAKTOWANIA NABYWCÓW	Nabywcy są traktowani, jako jednorodna grupa, mająca te same cechy i właściwości	Nabywcy są traktowani, jako zróżnicowane segmenty rynki o odmiennych cechach i właściwościach
ZNACZENIE PRODUKTU DLA NABYWCY	Koncentracja na cechy produktu, ponieważ są one najważniejsze	Koncentracja na korzyść z zakupu produktu, ponieważ są one najważniejsze
OBSŁUGA NABYWCY (KLIENTA)	Jest traktowana marginesowo i niezbyt ważna	Jest traktowana bardzo poważnie, ponieważ stanowi jeden z elementów konsumenckiej tradycji wartości obok ceny i jakości
JAKOŚĆ PRODUKTU	O jakość produktu dba dział produkcji	O jakość produktu dbają wszyscy pracownicy firmy
SATYSFAKCJA NABYWCY	Ma znaczenie drugorzędne, ponieważ firma nie ma na celu przywiązania nabywcy do niej i stąd kontakt z nim jest umiarkowany lub żaden	Ma strategiczne znaczenie, ponieważ firma dąży do przywiązania nabywcy do niej i tworzenie stałego kontaktu z nim
POZIOM ZAPASÓW	Jest określony z punktu widzenia produkcji	Jest utrzymany i planowany z punktu widzenia potrzeb nabywców i kosztów

Kryterium	Przedmarketingowe	Marketingowe i submarketingowe
FUNKCJE OPAKOWANIA	Przede wszystkim ochrona jakości produktu i jego transportu z miejsca X do Y	Opakowanie jest traktowane nie tylko, jako narzędzie ochrony i transportu produktu, lecz także, jako narzędzie aktywizujące sprzedaż i promocję
ZNACZENIE ZYSKU	Generowanie zysku poprzez sprzedaż tego co firma wyprodukowała	Celem firmy nie jest tylko zysk sensu stricto, lecz osiągnięcie zysku dzięki konsekwentnemu kreowaniu nadrzędnych wartości

Źródło: Opracowanie własne.

Zagadnienia do dyskusji

1. Marketing bywa często definiowany w kategoriach zaspokajania potrzeb i pragnień z zyskiem. Krytycy takiego podejścia uważają jednak, że celem marketingu jest coś więcej tj. tworzenie potrzeb i pragnień, inaczej kreowanie nowych rynków, których konsumenci wcześniej nie mieli.

Twoim zdaniem: Marketing kształtuje potrzeby i pragnienia konsumenta czy tylko odpowiada na potrzeby i pragnienia konsumenta?

2. Po przeczytaniu rozdziału zapoznałeś (aś) się orientacjami biznesowymi – marketingowymi, według których działają przedsiębiorstwa na rynku.

Twoim zdaniem: w obecnej sytuacji, kiedy jest zalew produktów i marek na rynku, przedsiębiorstwo powinno być zorientowane na koncepcje przedmarketingowe czy marketingowe i submarketingowe?

Uzasadnij swoją odpowiedź.

Literatura

- Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo O.O. Franciszkanów, Kraków, 1997.
- Altkorn J., Kramer T., *Leksykon Marketingu*, PWE, Warszawa, 1998.
- Al-Noorachi M., *Szkodliwość marnotrawstwa w działalności przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom X, zeszyt 7, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź, 2009.
- Al-Noorachi M., *Znaczenie podziału świata na rynki ekonomiczne w marketingu międzynarodowym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XI, zeszyt 4, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź, 2010.
- Barlow J., Moller C., *Klient ma zawsze rację – reklamacja to prezent*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2011.
- Baruk A.L., *Postmodernistyczne koncepcje marketingu a marketing klasyczny*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, 2008.
- Bialecki K., *Instrumenty marketingu*, Oficyna Wydawnicza Branta. Bydgoszcz-Warszawa, 2006.
- Clayton M.Ch., Raynor M.E., *Innowacje napęd wzrostu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, 2008.
- De Urye C., *Dobra obsługa to dobry interes. Siedem strategii osiągania sukcesu*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 2007.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa, 1997.
- Horovitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa, 2006.
- Kotler Ph. *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gbethner i Ska. Warszawa, 1994.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis Spółka z o.o., Poznań, 2005.
- Kotler Ph. *Kotler o marketingu – jak kreować i opanowywać rynki*, WPSB, Kraków, 1999.
- Kotler Ph., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa, 2004.
- Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2012.
- Kotra K., Pysz-Rodziszewska, *Marketing w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, 2001.
- Kowalska-Musiał M., *Marketing relacyjny – zmiana paradygmaty czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i rynek” 3/ 2006.
- Lambin J.L., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2001.
- Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., *Marketing – uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 2007.
- Mulak M.S., *Jak opracować biznes plan – poradnik dla średnich i małych firm*, Wydawnictwo M&A Communications Polska Sp. z o.o., wyd. II, Lublin, 1995.

- Otto J., *Marketing relacji – koncepcje stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2001.
- Plythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa, 2002.
- Schüller A.M., Fuchs G., *Marketing lojalnościowy – Total Loyalty Marketing*, wyd. II rozszerzone, Wydawnictwo Akademia Sukcesu, Warszawa, 2005.
- Sznajder A., *Marketing. Encyklopedia biznesu*, tom I, Wydawnictwo Fundacji Innowacja, Warszawa, 1995.
- Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1998.
- Russell J.T., Lane R.W., *Reklama według Ottona Kleppnera*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa, 2000.
- Waniowski P., Sobotkiewicz D., Daszkiewicz M., *Marketing – teoria i przykłady*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, 2010.
- Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, 1996.

Część druga:
Komunikacja marketingowa

Rozdział 2

ZNACZENIE KOMUNIKACJI W MARKETINGU

Łukasz Sułkowski

2.1 Komunikacja

Nieustannie zachodzące zmiany w gospodarce związane głównie z rozwojem nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych, a także rosnąca liczba powiązań oraz współzależności pomiędzy podmiotami obecnymi na rynku wpływają na realizowaną przez przedsiębiorstwa strategię komunikacji oraz zmieniają jej charakter. Skuteczne konkutowanie zarówno na rynkach krajowych i zagranicznych wymaga od przedsiębiorstw umiejętnego przygotowania oraz realizowania działań marketingowych, wśród których szczególną rolę odgrywa komunikacja marketingowa.

Na rynku przewagę uzyskują te firmy, którym uda się stworzyć sieć opartą na korzystnej współpracy pomiędzy tworzącymi ją podmiotami. Zatem coraz większego znaczenia nabiera umiejętność rozwijania i wzmacniania relacji z otoczeniem firmy, a w procesie budowania tych więzi szczególną rolę odgrywa komunikacja marketingowa.

„Komunikację” można zdefiniować, jako „interakcję społeczną poprzez przesyłanie wiadomości”¹. Możemy mówić o dwóch szkołach zaj-

¹ J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wyd. ASTRUM, Wrocław 1999, s. 15–16.

mujących się nauką o komunikacji². Pierwsza widzi komunikację jako przekaz wiadomości. Zajmuje się sposobem, jaki nadawca koduje i dekoduje. Bada też rodzaje środowiska przekazu, z jakiego skorzystał nadawca, a także wydajność i dokładność przekazywania wiadomości. Ta szkoła widzi komunikację, jako proces, dzięki któremu jedna osoba wpływa na zachowanie i stan umysłu drugiej. Jeżeli efekt przesłanej wiadomości jest inny lub słabszy od zamierzonego od zdefiniowanego, wtedy mówi się o nieudanej sytuacji komunikacyjnej. Przedstawiciele tej szkoły analizują poszczególne stopnie procesu komunikacji w celu odnalezienia miejsca, w którym zaszła pomyłka. Druga ze szkół uważa komunikację za produkcję i wymianę znaczeń. Zajmuje się tym, w jaki sposób informacje i teksty wchodzą w interakcję z ludźmi, w wyniku czego powstają znaczenia. Szkoła ta zajmuje się rolą tekstu w naszej kulturze. Używa takich terminów jak „oznaczenie” – nie uważa nieporozumienia za dowód błędu komunikacyjnego. Błędy te mogą wynikać z różnic kulturowych pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Badania tu obejmują badania tekstu i kultury. Główną metodą badań jest tu semiotyka (nauka o znakach i znaczeniach).

Szkoła pierwsza wydaje się związana z naukami społecznymi, szczególnie z psychologią i socjologią. Wydaje się zajmować aktami komunikacyjnymi. Szkoła druga zwana semiotyczną związana jest raczej z lingwistyką i wydaje się bardziej zainteresowana sposobem działania komunikacji.

Każda ze szkół na swój sposób interpretuje naszą definicję komunikacji, jako „społeczną interakcję przez wymianę wiadomości”. Szkoła procesu komunikacyjnego definiuje społeczną interakcję, jako proces, w którym jedna osoba zwraca się do innych i wpływa na ich zachowanie, stan umysłu i emocje, kładąc jednocześnie nacisk na istotność reakcji odbiorcy. Semiotycy natomiast definiują społeczną interakcję, jako zjawisko, które konstytuuje daną osobę, jako członka danej kultury i społeczeństwa. Te dwie szkoły różnią się także w swoim rozumieniu wiado-

² J. Fiske, *Wprowadzenie do...*, op. cit., s. 16.

mości i tego, co konstytuują. Szkoła zajmująca się procesem komunikacyjnym postrzega wiadomości, jako to, co jest przekazywane w trakcie procesu komunikacyjnego. Wielu zwolenników tej szkoły twierdzi, że najważniejszym czynnikiem decydującym o tym, co konstytuuje wiadomości jest intencja. Intencja osoby wysyłającej wiadomości może być bardziej lub mniej świadoma, musi jednak zostać poddana analizie. Wiadomość jest tym, co wysyła nadawca, niezależnie od medium.

W przypadku przekazu reklamowego nie możemy pozwolić sobie na przekazanie nieuświadomianej informacji oraz braku celowości audytorium. Grozi to ogromnymi stratami finansowymi, a co gorsza niechęcią i w konsekwencji stratą potencjalnych odbiorców.

Z drugiej strony dla semiotyków, wiadomość jest konstrukcją znaków, które tworzą znaczenie przez interakcję z odbiorcą. Tak więc nadawca informacji, zdefiniowany jako przekaźnik wiadomości, staje się mniej ważny. Nacisk przenoszony jest tu, bowiem na tekst i na to, jak tekst jest odczytywany. Odczytywanie stanowi proces odkrywania znaczeń, które objawiają się, gdy czytelnik współpracuje z tekstem. Współpraca taka ma miejsce wtedy, gdy osoba odczytująca tekst „nakłada” na wszystkie jego kody i znaki swoje własne doświadczenie kulturowe.

Zajmijmy się przez chwilę podejściem tradycyjnym – G. Millera – do komunikowania w celu. Autor ten przez komunikowanie rozumie „transmisję informacji z jednego miejsca do drugiego”³. W procesie tym wyróżnił pięć klas:

- 1) Źródło – osoba, która wytwarza przekaz;
- 2) Emisor – biologiczny system lub sztuczne urządzenie, które przetwarza informację w jakąś formę energii możliwą do przesłania – informacji „czystej” nie można;
- 3) Kanał – schodek, dzięki któremu pokonuje się dystans czasowy i przestrzenny między nadawcą i odbiorcą;

³ G. Miller, *Language and Communication*, New York, 1951, s. 19.

- 4) Receptor – system zmieniający sygnały emitowane w formie pewnej energii na powrót w informację;
- 5) Cel – odbiorca lub grupa odbiorców, do których przekaz był „wysłany”.

Owo podejście jest nadal popularne w wielu pracach z zakresu psychologii społecznej⁴ oraz innych dyscyplinach nauk humanistycznych.

Zdaniem Millera, w komunikacji interpersonalnej emitorem jest aparat mowy, a funkcje kanału pełni powietrze. Z punktu widzenia fizyki, rozmowa jest niczym innym jak tworzeniem konfiguracji drogi powietrza rejestrowanych przez aparat słuchowy odbiorcy. Trudności i problemy w komunikacji powstają z tego, gdy w przestrzeni komunikacyjnej pojawią się nadmierne szумы, hałasy zakłócające przebieg fal dźwiękowych. Innym źródłem zakłóceń jest niesprawność aparatu emitującego lub niesprawność aparatu rejestrującego.

M. Mrozowski – idąc tropem ujęć najbardziej rozpowszechnionych w literaturze przedmiotu – przyjmuje, że „komunikowanie” jest rodzajem kontaktu nawiązanego za pomocą zmysłów, bądź także specjalnie do tego przystosowanych narzędzi (środków komunikowania), między co najmniej dwiema osobami, z których jedna (nadawca) przekazuje drugiej (odbiorcy) za pomocą zrozumiałych dla nich obu znaków pewne treści pojęciowe lub emocje z zamiarem wywołania u odbiorców określonych reakcji⁵. Czy do komunikowania dochodzi, czy nie, zależy nie tylko od rodzaju zachowania, lecz także sytuacji, która może mu nadać jakieś znaczenie. Według M. Mrozowskiego, każdy opis komunikowania musi opierać się na schemacie pojęciowym (w tym przypadku) obejmującym trzy elementy: nadawcę, przekaz (komunikat) i odbiorcę. Jeżeli brak któregoś z tych elementów, nie ma ani komunikowania, ani pełnego opisu komunikowania⁶.

⁴ S. Mika, *Psychologia społeczna*, Warszawa, 1981.

⁵ M. Mrozowski, *Media masowe – władze, rozrywka i biznes*, Wyd. ASPRA-JR, Warszawa, 2001, s. 14.

⁶ Por. jak wyżej.

Można wywnioskować, że występująca w literaturze mnogość i różnorodność definicji komunikowania, raczej oddala niż przybliża możliwość zbudowania syntetycznej i kompleksowej definicji.

2.2. Rodzaje komunikowania

Ze stwierdzenia, iż komunikowanie jest czymś, co dokonuje się między, co najmniej dwiema osobami, wynika że podstawowym przypadkiem jest komunikowanie interpersonalne. Poza zakresem przyjętej tu definicji pozostało komunikowanie interpersonalne, czyli porozumiewanie się człowieka z samym sobą lub z jakąś wyimaginowaną postacią (monolog wewnętrzny, mówienie do siebie, min przed lustrem, itp.). Jednak ten typ komunikacji – interpersonalnej – stanowi obiekt zainteresowania raczej psychologów niż badaczy komunikowania⁷.

Skoro komunikowanie jest czymś, co dokonuje się między ludźmi, aby coś mogło się dokonać, to muszą zostać spełnione konieczne warunki wstępne. Musi zaistnieć między nimi uświadomiona, postrzegana za pomocą samych tylko zmysłów (wzroku, słuchu, dotyku, zapachu) lub dodatkowo wspieranych przez specjalnie do tego stworzone narzędzia, urządzenia (kartkę papieru, fotografię, telefonu, radio, telewizor, itp.) styczność fizyczna. Wówczas mówimy – w pierwszym przypadku – o kontakcie bezpośrednim, w drugim o kontakcie pośrednim.

Nie każdy kontakt fizyczny ma charakter komunikacyjny, np. dentysta borujący ząb pacjentowi nie robi tego, by mu coś zakomunikować, lecz by zaleczyć zepsuty ząb. Gdy jednak kontakt fizyczny, przekształca się w komunikacyjny, tzn. gdy osoby stykające się ze sobą uświadamiają, że jedna chce coś zakomunikować (co w istocie jest już komunikowaniem), wówczas kontakt tworzy kanał komunikowania. Ph. Kotler wyróżnia dwa podstawowe rodzaje kontaktu: osobiste i nie osobiste⁸.

⁷ Por. M. Mrozowski, *Media masowe...*, op. cit., s. 14–15.

⁸ Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. Felberg, Warszawa, 1999, s. 557–558.

Osobiste kanały komunikacji

Osobiste kanały komunikacji obejmują dwie lub więcej osób bezpośrednio komunikujących się ze sobą. Może to być porozumienie – twarz w twarz, osobą – audytorium, przez telefon lub pocztę. Osobiste kanały komunikacji osiągają swoją skuteczność dzięki indywidualizacji prezentacji i możliwość natychmiastowego wywoływania sprzężenia zwrotnego. Następnie można dokonać tu podziału na kanały zwolenników, ekspertów i kanały społeczne.

Kanały zwolenników składają się z osób sprzedających domy, produkty, które mają kontakt z docelowymi nabywcami. Kanały ekspertów to niezależni specjaliści, składający oświadczenia docelowym nabywcą. Kanały społeczne składają się z sąsiadów, przyjaciół, rodziny, znajomych docelowego komunikatu.

Przy rozpoczynaniu nowej działalności wiele przedsiębiorstw uświadamia sobie wagę słowa mówionego, pochodzącego z kanałów ekspertów oraz społecznych i starają się zintensyfikować działalność tych kanałów na swoją korzyść.

Osobisty wpływ nadaje znaczenie w dwóch sytuacjach:

1. Kiedy produkt jest drogi, a jego zakup dokonywany jest rzadko, nabywca będzie, poszukiwał dodatkowych informacji. Pominie on informacje zamieszczone w środkach masowego przekazu i poszuka rekomendacji u ekspertów i znajomych.
2. Wpływ czynników osobistych rośnie przy zakupie produktów wskazujących na gust lub status użytkownika, w tym przypadku nabywcy skorzystają z opinii innych, aby uniknąć kłopotliwych sytuacji.

Nieosobiste kanały komunikacji

Nieosobiste kanały informacji przenoszą przekazy bez bezpośredniego kontaktu lub oddziaływania ludzi. Są to środki masowego przekazu, nastroje i wydarzenia (imprezy). Środki masowego przekazu (media) obejmują drukowane środki przekazu (gazety, czasopisma, listy) transmitowane środki przekazu (radio, telewizja), elektroniczne środki przekazu (kasety magnetofonowe, kasety video, video dyski) i środki masowej ekspansji (tablice reklamowe, napisy, plakaty). Większość nieosobi-

stych przekazów nadawana jest przez płatne środki masowego przekazu. Nastrój to inaczej „opakowanie, środowisko”, które tworzy lub wzmacnia przychylność nabywcy do kupna danego produktu. Wydarzenia to inaczej imprezy, których celem jest zakomunikowanie szczególnych informacji docelowemu audytorium. Działy public-relation organizują konferencje, uroczyste otwarcia i sponsorowane imprezy sportowe, aby wnieść wpływ na docelowe audytorium.

Pomimo, iż osobisty przekaz jest zwykle skuteczniejszy, środki masowego przekazu są najważniejszym źródłem pobudzania komunikacji osobistej. Bez względu na to, jaka jest fizyczna natura kanału komunikowania zawsze tworzy pewnego rodzaju wyodrębnioną przestrzeń, która umożliwia komunikowanie, jeśli wypełniona zostanie przekazami zbudowanymi wedle określonych reguł z podstawowych jednostek wyrażania ludzkich myśli i emocji tzn. znaków. Znaki są wypracowanymi i przyjętymi w pewnej zbiorowości ludzkiej (wspólnocie kulturowej) formami zachowań oraz wytworami tych zachowań, którym ludzie nauczili się przypisywać określone znaczenie, tzn. wiązać z nimi określone myśli, wyobrażenia i uczucia bądź traktować je, jako zastępcze (uproszczone, schematyczne) przedstawienie innych ludzi, rzeczy, sytuacji, zjawisk czy doznań.

Znakiem staje się jakiś obiekt materialny lub tylko bodziec fizyczny (np. dźwięk, barwa, dotyk czy zapach), któremu człowiek przypisuje określoną treść pojęciową. Znak, czyli materialna forma i treść pojęciowa, który wyraża ludzkie myśli i emocje, przekształca te strony subiektywne w ich obiektywne prezentacje – znak, który zastępuje inne realne istniejące obiekty lub zjawiska, jest ich reprezentacją. Obie te funkcje znaki mogą pełnić równocześnie⁹.

Ponieważ znaki i przekazy nie mogą istnieć w oderwaniu od kanałów komunikowania, a kanały komunikowania bez przekazów i znaków, więc oba te elementy ujmuje się zwykle łącznie, określając je zbior-

⁹ Por. M. Mrozowski, *Media masowe...*, op. cit., s. 15–16.

czym terminem – środki komunikowania, lub środki przekazu, media. Ogół czynności niezbędnych do powstania przekazu określa się często terminem – kodowania, zaś obu czynności związanych z odczytywaniem znaczenia i sensu tego przekazu – dekodowaniem¹⁰.

Przyjęte w tym opracowaniu rozumienie komunikowania zakłada, że jest to zawsze czynność zamierzona i celowa – człowiek komunikuje coś innym, bo chce to czynić i chce coś przez to osiągnąć. Po to przecież tworzymy znaki, kody, języki oraz uczymy się nimi posługiwać. Uważa się, że skupienie uwagi i dekodowanie przekazu, są oczywiście integralnym składnikiem komunikowania (bez uwagi nie ma kontaktu, bez dekodowania – odbioru), natomiast wszystkie pozostałe reakcje odbiorcy (akceptacja przekazu, zmiany poglądów, podjęte działania) są już następstwem komunikowania, skutkiem, jaki wywiera ono na jego psychice, zachowaniu czy całym stylu życia.

Z wyżej przedstawianych uwag wynika, że komunikowanie polega na umiejętnym posługiwaniu się przez nadawcę i odbiorcę środkami komunikowania określanymi też, jako środkami przekazu lub media. Ogólnie biorąc, środki komunikowania to zachowania, przedmioty i urządzenia, które mogą pełnić funkcję symboliczną (znakową) oraz utrzymywać i przenosić w czasie i przestrzeni wszelkie nośniki tej funkcji, tzn. znaki i ich konfiguracje – przekazy.

Ze względu na charakter kanału komunikacyjnego możemy podzielić media na trzy kategorie¹¹: środki prezentacji (wyrażania), środki reprezentacji (rejestracji) i środki transmisji¹².

Środki prezentacji (wyrażania) – wszelkie formy ludzkiego zachowania werbalnego i niewerbalnego, a w szczególności: głos i sposób mówienia (wysokość, siła, barwa, tempo, akcent), wyraz twarzy (mimika, ruch brwi i oczu), ruch rąk i całego ciała (gesty, postawa, sposób chodze-

¹⁰ Por. M. Mrozowski, *Media masowe...*, op. cit., s. 16–17.

¹¹ J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wyd. ASTRUM, Wrocław 1999, s. 37.

¹² Por. M. Mrozowski, *Media masowe...*, op. cit., s. 17–18.

nia), usytuowanie w przestrzeni, a w pewnym zakresie także takie cechy jak anatomiczne i biologiczne, np.: aparycja, kolor włosów i skóry, zapach a także makijaż, uczesanie, tatuaż oraz ubiór. Środki te są w istocie atrybutami ludzkiej natury i mogą najpełniej wyrażać (prezentować) stany ludzkiej psychiki, ale tylko w bezpośrednim kontakcie między nadawcą a odbiorcą, tzn. w zasięgu ich wzroku, słuchu, węchu czy dotyku.

Środki reprezentacji (rejestracji) – narzędzia i urządzenia techniczne przystosowane do utrwalania komunikacyjnych zachowań człowieka, werbalnych i niewerbalnych jak również niektórych właściwości rzeczywistości materialnej. Należą do nich narzędzia tak proste jak ołówek i kartka papieru, a równocześnie urządzenia tak skomplikowane jak kamera filmowa czy telewizja, magnetofon, itp. Każdy z tych środków ma własny sposób utrwalania rzeczywistości, rejestrujący tylko pewne jej właściwości i w swoisty sposób je transformujący (reprezentujący). Dzięki tym urządzeniom przekaz zostaje oderwany od nadawcy, nie jako „zakonserwowany” po to, by można go było odtworzyć w innym miejscu i czasie odbiorcom nie mającym bezpośredniego kontaktu z nadawcą.

Środki transmisji – urządzenia i zespoły (złożone) urządzeń służące do powielania i przenoszenia odpowiednio zarejestrowanego przekazu, np.: maszyny drukarskie, łączność telefoniczna, nadajniki i odbiorniki radiowe oraz telewizyjne, sieci kablowe i światłowody, przekaźniki satelitarne. Urządzenia te nie wywierają wpływu na kształt przekazy, usprawniają jedynie jego dystrybucję: przyspieszają jego obieg, zwiększają zasięg, poszerzają (poprzez reprodukcję i zwielokrotnienie przekazu) krąg możliwych odbiorców.

Przedstawiona kategoryzacja mediów ma walor poznawczy, ponieważ wskazuje trzy zasadnicze fazy mediatyzacji przekazu: artykulację, utrwalenie, dystrybucję, poza tym podkreśla „łańcuchowy” charakter mediatyzacji, czyli to, że poszczególne media stanowią przedłużenie wcześniejszych faz komunikacyjnego łańcucha. Media prezentacji są przedłużeniem procesów psychicznych, media reprezentacji są przedłużeniem mediów prezentacji, a media transmisji są przedłużeniem jednych i drugich. Podejmują próbę rozpatrzenia kwestii komunikacji należy zwrócić uwagę na pojęcie, jakim jest informacja.

Najogólniej ujmując, informacja jest sygnałem wyemitowanym przez jakiegokolwiek nadawcę, który wywołuje lub przynajmniej może wywołać reakcję odbiorcy. Tak pojętą informację możemy odnieść do wszelkich układów „nadawca – sygnał – odbiorca”. Układy te istnieją w przyrodzie, w urządzeniach technicznych, jak i w ludzkim sposobie komunikowania się¹³. Nas będzie tu interesować przede wszystkim taki układ, w którym nadawcą i odbiorcą (lub przynajmniej odbiorcą) jest człowiek, a tym co je wyróżnia, jest fakt świadomości.

Wyjaśnienia wymaga jeszcze rozumienie świadomości. Nie chodzi tu o refleksyjne i aktualne ujmowanie aktów emisji lub percepcji sygnałów. Wystarczy, że po jednej stronie nadawcy lub odbiorcy istnieje zdolność do zrozumienia treści zawartej w znaku przekazu. Refleksyjne ujęcie owej treści może być dokonane później. W takim przypadku istotne jest zapamiętanie sygnału. Jego treść będzie informacją, ponieważ nadawca lub odbiorca może ją intelektualnie rozpoznać, o ile tylko uczyni ją przedmiotem swej refleksji.

Przyjęte tu rozumienie informacji, aczkolwiek jest zawężone, to jednak jest jeszcze o tyle szerokie, że wymaga dokonania pewnych podziałów. Trzeba przede wszystkim odróżnić informację celową od naturalnych. Z pierwszym z nich mamy do czynienia wtedy, gdy nadawca emitując sygnał zamierza przekazać w nim jakieś treści odbiorcy. W tego typu informacji mamy do czynienia z kodowaniem jej treści. Nadawca ujmuje informację w znakach, które potrafi rozszyfrować odbiorca. Informacja ta charakteryzuje się dużym stopniem dowolności. Konkretnie treści są przypisane do określonych znaków w sposób umowny. Dlatego nadawanie i odbiór tego typu informacji wymaga uprzedniego przyswojenia sposobów kodowania funkcjonujących w danej grupie społecznej. Sygnały, których nie można rozkodować nawet, jeżeli zostały wysłane celowo, nie są żadną informacją.

Drugim rodzajem informacji, są informacje naturalne, które stanowią sygnał emitowany przez zdarzenia lub zjawiska czysto przyrodnicze.

¹³ M. Lubański, *Pojęcie informacji i jej charakter społeczny*, Warszawa, 1990, s. 74.

Ten rodzaj informacji mieści się w schemacie: nadawca – odbiorca, tylko przy założeniu, że pod pojęciem nadawcy będziemy rozumieli jakiegokolwiek emitenta, niezależnie od tego, czy wysyła on sygnały świadomie czy też nie, byle tylko pozostawiany przez niego znak został przez kogoś lub coś rozszyfrowany¹⁴.

Ze względu na fakt, że informacje celowe są podstawową formą ludzkiego komunikowania się, dużej wagi nabiera kwestia opanowania systemu kodów. Od zakresu tego opanowania zależy stopień partycypacji w procesie społecznego komunikowania. Kolejnym zagadnieniem, które wiąże się z informacją celową, jest kwestia bierności odbiorców. Zaangażowanie przy percepcji informacji celowych jest minimalne. Aktywny jest przede wszystkim nadawca takich informacji, który chce nakłonić odbiorców do określonych działań, reakcji lub przyjęcia pożądanej postawy. Od tego ostatniego na ogół nie oczekuje się krytycznego podejścia do informacji¹⁵.

Refleksja na temat pojęcia informacji była by nie pełna, gdyby zabrakło odróżnienia jej od wiadomości. W języku potocznym te terminy używane są zamiennie. Natomiast czyniący refleksję na temat komunikacji autorzy, odróżniają wiadomości od informacji. Ta pierwsza jest rozumiana, jako komunikat, który nie koniecznie musi zawierać informację. Niesie je w sobie, o ile zawarte w nim treści nie były dotąd znane odbiorcy. Tak więc ten sam komunikat dla jednego odbiorcy będzie wyłącznie wiadomością, a dla innego informacją.

Z punktu widzenia informacji ważna jest selekcja informacji, która według Z. Sareło zależy od nastawienia człowieka, który zawiera aspekty świadomego i nieświadomego ukierunkowania. W nastawieniu świadomym człowieka określa własne zainteresowania, wybiera pewne dziedziny aktywności, w których chce zdobywać doskonałości. Na informację z zakresu refleksyjnie przemyślanych i w wolności przyjętych

¹⁴ Z. Sareło, *Media w służbie osoby*, Wyd. A. Marszałek, Toruń, 2000, s. 26–27.

¹⁵ J. Rudniański, *Homo cogitans: o myśleniu twórczym i kryteriach wartości*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa, 1975, s. 89.

zainteresowań zwraca on uwagę i je zapamiętuje. Natomiast pozostałe wręcz spontanicznie odrzuca, chyba, że zostają one dostarczone pod wpływem nastawienia podświadomego. To ostatnie ma charakter sytuacyjny i mogą wpływać na nie czynniki takie jak: psychofizjologiczne, bieżące wydarzenia lub aktualne doświadczenia potrzeb.

Nastawienie w istotnej mierze decyduje nie tylko o wyborze informacji, lecz także sposobach zapamiętywania. Odbiorcy można zwrócić uwagę na informację, ale zaraz może o niej zapomnieć. Dotyczy to zwłaszcza informacji, które zostały odebrane pod wpływem chwilowego nastawienia. Informacje wybierane pod wpływem świadomego nastawienia, a więc zwykle długotrwałego, są na ogół zapamiętywane dłużej. Inaczej bywa tylko w przypadku uznania danej informacji za mało znaczącą w świadomości gromadzonej wiedzy. Owa weryfikacja ma charakter spontaniczny. Znaczącym zaś kryterium wartości informacji jest siła i zakres skojarzeń, jakie wywoła ona w świadomości odbiorcy¹⁶.

Komunikowanie, które jest czynnością lub zachowaniem ma swój wymiar czasowy, rozciąga się w czasie. Dla podkreślenia tego faktu używa się terminu procesu komunikowania. Ponieważ zaś każdy proces jest zawsze sekwencją mniejszych zdarzeń i zachowań, przeto istnieje potrzeba wyodrębnienia jego najmniejszego, podstawowego członu, określanego zwykle, jako akt komunikowania¹⁷. Przy takim rozróżnieniu komunikowanie jest bądź samoistnym aktem, bądź sekwencją powiązanych ze sobą aktów (co najmniej dwóch).

Teoretycznie wyodrębnienie aktu komunikowania nie jest trudne – jest to bowiem najprostsze dające się wyodrębnić zachowanie symboliczne skierowane do jakiejś osoby, której Ta osoba postrzega, uznaje za przekaz i przypisuje mu określone znaczenie. W ramach aktu komunikacji przekaz jest w istocie jednostronny: przebiega od nadawcy do odbiorcy. Odbiorca może wykazać różne znaczące gesty, a nawet wypowiadać słowa, jednak dopóki jego zachowania są bezpośrednią reakcją na za-

¹⁶ Por. J. Rudniański, *Homo cogitans*, op. cit., s. 37.

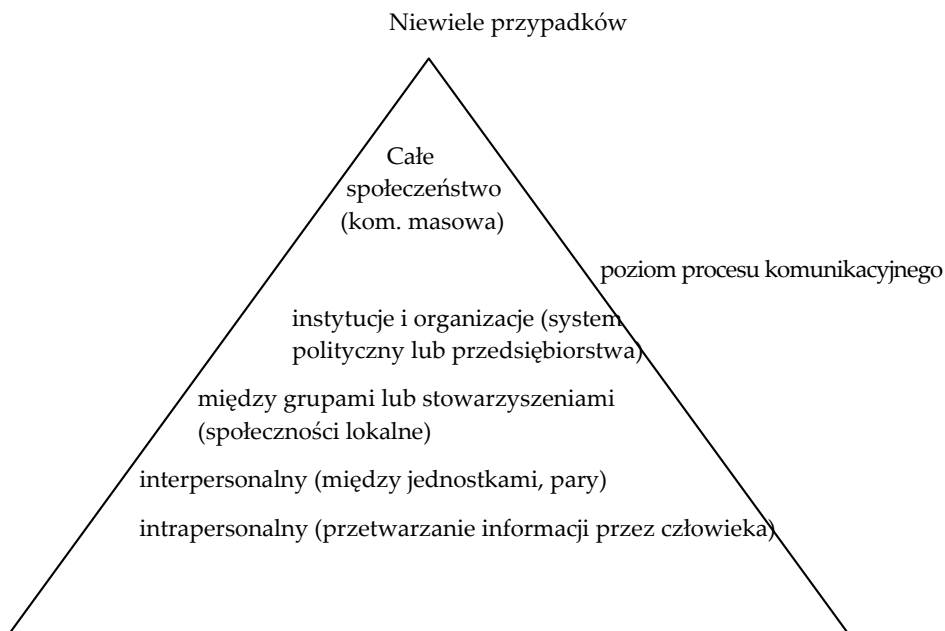
¹⁷ M. Mrozowski, *Media masowe...*, op. cit., s. 28–29.

chowanie nadawcy, a ich sens i cel komunikacyjny są zrozumiałe tylko w powiązaniu z nimi, wtedy mają one charakter sprzężenia zwrotnego w ramach aktu komunikowania, a nie odrębnego aktu. Dzięki nim odbiorca może częściej wpływać na zachowanie nadawcy, może np.: sygnalizować sposób interpretacji przekazu, wymuszać dostosowanie złożoności przekazu i dynamiki prezentacji do swoich możliwości percepcyjnych, etc.

Gdy zachowania odbiorcy nabierają swoistego znaczenia, tzn. gdy stają się przekazem, który jest zrozumiały niezależnie od poprzednich zachowań nadawcy – same stanowią odrębny akt komunikowania, w którym role między nadawcą, a odbiorcą się odwracają. W tym przypadku dochodzi do złożoności interakcji komunikowania (np. dyskusja, konwersacja), która nabiera charakteru procesu komunikowania. Należy pamiętać, że każdy akt komunikowania ma jednokierunkowy charakter, oparty na stałym podziale ról, natomiast proces komunikowania może być jednokierunkowy bądź dwukierunkowy w zależności od tego, czy w kolejnych aktach dochodzi lub nie dochodzi do odwrócenia ról pomiędzy nadawcą i odbiorcą.

Komunikowanie, zarówno na poziomie poszczególnych aktów, jak i na poziomie procesu, może być rozmaicie systematyzowane. Dość klarowną systematyzacją poziomów komunikowania przedstawił Denis McQuail¹⁸ w postaci „piramidy komunikowania”, którą pokazuje rys. 2.1.

¹⁸ D. Mc Quail, *Mass Communication Theory*, Sage Publications, London, 1994.

Rysunek 2.1. Piramida komunikowania

Źródło: M. Mrozowski, *Media masowe...*, op. cit., s. 30.

Zasadą tej systematyzacji jest częstotliwość i zasięg procesów komunikacji. Na dole piramidy znajdują się podstawowe czynności komunikacyjne (np. skupienie uwagi/ percepcja rozumienie, przypominanie sobie, uczenie się, formułowanie opinii, itp.), które dokonują się cały czas w psychice każdego człowieka, każdy wyższy poziom wyodrębnia procesy komunikowania dokonujące się w większej skali, tzn. obejmujące większość ludzi, ale z mniejszą częstotliwością, głównie ze względu na rosnącą złożoność techniczną procesu komunikowania oraz rozmaite bariery formalne. Najwyższym poziomem, którego autor jeszcze nie umieścił, ale który ciągle zyskuje na znaczeniu, to poziom międzynarodowy, czy wręcz globalny.

Piramida kładzie nacisk na kontekst społeczny i skale procesów komunikowania. Biorąc zaś pod uwagę charakter nadawcy i odbiorcy oraz

kontakt między nimi można wyspecyfikować trzy zasadnicze typy komunikacji¹⁹. Należą do nich:

- a) komunikowanie interpersonalne – ten typ pokrywa się w istocie z ogólnym modelem komunikowani. Bez względu na to, czy komunikowanie zachodzi między dwiema czy w obrębie szerszej zbiorowości, możliwe jest nawiązanie osobistego kontaktu, pełne zaangażowanie i wzajemne poznanie między komunikującymi się osobami, a przekaz może mieć bardzo indywidualny charakter;
- b) komunikowanie masowe – oprócz dużej skali oddziaływania, narzucającej konieczność wykorzystania odpowiednich środków technicznych, komunikowanie to cechuje niesymetryczność relacji między stronami oraz jednokierunkowość przekazu: nadawcą jest instytucja, przekaz jest silnie skonwencjonalizowany, a odbiorcą jest zbiorowość anonimowa, której bezpośredni wpływ na zachowanie nadawcy (poprzez sprzężenie zwrotne) jest zredukowany do minimum; ta forma komunikacji, z punktu widzenia komunikatu reklamowego, zajmuje nas najintensywniej;
- c) komunikowanie instytucjonalne (organizacyjne) – stanowi integralny składnik funkcjonowania różnych instytucji, przedsiębiorstw, organizacji i stowarzyszeń, co sprawia, że cechuje je wysoki stopień sformalizowania: nadawcą jest przedstawiciel (rzecznik, urzędnik funkcyjniarszy) jakiejś instytucji, który zwraca się do przedstawiciela innej instytucji bądź poszczególnych grup traktowanych, jako obywatele lub konsumenci, przy czym zarówno sposób kontaktowania się, jak i forma przekazu są zwykle regulowane przez szczegółowe i sztywne procedury, których naruszanie może czynić komunikowanie bezskutecznym.

Oprócz cech wymienianych, każdy typ komunikowania podlega innym mechanizmom kontrolnym, korzysta z nieco innych zasobów kodowych, inaczej też mierzy się jego skuteczność. Wbrew temu jednak, co

¹⁹ F. Balle, *Formy komunikowania społecznego: próba typologii*, „Przekazy i opinie”, nr 1, 1978.

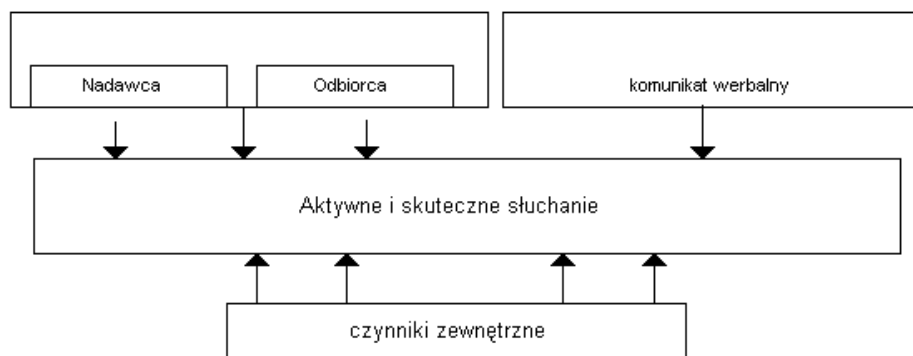
możemy wywnioskować z „piramidy komunikowania”, poszczególne typy komunikowania nie tworzą odrębnych przestrzeni społecznych, funkcjonują one na wszystkich poziomach organizacji społecznej (np.: przedsiębiorstwa prywatne w ramach działań public-relations, mających na celu porozumienia między instytucją i jej społecznym otoczeniem – stosują z reguły wszystkie typy komunikowania).

Inny sposób komunikacji przedstawia J. Stankiewicz wyróżniając komunikację werbalną oraz niewerbalną. Z punktu widzenia komunikowania się w biznesie (klient – sprzedawca) do istotnych elementów komunikacji werbalnej należą: czytanie, pisanie, a przede wszystkim mówienie oraz słuchanie. Przy czym te ostatnie dwa elementy przeważają proporcją do pozostałych. Autorka stwierdza, że „umiejętność słuchania cechująca członków organizacji warunkuje m. in. produktywność, jakość, rozwój indywidualnej kariery, ułatwia zdobywanie wiedzy i informacji”²⁰. Z perspektywy klienta, uważne słuchanie go przez sprzedawcę może w sposób istotny wpłynąć na ich wzajemne relacje – doprowadzić do realizacji transakcji. Oczywiście mówiąc o słuchaniu należy pamiętać o czynnikach zakłócających i usprawniających przebieg procesu słuchania. Czynniki zakłócające są ściśle związane z nadawcą, odbiorcą, komunikatami werbalnymi oraz czynnikami zewnętrznymi wobec partnerów proces komunikowania się. Uwarunkowania aktywnego i skutecznego słuchania przedstawia rysunek nr 2.2.

Wśród czynników związanych z nadawcą możemy wyróżnić: nieuwzględnienie potrzeb odbiorcy, wżywanie nie zrozumiałego języka, niewłaściwe prezentowanie wypowiedzi, nadużywanie fraz zabarwionych emocjonalnie, ubogie sygnały poza werbalne. W obrębie czynników związanych z odbiorcą wyróżnia się: brak umiejętności uważnego słuchania brak parafrazy lub jej nieumiejętne wykorzystanie, brak ciekawości, mało wyraźne akcentowanie „mowy” ciała, itp.

²⁰ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacjach*, Wyd. ASTRUM, Wrocław, 1999, s. 66.

Rysunek 2.2. Uwarunkowania aktywnego i skutecznego słuchania



Źródło: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacjach*, op. cit., s. 67.

Również brak pewności siebie, stres, zmęczenie, uprzedzenia, czy brak koncentracji może również zachwiać relacje na linii odbiorca – nadawca. Do uwarunkowania związanych z przekazanym komunikatem werbalnym należą: długie zdania i złożoności komunikatu nadawczego, wiele podrzędności wypowiedzi, brak lub wielorakość powtórzeń oraz brak jednoznaczności określeń. Natomiast wśród czynników zewnętrznych aktywne i skuteczne słuchanie wyróżnić możemy: brak odpowiedniej infrastruktury pomieszczeń, warunki ergonomiczne, odległość między odbiorcą a nadawcą, itp. Innymi czynnikami zagłuszającymi aktywne słuchanie są, np.: nagminność informacji, zaabsorbowanie słuchacza prowadzące do rozproszenia uwagi, jego podatność na rozkojarzenia myśli, nieumiejętność szybkiego myślenia i dedukcji, lęk przed brakiem aprobaty, nieprzychylną oceną, podatność na emocję i nieumiejętność radzenia sobie z innymi. Natomiast skuteczne słuchanie warunkuje przede wszystkim: umiejętności cechujące dobrego słuchacza, przestrzeganie zasad dobrego słuchania oraz ich przejawianie, negatywnych skutków nieefektywnego słuchania, jak również uskutecznianie czynnego słuchania dzięki opanowaniu sztuki zadawania pytań.

Podsumowując, skuteczne słuchanie jest różnorodnie zdeterminowane i oczywiście wymaga odpowiednich umiejętności takich jak: zwiększe podsumowanie wypowiedzi nadawcy w celu sprawdzenia poprawności zrozumienia, okazywanie szczerego zainteresowania przekazu,

odchodzenie od osądzania komunikatu partnera, nie przerywanie wypowiedzi i takie „kierowanie ciałem” by sygnalizować słuchaczowi, że jest słuchany, np.: potakiwanie głowy, czy szczere uśmiechanie się, itp.

Drugim, co do proporcji elementem komunikacji werbalnej jest umiejętność mówienia. Definiowana jest, jako „świadome bądź nieświadome opanowanie przez nadawcę reguł i form używania języka”²¹. Uważa się, że przekonująco i kompletnie wypowiedzane słowa w sposób istotny ułatwiają porozumiewanie oraz rozwiązywanie różnych problemów. To sposób artykulacji językowej, jej czystość oraz poprawność, dbałość o brzmienie werbalnego komunikatu staje się miarą niezbędnej elegancji, zwłaszcza w biznesie. Retoryczna sprawność (sztuka mówienia) jest dziś świadectwem nie tylko osoby mówiącej, ale też firmy, którą ona reprezentuje. Bycie eleganckim polega dzisiaj na unikaniu takich odruchów i zachowań, które będą budziły u odbiorców nieestetyczne, wręcz nieprzyjemne wrażenia dekoncentrując i przeszkadzając w odbiorze komunikatu.

Aby nasze pragnienia były zawarte bądź też zignorowane, komunikujemy siebie otoczeniu nie tylko za pośrednictwem tego, co mówimy, bądź piszemy, ale także tego, w jaki sposób to wypowiadamy – nie tylko językiem słów, lecz także bezgłosnym językiem ciała i naszego stylu ekspresji. Mówimy wówczas o komunikowaniu niewerbalnym – czyli takim, gdzie informacje przekazywane są za pomocą symboli poza słownych.

Język słowny, ze swą zadziwiającą złożonością struktury i bogactwem słownika, jest oczywiście głównym źródłem za pomocą, którego ludzie wyrażają swe myśli i uczucia. Przyjęcie założenia, że język słów jest jedynym środkiem porozumiewania się byłoby jednak poważnym błędem. Wyraz twarzy, ruchy ciała, gesty oraz charakterystyczne cechy głosu – takie jak zawieszanie go – wszystko to są potężne środki komunikowania się²². Często oceniamy intuicyjnie, że wypowiedź naszego

²¹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 82.

²² Ph. G. Zimbardo, F.L. Ruch, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa, 1996, s. 149.

rozmówcy po prostu nie szczerza i nie opieramy się na treści samych słów, ale na tym w jaki sposób ten ktoś wypowiada te słowa.

W ujęciu szerszym ekspresja niewerbalna oznacza wszelkie porozumiewanie się, które nie opiera się wyłącznie na słowach lub symbolach słów – aczkolwiek ten rodzaj ekspresji może być używany łącznie z wypowiedziami słownymi²³. Badania eksperymentalne biegną w kierunku wykorzystywania zachowań niewerbalnych, jako sposobu komunikowania się i opierają się na czterech głównych typach ekspresji niewerbalnej. Należą do nich:

- mimika twarzy, ponieważ emocje najwyraźniej ujawniają się na twarzy;
- kinezjetyka (*kinesics*), która zajmuje się pozycjami ciała, postawą, gestami i innymi ruchami ciała;
- proksemika (*proxemics*) interesująca się przestrzenną odległością między ludźmi wchodzącymi ze sobą w jakąś interakcję, jak również ich stosunkiem do siebie (kontakt wzrokowy, dotykowy);
- parajęzyk (*paralanguage*), który obejmuje głosowe, lecz niewerbalne aspekty porozumiewania się – cechy głosu, takie jak wysokość i natężenie oraz tempo mówienia, błędy oraz inne zakłócenia płynności mowy i wreszcie dźwięki nie językowe, takie jak śmiech i ziewanie.

Obserwatorzy procesów komunikowania zwracają uwagę, że we współczesnym świecie medialne komunikowanie masowe odgrywa coraz istotniejszą rolę „zastępując” niejako wymianę i przepływ informacji dzięki bezpośrednim stycznościom osobowym.

System informacji – pisze G. Dall Ferro – został w ostatnim półwieczu zachowany. Do intersubiektywnej informacji, typowej dla pokoleń, rodzin, grup sąsiedzkich, dla zorganizowanej informacji szkolnej, naukowej nastawionej na krytyczną weryfikację, doszła bardzo silnie oddziałująca informacja medialna, która za pomocą potężnych środków technicznych i finansowych, staje się jedną, zastępującą poprzednie, wchodząc do domu oraz kontaktując ludzi z największymi myślicielami

²³ Ph. G. Zimbardo, F. L. Ruch, *Psychologia...*, op. cit., s. 150.

świata. Konsekwencją jest stopniowe ograniczanie informacji interpersonalnych, ubogich, ale rodzących uczestnictwo. W tej sytuacji stopniowo zanika krytycyzm. Dochodzi do poszerzenia horyzontów na spory światowe, ale za razem wytwarza się poczucie niemożności i następuje stopniowa rezygnacja z uczestnictwa. Wyrazem kryzys są: niekomunikatywność nowych pokoleń, informacyjna pustka przekazu ustnego, odrywanie się szkoły od realnych problemów naszego czasu. W tej pustce media masowe stają się naszymi narzędziami władzy, która kieruje obywatelami, podejmującymi ich polityczne i gospodarcze decyzje. Obywatele stają się ludem słuchającym raczej niż uczestniczącym²⁴.

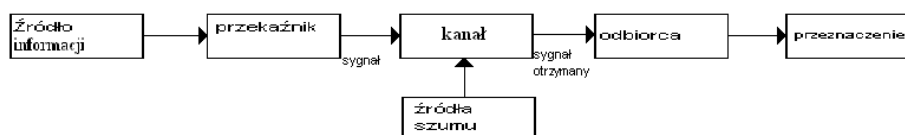
2.3 Modele komunikowania

Przyjrzyjmy się teraz różnym spojrzeniom na model komunikacji, oferowanym przez literaturę klasyczną.

Model SHANNONA I WEAVERA (1949)²⁵

Podstawowy model komunikacji przedstawia się, jako prosty proces linearny. Model ten dzięki linearnej budowie jest łatwy do zrozumienia (rys. 2.3).

Rysunek 2.3. Model komunikacji Shannona i Weavera



Źródło: E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk 2003, s. 58.

²⁴ G. Dal Ferro, *Mass media i demokracja*, „Społeczeństwo”, nr 4, 1996, s. 671 i dalsze.

²⁵ Por. J. Fiske, *Wprowadzenie do...*, op. cit., s. 22–23.

Głównym punktem tego modelu jest źródło postrzegane, jako decydent. Decyduje ono, przekaz przesłać, albo raczej wybiera jedno z wielu możliwych informacji. Następnie wybrany przekaz zostaje przekształcony przez przekąźnik w sygnał, który przechodzi przez kanał i dociera do odbiorcy. Autorzy tego modelu skupili się na zakłóceniu (szumie komunikacyjnym), czyli wszystkich dźwiękach towarzyszącym nadawaniu i odbieraniu sygnału. Może być mim zaburzenie mowy, przerwa w nadawaniu fali radiowej albo śmiech w telewizorze. Shannon i Weaver poszerzyli nieco pojęcie szumu: oznacza każdy bodziec, który utrudnia odbiór przekazu. Co ciekawe szumem są także myśli, bardziej interesujące niż przekaz wysyłany przez nadawcę.

MODEL LASSWELLA (1948)²⁶.

Model ten dotyczy głównie komunikacji masowej. LASSWELL twierdzi, że w celu zrozumienia procesu komunikacji masowej musimy prześledzić, każdy ze stopni zawartych w modelu:

- I. Kto?
- II. Co mówi?
- III. Jakim kanałem?
- IV. Do kogo?
- V. Z jakim skutkiem?

Jest to werbalna wersja oryginalnego modelu Shannona i Weavera. Jest on ciągle linearny. Komunikacja postrzegana jest, jako transmisja komunikatu i podnosi raczej sprawę „efektu” niż znaczenia. „Efekt” implikuje zauważalną i mierzalną zmianę w odbiorcy, spowodowaną elementami procesu. Stwierdza się, że zmiana jednego z tych elementów zmieni efekt: możemy zmienić osobę kodującą przekaz, możemy zmienić sam przekaz i możemy zmienić kanał. Każda wprowadzona zmiana spowoduje adekwatne do nich zmiany w efekcie komunikacji. Model ten wykorzystuje się w większości badań nad komunikacją masową. Bada-

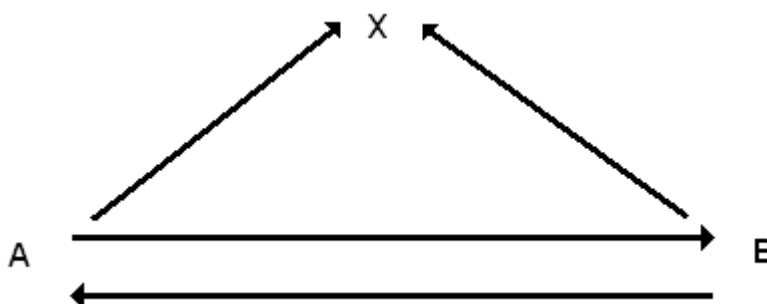
²⁶ W. Schram, *Mass Communications*, University of Illinois Press, Illinois, 1960.

nia nad instytucjami i ich działalnością, nadawcami komunikatów, nad publicznością i nad tym jak możemy na nią wpływać, wywodzi się bezpośrednio z linearnego, opartego na samym procesie komunikacyjnym modelu.

Model NEWCOMBA (1953)²⁷

Model ten w odróżnieniu od wcześniej zaprezentowanych nie posiada struktury linearnej. Jest modelem trójkątnym (rys. 2.4), a jego znaczenie polega na tym, że był pierwszym podkreślającym rolę komunikacji w relacjach międzyludzkich i w społeczeństwie. Rola ta dla NEWCOMBA jest prosta – komunikacja służy podtrzymywaniu równowagi wewnątrz systemu społecznego. Model ten działa w następujący sposób: A i B to nadawca i odbiorca, kierownictwo i związek zawodowy albo rząd i obywatel. X to ich środowisko społeczne. Natomiast ABX to system, którego części składowe są względem siebie zależne w taki sposób, że jeżeli zajdzie zmiana w A, zajdą też zmiany w B i X; jeżeli zaś A zmieni swój stosunek do X, to B będzie musiało zmienić swój stosunek do X lub do A.

Rysunek 2.4. Schematyczna ilustracja minimalnego systemu ABX



Źródło: T. Newcomb, *An approach to the study of communicative acts*, „Psychological Review”, Vol. 60(6), Nov 1953, 393-404.

²⁷ Por. J. Fiske, *Wprowadzenie do...*, op. cit., s. 49–51.

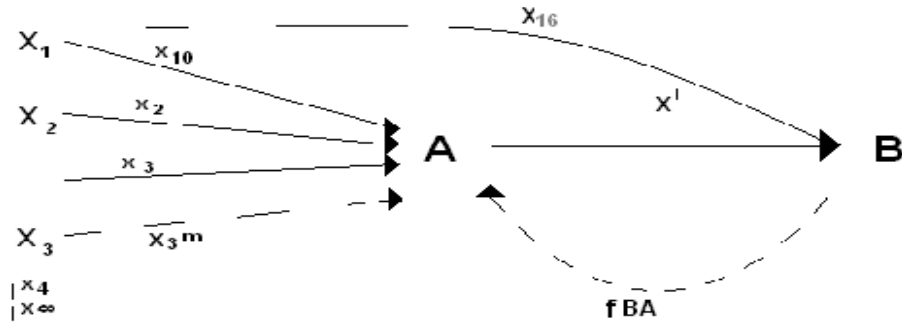
MODEL NEWCOMBA zakłada, nie wyrażając tego dosłownie, że ludzie potrzebują informacji. W społeczeństwie demokratycznym istnieje prawo do informacji, nie zawsze jednak dostęp do informacji postrzegany jest, jako konieczność. Bez dostępu do informacji nie możemy czuć się członkami danego społeczeństwa. Musimy mieć adekwatne informacje o swoim środowisku społecznym, aby wiedzieć, jak reagować w określonych sytuacjach. Musimy też wiedzieć, jaki czynnik wywołuje u nas taką czy inną reakcję i czy członkowie naszej grupy rówieśniczej, kulturowej czy społecznej reagują podobnie.

Model WESTLEYA I MACLENA (1957)²⁸

Autorzy tego modelu rozszerzyli model Newcomba (rys. 2.4) w kwestii społecznej potrzeby informacji (rys. 2.5). Znaleźli dla niego zastosowanie w kontekście mass mediów. Podstawą tego modelu jest zasadniczo model ABX Newcomba. Westley i Maclean dokonali w nim dwóch zasadniczych zmian. Wprowadzili nowy element – C, który pełni funkcję redakcyjno-komunikacyjną. Decyduje on, co i jak zostanie zakomunikowane. Autorzy odnoszą swój model do komunikacji masowej, „rozszerzając” go jeszcze bardziej niż zrobił to przy takim samym zastosowaniu Newcomb (rys. 2.6). A może być postrzegane, jako reporter, który wysyła materiał do C (które jest gazetą, stacją nadawczą czy telewizyjnym newsroomem). Rozpoczyna tym samym proces redakcyjny w mediach drukowanych lub elektronicznych, którego naturalnym jest przekazanie komunikatu do B, tj. do publiczności środków masowego przekazu. W tym modelu B stracił jakikolwiek bezpośredni związek zarówno z działalnością X, jak i z samym A.

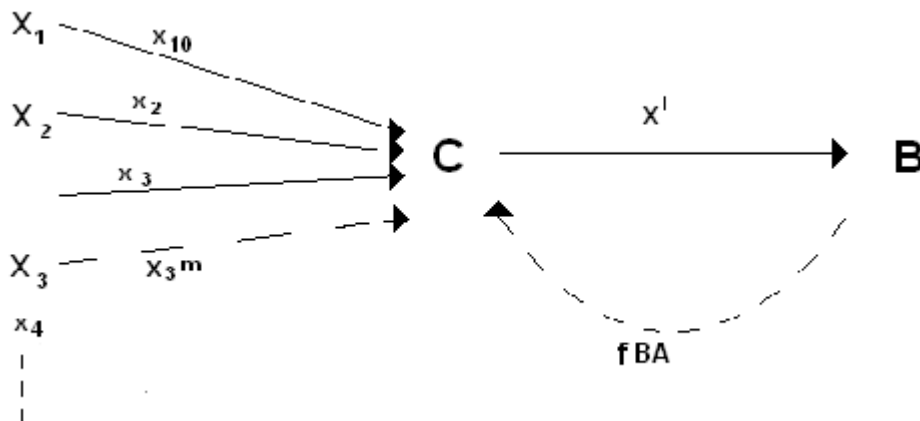
²⁸ B. Westley, M. Maclean, *A conceptual model of communication research*, „Journalism Quarterly”, nr 34, 1957, s. 31–39.

Rysunek 2.5. Podstawowy model komunikacji



Źródło: B. Westley, M. Maclean, *A conceptual model of communication research*, "Journalism Quarterly", nr 34, 1957, s. 31–39.

Rys. 2.6. Uzupełnienie funkcji redakcyjnej

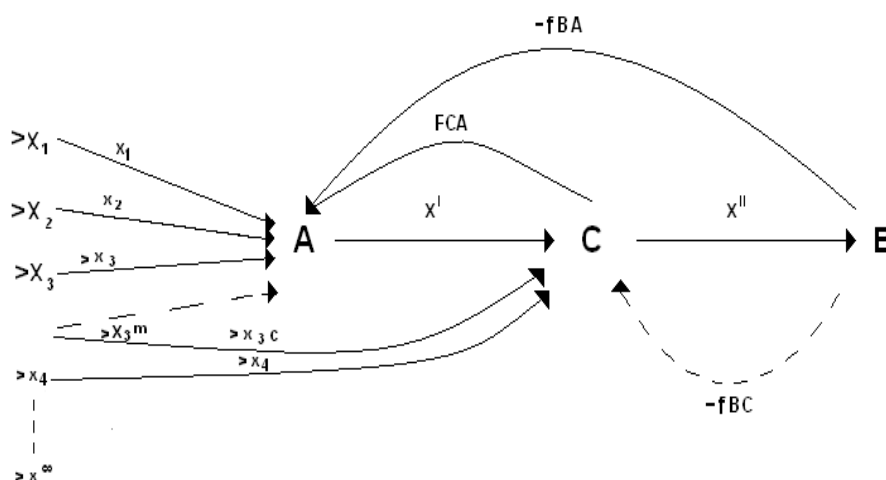


Źródło: B. Westley, M. Maclean, *A conceptual model of communication research*, "Journalism Quarterly", nr 34, 1957, s. 31–39.

Westley i Maclean twierdzą, że mass media rozszerzają środowisko społeczne, do którego należy B i zapewniają środki, dzięki którym związek B z jego środowiskiem staje się pełny. Podtrzymują ideę Newcomba głoszącą, że potrzeba utrzymania wspólnej dla A i B opinii dotyczącej X jest motywem utrzymania komunikacji pomiędzy nimi. Zgadzają się też,

że możliwości otrzymania odpowiedzi (w formie sprzężenia zwrotnego) są ograniczone. Zasadniczo zmienili jednak równowagę panującą w systemie Newcomba. W ich modelu zasadniczą rolę odgrywa A i C, a B jest od nich zależne.

Rys. 2.7. Model komunikacji masowej



Źródło: B. Westleu, M. Maclean, *A conceptual model of communication research*, "Journalism Quarterly", nr 34, 1957, s. 31–39.

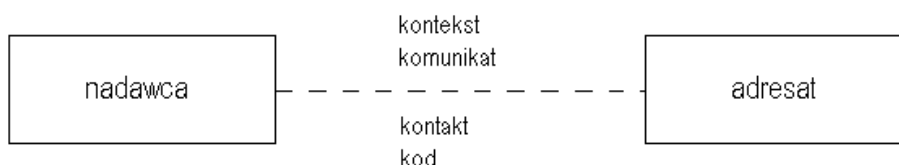
Masowe społeczeństwo, w jakim żyjemy nieuchronnie rozszerza środowisko, w którym musimy się znaleźć. Tak więc zwiększa się potrzeba informacji B, ale skurczyły się środki zaspokajające tę potrzebę. Jedynymi ich przedstawicielami są media. Każdy członek społeczeństwa staje się całkowicie od nich uzależniony.

Model uwzględniając tę zależność nie bież pod uwagę związku pomiędzy mediami a innymi środkami, których używamy, aby podtrzymać kontakt ze środowiskiem społecznym. Należą do nich, np.: rodzina, przyjaciele, kościół i inne formalne jak i nieformalne sieci zależności, dzięki którym „wpasowujemy się” w nasz środowisko. Nie jesteśmy zależni od mediów w tak dużym stopniu, jak sugeruje ten model.

Model JAKOBSONA (1960)²⁹

Model ten wykazuje podobieństwa zarówno do modelu linearnego, jak i trójkątnego. Jacobson, jako lingwista zainteresowany jest takimi zagadnieniami, jak znaczenie i wewnętrzna struktura komunikatu. Jego model jest modelem podwójnym. Jakobson zaczyna kształtowanie swojego modelu od wyznaczeni czynników konstytuujących sam akt komunikacji. Aby komunikacja mogła zaistnieć, musi być obecnych sześć takich elementów. Następnie wyznacza się funkcję, którą dany akt komunikacyjny sprawuje dla każdego z tych czynników (rys. 2.8).

Rys. 2.8 Czynniki konstytuujące komunikację



Źródło: R. Jakobson, *Closing statement: linguistics and poetics*, Cambridge Mass, 1960.

Jakobson zaczyna od linearnej podstawy. Nadawca wysyła komunikat do adresata. Jakobson zdaje sobie sprawę, że komunikat musi się odnosić czegoś więcej niż one same – nazywa to kontekstem, i tym samym wyznacza trzeci wierzchołek trójkąta, który wraz a z nim tworzą dwa pozostałe: nadawca i odbiorca. Następnie dodaje dwa kolejne czynniki: jednym z nich jest kontakt, który pojmuję, jako fizyczny kanał komunikacyjny i psychologiczne powiązania pomiędzy nadawcą a odbiorcą; a drugim ostatecznym czynnikiem jest kod, czyli strukturyzujący wiadomość system wspólnych znaczeń.

Każdy z tych czynników, jak dowodzi Jakobson, determinuje inną funkcję języka, a w każdym akcie komunikacji możemy znaleźć pewną

²⁹ R. Jakobson, *Closing statement: linguistics and poetics*, Cambridge Mass, 1960, s. 353.

hierarchię funkcji. Jakobson przedstawia przykładowo ustrukturyzowany model komunikacji, aby wyjaśnić działanie ustalonych sześciu funkcji (oczywiście każda z funkcji zajmuje dokładnie takie samo miejsce w modelu jak czynnik, do którego się odnosi).

Funkcja ekspresyjna opisuje związek komunikatu z nadawcą – ona komunikować emocje, postawy, status i klasę przekazu, czyli te elementy wypowiedzi, które czynią ją jedyną, niepowtarzalną i charakterystyczną dla danej osoby; ważne w takich komunikatach, jak np.: poezja miłosna

Funkcja konatywna odnosi się do wrażenia, jakie komunikat wywarł na adresacie; najważniejsze przy wydawaniu rozkazów lub służbie propagandy.

Funkcja referencyjna przekazu jest najważniejsza przy przedmiotowej, faktycznej komunikacji, w komunikacji, o której mówi się, że jest „prawdziwa” i zgodna z faktami.

Te trzy funkcje są obecne w różnym stopniu we wszystkich aktach komunikacji i odpowiadają pojęciom ukrywającym się pod literami A, B i X u Newcomba.

Następne trzy funkcje mogą wydać się mniej znajome i rzeczywiste. Należy do nich: faktyczna, redundacja, metajęzykowa.

Funkcja faktyczna, która sprawia, że kanały komunikacyjne są otwarte, służy podtrzymaniu związku między nadawcą a odbiorcą i potwierdza, że komunikacja ma w ogóle miejsce;

Funkcja redundacji dotyczy głównie efektywności procesu komunikacji i przewyższania problemów komunikacji;

Funkcja metajęzykowa pomaga w identyfikacji używanego kodu – odczytywanie w kategoriach sztuki; funkcja ta sprawia, że doszukujemy się wrażeń estetycznych proporcji i różnych powiązań. Wszystkie przekazy muszą zawierać jawną bądź ukrytą funkcję metajęzykową. Mamy też rozpoznawać kod, którego używają w ten czy inny sposób.

Ostatnią funkcją jest funkcja poetyczna definiowana, jako stosunek przekazu do samego siebie; w komunikacji estetycznej zajmuje centralne miejsce³⁰

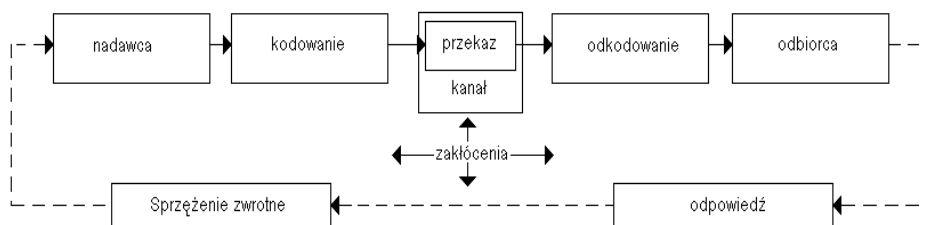
Dotąd dokonaliśmy przegląd wybranych modeli postrzegających komunikację, jako proces. Jest ich oczywiście więcej. Jednak te, które przed chwilą, zdaje się, najlepiej ilustrują naturę i celowość „modelowania” – kształtowanie modeli komunikacji. Model jest czymś w rodzaju mapy – reprezentuje wybrane cechy terytorium. Należy jednak pamiętać, że żadna mapa ani dobry model nie mogą być w pełni wszechstronne, czyli wyczerpujące.

Z punktu widzenia zarządzania działalnością reklamową – oddziaływania komunikatu reklamowego, najbardziej powszechnym modelem jest model przedstawiony przez Ph. Kotlera. Na bazie tego modelu zaplanować, w sposób bardzo efektywną reklamę.

Model PH. KOTLERA (1994)³¹

Ph. Kotler proponuje model komunikacji złożonej z dziewięciu elementów (rys. 2.10).

Rys. 2.10. Elementy procesu komunikacji według Ph. Kotlera



Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, op. cit., s. 547.

³⁰ Pot. J. Fiske, *Wprowadzenie do...*, op. cit., s. 54–56.

³¹ Ph. Kotler, *Marketing*, op. cit., s. 547.

W modelu tym (podobnie jak w modelu LASSWELLA) próbujemy prześledzić pięć stopni w celu zrozumienia procesu komunikacyjnego, a mianowicie:

1. Kto?
2. Co przekazuje?
3. Przez jaki kanał?
4. Do kogo?
5. Z jakim skutkiem?

Przy czym nadawcy muszą wiedzieć, do jakiej publiczności chcą dotrzeć i jaką odpowiedź chcą uzyskać. Kodują oni swoje informacje biorąc pod uwagę, w jaki sposób docelowi odbiorcy odbierają przekaz. Nadawca musi nadać przekaz przez kanał (np.: TV, radio) skutecznie docierający do docelowych odbiorców. Nadawcy powinni zbudować kanały ujawniania sprzężeń zwrotnych, w celu poznania odpowiedzi odbiorców przekazów.

Zastanówmy się jeszcze chwilę, jakie podstawowe elementy wpływają na skuteczność komunikowania się. Oczywiście mając na uwadze fakt, że efekt procesu komunikowania się staje się „przysłowiową kropką nad „i”” dotychczasowej próby scharakteryzowania komunikacji.

Teodor Newcomb³², psycholog amerykański, uznawany za klasyka psychologii społecznej, za podstawowe elementy określające skuteczność porozumiewania się uznaje:

- adekwatność obrazu zawartego w komunikacie w stosunku do obiektu, który wiadomość oznacza;
- zdolność odbiorcy do dekodowania komunikatu w sposób zgodny z intencjami nadawcy;
- możliwość takiego sformułowania komunikatu, który gwarantuje skupienie uwagi odbiorcy;
- symboliczny charakter przekazu (a więc reprezentowanie przez przekaz obiektów znajdujących się poza nim oraz uzgodnienie kodu

³² T. Newcomb, *Psychologia społeczna. Studium interakcji ludzkich*, PWN, Warszawa, za: K. Albin, *Reklama – przekaz, odbiór, interpretacja*, PWN, Warszawa, 2000, s. 24–25.

użytego między nadawcą a odbiorcą w trakcie procesu komunikowania się).

Aby przebieg komunikacji miał charakter w pełni efektywny, konieczne jest uwzględnienie następujących czynników:

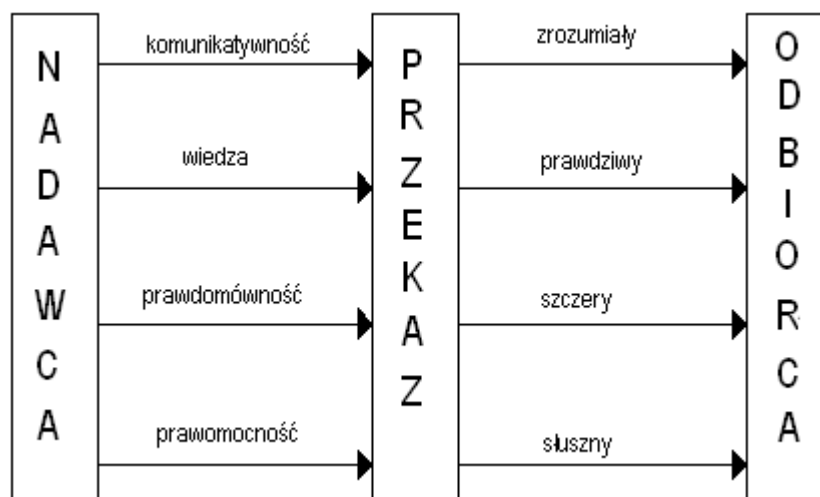
- 1) sens konstrukcji i sposobu nadawania wiadomości powinien wiązać się z sytuacją, w której potrzeba zaspokojenia jakiegoś motywu wymaga, by nadawca i odbiorca uzyskali tą samą ilość informacji związanych z motywem;
- 2) nadawca i odbiorca powinni dysponować pewną zbliżoną ilością informacji gwarantującą rozpoczęcie wymiany tych informacji;
- 3) w trakcie procesu komunikacji następuje zmiana rozmieszczenia ilości informacji między nadawcą a odbiorcą;
- 4) stan po przebiegu informacji powinien być zgodny z intencją nadawcy;
- 5) idealny proces komunikacji powinien dążyć do wyrównania ilości informacji między nadawcą a odbiorcą;
- 6) nadawanie wiadomości powinno być interpretowane w kategoriach motywów i postaw nadawcy wobec odbiorcy.

Mimo wielu aktów komunikowania się, które podejmujemy, służy samemu kontaktowi i jego emocjonalnym następstwom, w klasycznym przypadku komunikowanie wymaga istnienia powodu, dla którego osoby biorące w niej udział, decydują się na wymianę informacji.

Z kolei niemiecki uczony, Jurgen Habermas poświęcił sporo uwagi analizie warunków i okoliczności, które muszą zaistnieć, by odbiorca uznał akt (proces) komunikowania za ważny. Na podstawie tych analiz można wskazać cztery fundamentalne cechy przekazu i odpowiadające im własności nadawcy, które warunkują ważność aktu i procesu komunikacyjnego³³. Te cechy przekazu i właściwości nadawcy, wpisane w schemat aktu komunikowania przedstawia rys. 2.11.

³³ Za: M. Mrozowski, *Media masowe – władza, rozrywka i biznes*, Wyd. ASPRA-JR; Warszawa, 2001, s. 32–33.

Rys. 2.11. Kryteria ważności aktu (procesu) komunikowania



Źródło: M. Mrozowski, *Media masowe – władza, rozrywka i biznes*, Wyd. ASPRA-JR; Warszawa, 2001, s. 32–33.

Tak więc, aby odbiorca uznał ważność aktu komunikowania, musi on oceniać przekaz jako:

- zrozumiały, tzn. świadczący o komunikatywności nadawcy – przekaz skierowany do konkretnego odbiorcy musi operować kodami i językami znanymi temu odbiorcy, jego konstrukcja musi być dopasowana do kompetencji odbiorcy, który powinien nabrać przekonania, że nadawca potrafi jasno i wyraźnie przekazać to, o co mu chodzi;
- prawdziwy, tzn. wskazujący na znajomość rzeczy i wiedzę nadawcy – w takim zakresie, w jakim przekaz odnosi się do obiektywnej rzeczywistości, musi on opierać się na sprawdzonych faktach, rzeczowym podejściu do zagadnienia, logicznych sądach i bezstronnym opisie rzeczywistości, co w sumie wskazuje na to, że nadawca posiada rzetelną wiedzę o tej rzeczywistości, o tę cechę komunikatu (zwłaszcza reklamowego) chyba obecnie najtrudniej;
- szczerzy, tzn. sugerujący prawdomówność nadawcy – takim zakresie, w jakim przekaz wyraża uczucia i intencje nadawcy (przeżycia przekonania, wyobrażenia, oceny, zamiany, motywy działania), odbiorca

musi nabrać przeświadczenia, że nadawca jest otwarty, uczucia i działania w dobrej wierze (np.: głęboko wierny, że podawane informacje są prawdziwe), a jego wypowiedź wyraża wszystko, co może mieć dla odbiorcy znaczenie, niczego przed nim nie ukrywając;

- słuszny, tzn. wynikający z prawomocnych działań nadawcy – w takim okresie, w jakim przekaz poucza lub nakłania odbiorcę sądy wartościujące bądź autorytatywne stwierdzenia, odbiorca musi być przekonany, że nadawca występuje w roli, do jakiej jest upoważniony przez odbiorcę, swoją pozycją lub rolą społeczną bądź przez odpowiednią instytucję, a jego wypowiedź mieści się w granicach tego upoważnienia, zwłaszcza zaś zachowuje respekt dla prywatności, godności i tożsamości odbiorców.

Skoro wiadomo, jakie cechy przekazu i nadawcy wpływają na oceny tych elementów w sprawach mało istotnych może on poprzestać na zwykłej zdroworozsądkowej analizie przekazu i wrażeniowej ocenie nadawcy. Jednak, gdy w grę wchodzi poważniejsze sprawy, mające istotne znaczenie dla relacji między nadawcą i odbiorcą, podstawą interpretacji przekazu jest najczęściej perspektywa dyskursywna odbiorcy, którą uznaje on za właściwą w danej sprawie i sytuacji komunikacyjnej. Perspektywa taka uwzględnia nie tylko konkretny dyskurs pozwalający odbiorcy na odczytanie znaczenia przekazu, a w konsekwencji umożliwia zajęcie stanowiska wobec nadawcy. Wyjawszy zanegowanie przekazu, jako niezrozumiałego, nieprawidłowego, nieszczerego czy niesłusznego, perspektywa dyskursywna pozwala odbiorcy na uznanie ważności przekazu i równocześnie określa sposób jego odczytania. Może to być odczytywanie preferowane, negocjowane lub opozycyjne. Jeżeli odbiorca zna różne dyskursy mające zastosowanie w danym przypadku, może dokonać równocześnie kilku różnych odczytań, jednak za podstawę interpretacji przekazu przyjmuje niewątpliwie ten dyskurs, który najlepiej wyraża jego doświadczenia i interesy, słowem: odzwierciedla jego pozycję społeczną. Takie zakończenie dyskursu w rzeczywistości społecznej powoduje, że komunikowanie jest procesem społecznym, a jego interakcja komunikacyjna jest zawsze interakcją społeczną. Ów społeczny charakter interakcji przejawia się m.in. w tym, że stosunek między jej

uczestnikami można opisywać posługując się wymiarem władzy. Stosunek ten jest albo partnerski, albo polega na dominacji – subordynacji.

Proces komunikowania może ten stosunek utrwać, gdy perspektywy dyskursywne nadawcy i odbiorcy są zbieżne (odbiór preferowany) bądź przyczyniać się do jego zmiany, gdy te perspektywy się różnią (odbiór negocjowany bądź opozycyjny).

Oczywiście poddając analizie czynniki określające przebieg komunikacji oraz jej efekty, błędem byłoby pominiecie naturalnych ograniczeń tego procesu. Ze względu na warunki, w jakich przebiega, co najmniej jedna z jego płaszczyzn nie ma szans na spełnienie swych funkcji. Ograniczenie dostępności informacji, których wykorzystanie byłoby optymalne, presja czasu lub na przykład zmiana nastawień odbiorcy sprawiają, że przekaz idealny nie istnieje. Szczególnie dotyczy to sytuacji, kiedy proces komunikowania się ograniczony jest tak syntetyczną i pulsacyjną formą, jaka charakteryzuje konwencje reklamy. Dlatego też twórcy reklam bazują na świadomości komunikowania, starają się wykorzystać wszelkie dostępne środki, by tylko choć na chwilę przynajmniej zwrócić na siebie uwagę. Oczywiście kwestia skutku jest do rozstrzygnięcia

Podsumowując fakt, że świadomość procesu komunikacji jest niezbędna w środowisku twórcy reklamy, jest niepodważalny. Znajomość pojęcia komunikowania się oraz całego przebiegu tego procesu staje się fundamentem podstawowym w procesie tworzenia przekazu reklamowego. Nie ma skutecznej reklamy bez wcześniejszego zgromadzenia informacji na temat preferencji, charakteru potencjalnych odbiorców. Z kolei ta wiedza staje się źródłem „pomysłu” na „charakter reklamy”, którą zamierzamy skierować do odbiorców. W przypadku reklamy – komunikowanie jest czynnością zamierzoną i celową – ma wywołać zamierzony skutek. Aby wywołać zamierzoną reakcję nie wystarczy już znajomość modelowego ujęcia komunikacji. Świadomość ta jest niezbędna, ale niewystarczająca. W obecnej dobie szybko zmieniającej się sytuacji rynkowej, zmiany preferencji oraz wymagań odbiorców próby interpretacji procesu komunikacji tylko w ujęciu klasycznych modeli zdaje się wydawać, co najmniej niebezpiecznie z punktu widzenia strat finansowych. Dziś ważne jest kompleksowe ujęcie komunikowania się. Kom-

pleksowość ta polega na wykorzystaniu wiedzy zarówno z półki klasycznych modeli, jak również z półki komunikacji werbalnej i niewerbalnej wzbogaconej o świadomość elementów warunkujących skuteczne porozumiewanie się.

Marketing prowadzi do osiągania sukcesów na rynku dzięki orientacji na nabywców, ciągłemu badaniu i poznawaniu ich potrzeb, wytwarzaniu produktów najlepiej zaspokajających te potrzeby oraz dostarczaniu produktów nabywcom – wraz z informacją i promocją – we właściwym czasie, właściwych miejscach i po odpowiednich cenach.

Komunikacja marketingowa jest to celowa, zorganizowana forma przekazywania informacji pomiędzy podmiotami działającymi na rynku. Przybiera ona formy: reklamy, public relations, promocji lokalnej i sprzedaży osobistej. Za podstawowe czynniki identyfikujące system komunikacji marketingowej, można uznać³⁴: cele komunikowania, zakres komunikowania, kierunek przekazu, wielopoziomowość komunikowania oraz skuteczność komunikowania.

Cele komunikowania. Komunikacja marketingowa jest celową działalnością przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym. Ma ona charakter perswazyjny i zmierza do takiego oddziaływania na zachowania i postawy potencjalnych odbiorców, które umożliwi realizację bieżących i długookresowych celów przedsiębiorstwa, określonych przez misję i strategię rozwoju. W szczególności, celem komunikacji marketingowej jest nie tylko transmisja na rynek określonych informacji o firmie i jej produktach, ich właściwościach, atrybutach, cenie, miejscach zakupu, lecz także, a może w pierwszym rzędzie – kształtowanie potrzeb i stymulowanie popytu.

Zakres komunikowania. Wykorzystywane są przez przedsiębiorstwo zróżnicowane metody i techniki komunikacji marketingowej. Narzędziami tymi są przede wszystkim instrumenty promocji, tworzącej kompozycję *promotion-mix* tj. reklama czy public relations. W odniesieniu do

³⁴ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa, 2001, s. 10–19.

niektórych grup produktów globalnych tworzone są uniwersalne przekazy (np. paneuropejska czy nawet globalna reklama), które są eksploatowane we wielu społeczeństwach. Wskazuje to na fakt, że bariery komunikacji międzykulturowej są do pokonania dla przedsiębiorstw. Możliwe jest lansowanie globalnych marek i globalnych firm przy pomocy komunikacji marketingowej.

Kierunek przekazu. Komunikacja marketingowa może mieć postać jednokierunkową jak w przypadku reklamy lub dwukierunkową jak w przypadku niektórych technik PR (np. konferencja prasowa) czy promocji lokalnej.

Skuteczność komunikacji marketingowej zależy również od nawyków społecznych w zakresie kierunków przekazywania informacji. W społeczeństwach postindustrialnych i masowych przyjętą i akceptowaną formą przekazu jest komunikacja jednokierunkowa (np. reklama), podczas gdy w mniejszych społecznościach etnicznych preferowane i często skuteczniejsze mogą być formy komunikacji zwrotnej (dwukierunkowej).

Wielopoziomowość komunikowania³⁵. Komunikacja marketingowa obejmuje różne poziomy:

- komunikowanie interpersonalne – bezpośrednie, zwrotne przebiegające pomiędzy dwoma lub kilkoma jednostkami,
- komunikowanie grupowe – komunikaty bezpośrednie i zwrotne są adresowane do określonych wąskich segmentów lub grup społecznych,
- komunikowanie instytucjonalne – selektywne, wyraźnie ukierunkowane przekazu na odbiorców instytucjonalnych,
- komunikowanie masowe – komunikaty masowe odnoszą się do dużych segmentów i grup społecznych, są emitowane przy pomocy mass-medium.

Skuteczność komunikowania. Komunikacja marketingowa służy realizacji określonych celów rynkowych przedsiębiorstwa. Jej skuteczność

³⁵ D. Mc Quail, *Mass Communication Theory. An Introduction*, Sage, London 1994.

jest mierzona pośrednio poprzez przyczynianie się do wzrostu udziału w rynku, wielkości sprzedaży czy rentowności produktu.

Współczesny biznes i gospodarka są coraz bardziej zależne od efektywnej komunikacji. Informacja i dobrze dobrany do niej przekaz mają dziś kluczowe znaczenie w niemal wszystkich sektorach rynku. Obecnie mamy do czynienia z wyjątkowo szybkim rozwojem technologii służących generowaniu i wymianie informacji. Zdolności komunikacyjne firmy tj. przemyślna prezentacja marki i produktu na rynku jak również umiejętne nawiązywanie oraz utrzymywanie kontaktu z odbiorcami często decydują o przetrwaniu i rozwoju firmy.

Zagadnienia do dyskusji

1. Jakie znaczenie dla klasycznej koncepcji marketingu mix mają procesy komunikacji?
2. Jakie są podstawowe różnice i z czego one wynikają pomiędzy modelem SHANNONA I WEAVERA, a modelem PH. KOTLERA?
3. Jakie są kryteria ważności aktu komunikowania i jakie mają one znaczenie w procesie komunikacji marketingowej?
4. Jakie są podstawowe elementy określające skuteczność porozumiewania się wg. Newcomba?
5. Jakie są podstawowe elementy i jakie mają one znaczenie dla komunikacji marketingowej modelu „piramidy komunikacji”?

Literatura

- Balle F., *Formy komunikowania społecznego: próba typologii*, „Przekazy i opinie”, nr 1, 1978.
- Chmielecki M., *Metody komunikacji marketingowej* w: J. Otto, Ł. Sułkowski (red.), *Metody zarządzania marketingowe*, Difin, Warszawa 2014.
- Dal Ferro G., *Mass media i demokracja*, „Społeczeństwo”, nr 4, 1996.
- Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wyd. ASTRUM, Wrocław, 1999.
- Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk 2003.
- Jakobson R., *Choosing statement: linguistic and poetics*, Cambridge Mass, 1960.
- Kotler Ph., *Marketing*, Gebethner i ska, Warszawa, 1994.
- Kotler Ph., *Marketing*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa, 1999.

- Lubański M., *Pojęcie informacji i jej charakter społeczny*, Warszawa, 1990.
- McQuail D., *Mass Communication Theory. An Introduction*, Sage, London, 1994.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, Warszawa, 1981.
- Miller G., *Language and Communication*, New York, 1951.
- Mrozowski M., *Media masowe – władze, rozrywka i biznes*, Wyd. ASPRA-JR, Warszawa, 2001.
- Newcomb T., *Psychologia społeczna. Studium interakcji ludzkich*, PWN, Warszawa, 1970, za:
K. Albin, *Reklama – przekaz, odbiór, interpretacja*, PWN, Warszawa, 2000.
- Rudniański J., *Homo cogitans*; Warszawa. 1975.
- Sareło Z., *Media w służbie osoby*, Wyd. A. Marszałek; Toruń, 2000.
- Schram W., *Mass communications*, University of Illinois Press, Illinois, 1960.
- Seliga R., Woźniak A. (2014), *Marketing społeczny*, [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski (red.), *Metody zarządzania marketingowego*, Difin, Warszawa.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacjach*, Wyd. ASTRUM; Wrocław. 1999.
- Sułkowski Ł., *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu* w: J. Otto, Ł. Sułkowski (red.), *Metody zarządzania marketingowe*, Difin, Warszawa 2014, s. 270-287.
- Westleu B., Maclean M., *A conceptual model of communication research*, "Journalism Quarterly", nr 34, 1957, s. 31-39.
- Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001.
- Zimbardo Ph. G., Ruch F. L., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa, 1996.

Rozdział 3.

WSPÓŁCZESNE ASPEKTY KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

Joanna Krygier

3.1 Komunikacja marketingowa w ujęciu teoretycznym

Komunikacja marketingowa jest jednym z najważniejszych narzędzi marketingowych, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogą na bieżąco poznawać potrzeby i oczekiwania rynku, by tworzyć z nim i utrzymywać długotrwałe partnerskie relacje. Stanowi integralny element strategii marketingowej pozwalający na realizację wyznaczonych przez przedsiębiorstwo celów rynkowych. Aby zrozumieć, czym jest w swej istocie komunikacja marketingowa, należy sięgnąć do definicji samej komunikacji. Trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie w społeczeństwie bez możliwości komunikowania się z otoczeniem. Komunikacja stwarza warunki wymiany myśli, współdziałania, rozwiązywania problemów. Warto przyrzeć się bliżej temu zjawisku, by zrozumieć, jakie możliwości stwarza komunikacja na gruncie biznesu.

Komunikacja jako proces

Komunikacja najczęściej rozumiana jest, jako składnik procesu społecznego polegający na porozumiewaniu się lub wymianie informacji. Słowo „komunikacja” pochodzi od łacińskich słów *communis* = wspólny, *communicatio* = wymiana, łączność, rozmowa, *communico, communicare* =

*uczynić wspólnym, połączyć, udzielić komuś wiadomości, naradzać się, communio = wspólność, poczucie łączności*³⁶. Pojęcie to ma dość szeroki zakres semantyczny, u którego przyczyn leży szerokie zainteresowanie komunikacją ze strony wielu różnych dziedzin nauki. Jednakże wspólne dla wszystkich definicji komunikacji jest podejście, w którym zakłada się istnienie określonej treści (informacji, komunikatu, przekazu, treści komunikowanej i odbieranej) mającej swoje źródło (nadawcę) i przekazywanej za pomocą określonych środków (kanałów, mediów) do odbiorcy³⁷.

W literaturze przedmiotu najczęściej podaje się 6 podstawowych składników procesu komunikacji³⁸:

- nadawca (źródło, podmiot wypowiedzi),
- odbiorca (adresat wypowiedzi),
- komunikat (przekaz),
- kanał (środek przekazu),
- szumy (zakłócenia),
- sprzężenie zwrotne.

Dodatkowo w procesie komunikacji wymienia się jeszcze elementy takie jak kodowanie i dekodowanie komunikatu oraz odpowiedź³⁹. Rysunek 1 uwzględnia wszystkie ww. składniki procesu komunikacji. Zgodnie ze schematem, każdy komunikat jest wysyłany przez nadawcę i odbierany przez odbiorcę. Pomiedzy obydwoma uczestnikami procesu komunikacji istnieje kanał komunikacji będący rodzajem „pomostu” pozwalającego na transmisję informacji do odbiorcy. Istnieje wiele klasyfikacji kanałów komunikacji. W przedsiębiorstwie będą to np. kanały for-

³⁶ *Słownik łacińsko-polski* 1973, s. 101.

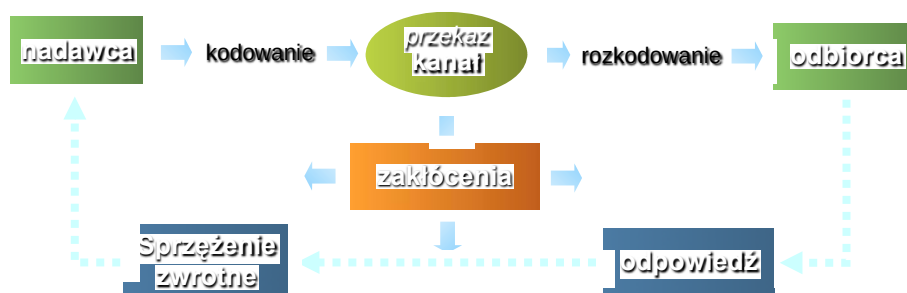
³⁷ Por. A. Mattelart, *Teorie komunikacji: krótkie wprowadzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 21.

³⁸ J. Wiktor, *Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej*, „Świat Marketingu”, XI 2001, s. 5-6.

³⁹ Por. S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 222.

malne i nieformalne. Kanał formalny to wyznaczona oficjalnie droga przepływu informacji, uznana i na ogół kontrolowana przez menedżerów. Przykładami kanałów formalnych mogą być tablice ogłoszeń, poczta elektroniczna, gazetki firmowe, intranet, skrzynki pomysłów, zebrania itp. Kanał nieformalny to nieoficjalna ścieżka obiegu informacji, niepodporządkowana żadnym formalnym zasadom. Charakter komunikacji nieformalnej (odbywającej się kanałem nieformalnym) są np. koleżeńskie rozmowy, plotki, pogłoski itp.. Możemy też wyróżnić kanały jedno- i dwukierunkowe, w zależności od tego, czy istnieje możliwość przesłania tym samym kanałem informacji zwrotnej czy nie.

Rysunek 3.1. Proces komunikacji



Źródło: Opracowanie na podstawie Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS

Kolejnym elementem procesu komunikacji jest komunikat, czyli treść symboliczna, która wykorzystuje symbole (znaki) posiadające określoną treść (znaczenie) i formę. Komunikat podlega procesowi kodowania i dekodowania. Aby doszło do skutecznego przekazania treści, obaj uczestnicy procesu komunikacji muszą posiadać umiejętność kodowania i dekodowania komunikatu w ten sam sposób (muszą posługiwać się tym samym kodem). Przykładem kodu jest język (system znaków, np. słów, oraz reguł), którym posługują się nadawca i odbiorca.

Kontekst sytuacyjny to warunki, w jakich odbywa się proces komunikacji. Kontekst może wpływać, na jakość komunikacji zarówno pozytywnie jak i negatywnie. Wśród głównych składowych kontekstu sytuacyjnego wymienić należy:

- kontekst fizyczny (warunki fizyczne, zewnętrzna atmosfera);

- kontekst psychologiczny (wynika z wzajemnego stosunku nadawcy i odbiorcy);
- kontekst historyczny (odwołuje się do zdarzeń z przeszłości, doświadczeń);
- kontekst społeczno-kulturowy (normy społeczne, kulturowe, wartości, zwyczaje, symbole itp.).

Elementem warunkującym skuteczność komunikacji są tzw. Szumy, czyli wszelkie zakłócenia występujące w procesie wymiany informacji. Szumy mogą mieć charakter zewnętrzny (np. hałas panujący w otoczeniu, jaskrawe oświetlenie, tocząca się obok rozmowa, źle wyregulowany odbiornik telewizyjny lub inne warunki fizyczne utrudniające odbiór komunikatu) oraz wewnętrzny (np. emocje, samopoczucie, odczuwane potrzeby, poziom intelektualny). Wymienia się także tzw. szum semantyczny, wynikający ze złego użycia znaczeń przez nadawcę komunikatu, co w konsekwencji powoduje brak zrozumienia przekazu przez odbiorcę.

Weryfikacja skuteczności komunikacji następuje poprzez tzw. sprzężenie zwrotne. Sprzężenie zwrotne jest ostatnim etapem procesu komunikacji, który umożliwia nadawcy sprawdzenie, czy odbiorca właściwie zrozumiał treść komunikatu. Informacja zwrotna jest dla nadawcy niezwykle ważna, gdyż w oparciu o nią jest on w stanie skorygować błędy powstałe w procesie komunikacji i optymalnie dobrać zarówno kanał jak i treść oraz formę komunikatu tak, by osiągnąć zamierzony cel. Sprzężenie zwrotne może mieć charakter natychmiastowy (w komunikacji bezpośredniej) lub opóźniony (gdy występuje konieczność użycia kanałów pośrednich komunikacji).

Najprostsza klasyfikacja komunikacji dzieli ją na dwa rodzaje: komunikację werbalną i komunikację niewerbalną. Komunikacja werbalna (za pomocą mowy) jest najczęstszym sposobem przesyłania komunikatów między ludźmi. Może być realizowana w formie ustnej (rozmowy, przemówienia) bądź pisemnej (listy, e-maile, notatki i inne dokumenty pisemne). Forma pisemna komunikatu, w przeciwieństwie do ustnej, ma charakter materialny i może być przechowywana przez dłuższy okres czasu, co daje adresatowi możliwość wielokrotnego przeglądania treści przekazu. Do komunikacji pozawerbalnej należą wszystkie inne elemen-

ty, które towarzyszą aktowi komunikacji: mimika, gesty, kontakt fizyczny, pozycja ciała, wygląd, spojrzenie, dźwięki paralingwistyczne (np. westchnienia, chrząkania) itp..

Komunikację można podzielić także na jednostronną (jednokierunkową) i dwustronną (dwukierunkową). Komunikacja jednostronna to proces przekazywania informacji tylko w jednym kierunku, bez sprzężenia zwrotnego. Nadawca nie ma wówczas możliwości zweryfikowania czy odbiorca zrozumiał przekaz. Komunikacja dwustronna natomiast występuje wówczas, kiedy nadawca przekazu oczekuje od odbiorcy informacji zwrotnej. W życiu codziennym mamy najczęściej do czynienia z komunikacją dwukierunkową⁴⁰.

Od promocji do komunikacji marketingowej – miejsce komunikacji marketingowej w koncepcji marketingu mix

W literaturze przedmiotu pojęcie komunikacji marketingowej często utożsamiane jest z terminem promocja, choć zakres znaczeniowy obu tych pojęć nie w pełni się pokrywa. Tradycyjnie rozumiana promocja definiowana jest, jako ogół form, środków i działań ujętych w ramach pięciu podstawowych instrumentów promocji: reklamy, promocji sprzedaży, PR, sprzedaży bezpośredniej i marketingu bezpośredniego (tzw. promotion mix), za pomocą których przedsiębiorstwo „przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt i/lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców, ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność cenową”⁴¹. Jest to zatem świadome działanie, którego celem jest dotarcie z informacją o ofercie i działalności przedsiębiorstwa do jego otoczenia rynkowego (przede wszystkim do grupy potencjalnych odbiorców) oraz kształtowanie wizerunku tego przedsiębiorstwa zmierzające do zwiększenia zainteresowania klientów zakupem jego produktów. Podejście to nie zakłada interakcji z rynkiem, nastawiając się zasadniczo

⁴⁰ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 109.

⁴¹ J. Altkorn, T. Kramer (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998.

na jednokierunkowe działanie. Wymiana informacji między przedsiębiorstwem a klientem jest znikoma. Istotą działania jest intensywne stosowanie różnych bodźców w celu wywołania pożądanej reakcji konsumenta, który znajduje się pod presją dokonania zakupu⁴².

W dobie zaostrej globalnej konkurencji, wyraźnej dominacji mediów cyfrowych oraz niezwyklej zmienności w obszarze potrzeb i oczekiwań rynku takie podejście stało się już niewystarczające. Pojawiła się konieczność prowadzenia z rynkiem swoistego dialogu, którego celem jest dynamiczne reagowanie na wszelkie zachodzące na nim zmiany. Interakcja z rynkiem, jako świadome i celowe działanie przedsiębiorstwa jest elementem, który odróżnia klasyczną współczesną komunikację marketingową od promocji.

Można zatem przyjąć, iż komunikacja marketingowa wyrosła z tradycyjnie rozumianej promocji wymienianej jako jedno z czterech podstawowych narzędzi klasycznej koncepcji marketingu mix 4P McCarthy'ego, zawdzięczając swój rozwój radykalnym zmianom ekonomicznym, społecznym i kulturowym, jakie zachodzą w otoczeniu. Podstawowe założenia nowego paradygmatu marketingowego w odniesieniu do komunikacji marketingowej można zawrzeć w następujących punktach⁴³:

- indywidualne podejście do relacji z klientem,
- personalizacja i partnerstwo,
- zwrot w kierunku marketingu bezpośredniego,
- koncentrowanie się na budowaniu długotrwałych więzi z klientem znanym z imienia i nazwiska,
- nowa komunikacja z klientem: zastąpienie monologu reklamy bezpośrednim dialogiem z klientem.

⁴² Zob. J. Wiktor, *Teoretyczne podstawy ...*, op. cit. s. 1, oraz M. Grzesiowski, *Marketing konwencjonalny a nowy marketing* [on line], 1997, <http://www.sm.fki.pl/Maciej/ekonomia/Marketing%20klasyczny%20a%20nowy%20marketing.htm>, dostęp: 23.01.2014 r.

⁴³ M. Grzesiowski, *Marketing...*, op. cit.

Komunikacja marketingowa, podobnie jak inne rodzaje komunikacji, jest procesem o charakterze społecznym, interakcyjnym, celowym i ciągłym, polegającym na przekazywaniu informacji pomiędzy nadawcą (organizacją) a odbiorcą (w tym wypadku podmiotem otoczenia organizacji). Tak rozumianą komunikację cechuje kreatywność w opisywaniu rzeczywistości i obiektywizm przyjmowania, rozumienia i interpretacji przekazu⁴⁴. Przyjmując, że we współczesnej komunikacji marketingowej mamy do czynienia z interakcją, należy założyć wymienną rolę uczestników procesu komunikacji. Nadawcą komunikatu może stać się klient a odbiorcą – przedsiębiorstwo.

W ramach komunikacji marketingowej mieszczą się działania przedsiębiorstwa zmierzające do przekazywania otoczeniu rynkowemu informacji na temat wszelkich wartości tego przedsiębiorstwa (jego silnych stron, cech stanowiących o przewadze konkurencyjnej), a także emocji, stylu, przekonań, postaw, itp. Działania te są celowe, przemyślane i skoordynowane. Stanowią spójny system podporządkowany strategii marketingowej, pozwalający na osiągnięcie efektów synergicznych. Sprzężenie zwrotne, wykorzystujące media interaktywne, jako kanał zwrotny, jest tutaj elementem łączącym odbiorcę z nadawcą przekazu promocyjnego.

Tradycyjne i nowoczesne modele komunikacji marketingowej

Już w latach 90. ubiegłego stulecia z chwilą, gdy Internet stawał się coraz bardziej powszechnym narzędziem biznesowym, zaczęto zastanawiać się nad wyraźnie obserwowalnymi zmianami zachodzącymi w komunikacji marketingowej⁴⁵. Początkiem dyskusji w tym obszarze było zaproponowanie przez Hoffmana i Novaka trzech modeli za pomocą, których można w uproszczony sposób przedstawić procesy komunikacji marketingowej. Są to model komunikacji interpersonalnej, model komu-

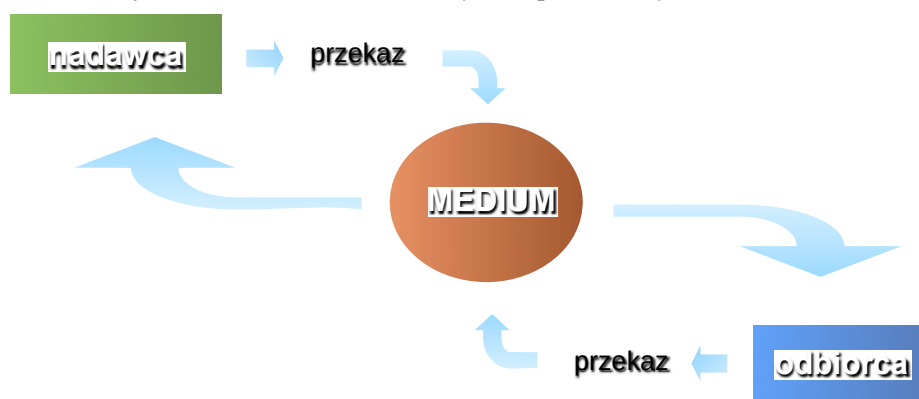
⁴⁴ Zob. także E. Niestrój, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 181.

⁴⁵ D. Hoffman, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer – Mediated Environments: Conceptual Foundations*, „Journal of Marketing”, Vol. 60, 1996, s. 50-53

nikacji masowej oraz model komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym⁴⁶.

Komunikację interpersonalną określaną, jako model „one-to-one” („jeden do jednego”), cechuje osobowy charakter kontaktu z jednoczesną interakcją uczestników procesu komunikacji. Oznacza to możliwość bezpośredniego i niemal natychmiastowego wpływu na reakcje i decyzje podejmowane przez adresatów komunikatu. Odnosząc ten model do działań marketingowych mamy do czynienia z bezpośrednim przekazywaniem informacji pomiędzy sprzedawcą a kupującym (zob. rys. 3.2). Treścią komunikatu może tu być np. prezentacja oferty przedsiębiorstwa, demonstracja produktu itp.. Intencją sprzedawcy jest realizacja celów podmiotu, który on reprezentuje (generowanie zysków przedsiębiorstwa poprzez realizację sprzedaży).

Rysunek 3.2. Model komunikacji interpersonalnej „one-to-one”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Hoffman, T. Novak, *Marketing...*, op. cit.

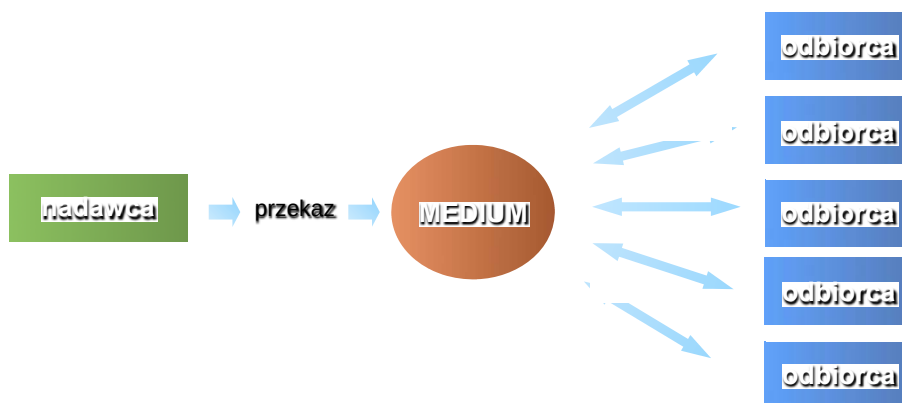
Bezpośredni charakter kontaktu pozwala kupującemu na formułowanie komunikatów, których celem jest np. wyjaśnienie wszelkich wątpliwości dotyczących prezentowanych treści (np. warunków umowy,

⁴⁶ Ibidem i J. Wiktor, *Teoretyczne podstawy...*, op. cit., s. 5-6.

gwarancji itp.). Ostateczna reakcja po stronie kupującego wyraża się poprzez akceptację treści przekazu (zakup produktu) bądź jej zanegowanie i jest uwarunkowana dążeniem do jak najlepszego zaspokojenia własnych potrzeb.

Drugi z modeli, model komunikacji masowej, nazywany również modelem „one-to-many” („jeden do wielu”) zakłada wykorzystanie przez przedsiębiorstwo massmediów w kontakcie z rynkiem. Model ten charakteryzuje się jednokierunkowym przepływem informacji adresowanej do szerokiej publiczności (zob. rys. 3.3). Wykorzystanie tradycyjnych mediów masowych wyklucza możliwość natychmiastowej bezpośredniej reakcji zwrotnej odbiorców przekazu. Odpowiedź na komunikat jest oczywiście możliwa, ale jest ona odłożona w czasie i może wymagać wykorzystania przez odbiorców kanałów komunikacji bezpośredniej (np. telefonu).

Rysunek 3.3. Model komunikacji masowej „one-to-many”



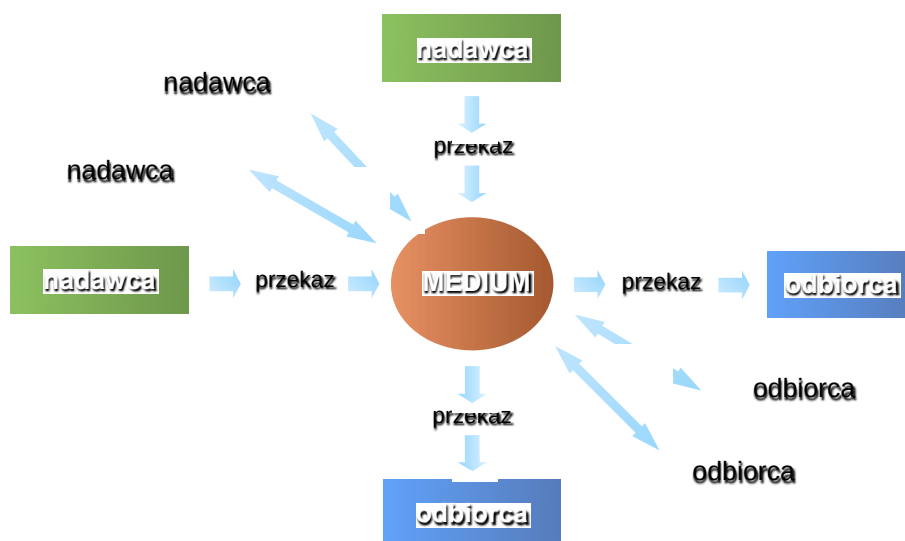
Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Hoffman, T. Novak, *Marketing...*, op. cit.

Ostatni z wymienionych modeli, model komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym, powstał w wyniku rozwoju technologii informacyjnych, w szczególności sieci Internet, i stanowi zupełnie nowy wymiar łączności pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem.

Model ten, nazywany „many-to-many” („wielu do wielu”) zakłada

wykorzystanie w przekazie wielu interaktywnych mediów i stwarza warunki do praktycznie nieograniczonej czasowo, przestrzennie, ekonomicznie, społecznie czy politycznie wielowymiarowej komunikacji, której uczestnicy mogą występować jednocześnie w różnych rolach (zob. rys. 3.4).

Rysunek 3.4. Model komunikacji marketingowej w hipermedialnym środowisku komputerowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Hoffman, T. Novak, *Marketing...*, op. cit.

Nie jest to więc proste połączenie dwóch wcześniejszych modeli. Cechą zasadniczo odróżniającą model komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym od modeli komunikacji interpersonalnej i masowej jest selektywność wyboru i utrzymywania relacji pomiędzy stronami procesu komunikacji⁴⁷. Odbiorcy przekazu nie są już ograni-

⁴⁷ J. Kramer, *System informacji i komunikacji marketingowej wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy i mądrości*, [w:] A. Bajdak (red.), *Komunikacja marketingowa. Współczesne*

czeni ilością kanałów telewizyjnych bądź stacji radiowych czy też stałymi godzinami emisji programów. Internet daje im możliwość samodzielnego poszukiwania i niczym nieskrępowanego wyboru tylko tych informacji, które pozwolą zaspokoić ich indywidualne potrzeby. Sama forma przekazu znacząco różni się od tych transmitowanych za pomocą tradycyjnych mediów. Możliwości technologiczne stwarzają warunki do prezentowania najwyższej jakości multimedialnych komunikatów. Jednocześnie przekaz ten może być wysoce zindywidualizowany i spersonalizowany. Dodatkową korzyścią dla przedsiębiorców staje się fakt, że komunikowanie się z rynkiem tą drogą jest znacznie tańsze niż przy wykorzystaniu tradycyjnych środków komunikacji.

Model „many-to-many” pokazuje, jak radykalnie zmienia się rola medium. Hipermedialne medium o globalnym zasięgu nie jest wyłącznie pośrednikiem w przekazie informacji. Staje się ono otwartym i elastycznym środowiskiem, które łączy różne formy aktywności marketingowej, czy szerzej – biznesowej. Możliwość natychmiastowej reakcji zwrotnej pozwala na niemal jednoczesne odebranie przekazu reklamowego i dokonanie transakcji zakupu.

Instrumentarium komunikacji marketingowej

Do podstawowych narzędzi komunikacji marketingowej należą:

- reklama,
- promocja sprzedaży,
- public relations,
- sprzedaż osobista,
- marketing bezpośredni.

Reklama jest płatną formą komunikacji pośredniej o charakterze bezosobowym. Reklama może pełnić funkcję informującą (o produkcie, jego walorach, o firmie, o marce), nakłaniającą (do zakupu) lub przypomina-

jąca (o produkcie, marce lub firmie). Środkami reklamy mogą być media takie jak prasa, radio, telewizja, a także kino, zewnętrzne nośniki reklamy (tzw. outdoor, np. środki transportu, billboardy, banery, szyldy), gazetki reklamowe, foldery, ulotki itp.. Na szczególną uwagę zasługuje Internet, jako interaktywne środowisko, które zawiera w sobie wiele kanałów komunikacji pozwalających na realizowanie reklam w różnych formatach i wykorzystujące mechanizmy skutecznego docierania z przekazem do grup docelowych. Reklamą może być np. sama strona internetowa firmy lub blog internetowy⁴⁸, strona (konto) w serwisie społecznościowym, komunikat wysyłany pocztą elektroniczną (e-mailing, e-mail marketing), zamieszczony na stronie WWW (portalu, blogu) baner reklamowy i wszelkie jego odmiany (często wykorzystuje się tu tzw. reklamę semantyczną⁴⁹), tapety (tła) reklamowe, klipy wideo (umieszczane także na portalach takich jak YouTube), reklama na mapie (ang. *mapvertising*) w postaci tekstów lub linków powiązanych określoną lokalizacją na mapie elektronicznej (takiej jak np. Google Maps) i wiele innych form. Celem reklamy jest kreowanie potrzeb potencjalnych nabywców, kreowanie i utrwalanie w ich świadomości pozytywnego wizerunku firmy i jej produktów, a także zachęcanie do zakupu.

Promocja sprzedaży (inaczej aktywizacja sprzedaży), w przeciwieństwie do reklamy, ma charakter krótkookresowy. Jej celem jest zwiększenie wolumenu sprzedaży poprzez stosowanie różnego rodzaju zachęt

⁴⁸ Blog (weblog) to rodzaj strony internetowej, na której autor umieszcza datowane wpisy, wyświetlane (najczęściej) kolejno, zaczynając od najnowszego. Blogi zazwyczaj posiadają system archiwizacji wpisów, możliwość komentowania wpisów przez czytelników, a także zestaw linków (tradycyjnie umieszczany w bocznej kolumnie): do blogów polecanych przez autora (tzw. blogroll) i innego rodzaju stron WWW. Treść bloga ma charakter personalny, z narracją pierwszoosobową, w której fakty nierzadko przeplatają się z opiniami. (*Definicja i rodzaje blogów*, [on line], <http://eredaktor.pl/teoria/definicja-i-rodzaje-blogow/>, dostęp: 28.01.2014r.)

⁴⁹ Reklama semantyczna (reklama kontekstowa) jest formą reklamy internetowej pojawiającą się na stronie WWW po uprzedniej automatycznej analizie jej zawartości semantycznej. Reklama ta jest dopasowana tematycznie do zawartości strony, co pozwala na skuteczne dotarcie do grupy docelowej.

dla nabywców (np. rabatów, gratisów itp.). W dobie cyfryzacji wszelkich form ludzkiej działalności także i w tej sferze spotyka się szereg nowych rozwiązań. Przykładem popularnych działań w ramach promocji sprzedaży w Internecie są, obok czasowych obniżek cen i ofert specjalnych, tzw. kody rabatowe (nawiązujące do tradycyjnych kuponów rabatowych) upoważniające do zakupów z rabatem w sklepach internetowych. Spotyka się także formę zachęty polegającą np. rezygnacji z obciążania klienta kosztami przesyłki zakupionego produktu. Forma ta jest uważana za jedną z najbardziej skutecznych.

Kolejne narzędzie komunikacji marketingowej, Public Relations (PR), sprowadza się do zarządzania komunikacją przedsiębiorstwa z jego otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym w celu kształtowania jego wizerunku, co ma ułatwić realizację celów organizacji⁵⁰. Wśród narzędzi PR wymienić należy w szczególność Media Relations (MR), czyli zespół działań i czynności polegających na świadomym przekazywaniu mediom informacji ważnych dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia (np. poprzez komunikaty prasowe, spotkania prasowe czy kontakty nieformalne) oraz nawiązanie z mediami swoistej więzi pozwalającej na docieranie tym kanałem do innych ważnych grup docelowych. Istotnym elementem działań przedsiębiorstwa w ramach PR (czy ściślej MR) jest PR internetowy, którego główne zadania polegają na publikowaniu informacji prasowych w sieci, prowadzeniu wirtualnego biura prasowego, komunikacji z mediami i z konsumentami, koordynowaniu kampanii w mediach społecznościowych⁵¹ czy przeprowadzaniu audytu zawartości stron WWW⁵². Innym działaniem PR jest tzw. społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR), polegająca na dobrowolnym, wykraczającym poza minimalne wymagania prawne, uwzględnia-

⁵⁰ D. Tworzydło, *Public relations. Teoria i studia przypadków*, WSiLiZ w Rzeszowie, Rzeszów 2003.

⁵¹ Temat mediów społecznościowych został poruszony w dalszej części rozdziału.

⁵² Por. *PR internetowy*, [on line], <http://socialpress.pl/strony/pr-internetowy/#>, dostęp: 03.02.2014.

niu przez przedsiębiorstwa problemów społecznych i środowiskowych w działalności komercyjnej i w relacjach z różnymi grupami interesariuszy. Podstawowym założeniem CSR jest etyczne i odpowiedzialne postępowanie przedsiębiorstwa w stosunku do grup społecznych, na które ono oddziałuje, z możliwie największym poszanowaniem środowiska naturalnego.⁵³ Do narzędzi PR należą jeszcze takie działania jak wydarzenia marketingowe (organizowanie różnego rodzaju wydarzeń i imprez o charakterze masowym, np. wystaw, targów, koncertów, imprez sportowych, służących realizacji celów firmy) oraz sponsoring (materiałne wspieranie społecznie użytecznej działalności – kulturalnej, sportowej, edukacyjnej itp., mające na celu wywołanie i podtrzymywanie pozytywnych skojarzeń z firmą – sponsorem).

Kolejne narzędzie komunikacji marketingowej to sprzedaż osobista (inaczej akwizycja), definiowana jako „osobista i bezpośrednia prezentacja produktu, usługi lub idei przez sprzedawcę potencjalnemu nabywcy, w celu zawarcia transakcji”⁵⁴. Jest to najbardziej skuteczny i jednocześnie najdroższy instrument komunikacji. Sprzedaż osobista może być realizowana w momencie, gdy klient znajduje się w punkcie sprzedaży, gdzie oczekuje profesjonalnej obsługi. Ze sprzedażą osobistą mamy do czynienia także w sytuacji, w której sprzedawca (przedstawiciel handlowy, akwizytor) sam dociera do klienta, aby zaprezentować mu ofertę firmy, bądź wykorzystuje do tego celu telefon (jest to wówczas sprzedaż telefoniczna lub inaczej telemarketing). Dziś do metod bezpośredniego kontaktowania się z klientem należy dodać rozmowę internetową, realizowaną dzięki rozwiązaniom takim jak komunikator internetowy (tekstowy lub audiowizualny). Pseudoindywidualną formą kontaktu z klien-

⁵³ Zob. *Spółeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw (CSR)*, 2010, [on line], <http://www.mg.gov.pl/node/10892>, 2010, dostęp: 03.02.2014.

⁵⁴ M. Sławińska (red.), *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 150-151.

tem jest wykorzystanie tzw. bota⁵⁵, czyli opartego na sztucznej inteligencji programu komputerowego imitującego ludzką postać – w tym wypadku będzie to wchodzący w interakcję z klientem bot występujący w charakterze doradcy, konsultanta czy sprzedawcy. Narzędzie sprzedaży osobistej sprawdza się szczególnie dobrze w sytuacji, gdy oferta dotyczy produktów skomplikowanych technicznie.

Ostatnim z wymienionych wcześniej instrumentów komunikacji marketingowej jest marketing bezpośredni (ang. *direct marketing*) polegający na wysyłaniu indywidualnych komunikatów do przedstawicieli grupy docelowej w celu uzyskania ich bezpośredniej reakcji w postaci realizacji zakupu. Forma ta ułatwia klientom dokonywanie zakupów z pominięciem osobistego kontaktu ze sprzedającym. Tradycyjnymi formami direct marketingu są wszelka marketingowa korespondencja prowadzona z klientem, periodyki dla klientów czy sprzedaż katalogowa. Rozwój Internetu, jako środowiska marketingowego stworzył warunki dla rozwoju wielu nowych form marketingu bezpośredniego. Podobnie jak przekazy reklamowe, komunikaty direct marketingu docierają do klienta drogą elektroniczną: poprzez e-mailing, produktową stronę internetową czy – finalnie, w pełni funkcjonalny sklep internetowy, gdzie realizuje się ostateczny cel kampanii marketingu bezpośredniego – zakup. Takie rozwiązania są często szybsze, tańsze i skuteczniejsze od tradycyjnego direct marketingu.

3.2 Technologiczny i społeczny wymiar komunikacji marketingowej

Zmiany, jakie obserwuje się w komunikacji marketingowej, są rezultatem działań będących odpowiedzią na stojące przed przedsiębior-

⁵⁵ Słowo *bot* jest skrótem od słowa *robot*. Najczęściej pojęcie to definiuje się jako oprogramowanie, którego działanie ma naśladować człowieka w zakresie prowadzenia rozmowy przy użyciu języka naturalnego tak, by stworzyć u użytkownika złudzenie rozmowy z innym człowiekiem. Najczęściej proces ten odbywa się z wykorzystaniem wizerunku postaci (tzw. awatara) mówiącej osoby. (J.M. Kasperski, *Sztuczna inteligencja*, Helion, Gliwice 2003).

stwami nowe wyzwania technologiczne i społeczne. U podstaw tych zmian leży spektakularny rozwój mediów cyfrowych, które dały początek nowym modelom komunikacji realizowanym za pomocą innych niż tradycyjne kanałów. Szczególne zasługi należy przypisać komercyjnemu wykorzystaniu Internetu, z którym dzisiejszy konsument może mieć nieprzerwaną łączność dzięki urządzeniom mobilnym. Stały dostęp do informacji i możliwość interaktywnej komunikacji daje mu sposobność do ciągłego aktywnego uczestnictwa w rynku i swobodnej wymiany opinii. Z drugiej strony obserwuje się pewne zmiany w postawie konsumentów, spowodowane głównie ogromną ilością przekazów reklamowych dostępnych w przestrzeni publicznej i prywatnej. Rynek stał się sceptyczny w stosunku do firm, ich produktów i nieufny wobec komercyjnych komunikatów. Szukając alternatywnych, bardziej wiarygodnych źródeł informacji, rozwinął zupełnie nowe, poziome kanały komunikacyjne zwane mediami społecznymi (ang. *social media*), których eksploracja i odpowiednie wykorzystanie stały się dla przedsiębiorstw kolejnym wyzwaniem.

Nowe media jako źródło innowacji w komunikacji marketingowej

Wykorzystanie technologii informacyjnych w biznesie stworzyło zupełnie nowe możliwości budowania relacji z klientem. Cyfrowy i interaktywny charakter nowych mediów oraz digitalizacja mediów tradycyjnych spowodowały, że zmianie uległ model komunikacji z klientem.

W użyciu występuje kilka pojęć na określenie mediów wykorzystujących w procesie komunikacji najnowsze technologie. Termin „nowe media” (dla odróżnienia od „starych” czyli tradycyjnych, do których zaliczamy prasę drukowaną, tradycyjne radio i telewizję) oznacza różne formy komunikacji elektronicznej, które są możliwe dzięki użyciu technologii komputerowej, wykorzystujące m.in. publikacje elektroniczne na DVD, bluray, telewizję cyfrową i przede wszystkim Internet. Stosowanie takich mediów na potrzeby komunikowania się jest możliwe z użyciem komputerów stacjonarnych lub przenośnych oraz innych bezprzewodowych urządzeń przenośnych nazywanych mobilnymi. Do nowych mediów zalicza się m.in. strony internetowe, pocztę elektroniczną, społeczności internetowe, reklamę internetową, kioski elektroniczne, aparaty

i kamery cyfrowe, integrację cyfrowych danych z telefonu, środowiska wirtualnej rzeczywistości (w tym gry wideo) itp.⁵⁶

Pojęciem często używanym w podobnych kontekstach jak termin nowych mediów są media cyfrowe rozumiane, jako dowolna forma prezentacji i użytkowania treści (tekstowych, graficznych czy też audiowizualnych) zapisywanych, odtwarzanych, edytowanych i dystrybuowanych w postaci zapisu cyfrowego. Na liście mediów cyfrowych znajdują się Internet i strony WWW, prasa internetowa, telewizja cyfrowa, poczta elektroniczna, gry komputerowe, wirtualne biblioteki, wiadomości sms itp.

Spośród wymienionych wyżej mediów warto wyróżnić Internet, który charakteryzuje niezwykła otwartość komunikacyjna, jakiej nie posiadają żadne inne media. To nowe medium jest zarazem medium cyfrowym, elektronicznym, interaktywnym, multimedialnym, hipermedialnym i społecznym. Skupiając niezliczone rzesze użytkowników znajdujących się zarówno po stronie popytowej jak i podażowej, sieć Internet daje niespotykane dotąd możliwości komunikacji przedsiębiorstw z ich klientami. Dzięki sieci przedsiębiorstwa mają znacznie ułatwiony kontakt z rynkiem i większe szanse na budowanie i utrwalanie relacji z klientami poprzez wykorzystanie narzędzi pozwalających na znaczne podniesienie jakości procesu komunikacji.

Rola mediów społecznościowych w procesach komunikacji marketingowej

Wśród wymienionych wyżej nowych mediów na szczególną uwagę zasługują media społecznościowe (ang. *social media*⁵⁷). U podstaw ich rozwoju leżą tzw. społeczności internetowe nazywane także społeczno-

⁵⁶ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 marca 2012 r. w sprawie określenia wzorów formularzy sprawozdawczych, objaśnień co do sposobu ich wypełniania oraz wzorów kwestionariuszy i ankiet statystycznych stosowanych w badaniach statystycznych ustalonych w programie badań statystycznych statystyki publicznej na rok 2012, Dz. U. z 2012 r. poz. 446.

⁵⁷ Używa się też polskiego określenia *media społeczne*, które jest wierniejszym tłumaczeniem swego angielskiego pierwowzoru.

ściami wirtualnymi, których wyraźny rozwój oraz wzrost znaczenia można zaobserwować w ostatnich latach. Społeczność internetowa to najprościej rzecz ujmując sieć społeczna (złożona z ludzi), która wykorzystuje komputery lub inne urządzenia elektroniczne połączone z Internetem do wspomagania interaktywnej komunikacji pomiędzy poszczególnymi jej członkami⁵⁸. Członków danej społeczności łączy wspólnota zainteresowań i celów oraz potrzeba utrzymywania relacji z innymi osobami o podobnych poglądach czy preferencjach.

Wyróżnia się społeczności internetowe powstałe z inicjatywy uczestników (o profilu towarzyskim, zawodowym) lub sponsorowane (o charakterze komercyjnym, non profit bądź urzędowym)⁵⁹. Pierwszy typ społeczności rozwija relacje natury osobistej (członkowie wymieniają informacje dotyczące ich zainteresowań, sposobów spędzania czasu, hobby itp.), w drugim przypadku mamy do czynienia z relacjami o charakterze zawodowym (uczestnicy dzielą się doświadczeniami zawodowymi i profesjonalną wiedzą). W Internecie zdecydowaną przewagę ilościową mają społeczności pierwszego typu.

Wśród mediów społecznościowych wymienić można m.in. serwisy wiki (społeczne bazy wiedzy, np. Wikipedia, Tekstowo), serwisy społecznościowe (np. Facebook), wirtualne światy (np. Second Life), serwisy przeznaczone do współdzielenia plików (tekstów, gier, muzyki, plików graficznych, w tym zdjęć, a także filmów), blogi czy fora dyskusyjne.

Z punktu widzenia komunikacji bardzo ważnym elementem rozwijającym społeczności wirtualne jest możliwość wchodzenia we wzajemną interakcję pomiędzy ich członkami oraz pomiędzy nimi a treścią serwi-

⁵⁸ D. Pacha, *Wykorzystanie innowacyjności społeczności internetowych jako sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 595, „Ekonomiczne Problemy Usług” Nr 55, 2010, s. 541.

⁵⁹ J.-H. Tang, J.-H., H.-L. Yang, *Emergent user roles and perceived requirements in a social-oriented community*, „Library Review” 2006, Vol. 55, s. 509.

sów. Mowa tu o zamieszczaniu własnych komentarzy, ocenianiu, rekomendowaniu czy linkowaniu⁶⁰.

3.3 Wybrane nowoczesne narzędzia i środki komunikacji marketingowej

Tradycyjne formy reklam z uwagi na ich wszechobecność i powtarzalność zarówno pod względem formy jak i treści, znacznie straciły na swej efektywności. Konsumenci wykazują coraz mniejszą wrażliwość na reklamy emitowane w massmediach, dystrybuowane na ulotkach reklamowych czy zamieszczane na środkach zewnętrznych, jako tradycyjny outdoor. Dlatego niezwykle istotne staje się poszukiwanie nowatorskich metod i środków marketingowych, które w niestandardowy sposób przyciągną uwagę konsumentów.

Marketing szeptany

Największą skuteczność działań w komunikacji marketingowej przypisuje się osobowym źródłom informacji o produktach, szczególnie gdy takim źródłem staje się sam konsument. Instrumentem, który wykazuje tę cechę, jest nabierający coraz większego znaczenia marketing szeptany. W polskiej terminologii można znaleźć wiele różnych określeń marketingu szeptanego: „szum medialny”, marketing „z ust do ust”, „szepto-marketing”, „poczta pantoflowa”. Anglojęzyczne odpowiedniki to buzzmarketing (buzz = brzęczeć, buczeć), WOMM (word-of-mouth marketing). Pojęcia te często używane są zamiennie, jednakże istnieją między nimi zasadnicze różnice. Istotą buzzmarketingu jest wywołanie szumu, rozgłosu dotyczącego danej marki czy produktu. Semantycznie pojęcie to odpowiada zatem polskiemu określeniu „szum medialny”. Z kolei word-of-mouth marketing oparty jest na rekomendacji produk-

⁶⁰D. Kaznowski, *Nowy marketing w Internecie*, Diffin, Warszawa 2007, s. 63.

tów czy marek przez konsumentów⁶¹, przez co bliższy jest pojęciu „poczta pantoflowa”.

Wśród najważniejszych cech marketingu szeptanego wymienić należy⁶²:

- komunikacje „konsument do konsumenta”,
- dobrowolne rozmowy,
- nieopłacone opinie i rekomendacje⁶³,
- jawność relacji z marketerem⁶⁴.

Swoją rosnącą popularność marketing szeptany zawdzięcza dwóm czynnikom. Po pierwsze, dostrzeżono, iż konsumenci są skłonni bardziej uwierzyć rekomendacjom innych konsumentów (znajomych, rodziny) niż tradycyjnym reklamom. Po drugie rozwój mediów cyfrowych stworzył idealne warunki do szybkiego i taniego komunikowania się z innymi konsumentami, którzy wchodzi z sobą w relacje, tworząc społeczności wirtualne. Przedsiębiorstwu pozostaje więc dać wystarczający powód, by konsumenci chcieli mówić pozytywnie o jego produktach i polecali je innym. Reszta dzieje się już z udziałem samych konsumentów. W tradycyjnym modelu marketingu proces komunikacji kończy się na przekazaniu odbiorcom (potencjalnym konsumentom) komunikatu reklamowego za pośrednictwem odpowiednio dobranych środków reklamy. Marketing szeptany wydłuża ten proces angażując odbiorców w przekazanie komunikatu kolejnym osobom (znajomym, przyjaciołom,

⁶¹J. Petrykowska, *Wybrane aspekty nowoczesnych form promocji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici - Zarządzanie XXXVIII”, z. 404, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2011.

⁶²D. Polkowska, *Marketing szeptany w Internecie – sposób na kryzys?*, [w:] *Partnerstwo i współpraca a kryzys gospodarczo-społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*, red. S. Partycki, Wyd. KUL, Lublin 2010, ss. 443-454.

⁶³Często jednak praktykowane jest inicjowanie działań marketingu szeptanego z wykorzystaniem różnych, także materialnych, zachęt kierowanych do osób reprezentujących ośrodki opiniotwórcze.

⁶⁴Praktyka pokazuje jednak przypadki zachowań menedżerów wykraczające poza ogólnie przyjęte wśród użytkowników Internetu zasady.

rodzinie). Te z kolei robią to samo w swoim środowisku. Media cyfrowe pozwalają w sposób błyskawiczny dotrzeć z komunikatem do odbiorców za pomocą m.in. takich środków jak sms-y, e-mailing, fora dyskusyjne, komentarze, blogi i mikroblogi, strony internetowe, portale społecznościowe, amplifying internetowy, videosharing, dziennikarstwo obywatelskie social shopping i wiele innych⁶⁵. Tabela 3.1 prezentuje wybrane narzędzia marketingu szeptanego.

Tabela 3.1. Wybrane narzędzia marketingu szeptanego wykorzystujące Internet

Amplifying internetowy	Realizacja celów marketingowych z wykorzystaniem mediów społecznościowych, w oparciu o bezpośrednią interakcję z konsumentami za pomocą takich narzędzi jak np. wątki i wpisy na forach dyskusyjnych, uczestnictwo w profilowanych klubach danej społeczności, zamieszczanie i propagowanie określonych treści w tzw. serwisach sharingowych (np. You Tube), serwisach społecznościowych, komentarze w różnych formach, współpraca z blogerami czy dziennikarstwo obywatelskie.
Dziennikarstwo obywatelskie (ang. citizen journalism), inaczej dziennikarstwo uczestniczące (ang. participatory journalism)	Nowa forma dziennikarstwa będącego efektem inicjatyw oddolnych. Dziennikarstwo obywatelskie można zdefiniować, jako czynny udział obywateli w procesie pozyskiwania, relacjonowania, analizowania i dystrybuowania wiadomości. Dzięki wykorzystaniu takich narzędzi jak blogi, podcastingi, serwisy wiki czy serwisy internetowe o otwartej strukturze umożliwiającej ich współtworzenie i ocenę zasobów, zwykli obywatele mogą informować szeroką publiczność o różnych zdarzeniach, które zaobserwowali w swoim otoczeniu. Taka forma działalności, angażująca obywateli w procesy społeczne, otwiera nowe możliwości w zakresie tworzenia niezależnych od formalnego dziennikarstwa źródeł informacji, których elementem wyróżniającym jest możliwość przekazywania opinii zwykłych ludzi do wiadomości publicznej.

⁶⁵ M. Hughes, *Marketing szeptany. Z ust do ust. Jak robić szum medialny wokół siebie, firmy, produktu*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 11-19.

Social shopping	Stanowi połączenie działania sklepów internetowych ze społecznym zaangażowaniem użytkowników w ramach tzw. społeczności zakupowych w celu optymalizacji dokonywanych w tych sklepach zakupów. Dzięki tej formie marketingu szepowanego kupujący mogą zredukować ryzyko związane z zakupem, wzajemnie informując się o najkorzystniejszych ofertach, promocjach czy też najlepszych warunkach transakcji.
Marketing wirusowy (viral marketing)	Tworzenie i wprowadzanie do sieci Internetu zabawnych, niezwykle ciekawych lub intrygujących komunikatów (e-maili, filmików, interaktywnych gier, zdjęć, animacji itp.) zaprojektowanych tak, by można je było w prosty sposób przekazywać innym użytkownikom Sieci. Założeniem tej metody jest zainicjowanie komunikacji w taki sposób, by informacja, dzięki swej atrakcyjności, szybko rozprzestrzeniła się między odbiorcami w sposób analogiczny do replikacji wirusa atakującego żywe komórki. Najczęściej komunikaty w marketingu wirusowym rozprzestrzeniane są drogą mailową lub poprzez blogi internetowe.
Brand blogging	Polega na wykorzystaniu potencjału blogów internetowych i uczestnictwie w tzw. blogosferze, dzieleniu się ciekawymi informacjami tam zamieszczanymi, co w rezultacie prowokuje uczestników do podejmowania rozmów o produktach i ostatecznie wzbudza ich zainteresowanie nimi.
Community marketing	Polega na tworzeniu i wspieraniu niszowych społeczności zainteresowanych określoną marką czy produktem, głównie poprzez organizowanie klubów i forów dyskusyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Pęgowski, *Blogosfera a dziennikarstwo obywatelskie*, [w:] M. Szpunar (red.), *Media – między władzą a społeczeństwem*, Wyd. WSliZ Rzeszów 2007, s. 124; *Amplifying* [on line], <http://adstone.pl/co-robimy/epr/amplifying>, dostęp: 27.01.2014 r.; D. Polkowska, *Social shopping jako narzędzie marketingu szepowanego online*, [w:] G. Rosa G., A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marketing w działalności podmiotów rynkowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 662, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 74, Szczecin 2011, s. 417; J. Petrykowska, *Wybrane aspekty nowoczesnych form promocji ...*, op. cit. s. 120.

Marketing partyzancki

Kolejna z form wykorzystujących nowe rozwiązania w promocji jest marketing partyzancki (ang. *guerrilla marketing*), który uznawany jest za efektywny i coraz bardziej popularny sposób pozyskiwania zainteresowania klientów. Założeniem skutecznego marketingu partyzanckiego jest wykorzystanie nieszablonowych, czasem kontrowersyjnych i prowokacyjnych pomysłów i środków, przy minimum nakładów, w celu wywołania zaskoczenia u odbiorcy⁶⁶.

Realizując czynności w ramach marketingu partyzanckiego, wykorzystuje się środowisko naturalne grupy docelowej, wykluczając udział tradycyjnych mediów. Często odbiorcy komunikatów nie są świadomi faktu, iż są obiektem działań promocyjnych. Sytuacja taka znacznie zwiększa wiarygodność przekazu [Smalec 2010]. Niezwykle ciekawą reklamę z gatunku guerrilla marketing wykorzystano w promocji preparatu przeciwko pchłom i kleszczom dla psów i kotów marki Frontline. Wielkoformatowy wizerunek psa umieszczony na podłodze parteru galerii handlowej był praktycznie nie zauważalny dla chodzących tamtędy ludzi, którzy nie wiedzieli, że są elementem reklamy. Widok z góry ujawniał ich rolę: drobne czarne punkty przemieszczające się po podłodze wyglądały jak oblegające psie ciało insekty⁶⁷.

Marketing partyzancki ma zastosowanie szczególnie w sytuacjach, gdy konwencjonalne środki marketingowe z różnych powodów nie sprawdzają się bądź po prostu nie mogą być wykorzystane. Z uwagi na prostotę realizacji, dostępność nowoczesnych technologii oraz niski koszt działań, w które trzeba zainwestować, ta niekonwencjonalna forma marketingu stała się szansą zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw o niskich budżetach reklamowych.

⁶⁶ Por. A. Murdoch, *Kreatywność w reklamie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

⁶⁷ *Frontline Flea & Tick Floor Ad – Get Them Off Your Dog!* [on line] <http://adpressive.com/frontline-flea-tick-floor-ad-get-them-off-your-dog/>, dostęp: 03.03.2014.

Ambient Media Marketing

Ambient media (ang. *ambient* = *otoczenie*) to specyficzna odmiana form komunikacji typu outdoor (reklama zewnętrzna), w której zakłada się, że każdy element przestrzeni publicznej może być nośnikiem komunikatu reklamowego⁶⁸. Podobnie jak opisany wcześniej marketing partyzancki, środki ambient media wykorzystują efekt nowości oraz niestandardowe kanały komunikacji z odbiorcami. Swoją oryginalnością formy i często wielkością formatu mają przykuć uwagę odbiorców. Zyskując na popularności i wchodząc do standardowej oferty reklamowej, środki ambient media stają się zwykłą formą outdoorową.

W odróżnieniu od marketingu partyzanckiego, odbiorcy reklam typu ambient zdają sobie sprawę z tego, że są to działania o charakterze marketingowym. Komunikat zawiera wyraźne elementy reklamy takie jak logo produktu, slogan reklamowy czy też wizualizacja samego produktu. Do przykładów pierwszych ambientowych form reklamy zaliczyć można podkładki pod piwo czy wózki sklepowe. Kolejne pomysły na nośniki reklamy ambientowej to np. bilety (które weszły już do standardowej oferty reklamowej), pokrywy od włączów kanalizacyjnych, ludzkie ciała, bagażniki dachowe aut⁶⁹.

Mobile Marketing

Rozwój technologii cyfrowych, jako skutek ciągłego rozwoju cywilizacji stworzył przestrzeń dla nowej formy komunikacji marketingowej wykorzystującej kanały mobilne. Mobile marketing (także m-marketing, marketing mobilny), bo o nim mowa, opiera się na wykorzystaniu technologii cyfrowych oraz urządzeń bezprzewodowych do działalności

⁶⁸ N. Hatałska, *Ambient media* [on line], <http://hatalska.com/slangoskop/ambient-media/>, dostęp: 28.01.2014.

⁶⁹ A. Smalec, *Nowe formy komunikacji marketingowej – wybrane aspekty*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, B. Pilarczyk, Z. Waskowski (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” nr 135, Poznań, 2010.

komercyjnej⁷⁰. Narzędziami najczęściej wykorzystywanymi w tego typu działaniach są telefon komórkowy, smartfon oraz tablet.

Na użytek marketingu mobilnego wykorzystywane są mobilne systemy operacyjne (np. Android, iOS) i aplikacje pozwalające na obsługę zdalnej komunikacji bezprzewodowej.

Kampanie promocyjne prowadzone w oparciu o mobile marketing mają na ogół od 10 do 25% wyższe wskaźniki efektywności niż kampanie internetowe czy kampanie realizowane w oparciu o tradycyjny marketing bezpośredni⁷¹. Taka skuteczność może wynikać m. in. z faktu, że telefon jest urządzeniem, z którym użytkownik praktycznie się nie rozstaje.

Wśród najpopularniejszych narzędzi m-marketingu wymienić należy banery reklamowe (analogiczne do internetowych), linki do stron internetowych, konkursy i loterie SMS czy strony internetowe dostosowane do przeglądarek dla urządzeń mobilnych. W Tabeli 3.2 wymieniono i krótko opisano także inne stosowane coraz powszechniej instrumenty marketingu mobilnego.

Programy lojalnościowe

Program lojalnościowy jest powszechnie rozumiany, jako działanie, którego celem jest skłonienie klienta do ponownego zakupu poprzez obietnicę nagrody lub bądź zbudowanie i podtrzymanie pozytywnych relacji z klientem, bądź też przywiązanie go do marki. Specjaliści od marketingu określają go, jako długofalowy program, w którym obowiązuje zasada nagradzania klientów za powtórny zakup. Pierwszą firmą w Polsce, która wdrożyła program lojalnościowy, były Polskie Linie Lotnicze LOT⁷².

⁷⁰ M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2007, s. 176.

⁷¹ *Mobile marketing*, CMO Council, July 2010, <http://www.cmocouncil.org/india/mobile-marketing.php?start=100>, dostęp z dn. 28.01.2014.

⁷² B. Karaś, *Czym są programy lojalnościowe?*, „Marketing Przy Kawie”, 2003, [on line], <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=20>, dostęp: 29.01.2014.

Tabela 3.2. Wybrane instrumenty marketingu mobilnego

Augmented reality (ang. rozszerzona rzeczywistość)	Technika rozszerzonej rzeczywistości wykorzystująca kamerę oraz specjalne moduły rozpoznawania położenia urządzenia mobilnego w przestrzeni. Dzięki stosownej aplikacji użytkownik otrzymuje dodatkowe informacje i obrazy dotyczące rozpoznanego obiektu czy lokalizacji.
Extendent packaging	Metoda ta wykorzystuje technologię powszechnie stosowanych w logistyce kodów kreskowych EAN oraz kodów QR. Stosowna aplikacja umożliwia zeskanowanie kodu oraz odczytanie z niego rozbudowanej informacji. Kod EAN dostarczy użytkownikowi informację o przedziale cenowym produktu, zdjęcia, szczegółowy opis, opinie i komentarze innych użytkowników. Użytkownik może również sam ocenić dany produkt czy dodać własne zdjęcia. Kody QR można umieścić niemal na każdym nośniku reklamy: na murze, tablicy wielkoformatowej, środkach transportu, wystawach sklepowych, na opakowaniach produktów, na stronach czasopism, katalogów, na ulotkach czy innych środkach reklamy. Dzięki fotokodom można wzbogacić przekaz o adres strony internetowej produktu, link do zdjęcia produktu, link do materiału multimedialnego, muzyki, gry, mapy, itp.
Kontekstowa reklama na liście zakupów	Wykorzystuje rozwiązanie w postaci tzw. mobilnej listy zakupów, w której użytkownicy samodzielnie wpisują produkty. W specjalnej aplikacji (np. „Listonic - Wygodna lista zakupów”) wyświetlają się kreacje banerowe oraz teksty reklamowe dzięki którym użytkownicy mogą wybierać spośród promowanych produktów, które zamierzają dodać do swojej listy.
M-kupony	Rozsyłane w postaci sms-a tekstowe informacje dotyczące promocji, uprawniające właściciela telefonu do skorzystania z niej po podaniu w punkcie sprzedaży numeru telefonu i okazaniu unikalnego kodu.
Mobilne bilety	Alternatywna dla kupowania papierowych wersji biletów, wygodna formuła nabycia drogą elektroniczną prawa wstępu na imprezę bądź uprawnienia do skorzystania ze środka komunikacji publicznej, często połączona z akcją promocyjną.
Mobile game marketing / Mobile game advertising	Techniki marketingowe polegające na tworzeniu gier dla urządzeń mobilnych, których celem jest promowanie marek. Gry takie mogą być dostępne na offline lub online. Istotą działania mobile game marketingu jest dotarcie do szerokiego grona odbiorców z przekazem reklamowym dotyczącym marki lub produktu. Wartością dodaną jest zapewnienie odbiorcy rozrywki w postaci gier reklamowych.

Źródło: Opracowanie własne.

Celem każdego programu lojalnościowego jest sprawienie, by klient zachęcony nagrodą zechciał w dokonać kolejnych zakupów w przyszłości. Ponadto jest to doskonały sposób na pozyskiwanie danych o klientach, które służą lepszemu zaspokajaniu ich potrzeb. Na rynku funkcjonuje wiele różnych typów programów lojalnościowych. Wśród nich wymienić należy takie jak:

- 1) Programy lojalnościowe oparte na korzyściach (ang. *Price-Oriented Loyalty Programs*) – wszelkiego rodzaju programy polegające na zbieraniu punktów za dokonane zakupy. Zebrana pula punktów stanowiących nagrodę za kolejne zakupy upoważnia klienta np. do darmowego korzystania z niektórych usług firmy, do rabatów przy kolejnych zakupach, do otrzymywania tzw. gratisów. W programie wykorzystywane bywają do tego celu naklejki, karty do dziurkowania czy stemplowania oraz elektroniczne karty plastikowe;
- 2) Programy lojalnościowe oparte na relacji (ang. *Personal Relationship Maintenance Loyalty Programs*) – programy, których celem jest nawiązanie trwałej więzi emocjonalnej firmy z klientem. W programach takich wykorzystywane są elementy wskazujące na bardziej osobisty charakter relacji, np. wysyłanie życzeń urodzinowych lub świątecznych, dawanie prezentów itp.. Wierni klienci otrzymują też szereg ekskluzywnych przywilejów niedostępnych dla innych nabywców;
- 3) Sieciowe programy lojalnościowe – stanowią połączenie dwóch wcześniej wymienionych programów. Przykładem dobrej praktyki w obszarze sieciowych programów lojalnościowych są Payback i Tesco Clubcard.

Powszechność mediów cyfrowych oraz urządzeń mobilnych sprawiła, że także w tym temacie obserwuje się znaczące zmiany. Przede wszystkim widać stopniową rezygnację z kart lojalnościowych na rzecz aplikacji lojalnościowych na urządzeniach mobilnych. Takie rozwiązanie daje klientowi możliwość większej kontroli nad bieżącym stanem punktów, posiadanymi uprawnieniami, upraszczając przy tym i znacznie ograniczając wszelkie czynności, które musi on wykonać realizując każdą transakcję. Rozwiązuje też problem konieczności noszenia ze sobą dużej ilości kart plastikowych pochodzących z różnych programów lojalnościowych. Menedżerom stwarza lepsze warunki do spersonalizo-

wanej komunikacji z klientem, umożliwiając np. dynamiczne informowanie klienta o możliwości skorzystania z promocji czy specjalnej oferty dostępnej w punkcie sprzedaży w pobliżu miejsca, w którym klient się znajduje.

Kindermarketing

Terminem kindermarketing (z niem. *kinder* = *dzieci*) określa się działania marketingowe skierowane do dzieci, które cechują pewne odrębne, specyficzne zasady uwzględniające uwarunkowania rozwojowe dziecka. Korzenie kindermarketingu sięgają lat 80. XX w., kiedy na amerykańskim rynku producenci zabawek zaczęli wykorzystywać massmedia, by mieć wpływ na preferencje nieletnich konsumentów. Poprzez reklamę popularyzowano określone rodzaje zabawek oraz powiązanych z nimi zabaw i gier, narzucając niejako określony styl czy modę wśród małych odbiorców. Zdano sobie sprawę, że dzieci stanowią grupę docelową o niezwykle wysokim potencjale, zarówno w odniesieniu do produktów stricte dziecięcych jak i do marek skierowanych do dorosłego konsumenta⁷³. Kształtowanie w dzieciach określonych nawyków konsumpcyjnych i osvajanie ich z marką procentuje pozyskaniem lojalnych dorosłych klientów w przyszłości. Ten segment rynku określa się mianem *Next Generation Market* lub *School Kids with Income and Purchase Power* (SKIPPIES). Dzieci mają także ogromny wpływ na decyzje zakupowe dorosłych.

Dzieci i młodzież stanowią cenny, choć niełatwy cel działań marketingowych. Ich zainteresowanie produktem trwa bardzo krótko, należy więc wypracować takie środki i metody, które pozwolą na efektywne oddziaływanie na ten rynek w dłuższym okresie czasu. Komunikaty reklamowe kierowane do najmłodszego pokolenia docierają do odbiorcy wieloma kanałami. Są obecne nie tylko w telewizji, prasie, Internecie, reklamie zewnętrznej czy punktach sprzedaży, ale także oddziałują poprzez bezpośrednie akcje marketingowe w placówkach oświatowych.

⁷³ J. Krawczyk-Sokołowska, *Mobilne zagranie, czyli kindermarketing w praktyce*, 2013, [on line], <http://gomobi.pl/blogi/mobilne-zagranie-czyli-kindermarketing-w-praktyce/>, dostęp: 02.02.2014.

Odpowiedni dobór kanału komunikacji, adekwatny do upodobań młodego pokolenia, jest warunkiem, który znacząco wpłynie na skuteczność przekazu. Dużym zainteresowaniem marketerów cieszą się tutaj rozwiązania mobile marketingu. Urządzenia mobilne i stosowne aplikacje chętnie wykorzystywane są przez rodziców w celu dostarczenia dzieciom rozrywki. Większość młodzieży posiada także własne urządzenia, których głównym zastosowaniem, poza komunikowaniem się, są gry komputerowe⁷⁴. Fakt ten otworzył szerokie możliwości w zakresie wykorzystania opisanych wcześniej technik mobile game marketingu.

Crossmedia – kampanie łączone

Crossmedia (komunikacja przez crossmedia, kampania crossmediowa, kampania łączona) jest formą komunikacji, w której przekaz reklamowy dotyczący danej marki czy produktu pojawia się w tym samym czasie w wielu mediach. Celem komunikatu jest zachęcenie odbiorcy do korzystania z innych, komplementarnych mediów w poszukiwaniu kolejnych informacji o produkcie, skorzystania z promocji czy wzięcia udziału w konkursie. Ideą kampanii crossmediowej jest wejście w interakcję z konsumentem i stopniowe budowanie u niego zaangażowania, coraz większego zainteresowania reklamowaną marką czy produktem, a w końcu nawiązania więzi emocjonalnej. Przykładem komunikacji przez crossmedia jest odwołanie się w reklamie telewizyjnej do strony internetowej reklamowanej marki, gdzie użytkownik może znaleźć dużo więcej informacji na jej temat. Można przyjąć, że reklama przez crossmedia jest swoistą reklamą reklamy. Taki sposób komunikacji znacznie zwiększa skuteczność kampanii marketingowej, co, dzięki synergicznej współpracy poszczególnych kanałów komunikacji, przekłada się także na zmniejszenie budżetu zaangażowanego w realizację celu kampanii. Najprostszą formą komunikacji przez crossmedia jest stworzenie jednego tylko przekazu i upublicznienie go, w co najmniej dwóch mediach jednocześnie. Publikowana treść jest dostosowana do zamieszczenia i przeglądania na różnych platformach medialnych. Takie roz-

⁷⁴ Ibidem.

wiązanie jest bliskie idei COPE (*Create Once Play Everywhere*), nie realizuje jednak w pełni założeń crossmedia, ponieważ znacznie skraca interakcję i ogranicza aktywność po stronie konsumenta. Komunikacja przez crossmedia stała się popularna z chwilą, gdy konsumenci zaczęli coraz powszechniej korzystać z wielu mediów jednocześnie, wśród których telewizja i Internet odgrywają wiodącą rolę⁷⁵.

Wirtualne światy

Terminem wirtualny świat przyjęło się nazywać komputerowo symulowane środowisko (serwis internetowy), w którym użytkownicy za pośrednictwem swojej reprezentacji graficznej, tzw. awatarów, wchodzi w interakcję z innymi członkami społeczności online i środowiskiem systemowym⁷⁶. Jest to swoisty rodzaj gry, chociaż jego specyfika znacznie wykracza poza ramy tradycyjnie pojmowanej gry komputerowej.

Wirtualne światy możemy podzielić na dwie kategorie⁷⁷:

- naśladowujące rzeczywistość – sposób poruszania się w nim jest analogiczny do świata rzeczywistego. Przykładem serwisu tego typu jest Second Life;
- przedstawiające świat wymyślony, w którym obowiązują wymyślone dla potrzeb gry zasady. W tej kategorii możemy wyróżnić podkategorie serwisów o tematyce fantasy (np. World of Warcraft, Age of Conan, Plemiona) oraz światy o tematyce science fiction (np. EVE Online, Ultima Online).

Z uwagi na milionowe rzesze użytkowników na całym świecie, wirtualne światy stały się przedmiotem zainteresowania firm, które dostrzegły w nich ogromny potencjał marketingowy. Podobnie jak w świecie rzeczywistym, w wirtualnych światach prowadzone są kampanie promocyjne, przy czym możliwości oddziaływania na konsumentów

⁷⁵ D. Trzeciak, *Narzędzia: Crossmediowy Batman*, „Marketing w Praktyce” nr 9/2009.

⁷⁶ F. Biocca, T. Kim, M. Levy, *The vision of virtual reality, Communication in the age of virtual reality*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Nowy Jork 1995, s. 3-14.

⁷⁷ Por. D. Kaznowski, *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008, s. 111.

w wirtualnych światach są nieporównywalnie większe od tych w tradycyjnych kampaniach marketingowych. Podobnie jak uczestnicy wirtualnej rzeczywistości, produkty i marki mają w niej swoje reprezentacje graficzne, które wchodzą w bezpośredni kontakt z odbiorcą, kreując i utrwalając swój wizerunek w jego świadomości. Konsument może nie tylko zapoznać się z wirtualnym produktem, ale także go kupić. Pojawiło się pojęcie mieszanej rzeczywistości (ang. *mixed reality*), w której mamy do czynienia z powiązaniem elementów rzeczywistych (produktów, sklepów czy firm) z ich wirtualnymi odpowiednikami⁷⁸. Przykładami firm, które wykorzystują wirtualne światy, jako narzędzie komunikacji marketingowej są Mattel, Hasbro, a także Disney, Pepsi czy Toyota⁷⁹.

Celem działań marketingowych w wirtualnych światach może być m. in:

- zapoznanie z nowymi produktami,
- wzbudzenie zainteresowania marką czy produktem,
- kreowanie nowych marek,
- pobudzenie sprzedaży produktów w świecie rzeczywistym,
- badanie zachowań konsumentów,
- poznawanie opinii o produktach i usługach,
- pozycjonowanie produktu,
- sprzedaż online.

Kampanie reklamowe w wirtualnych światach to kolejny przykład wykorzystania technologii cyfrowych oraz społeczno-kulturowych trendów w działalności marketingowej firm, których znaczenie ze względu na skalę i możliwość ograniczenia kosztów marketingowych jest nie do przecenienia.

⁷⁸ N. Tateru, *Mixed Reality Headcount*, 2008, [on line], <http://nwn.blogs.com/nwn/2007/09/taterus-mixed-3.html>, dostęp: 03.02.2014.

⁷⁹ L. Oing, *Businesses get a Second Life*, 2009, [on line], <http://www.zdnetasia.com/news/internet/0,39044908,62060033,00.htm>, s. 516, dostęp: 03.02.2014.

Podsumowanie

Wymienione w niniejszym rozdziale techniki i środki marketingowe nie wyczerpują oczywiście listy nowoczesnych, dynamicznie rozwijających się form komunikacji. Wszystkie one są przykładem działań wykraczających poza ramy tradycyjnego marketingu, którego narzędzia wydają się nie być już wystarczająco skuteczne. Wysoki poziom świadomości konsumentów oraz nieustannie rosnące oczekiwania rynku wymagają od przedsiębiorstw ciągłego monitorowania nowych mediów i rozwijania innowacyjnych i nieszablonych metod komunikowania się z otoczeniem, z których największy potencjał wydają się mieć metody wykorzystujące media społecznościowe.

Zagadnienia do dyskusji

1. Miejsce współczesnej komunikacji marketingowej w klasycznej koncepcji marketingu mix.
2. Wpływ zmian społeczno-kulturowych na sposoby komunikowania się przedsiębiorstw z rynkiem
3. Skuteczność tradycyjnych form komunikacji w obliczu dynamicznego rozwoju technologii informacyjnych.
4. Internet i technologie mobilne, jako środowisko innowacyjnych rozwiązań w komunikacji marketingowej.
5. Media społecznościowe – klucz do efektywnej komunikacji rynkowej.

Bibliografia

- Altkorn J., Kramer T. (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa, 1998.
- Amplifying* [on line], <http://adstone.pl/co-robimy/epr/amplifying>, dostęp: 27.01.2014.
- Biocca F., Kim T., Levy M., *The vision of virtual reality, Communication in the age of virtual reality*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Nowy Jork, (1995).
- Co to jest podcast?* [on line], <http://podkasty.info/#start>, dostęp: 28.01.2014.
- Definicja i rodzaje blogów* [on line], <http://eredaktor.pl/teoria/definicja-i-rodzaje-blogow/>, dostęp: 28.01.2014.
- Frontline Flea & Tick Floor Ad – Get Them Off Your Dog!* [on line] <http://adpressive.com/frontline-flea-tick-floor-ad-get-them-off-your-dog/>, dostęp: 03.03.2014.

- Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2007.
- Grzesiowski M., *Marketing konwencjonalny a nowy marketing*, 1997, [on line], <http://www.sm.fki.pl/Maciej/ekonomia/Marketing%20klasyczny%20a%20nowy%20marketing.htm>, dostęp: 23.01.2014 r.
- Hatałska N., *Ambient media* [on line], <http://hatałska.com/slangoskop/ambient-media/>, dostęp: 28.01.2014.
- Hoffman D., Novak T., *Marketing in Hypermedia Computer – Mediated Environments: Conceptual Foundations*, „Journal of Marketing”, Vol. 60, 1996.
- Hughes M., *Marketing szeptany. Z ust do ust. Jak robić szum medialny wokół siebie, firmy, produktu*, MT Biznes, Warszawa, 2008.
- Jankowski J., *Czynniki sukcesu działań marketingowych w wirtualnych światach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 595, „Ekonomiczne Problemy Usług” Nr 55, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 2010.
- Karaś B., *Czym są programy lojalnościowe?*, „Marketing Przy Kawie”, 2003, [on line], <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=20>, dostęp: 29.01.2014.
- Kasperski J. M., *Sztuczna inteligencja*, Helion, Gliwice, 2003.
- Kaznowski D., *Nowy marketing w Internecie*, Diffin, Warszawa, 2007.
- Kaznowski D., *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa, 2008.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, 2005.
- Kramer J., *System informacji i komunikacji marketingowej wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy i mądrości*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, A. Bajdak (red.), „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice, 2013.
- Krawczyk-Sokołowska J., *Mobilne zagranie, czyli kindermarketing w praktyce*, 2013, [on line], <http://gomobi.pl/blogi/mobilne-zagranie-czyli-kindermarketing-w-praktyce/>, dostęp: 02.02.2014.
- Mattelart A., *Teorie komunikacji: krótkie wprowadzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2001.
- Mobile marketing*, CMO Council, 2010, July, <http://www.cmocouncil.org/india/mobile-marketing.php?start=100>, dostęp 28.01.2014.
- Mobile na pewno, social media – niekoniecznie. Eksperti o trendach w budowaniu lojalności*, 2013, [on line], <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1603>, dostęp: 02.02.2014.
- Murdoch A., *Kreatywność w reklamie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2003.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1996.
- Niestrój R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków, 2002.
- Qing L., *Businesses get a Second Life*, 2009, [on line], <http://www.zdnetasia.com/news/internet/0,39044908,62060033,00.htm>, dostęp: 03.02.2014.
- Pacha D., *Wykorzystanie innowacyjności społeczności internetowych jako sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 595, „Ekonomiczne Problemy Usług” Nr 55, 2010.

- Petrykowska J., *Wybrane aspekty nowoczesnych form promocji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici - Zarządzanie XXXVIII”, z. 404, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń, 2011.
- Pęgowski M., *Blogosfera a dziennikarstwo obywatelskie*, [w:] *Media – między władzą a społeczeństwem*, M. Szpunar (red.), Wyd. WSiIZ Rzeszów, 2007.
- Polkowska D. (2010), *Marketing szeptany w Internecie – sposób na kryzys?*, [w:] *Partnerstwo i współpraca a kryzys gospodarczo-społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*, red. S. Partycki, Wyd. KUL, Lublin.
- Polkowska D. (2011), *Social shopping jako narzędzie marketing szeptanego online*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marketing w działalności podmiotów rynkowych*, G. Rosa G., A. Smalec (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 662, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 74, Szczecin.
- PR internetowy [on line], <http://socialpress.pl/strony/pr-internetowy/#>, dostęp: 03.02.2014.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa, 2004.
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 marca 2012 r. w sprawie określenia wzorów formularzy sprawozdawczych, objaśnień co do sposobu ich wypełniania oraz wzorów kwestionariuszy i ankiet statystycznych stosowanych w badaniach statystycznych ustalonych w programie badań statystycznych statystyki publicznej na rok 2012, Dz. U. z 2012 r. poz. 446.
- Sławińska M. (red.), *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008.
- Słownik łacińsko-polski, PWN, Warszawa, 1973.
- Smalec A., *Nowe formy komunikacji marketingowej – wybrane aspekty*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, B. Pilarczyk, Z. Waskowski (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” nr 135, Poznań, 2010.
- Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw (CSR) [on line], <http://www.mg.gov.pl/node/10892>, dostęp: 03.02.2014.
- Sutherland J., Canwell D., *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008.
- Tang J-H., Yang H-L., *Emergent user roles and perceived requirements in a social-oriented community*, „Library Review”, Vol. 55, 2006.
- Tateru N., *Mixed Reality Headcount*, 2008, [on line], <http://nwn.blogs.com/nwn/2007/09/taterus-mixed-3.html>, dostęp: 03.02.2014.
- Trzeciak D., *Narzędzia: Crossmediowy Batman*, „Marketing w Praktyce” nr 9/2009.
- Tworzydło D., *Public relations. Teoria i studia przypadków*, WSiIZ w Rzeszowie, Rzeszów, 2003.
- Wiktor J., *Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej*, „Świat Marketingu”, XI 2001.

Rozdział 4.

MARKETING W MEDIACH INTERAKTYWNYCH

Dominika Kaczorowska-Spychalska

4.1 Uwarunkowania rozwoju mediów interaktywnych

Okres ostatnich kilku lat to czas intensywnego rozwoju technologii, których wykorzystanie w marketingu zwiększa potencjał i możliwości przedsiębiorstw. Współczesny klient coraz bardziej staje się uzależniony od mediów interaktywnych, które w znaczący sposób wpływają na jego zachowanie, postawy i decyzje zakupowe. Technologie informacyjne pomagają firmie robić więcej przy wykorzystaniu mniejszej ilości zasobów. Ponadto dzięki IT można, co roku jeszcze bardziej zwiększać swoją produktywność. Innymi słowy, IT nie oferuje jedynie korzyści związanych z produktywnością w danym momencie, lecz generuje je mimo upływu czasu⁸⁰. Jednocześnie jednak zakres i możliwości wykorzystania technologii interaktywnych w marketingu warunkują czynniki kulturowe, ekonomiczne, demograficzne czy polityczne, które wyznaczają określone realia funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. W efekcie marketing ewoluuje i choć niezmiennie pozostają jego zasady, to warunki ich realizacji zmieniają się na przestrzeni lat.

Komputery z dostępem do mobilnego Internetu, wielofunkcyjne telefony komórkowe, geolokalizacja, iPady, tablety, Internet LTE eliminują ograniczenia czasowe i przestrzenne, stwarzając firmom/markom szansę

⁸⁰ A. McAfee (2011), *Firma 2.0*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 16.

na bliższy niż dotychczas i bardziej spersonalizowany kontakt z klientem. Co więcej media interaktywne pozwalają na dostarczenie odbiorcom działań marketingowych określonej wartości dodanej, bazującej na ich emocjach i wzajemnej interakcji. Nie jest istotna już tylko bieżąca sprzedaż, ale przede wszystkim wartość klienta w czasie. W rezultacie to doświadczenia, jakich dzięki temu nabywa potencjalny i/lub rzeczywisty klient decydują o przyszłości firmy/marki zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym. Te dwa wymiary współczesnego rynku przestały być traktowane, jako odrębne obszary aktywności marketingowej przedsiębiorstw. Wzajemnie się ze sobą przeplatają, a decyzje i działania podejmowane w jednym z nich mają wpływ na decyzje i zachowania realizowane w równoległym wymiarze rynku. Widać to bardzo wyraźnie chociażby w przypadku efektu ROPO (*research online, purchase offline*), kiedy klienci decydują się na zakup w sklepach tradycyjnych dopiero po wcześniejszym wyszukaniu i zapoznaniu się z informacjami o danej firmie/marce, jej produktach, opiniach innych konsumentów w sieci. Każda złotówka wydana na marketing pracuje wtedy w obu kanałach⁸¹.

Współczesny marketing to zdolność do sprostania potrzebom wszystkich klientów i każdego z osobna, zapamiętania wymagań klienta i kontaktowania się z nim w taki sposób, który będzie dowodził, że menedżerowie pamiętają te wymagania⁸². W wysoko rozwiniętych krajach zachodnich marketing to stymulowanie, budowanie i zarządzanie relacjami z otoczeniem, co sprawia, że ma on wartość nie do przecenienia⁸³.

Marketing internetowy (e-marketing) to pojęcie bardzo szerokie. Obejmuje wszystkie działania w Internecie na wszystkich jego płaszczyznach, którego celem jest rozpoznawanie i zaspakajanie potrzeb internautów⁸⁴.

⁸¹ M. Górecki (2011), *Złotówka pracując off i online*, „Marketing w Praktyce” nr 10, s. 19.

⁸² V. Kumar (2010), *Zarządzanie wartością klienta*, PWN, Warszawa, s. 218.

⁸³ M. Gieracz (2012), *Stare mity i nowy marketing*, „Marketing w Praktyce” nr 7, s. 6.

⁸⁴ A. Dejnaka (2013), *E-marketing*, [w:] M. Dutko (red.), *Biblia e-biznesu*, Helion, s. 187.

Współczesny e-marketing to kompleks działań informacyjnych podejmowanych w celu zaspokojenia potrzeb indywidualnych oraz zbiorowych, instytucjonalnych w przestrzeni rynku elektronicznego, przy pomocy technologii informatycznych w celu uzyskania, chwilowej nawet przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia dodatkowych zysków przez organizacje działające nie tylko na rynku wirtualnym⁸⁵. Obecnie mówi się coraz częściej o pojęciu Marketingu 3.0, którego siłą napędową stała się technologia nowej fali⁸⁶.

Współczesny marketing stał się, zarówno dla firm/marek, jak i ich klientów, filozofią działania, gdzie nieograniczony zasięg mediów, ich multimedialność i zdolność do nawiązania wielostronnych interakcji, przekładają się na wzrost zaangażowania i budowanie długookresowych relacji pomiędzy stronami. Technologia jest obecnie napędem zmian na poziomie najbardziej podstawowym – to ona przesuwa granice możliwości i podnosi poziom oczekiwań konsumentów: digitalizacja, sieci wzajemnych kontaktów, łączenie technologii współpracujących ze sobą w wielu dziedzinach życia – od komunikacji po rozrywkę, szybko zmieniające się struktury, krótkie życie produktów, wzajemne naśladownictwo, interakcje⁸⁷.

W rezultacie klient przestał być biernym odbiorcą płynących do niego komunikatów, który ufa sprzedawcy, przekonującemu go do waleń danego produktu i coraz mniej wierzy on również tradycyjnej reklamie. Wyolbrzymianie zalet, przy jednoczesnym pominięciu mankamentów danego produktu, słaba jakość i kiepski pomysł na jakim oparte są niektóre spoty reklamowe, a także powielanie tych samych schematów, powoduje znużenie odbiorcy. Dokonuje on zatem precyzyjnej selekcji i doboru dostarczanych mu treści, pozostając obojętnym na szereg

⁸⁵ U. Świerczyńska-Kaczor (2012), *e-Marketing – przedsiębiorstwa w społeczności wirtualnej*, Difin, Warszawa, s. 13.

⁸⁶ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan (2010), *Marketing 3.0*, Wyd. MT Biznes, Warszawa, s. 20.

⁸⁷ P. Fisk (2009), *Geniusz konsumenta*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 43.

z nich. Internet jest coraz częściej wykorzystywany w określonym celu, a coraz rzadziej dla prostego zaspokojenia ciekawości⁸⁸.

Współczesny klient to osoba, która ma wystarczającą wiedzę, by poszukiwać nowych alternatyw i samodzielnie podejmować decyzje. Co więcej bardzo chętnie dzieli się on swoimi opiniami i doświadczeniami dotyczącymi firmy/marki czy jej oferty, bez względu na fakt, czy są to opinie pozytywne czy negatywne. Stając się jej zwolennikiem lub przeciwnikiem wpływa na jej wizerunek i skuteczność realizowanych strategii. Współczesny klient chce w coraz większym stopniu uczestniczyć w życiu swoich ulubionych firm/marek, poprzez swój udział w ich społecznościach konsumenckich na portalach społecznościowych, w działaniach promocyjnych prowadzonych w blogosferze czy angażując się w działania w zakresie crowdsourcingu. Konsument niegdyś izolowany, dzisiaj jest włączony w obieg informacji, niegdyś nieświadomy, dziś jest dobrze poinformowany, dawniej pasywny, obecnie staje się bardziej aktywny. Jednym z ważniejszych elementów staje się dostęp do informacji. Dobrze zorientowani konsumenci, mający dostęp do bogatych zasobów informacji, są w stanie podejmować decyzje bardziej świadomie niż kiedyś. Dla firm przyzwyczajonych do ograniczania przepływów informacji do konsumentów jest to radykalna wręcz odmiana⁸⁹.

Marketing 3.0 to era nakierowania na wartości. Dla marketerów nie ma już po prostu konsumenta – jest człowiek. Ma on rozum, serce i duszę⁹⁰. Współczesny klient chce być partnerem danej firmy/marki i mieć istotny wpływ na jej pozycję rynkową. Jest on bardziej wymagający wobec formy i charakteru przekazywanych mu treści. Im bardziej są one dla niego atrakcyjne, tym chętniej dzieli się nimi budując proces interakcji. Oczekuje przekazu dostosowanego do swoich rzeczywistych potrzeb

⁸⁸ P. Bickerton, M. Bickerton, U. Pardesi (2006), *Marketing w Internecie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 362.

⁸⁹ W. Wereda (2009), *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM), a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa, s. 54.

⁹⁰ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan (2010), *Marketing...*, op. cit., s. 18

i możliwości. Zbyt skomplikowany interfejs, powielane wielokrotnie informacje, brak elementów, które wzbudziłyby jego zainteresowanie i zachęciły go do zaangażowania sprawią, że znudzony zaniecha dalszych kontaktów z daną firmą/marką. Przedstawiciele Generacji Y, a zwłaszcza pokolenia 3F to ludzie, którzy nie doświadczyli nigdy sytuacji, w której ich podstawowe potrzeby nie były zaspokojone. Życie jest dla nich sumą pozytywnych doświadczeń⁹¹. I tych właśnie emocji i doświadczeń poszukują w kontaktach z markami. To one mają pobudzać wyobraźnię klienta, wywoływać w nim pożądane emocje. Pasywny niegdyś klient stał się prosumentem, który decyduje o tym, z jakimi firmami/markami chce mieć kontakt za pośrednictwem mediów interaktywnych i w które z nich chce się zaangażować. Żyjemy w czasach globalnej rewolucji. Rewolucja social media, która sprawiła, że każdy z nas ma głos. Głos donośny i zdolny do wpływania na losy i strategie największych firm, wydarzeń i postaci⁹².

Zmiany technologiczne wpłynęły także na modyfikację procesu decyzyjnego współczesnego klienta. Dotychczas w podejściu tradycyjnym funkcjonował tzw. model lejka, w którym klient stopniowo odrzucał kolejne alternatywy zakupu. Potrzeba jaką odczuwał, skłaniała go do podjęcia aktywności, której celem było pozyskanie jak największej ilości informacji dotyczących różnych wariantów zaspokojenia danej potrzeby. Klient przyjmując określone kryteria, na etapie analizy i porównania poszczególnych wariantów, rezygnował z części alternatywnych rozwiązań. W efekcie możliwa była stopniowa selekcja dużej ilości dostępnych rozwiązań i ograniczenie ich do jednego, najlepszego w opinii klienta.

Obecnie jednak klient dąży do znacznego ograniczenia czasu, jaki musi przeznaczyć na podjęcie decyzji. W efekcie proces poszukiwania informacji nastawiony jest nie tyle na ich ilość, co jakość i wiarygodność nagromadzonego materiału. Źródłem nie jest jedynie sprzedawca i/lub

⁹¹ P. Tkaczyk (2012), *Grywalizacja w budowaniu marki*, „Marketing w Praktyce” nr 10, s. 7.

⁹² M. Sadowski (2013), *Rewolucja social media*, Helion, Gliwice, s. 15.

firma, ale przede wszystkim inni użytkownicy danego produktu. Koncepcja budowania społeczności jest ściśle związana z koncepcją plemienia w marketingu. [...] Konsumenci chcą być połączeni z innymi konsumentami a nie z firmami⁹³. I to ich opinia często ma kluczowe znaczenie w procesie decyzyjnym, a portale społecznościowe, blogi czy fora dyskusyjne stanowią ważne źródło pozyskania informacji.

W efekcie klient może wielokrotnie zmieniać swój wybór, wracać do już odrzuconych wariantów lub podejmować ostateczną decyzję dopiero w punkcie sprzedaży bez względu na to czy dokonuje on zakupu w sposób tradycyjny czy on-line. Co więcej klient niejednokrotnie pod wpływem bodźców dostarczonych mu za pośrednictwem urządzeń mobilnych (np. specjalne oferty przesyłane dzięki geolokalizacji, czy też dodatkowe informacje pozyskane za pośrednictwem kodu QR) może zmienić swoją wcześniejszą decyzję. Dostępność technologii interaktywnych sprawiła bowiem, że proces decyzyjny stał się o wiele bardziej złożony i uwarunkowany dostępem do informacji niż dotychczas. W efekcie współczesny klient nie ogranicza się już jedynie do odrzucania kolejnych alternatyw pozwalających mu na zaspokojenia swojej potrzeby, ale w czasie rzeczywistym, aż do momentu ostatecznego zakupu, dodaje i/lub odrzuca kolejne opcje. Co więcej, zarówno w trakcie, jak i bezpośrednio po zakupie następuje nawiązanie relacji z marką. Relacja ta może w znaczący sposób zmienić przyszłe decyzje konsumenta, np. ograniczyć ilość rozważanych opcji. [...] marki budujące silną więź mogą w ogóle nie być poddawane procesowi oceny⁹⁴.

Doświadczenia klientów i towarzyszące im odczucia będą wpływały na charakter wywołanych reakcji, intensyfikując lub ograniczając wielkość dokonywanych zakupów. Zatem marketing realizowany za pośrednictwem mediów interaktywnych jest w znaczącym stopniu determinowany doświadczeniami i towarzyszącymi im emocjami, które wynikają z kontaktów pomiędzy firmą/marką a jej klientami. Doświadcze-

⁹³ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan (2010), *Marketing...*, op. cit., s. 50.

⁹⁴ T. Karwatka (2012), *Jak kupują klienci online*, „Marketing w Praktyce” nr 9, s. 23.

nia stanowią dla przedsiębiorstw znaczącą wartość, bowiem pozostając w relacjach z klientami, mogą je generować, zarządzać nimi i intensyfikować pożądane przeżycia. Powstające przy tym emocje i odczucia będą wpływały na decyzje klientów, co do możliwości ich dalszego kontaktu z daną firmą/marką lub jego zaniechania. Odczuwane przez klientów doznania wzbogacają ich wiedzę, pobudzają zmysły i budują wspomnienia, oczekiwania, potrzeby, motywacje, preferencje konsumenckie, które stoją za każdą decyzją zakupową. Konkretyzujemy produkty – marki na podstawie setek, jak nie tysięcy doznań. Każdemu towarzyszą emocje i skojarzenia⁹⁵.

Rozpoznanie i uwzględnienie potrzeb użytkownika i spełnienie jego oczekiwań poprzez dostarczenie wartościowego i pożądanego kontentu⁹⁶ stało się naczelną zasadą współczesnego marketingu. W efekcie marketing realizowany za pośrednictwem mediów interaktywnych powinien być ukierunkowany na dobór i realizację tych działań, które dostarczą e-klientom unikatowej wartości, zgodnej lub przekraczającej ich oczekiwania. A firmy/marki coraz częściej będą wykorzystywały w celach komercyjnych blogi, portale społecznościowe czy narzędzia mobile marketingu. Niestety nie zawsze jednak przedsiębiorstwa zdają sobie z tego sprawę i w rezultacie tracą niejednokrotnie swoją przewagę wobec podmiotów konkurencyjnych. Włączenie doświadczeń do e-handlu i e-marketingu może obecnie następować w czterech wymiarach – poprzez uzupełnienie zakupu:

- rozrywką (np. oglądanie filmów, słuchanie muzyki, dostarczanie przez klientów amatorskich nagrań, filmów);
- edukacją (pozyskiwanie informacji przez klienta, konkursy, głosowania, ocena ofert);
- eskapizmem (gry z udziałem marki, quizy);

⁹⁵ M. Gieracz (2012), *Sprzedawaj przyjemność, dbaj o satysfakcję*, „Marketing w Praktyce” nr 10, s. 16.

⁹⁶ M. Siejak (2013), *Przez kontent do sprzedaży*, „Marketing w Praktyce” nr 5, s. 30.

- estetyką (atrakcyjny design strony, możliwość powiększania zdjęć, itp.)⁹⁷.

Każda marka, aby wybić się ponad przeciętność i przetrwać, musi nieść ze sobą historie, emocje i wartości, które sprawiają, że konsument zwróci na nią uwagę. Za sprawą nowych możliwości technicznych, marki wkraczają w nasze życie w sposób dotychczas niespotykany⁹⁸. Emocje ludzkie przenikają się z procesami rozumowymi. Mimo, że nasz mózg posiada oddzielne struktury służące do rozumowania emocjonalnego i logicznego, oba te systemy komunikują się wzajemnie i wspólnie kształtują nasze zachowania. Co ważniejsze, system emocjonalny, ewolucyjnie starszy, zazwyczaj stanowi pierwotną siłę sprawczą naszego myślenia i zachowania. A co jeszcze ważniejsze, emocje biorą udział i mają zasadnicze znaczenie w procesie podejmowania trafnych decyzji⁹⁹.

Kreowanie wartościowych doświadczeń w sektorze IT to z jednej strony umiejętność kompleksowego zaspakajania potrzeb e-klientów, a z drugiej strony – eliminowanie czynników irytacji, których źródłem może być interakcja klienta z technologią. Kluczową rolę w budowie e-doświadczeń pełnią nie tyle zachwycające zmysły bodźce sensoryczne, co eliminowanie czynników mogących wywołać irytację nabywcy¹⁰⁰.

Wykorzystanie technologii interaktywnych w marketingu stwarza nowe możliwości i wyznacza nowe zasady funkcjonowania dla wielu przedsiębiorstw. Wykorzystywane w tym zakresie rozwiązania i aplikacje stanowią obecnie jeden z najważniejszych elementów budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Umiejętność kreowania pożądanych doświadczeń, emocji, wpływania na poziom satysfakcji klientów i ich chęć do podjęcia interakcji z firmą/marką mogą stać się kluczo-

⁹⁷ I. Skowronek (2012), *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa, s. 132.

⁹⁸ M. Nowicki, P. Grzeszczuk (2012), *Z chaosu w wyrazistość*, „Marketing w Praktyce” nr 1, s. 34.

⁹⁹ G. Zaltman (2008), *Jak myśli klienci*, „Harvard Business Press”, Poznań, s. 41.

¹⁰⁰ I. Skowronek (2012), *Marketing ...*, op. cit., s. 132.

we dla tych firm/marek, które chcą się wyróżnić na rynku i w znaczącym stopniu stać się częścią życia swoich klientów. Nowy konsument oczekuje bowiem od marek więcej – zdaje się wołać z całych sił „Zaskocz mnie”. Doświadczenie z marką – pozytywnie zaskakujące, angażujące, transparentne i ludzkie, czyli po prostu emocjonalne – zdecyduje o jego lojalności i przywiązaniu¹⁰¹.

4.2 Wykorzystanie mediów społecznościowych w marketingu

Media społecznościowe są najczęściej definiowane, jako grupa bazujących na internetowych rozwiązaniach aplikacji, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0 i które to umożliwiają tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści¹⁰². Zdecydowanie wpłynęło to na szybkość i formę przekazywanej informacji. Media społecznościowe wyeliminowały bowiem ograniczenia czasowe i przestrzenne, który mogły stanowić barierę w procesie swobodnego przekazywania dowolnych treści. Użytkownicy sami, adekwatnie do własnych możliwości i potrzeb decydują, kiedy, gdzie i jakie opinie czy zdjęcia będą umieszczać. U podstaw ich rozwoju leży wielostronny dialog pomiędzy firmą/marką, a jej klientami i/lub bezpośrednio pomiędzy samymi klientami. To oni bowiem za pośrednictwem mediów społecznościowych nawiązują nowe znajomości, dyskutują, krytykują, dostarczają nowych pomysłów i angażują się w proces kreowania profilu firmy/marki.

Dostępne media społecznościowe można podzielić na kilka rodzajów:

- Społeczności konwentowe (np. You Tube, Demotywatory.pl);
- Serwisy społecznościowe (np. Facebook, Nasza Klasa);
- Fora dyskusyjne;
- Internetowe serwisy informacyjne;

¹⁰¹ N. Kucza (2013), *Drivery konsumenta*, „Marketing w Praktyce” nr 6, s. 10.

¹⁰² Ł. Ludkowski (2012), *Social media po polsku*, [w:] K. Budek (red.), *Raport Social media w biznesie*, Warszawa, s. 13.

- Blogi i mikroblogi;
- Wirtualne światy gier;
- Wirtualne światy społecznościowe (np. Second Life)¹⁰³.

To co je łączy to przede wszystkim możliwość dotarcia do stosunkowo licznej grupy rzeczywistych i potencjalnych klientów, w krótkim czasie i możliwość zbudowania relacji poprzez wzajemne zaangażowanie i interakcję.

W Polsce zainteresowanie biznesowym wykorzystaniem mediów społecznościowych rośnie systematycznie od przełomu lat 2009–2010. Według badań przeprowadzonych przez eMarketer.com globalne wydatki na social media wyniosły w roku 2012 – 7,7 mld dol. i wzrosły o 48% w stosunku do roku 2011 (5,2 mld dol.). W roku 2012 w Polsce reklamodawcy przeznaczyli na ten kanał ponad 82 mln zł, co stanowi 3,7% wszystkich wydatków na reklamę online. Rok 2012 dla polskiego rynku to także okres nieprzerwanego triumfu contentu wideo w sieci, o czym świadczą nie tylko statystyki YouTube, ale także rosnąca popularność vlogerów, i to już nie tylko z najpopularniejszych kategorii¹⁰⁴. Według prognoz Sotrendera, przy założeniu, że obserwowane zmiany w social mediach zachodziłyby w takim tempie, jak w ostatnich miesiącach, pod koniec 2014 r. liczba tzw. real users Facebooka w Polsce wyniosłaby niemal 20 mln., zaś YouTube pod koniec 2014 r. odwiedzałoby 16 mln Polaków, a Google+ odnotowałoby podobne tempo wzrostu jak YouTube, ale liczba jego unikalnych użytkowników wyniosłaby około 5,7 mln osób. Co więcej pod koniec 2014 r. każdy zaangażowany użytkownik będzie wykonywał około 5 aktywności na stronach poświęconych markom w porównaniu do 3,7 aktywności wykonywanej w roku 2012, zaś 70% użytkowników angażujących się w aktywności w obrębie

¹⁰³ Ibidem, s. 13.

¹⁰⁴J. Nieminuszczy (2012), *Media społecznościowe*, [w:] P. Kolenda (red.), *Raport strategiczny Internet 2012 Polska Europa, Świat*, IAB Polska, Warszawa, s. 64.

profilu poświęconego marce w jednym miesiącu, zaangażuje się w nie również w miesiącu kolejnym¹⁰⁵.

Pojęcie marketingu społecznościowego jest szerokie i zmienia się wraz z rozwojem narzędzi służących do tworzenia społeczności i komunikowania się internautów. Generalnie oznacza działania marketingowe oparte na społecznościach internetowych¹⁰⁶. Wiążą się one z korzyściami w zakresie promocji marki i budowy relacji z konsumentami, sprzedaży, budowy pozytywnego marketingu szeptanego, uzyskania informacji zwrotnej, możliwości kreacji popytu, w tym popytu na produkty dopiero wprowadzane na rynek oraz testowania nowych produktów¹⁰⁷.

Sieci społecznościowe pojawiają się, jako nowy, potężny kanał marketingowy dla firm, pozwalający na prowadzenie dokładnie nakierowanych kampanii dzięki informacjom profilowanym, aktywizowanie członków społeczności poprzez wykorzystanie zaufania ich znajomych oraz systematyczne rozwijanie marketingu szeptanego wśród istniejącej bazy klientów¹⁰⁸. Ich użytkownicy oczekują interesujących treści, elementów graficznych czy multimedialnych, którymi mogą się dzielić z innymi, co do których mogą podjąć polemikę i które zaspakajają ich potrzeby związane z wiedzą i zainteresowaniami. Użytkownicy integrują się w grupy skupione wokół jednego wątku tematycznego, np. hobby, światopoglądu czy nawet chorób. Nawiązują kontakty, rozmawiają, budują więzi, które nierzadko znajdują swoją kontynuację w realnej rzeczywistości¹⁰⁹. Oczekują wielostronnej komunikacji otwartej na rzeczywisty dialog, zwłaszcza w kontekście firma/marka a jej klienci. Dostarczając im takich wartości, o wiele łatwiej jest wyróżnić się na rynku i wzbudzić ich zainteresowanie. Widać to również w rosnącej roli mediów społeczno-

¹⁰⁵ J. Zając, K. Mocarski, A. Preis (2013), *Raport Social media is so trendy?*, Sotrender, Warszawa, s. 6.

¹⁰⁶ M. Kosinski (2013), *Social media i marketing społecznościowy*, [w:] M. Dutko (red.) *Biblia Biznesu*, Helion, Gliwice, s. 261.

¹⁰⁷ U. Świerczyńska-Kaczor (2012), *e-Marketing...*, op. cit., s. 60.

¹⁰⁸ C. Shih (2012), *Era Facebooka*, Helion, Gliwice, s. 140.

¹⁰⁹ A. Miotk (2013), *Skuteczne social media*, Helion, Gliwice, s. 32.

ściowych w procesie obsługi klienta. To właśnie facebookowe profile firm coraz częściej stają się miejscem, gdzie klienci zadają pytania czy zgłaszają reklamacje i problemy. Dla wielu użytkowników ten kanał jest wygodniejszy niż dzwonenie do call center czy udanie się do placówki. Ponadto liczą na to, że pytanie stanie się publiczne, a marka szybciej zareaguje¹¹⁰. Co więcej, jak pokazują różne badania, konsumenci w mediach społecznościowych zawsze oczekują czegoś konkretnego od marek, które obserwują. Mogą być to rabaty, ekskluzywne materiały czy zwykła chęć do bycia na bieżąco z ofertą firmy¹¹¹.

Media społecznościowe wygenerowały całkiem nowe możliwości komunikacji, promocji, marketingu, sprzedaży czy współpracy pomiędzy firmami/markami i ich klientami. W efekcie w ciągu kilku sekund informacje o wszystkim i o wszystkich mogą być przekazane, odczytane, powielone, tak by dowiedziały się o nich miliony na całym świecie. Media społecznościowe są płynne – ewoluują, zmieniają swoją postać każdego dnia. To tekst, audio, obrazy i wideo. W każdym z mediów, w każdej sekundzie. Są jak nurt w rzece – stały, lecz nigdy taki sam.¹¹²

Jednym z podstawowych narzędzi są fora dyskusyjne, które uważane są za początek istnienia mediów społecznościowych. Po upowszechnieniu się globalnej sieci ludzie zaczęli korzystać z forów i grup dyskusyjnych w celu omawiania wszelkiego rodzaju zagadnień. To właśnie na tego typu stronach użytkownicy o podobnych zainteresowaniach poszukiwali informacji pochodzących od osób z określonym doświadczeniem w konkretnych kwestiach¹¹³. Obecnie, chociaż ich rola uległa znacznemu ograniczeniu wciąż mogą stanowić atrakcyjne narzędzie o szerokim spektrum możliwości marketingowych. Mogą zwiększać liczbę odwiedzających stronę internetową danej firmy/marki, liczbę jej fanów na profilu społecznościowym czy stać się miejscem, w którym dana fir-

¹¹⁰ J. Zając, K. Mocarski, A. Preis (2013), *Raport...*, op. cit., s. 14.

¹¹¹ Sz. Ślipko (2013), *Jak to robić w social mediach*, „Marketing w Praktyce” nr 4, s. 40.

¹¹² J. Gitomer (2011), *Społecznościowy boom*, Helion, Gliwice, s. 15.

¹¹³ L. „Li” Evans (2011), *Social Media Marketing*, Helion, Gliwice, s. 25.

ma/marka będzie kreowała swój wizerunek, jako eksperta w danej dziedzinie. Mogą również okazać się pomocnym narzędziem w działaniach sprzedażowych, zwłaszcza produktów nowych, wprowadzanych na rynek. Wymaga to jednak wyboru takich forów i grup dyskusyjnych, które będą adekwatne do profilu danej firmy/marki, jej oferty i specyfiki. Co więcej prowadzenie własnego forum i/lub obecność, na tzw. niezależnych forach dyskusyjnych, oznacza konieczność systematycznego umieszczania atrakcyjnych treści, dostosowanych do potrzeb danej grupy i na bieżąco moderowania prowadzonych dyskusji. Niejednokrotnie oprócz rzetelnych i wiarygodnych informacji, czytelnicy oczekują również elementów dostarczających im rozrywki i zabawy. Wykorzystywanie możliwości marketingowych, jakie dostarczają fora i grupy dyskusyjne musi być zatem oparte na zrozumieniu wzajemnych potrzeb i dostarczeniu oczekiwanych przez użytkowników wartości, tak by wzbudzić ich zaufanie.

Wraz ze wzrostem roli rekomendacji, jakie współcześni klienci poszukują u znajomych, przyjaciół i innych użytkowników, zdecydowanie wzrosła rola i zakres wykorzystania dwuwymiarowych serwisów społecznościowych jak np.: Facebook, Twitter, LinkedIn, a w Polsce także Nasza Klasa. Serwis społecznościowy to rodzaj interaktywnych stron WWW, które są współtworzone przez sieci społeczne osób dzielących wspólne zainteresowania lub chcących poznać zainteresowania innych¹¹⁴. Wybór jednak tego właściwego i określenie konkretnych działań, prowadzonych za jego pośrednictwem, zależy przede wszystkim od branży, w jakiej działa firma/marka i rynku docelowego, do którego kieruje ona swoją ofertę, bowiem poszczególne serwisy społecznościowe zdecydowanie różnią się między sobą.

Pierwotnie o popularności danego profilu świadczyła liczba „fanów”. Jednakże kryterium to nie jest obiektywne, bowiem nie wskazuje poziomu ich zaangażowania. Aby profil firmy/marki wzbudzał zainteresowanie użytkowników i zachęcał do podjęcia jakiejkolwiek próby inte-

¹¹⁴ U. Świerczyńska-Kaczor, *e-Marketing...*, op. cit., s. 64.

rakcji powinien dostarczać szeregu pożądaných przez użytkowników elementów, jak np.: rozrywka, określone aplikacje gwarantujące określony poziom użyteczności czy unikalny content i interfejs. Co więcej ważna stała się nie tylko sama interakcja, ale przede wszystkim jej charakter i jakość. Stąd obecność poszczególnych firm/marek w wybranych serwisach społecznościowych wymaga dokładnej analizy i doboru takich narzędzi i działań marketingowych, które doprowadzą do nawiązania dialogu nie tylko pomiędzy klientami a firmą/marką, ale przede wszystkim pomiędzy samymi użytkownikami danego profilu. Użytkownicy portali społecznościowych dzieląc się swoimi doświadczeniami, opiniami, emocjami związanymi z daną firmą/marką, jej produktami, pracownikami, itp., wpływają na budowanie jej pozytywnego lub negatywnego wizerunku, jak i osiągnięte efekty sprzedażowe.

Jednakże obecność firm/marek w serwisach społecznościowych ma również ułatwić pozyskanie informacji o rzeczywistych preferencjach i oczekiwaniach klientów, ich zastrzeżeniach, obawach czy niezadowoleniu. Kontakt z klientami za pośrednictwem portali społecznościowych może stać się również źródłem wielu pomysłów na innowacyjne rozwiązania czy modyfikację tych dotychczas stosowanych. Co więcej obecność na profilu firmy/marki grupy klientów, którzy utożsamiają się z nią może okazać się bezcenna w sytuacjach kryzysowych, wpływając na pozycję rynkową i zdolność do zyskania przewagi wobec konkurentów.

Wzrasta także rola i zakres komercyjnego wykorzystania blogów i vlogów (wideoblogi). Tendencja ta dotyczy zarówno własnych blogów firmowych prowadzonych przez pracowników danej firmy lub zaangażowane do tego agencje marketingowe, jak również blogów prowadzonych przez osoby prywatne. Blogerzy dla swoich czytelników są często liderami opinii, przez co recenzje konkretnych produktów mają duże znaczenie dla grona ich odbiorców. To właśnie dlatego znani blogerzy otrzymują produkty przed ich oficjalną premierą, testują gadżety, kosmetyki, nawet samochody. Pozytywna opinia jednej osoby może mieć

znaczący wpływ na dużo większą grupę¹¹⁵. A efekt tego jest niejednokrotnie nie do przecenienia.

Wzrost zainteresowania firm/marek blogami prowadzonymi przez osoby prywatne wpłynął zarówno na same blogi, jak i ich autorów. W efekcie wielu blogerów stało się celebrytami i osobami rozpoznawalnymi, liderami opinii, których blogi przyciągają codziennie wielu czytelników. Co więcej im bardziej są oni postrzegani, jako autorytet w swojej dziedzinie, tym współpraca z nimi dla firm/marek staje się cenniejszym elementem realizowanej strategii marketingowej. Działania za pośrednictwem blogów czy vlogów nie muszą ograniczać się jedynie do umieszczania na nich banerów reklamowych. To także teksty sponsorowane, konkursy, testy produktów, product placement, patronat czy relacje z eventów, a także prezentacje i wykłady prowadzone przez blogerów. Blogi i vlogi pozwalają zatem firmom/markom nie tylko na realizację efektywnych działań wizerunkowych, ale mogą ułatwić proces komunikacji czy obsługi klienta, a także znacząco poprawić ich dotychczasową pozycję rynkową.

Wzrost zainteresowania vlogami wynika w dużej mierze z wysokiej atrakcyjności wykorzystywanych form przekazu. Zdjęcia, filmy, elementy multimedialne pozwalają realizować proces komunikacji nie tylko za pośrednictwem tekstu, ale przede wszystkim dzięki towarzyszącym mu obrazom i dźwiękom. Wzrokowcy stanowią najliczniejszą grupę ludzi – kultura piktograficzna. Dążenie do potwierdzania rzeczywistości i wzmocnienia doznań za pomocą fotografii to przejaw estetycznego konsumpcjonizmu, który stał się nałogiem nas wszystkich. Społeczeństwa przemysłowe zmieniają swoich obywateli w narkomanów obrazów¹¹⁶.

Portalem umożliwiającym prezentację filmów wideo jest You Tube będący przykładem serwisu społecznościowego o charakterze konwentowym. Stwarza on możliwość prezentacji własnych materiałów wideo, zarówno osobom prywatnym, jak i firmom/markom. You Tube nie służy

¹¹⁵ A. Przeździek (2012), *Ten pierwszy raz z blogerem*, „Marketing w Praktyce” nr 6, s. 21.

¹¹⁶ M. Książ (2013), *Narkomani obrazów*, „Marketing w Praktyce”, nr 5, s. 35.

jednak wyłącznie do wirusowego promowania treści. Zamieszczając film jak korzystać z Twojego produktu albo demonstrujący jak produkt ten tak naprawdę wygląda można osiągnąć również inne korzyści. Można zwiększyć w ten sposób wskaźnik konwersji, wykreować większe zainteresowanie swoim produktem lub poprawić końcowe wyniki finansowe. Wszystko to są wymierne i dające się obserwować efekty korzystania z serwisu You Tube lub innej strony umożliwiającej udostępnianie materiałów wideo¹¹⁷. You Tube pozwala również użytkownikom na tworzenie sieci i grupy zainteresowanych daną problematyką, dzielenie się filmami i zdjęciami, komentowanie umieszczonych materiałów. Korzyści, jakie z tego tytułu osiągają firmy/marki i ich klienci stanowią o ogromnym potencjale tego typu serwisów, jako narzędzia w strategii marketingowej.

Wśród pozostałych narzędzi warto również wymienić mikroblogi, Wiki, strony z zakładkami, serwisy informacyjne czy społeczności crowdsourcingowe. Ich lista jest długa i wraz z rozwojem dostępnych technologii podlega ciągłym zmianom. Nadchodzące lata przyniosą wiele istotnych przemian w sposobie naszego myślenia i zachowania. Dynamiczny rozwój mediów społecznościowych i postępująca integracja związanych z nimi technologii znacząco wpłyną na przeciętnego użytkownika, zmieniając sposób, w jaki korzysta z globalnej sieci¹¹⁸.

4.3 Zakres i narzędzia mobile marketingu

Telefony komórkowe, smartfony czy tablety stają się integralną częścią życia współczesnego konsumenta, a rynek marketingu mobilnego na świecie rozwija się coraz szybciej. Ignorowanie ich obecności w strategii firm/marek byłoby zatem zdecydowanym błędem. Rosnący potencjał rynku urządzeń mobilnych sprawia, że firmy/marki coraz częściej sięgają po nie w swoich strategiach marketingowych. Marketingowe sposoby

¹¹⁷ L. "Li" Evans, *Social...*, op. cit., s. 274.

¹¹⁸ M. Sadowski (2013), *Rewolucja...*, op. cit., s. 26.

wykorzystania mediów mobilnych są bardzo liczne. Przy ich pomocy można budować świadomość marki lub wspomagać jej budowanie, uzupełniać i przyspieszać zakupowe procesy decyzyjne oraz wspomagać sprzedaż produktów przez organizowanie promocji w kanale mobilnym.¹¹⁹ Ale to nie tylko reklama mobilna, to również m-commerce czy m-płatności. Rozwój rynku mobilnego w Polsce ma charakter wzrostowy, ale zachodzące na nim zmiany następują powoli. I chociaż analitycy rynku prognozują rok rocznie gwałtowny wzrost, to ani rok 2011, ani 2012 nie był rokiem mobile, a właśnie smartfony i tablety stwarzają może nie tyle nowe możliwości ile nowe uwarunkowania prowadzenia działań marketingowych w Internecie¹²⁰.

Zakres wykorzystania technologii mobilnej uzależniony jest od celów jakie stawia sobie firma, branży w jakiej działa, a także specyfiki grupy docelowej. To swoiste ogniwo łączące wymiar rynku tradycyjnego i online, dzięki integracji cech użytkowych wielu innych urządzeń (np. telefon, komputer, aparat fotograficzny, nawigacja GPS, itp.) w jednym sprzęcie i kompatybilnych z nim aplikacji. Mówi się, że urządzenia mobilne to tak naprawdę pierwsze „osobiste” komputery, które są z nami cały czas, reagują na nasz dotyk, wiedzą gdzie jesteśmy i jak się poruszamy¹²¹.

Obecnie szacuje się, że 1,1 mln Polaków posiada tablety, a 10% z nich dokonuje zakupów internetowych z poziomu swoich urządzeń mobilnych (zarówno tabletów, jak i smartfonów)¹²². Liczba użytkowników smartfonów rośnie i będzie rosnąć. Na koniec roku 2012 stanowili oni 54% aktywnych internautów, co oznacza 50% wzrostu w ciągu roku¹²³.

¹¹⁹ S. Konkol (2010), *Marketing mobilny*, Helion, Gliwice, s. 64.

¹²⁰ L. Łuczyn (2013), *Smartfon i tablet jako kompas*, „Marketing w Praktyce” nr 5, s. 37.

¹²¹ B. Wawryszak (2011), *Mobilne wyzwanie*, [w:] *Użyteczność w Internecie*, Interaktywne.com, Wrocław, s. 38.

¹²² TNS OBOP (2013), *Polski m-commerce w liczbach*, [w:] M. Mikowska, M. Wesołowski, *Raport Mobile Commerce 2013*, s. 43.

¹²³ P. Kolenda (2013), *Konsumpcja urządzeń oraz mediów*, [w:] P. Kolenda, *Raport Mobile – użytkownicy smartfonów wśród aktywnych internautów*, IAB Polska, Warszawa, s. 2.

Do tego należy doliczyć rosnący rynek tabletów. I chociaż w kwietniu 2013 roku udział ruchu mobilnego w polskiej sieci wyniósł 5,4%, co daje wzrost o blisko 220 % w porównaniu do danych ze stycznia 2012 roku, Polska nie wypada najlepiej na tle Europy Środkowo-Wschodniej. Jak pokazują badania Gemius S.A., mimo że przyrost aktywności z urządzeń mobilnych w naszym kraju jest tak duży, to nadal jest to wynik gorszy od rezultatów osiąganych w regionie, gdzie udział ruchu generowanego przez urządzenia przenośne wzrósł w tym samym okresie aż o 340%¹²⁴. Szacuje się, że w 2019 roku liczba mobilnych urządzeń na świecie sięgnie aż 9,3 miliarda. Będzie to oznaczać, że nawet w mniej zamożnych regionach świata komórka (najczęściej smartfon) stanie się wszechobecna, a mieszkańcy krajów rozwiniętych będą posługiwać się kilkoma różnymi urządzeniami mobilnymi jednocześnie. Już teraz liczba aktywnych urządzeń mobilnych na świecie sięga 6,6 mld, a to zaledwie o pół miliarda mniej niż ludzi żyjących na naszej planecie¹²⁵. Tendencje takie powodują szybki przyrost liczby rzeczywistych i potencjalnych klientów korzystających z oferty i możliwości urządzeń mobilnych. Wśród polskich internautów najbardziej popularnymi funkcjonalnościami telefonu są nadal rozmowy oraz SMS-y (ponad połowa wysyła je kilka razy dziennie). Oprócz tego użytkownicy wykorzystują je do przeglądania stron oraz obsługi poczty e-mail. W przypadku smartfonów ranking aktywności jest zbliżony do zwykłych telefonów z Internetem, jednak wszystkie czynności wykonywane są znacznie szybciej. Do najczęściej odwiedzanych usług internetowych w smartfonach należą społeczności, wyszukiwarki oraz serwisy informacyjne. Telefon przestał w obecnych czasach spełniać wyłącznie swoje tradycyjne funkcje. Zdecydowana większość użytkowników smartfonów korzysta z aplikacji (93%), trzy czwarte ze

¹²⁴ K. Rosiński, *Polacy pokochali mobile, ale wciąż jesteśmy za innymi państwami Europy*, http://technologie.gazeta.pl/internet/1,104530,13993637,Gemius__Polacy_pokochali_mobile__ale_wciaz_jestesmy.html, (dostęp 19.12.2013).

¹²⁵ P. Górecki, *W 2015 roku na świecie będzie więcej aktywnych urządzeń mobilnych niż ludzi*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101558,14933349,W_2015_r_na_swiecie_będzie_wiecej_aktywnych_urzadzen.html, (dostęp 19.12.2013).

ściągniętych, a 85% z fabrycznie instalowanych. Ponad jedna trzecia posiadaczy aplikacji ściąga ich ponad dziesięć – i są to głównie aplikacje bezpłatne, a więcej niż co drugi ściąga aplikacje przynajmniej raz w miesiącu¹²⁶. Użytkownicy wykorzystują je także do umilania czasu wolnego różnego typu grami. Bardzo popularna stała się również fotografia komórkowa, głównie za sprawą takich aplikacji jak Instagram, gdzie w łatwy sposób możemy wykonać obróbkę graficzną zdjęcia i podzielić się nim niemalże z całym światem¹²⁷. Użytkownicy smartfonów częściej surfują w sieci, niż dzwonią, w m-commerce nie występuje efekt banerowej ślepoty, a liczba transakcji mobilnych w ciągu roku rośnie o kilkaset procent. To potencjał, którego nie wolno zmarnować. Pora zająć się więc jakością, bo – wbrew pozorom – to dziś najsłabszy punkt mobilnego marketingu¹²⁸.

Dzięki urządzeniom mobilnym i powiązanim z nimi aplikacjom, klienci mogą zaspokoić swoje potrzeby dużo szybciej i niejednokrotnie taniej. Dostęp bowiem do informacji i możliwości ich porównania czy analizy w czasie rzeczywistym, zwiększa szansę zainteresowania klientów danym produktem, pogłębienia wiedzy na temat firmy/marki i jej oferty, czy poprawy procesu zarządzania sprzedażą poszczególnych grup produktów. Przyjazny interfejs, strony internetowe przeznaczone na urządzenia mobilne (tzw. wersja lajt), prostota przekazu czy wysoki poziom kreatywności, jakim wyróżniają się wykorzystywane narzędzia mobile marketingu, mają ułatwić adaptację firm/marek do oczekiwań klientów, ich zachowań, preferencji czy dynamiki procesu zakupowego. Skuteczność stosowanych rozwiązań wymaga jednak wiedzy i świadomości firm/marek na temat tego, w jaki sposób i w jakim stopniu klienci wykorzystują posiadane urządzenia mobilne przed, w trakcie i po za-

¹²⁶ A. Kielich (2012), *Rynek mobile*, [w:] P. Kolenda (red.), *Raport strategiczny Internet 2012 – Polska, Europa, Świat 2012*, IAB Polska, Warszawa, s. 37.

¹²⁷ M. Pietrzak (2013), *Smartfon*, [w:] P. Kolenda (red.), *Raport Mobile – użytkownicy smartfonów wśród aktywnych internautów*, IAB Polska, Warszawa, s. 13.

¹²⁸ B. Dwornik (2012), *Marketing mobilny. Rewolucja stała się faktem*, [w:] *Raport Marketing Mobilny*, Interaktywnie.com, Warszawa, s. 7.

kończeniu procesu zakupowego. Ułatwi to opracowanie i realizację optymalnego portfolio narzędzi i aplikacji mobile marketingu.

Urządzenia mobilne stworzyły możliwość modyfikacji dotychczasowej formy reklamy. Przesyłane treści nie muszą być statyczne czy ograniczać się jedynie do ich typowej formy. Dostępne technologie pozwalają obecnie realizować kampanie reklamowe atrakcyjne w formie i treści, a przede wszystkim dostosowane do zainteresowań ich odbiorców. W efekcie analitycy rynku przewidują dynamiczny wzrost ilości kampanii realizowanych za pośrednictwem urządzeń mobilnych oraz wzrost ich różnorodności, co do wykorzystywanych rozwiązań i realizowanych formatów w ramach poszczególnych kampanii. Interaktywne i ciekawe graficznie gwarantują ich wyższy poziom akceptowalności, a tym samym wyższą skuteczność. Zdaniem eMarketera globalne wydatki na reklamę w przestrzeni mobilnej w ubiegłym roku wyniosły 8,42 mld dol., co oznacza, że były dwukrotnie wyższe niż w roku 2011. W roku 2013 mają sięgnąć 13,58 mld dol., natomiast w 2016 roku prognozy przewidują wzrost do ponad 36 mld dol. Według badania IAB AdEx przeprowadzonego na zlecenie IAB Polska wartość rynku reklamy mobilnej w Polsce w roku 2012 wzrosła z 6 mln zł do 14 mln zł rok do roku. Jest to niewielki odsetek całego budżetu internetowego, ale dynamika jego wzrostu w porównaniu z innymi mediami jest bardzo duża¹²⁹.

Jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi w marketingu mobilnym są SMSy i MMSy. I chociaż rozwiązanie nawiązuje do tradycyjnych funkcji telefonów to wciąż jest bez wątpienia narzędziem o wysokim poziomie skuteczności. Wykorzystywane w reklamie mobilnej, wymagają jednak dokładnego doprecyzowania grupy docelowej oraz zwiększenia atrakcyjności samego przekazu. Komunikat musi być interesujący i zachęcać odbiorcę do wizyty w e-sklepie lub w tradycyjnych punktach sprzedaży. Nie bez znaczenia pozostaje również dzień tygodnia i pora dnia, w której komunikat jest wysyłany. Jej określenie wyma-

¹²⁹ E. Zielińska (2012), *Reklama mobilna w pigułce*, [w:] P. Kolenda (red.), *Raport strategiczny Internet 2012 Polska, Europa, Świat*, IAB Polska, Warszawa, s. 63.

ga dobrej znajomości grupy docelowej, jej nawyków i zachowań. SMS reklamowy, wykorzystywany jest do prowadzenie masowej wysyłki komunikatów w celu przyciągnięcia do serwisów mobilnego Internetu, utrzymania relacji z klientem, czy prowadzenia interakcji z użytkownikiem¹³⁰. Może stanowić formę przesyłania informacji o specjalnych ofertach i promocjach, a także do wysyłki m-kuponów, będących odpowiednikiem dotychczasowych kuponów rabatowych. Kodeks dobrych praktyk zwraca przede wszystkim uwagę na targetowanie, personalizację, rzetelność przekazywania informacji, umożliwienie odbiorcy odwołania zgody oraz dostarczanie informacji na temat tego, kto jest nadawcą wiadomości. SMS-y powinny być więc wysyłane do starannie wybranej grupy docelowej, a każda z osób, do której prowadzona jest wysyłka, musi wcześniej wyrazić zgodę na otrzymywanie tego typu komunikatów¹³¹. Wykorzystanie SMSów i MMSów w działaniach marketingu mobilnego stwarza również szansę na stosunkowo efektywny proces pomiaru efektów prowadzonej za ich pośrednictwem strategii. Jednakże narzędzie to powinno stanowić raczej uzupełnienie innych kanałów i rozwiązań wykorzystywanych w realizowanej strategii marketingowej.

Innym rozwiązaniem są kody QR (nazywane również fotokodem lub kodem 2D). Pozwalają one na zapis wielu informacji: od tekstu począwszy przez hiperłącza, adresy e-mail, cyfrowe wizytówki, na ustawieniach WiFi kończąc. To właśnie mnogość danych możliwych do zapisania jest jedną z podstawowych zalet tego nośnika informacji¹³². Kody QR można obecnie zobaczyć na wielu różnorodnych produktach, jak odzież, książki, czasopisma, katalogi turystyczne, zabawki, itp. Umiejscowione są najczęściej na metkach, opakowaniach lub samym produkcie. Mogą być również elementem plakatów, citylights czy billboardów, a proces ich skanowania i dostęp do ukrytych pod nimi informacji jest możliwy nawet wówczas, kiedy pozostajemy w ruchu. Coraz częściej kody QR wykorzy-

¹³⁰ S. Konkol (2010), *Marketing mobilny*, Helion, Gliwice, s. 57.

¹³¹ A. Ogonowski, A. Cimała (2012), *SMS wciąż żywy*, „Marketing w Praktyce” nr 7, s. 21.

¹³² M. Sypniewski (2012), *Po co nam QR kody?*, „Marketing w Praktyce” nr 2, s. 44.

stywane są także w marketingu miejsc, o czym przekonały się już takie miasta jak Łódź, Gdańsk czy Rzeszów.

Dzięki kodom QR klient ma możliwość dostępu do szeregu treści dotyczących produktu i/lub jego producenta, otrzymując przy tym unikatową wartość dodaną. Może sprawdzić w porównywarkach cenowych atrakcyjność oferty w danym sklepie, zapoznać się z innymi na forach dyskusyjnych czy połączyć się z portalami społecznościowym, by pochwalić się dokonanym zakupem. Multimedialność przekazu i szeroki wachlarz dostępnych informacji wywołuje pozytywne emocje, które będą wpływały na proces decyzyjny i wybór, jakiego klient ostatecznie dokona. Popularność kodów QR na świecie doprowadziła do ich modyfikacji. W efekcie obecnie na rynku istnieją również dźwiękowe kody QR tzw. chirp wykorzystujące dźwięk do przesyłu kodowanych treści, trójwymiarowe kody QR, czy tzw. graffiti code, umożliwiające skanowanie każdej nawet ręcznie napisanej treści, która wygląda jak graffiti i może być umiejscowiona na dowolnej powierzchni np. ściana budynku.

Jednakże w Polsce zakres wykorzystania kodów QR jest wciąż stosunkowo mały. Może to wynikać z konieczności zaangażowania klienta w proces ściągnięcia aplikacji umożliwiającej skanowanie kodów QR, co wymusza u niego określoną aktywność, braku wystarczającej wiedzy w tym zakresie czy dotychczasowego sposobu podejmowania decyzji zakupowych. Może to również być wynikiem braku kreatywnych i interesujących koncepcji wykorzystania kodów QR przez firmy/marki, co mogło zniechęcić do nich część klientów.

Narzędziem o dużym potencjale marketingowym jest także grywalizacja (gamifikacja, gryfikacja). Zbiera ona w sobie wszystkie elementy związane z tworzeniem gier i przenosi je na grunt niezwiązany z bezpośrednio z grami. W ten sposób łączy koncepcję rzeczywistych gier, gier reklamowych i gier dotyczących zmian, w spójny system, który korzysta

z najnowszych odkryć psychologii behawioralnej i analizy sukcesów gier społecznościowych¹³³.

Jej głównym celem jest zwiększenie poziomu zaangażowania klienta, co znajduje swoje odzwierciedlenie w intensyfikacji jego kontaktów z daną firmą/marką i pogłębieniu nawiązanych z nią relacji. Chodzi o zwiększenie wskaźników konwersji, częstotliwości odwiedzania strony, zakupów, itd.¹³⁴. To narzędzie umożliwiające traktowanie codziennych aktywności klienta, jako gry, w której za wykonanie określonych czynności i/lub wykonanie ich w określonym czasie lub we wskazany sposób, otrzymuje on punkty. W efekcie konsument otrzymuje punkty za poruszanie się po mieście, chodzenie do restauracji, na siłownię, oglądanie programów telewizyjnych czy słuchanie muzyki. Działa to jak program lojalnościowy, ale dostosowany do naszych czasów (kultura nanosekundy)¹³⁵.

Zaangażowanie klientów w grę zwiększa się systematycznie poprzez dostarczane im bodźce np. nowe interesujące wątki, dodatkowe poziomy, a także elementy rywalizacji jak: zestawienia czy rankingi graczy. Bodźcem mogą być również drobne nagrody przyznawane graczom w trakcie trwania gry, jak i możliwość zdobycia cennych nagród przeznaczonych już tylko dla tych najlepszych. Grywalizacja działa zatem na rzecz zaspokojenia niektórych najbardziej podstawowych ludzkich pragnień: uznania i nagrody, statusu, osiągnięć, konkurencji i współpracy, wyrażania siebie i altruizmu¹³⁶. Poszczególne elementy, jakie firma/marka wprowadza do scenariusza gry motywują do podejmowania nowych wyzwań, kolejne osiągnięcia graczy dają im satysfakcję, a to z kolei stanowi o poziomie ich dalszego zaangażowania.

¹³³ G. Zichermann, Ch. Cunningham (2011), *Grywalizacja*, Helion, Gliwice, s. 9.

¹³⁴ S. Starzyński (2012), *Gryfikacja dla marek dużych i małych*, „Marketing w Praktyce” nr 12, s. 13.

¹³⁵ N. Hatałska (2011), *Nowe trendy w branży e-marketingu*, [w:] M. Grzechowiak (red.), *Raport Ad Standard 2011*, Internet Standard, Warszawa, s. 25.

¹³⁶ M. Bakuliński (2012), *Dobry silnik i wyobraźnia*, „Marketing w Praktyce” nr 5, s. 22.

Aby jednak grywalizacja dostarczała firmie/marce realnych korzyści scenariusz gry musi być dostosowany do specyfiki firmy/marki, jej produktów i branży w jakiej działa. Co więcej, podzielony na małe etapy, pozwala graczom na uzyskanie informacji zwrotnej o swoich postępach i osiągnięciach, co wpływa korzystnie na ich poziom zaangażowania. Jej głównym elementem musi być jednak zabawa, współpraca między graczami i/lub rywalizacja, nie zaś sama reklama. W przypadku grywalizacji wiedza o firmie/marce stanowi jedynie tło wszelkich aktywności w ramach danego scenariusza.

Niestety jednak, aby klient mógł stać się aktywnym graczem, musi wiedzieć o istnieniu danej gry i chcieć się w nią zaangażować. Dlatego też gracze mogą uzyskać dodatkowe korzyści z tytułu promocji samej gry i upowszechnienia jej w gronie swoich znajomych, np. za pośrednictwem własnego profilu na portalu społecznościowym. Gry reklamowe to narzędzie do angażowania społeczności w celach reklamowych. Nie ma niczego prostszego, niż zapewnienie graczom dodatkowych korzyści w zamian za promowanie gry. Dlatego tak często do gier dodawane są opcje dodatkowych punktów, ukrytych poziomów, doładowań energii w zamian za skuteczne zaproszenie do aplikacji znajomych. W ten sposób nasi gracze od razu stają się nośnikami reklamy¹³⁷.

Ciekawym rozwiązaniem jest również wykorzystanie w marketingu geolokalizacji. Możliwości, jakie stwarza są dedykowane nie tylko firmom/markom znanym, ale stanowią one atrakcyjną alternatywę dla firm małych o zasięgu lokalnym np. kwiaciarnia, kawiarnia czy pub. Klient wyrażając zgodę na otrzymywanie określonych informacji (opcja „check-in”) sam decyduje, jakie oferty stanowią przedmiot jego zainteresowania, a przekaz reklamowy dostarczany jest do niego tylko wtedy, gdy znajduje się w określonej odległości od punktu sprzedaży. W efekcie klient otrzymuje jedynie informacje, którymi jest zainteresowany i w określonym miejscu i czasie. Informacja o miejscu pobytu klienta ułatwia przedstawianie mu konkretnych propozycji zakupowych czy też specjalnych

¹³⁷ J. Jankowski (2012), *Zagraj na dużym polu*, „Marketing w Praktyce” nr 5, s. 20.

ofert promocyjnych, eliminując przy tym nadmierną ilość wysyłanych do niego reklam. Coraz częściej geolokalizacja jest wykorzystywana w procesie targetowania przekazu reklamowego.

Rozwój usług związanych z lokalizacją jest w dużym stopniu powiązany z rosnącą liczbą urządzeń mobilnych, z których wiele jest wyposażonych w odbiorniki GPS, i doskonaleniem metod określania przybliżonej pozycji telefonów komórkowych niewyposażonych w GPS. Te usługi umożliwiają użytkownikom dostęp do istotnych informacji i reklam docelowych dostarczanych bezpośrednio do ich telefonów na podstawie informacji o aktualnej lokalizacji¹³⁸.

Warto również wspomnieć o rzeczywistości rozszerzonej (*Augmented Reality*), która jest najczęściej rozumiana, jako system łączący w sobie obraz prawdziwego świata z generowanymi za pomocą komputera obiektami. Nakładanie dodatkowych elementów na obraz z kamery odbywać musi się w czasie rzeczywistym, być interaktywne oraz umożliwiać swobodne ruchy użytkownika w trzech wymiarach¹³⁹. Rzeczywistość rozszerzona nie tworzy nowego, w pełni wirtualnego świata 3D, lecz rozszerza i uzupełnia świat rzeczywisty o nowe obrazy lub informacje. Może być to rozszerzenie w formie prostej informacji „nałożonej” na świat rzeczywisty (nazwy ulic, informacje nawigacyjne) lub oparte na skomplikowanych obiektach fotorealistycznych, które wtapiają się w świat realny i tworzą z nim jedną całość (np. rekonstrukcje zniszczonych obiektów, symulacje militarne)¹⁴⁰. Technologia ta rozwija się coraz bardziej, znajdując swoje zastosowanie również w marketingu, co wykazała IKEA w jednym ze swoich katalogów czy Muzeum Powstania Warszawskiego. Dzięki temu możliwe stało się oglądanie przestrzen-

¹³⁸ D. Ryan, C. Jones (2011), *Najlepsze kampanie marketingu cyfrowego*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 30.

¹³⁹ P. Grabiec, *Rzeczywistość rozszerzona – z czym się to je?*, <http://www.spider-sweb.pl/2013/10/rzeczywistosc-rozszerzona-qualcomm.html> (dostęp 19.12.2013).

¹⁴⁰ A. Dejnaka (2013), *E-marketing*, [w:] M. Dutko (red.), *Biblia e-biznesu*, Helion, s. 204.

nych obrazów prezentowanych w katalogu mebli czy wędrówka śladami Powstania Warszawskiego.

Rzeczywistość rozszerzona jest bez wątpienia narzędziem, które przede wszystkim ma dostarczać zabawy i rozrywki. Posiadając smartfon czy tablet oraz aplikację umożliwiającą połączenie świata realnego z jego wymiarem cyfrowym, użytkownik ma możliwość uzyskania dodatkowych informacji, przeniesienia się w czasie, odkrywania nowych miejsc i zbierania doświadczeń niedostępnych dla innych. Stąd możliwości wykorzystania rzeczywistości rozszerzonej w marketingu wydają się być ograniczone jedynie poziomem kreatywności ich twórców. Nakładanie cyfrowych materiałów promocyjnych na miejsca, produkty czy opakowania, z jakimi użytkownicy mają do czynienia na co dzień, pozwala kreować nowy wymiar otaczającego ich świata, przez co firmy/marki mogą być postrzegane jako bardziej atrakcyjne.

Ale marketing mobilny nie ogranicza się jedynie do działań promocyjnych realizowanych za pośrednictwem urządzeń mobilnych. To również m-commerce, którego uzupełnieniem stała się koncepcja *Point – Know – Buy* (Namierz – Poznaj – Kup). Chodzi przede wszystkim o umożliwienie natychmiastowych wizualnych wyszukiwań w dowolnym miejscu i czasie, przy nieograniczonym zakresie możliwości poznawczych na temat wszystkiego, co widzą i słyszą użytkownicy smartfonów. Jego siłą napędową są kody QR, rozszerzona rzeczywistość, tagging oraz wizualne wyszukiwanie¹⁴¹. Ponadto zjawiska, takie jak NFC (*Near Field Communication*), możliwość dokonywania płatności za pośrednictwem telefonów komórkowych czy smartfonów, mobilne usługi bankowe i finansowe wpływają na wygodę użytkowników. Potwierdzają to także badania prowadzone przez Google w 2011 roku, bowiem 78% użytkowników smartfonów biorących udział w badaniu uznało, że urządzenia mobilne są dla nich przydatne już na etapie wyboru sprzedawcy i sklepu, do którego udadzą się w celu dokonania zakup. Aż 69%

¹⁴¹ A. Bzdura-Maciorowska (2012), *Namierz – poznaj – kup*, „Marketing w Praktyce” nr 4, s. 59.

potwierdziło przydatność smartfonów w procesie pozyskania szczegółowych informacji o produkcie, pochodzących zarówno od producenta jak i dotychczasowych użytkowników, zaś co drugi badany uważał, że jest to znakomity sposób na bezpośredni kontakt ze sprzedawcą i/lub znalezienie oraz wykorzystanie specjalnych ofert promocyjnych¹⁴².

Według Zanox, europejskiego lidera marketingu efektywnościowego, łączna wartość zakupów generowanych przez urządzenia mobilne, zrealizowanych w 2012 roku, wyniosła w Polsce 300 mln zł, włączając w to telefony komórkowe. Zanox dodaje, że w ciągu roku liczba transakcji wykonanych za pomocą urządzeń mobilnych zwiększyła się aż o 140%. Z szacunków firmy wynika dodatkowo, że w bieżącym roku rynek przekroczy barierę 500 milionów zł. Szacuje się, że nie tylko w roku 2013, ale również w następnych latach wzrost liczby zakupów dokonywanych poprzez urządzenia mobilne będzie na poziomie 100–200% w skali roku¹⁴³.

Marketing mobilny staje się atrakcyjną alternatywą dla wielu firm/marek, które chcą być w ciągłym kontakcie z klientami. Pozostając w relacjach z nimi w czasie rzeczywistym i wykorzystując do tego urządzenia, które coraz częściej klienci personalizują, w większym niż dotychczas stopniu mają możliwość wpływania na ich decyzje zarówno na rynku off- jak i online. Stwarza to szansę na zwielokrotnienie i zdecydowane pogłębienie kontaktów z daną firmą/marką. Należy zatem przypuszczać, że w ciągu najbliższych 2–3 lat mobile marketing stanie się jednym z ważniejszych obszarów sprzedaży online, generującym znaczną wartość dla uczestniczących w nim przedsiębiorstw.

Marketing mobilny wymaga przemyślanych rozwiązań, precyzyjnej kalkulacji i ściślejszej współpracy z klientami, by sprostać wymaganiom rynku. Z jednej strony możliwości techniczne, z drugiej fakt, że chcąc nie chcąc, prawie zawsze nosimy te urządzenia ze sobą, sprawia, że mamy

¹⁴² Google/IPSOS OTX MediaCT (2011), *The Mobile Movement – Understanding Smartphone Users*, Google, U.S., s. 26.

¹⁴³ P. Krawiec (2013), *M-Commerce w praktyce*, [w:] M. Borowik, *Ecommercestandard o krok przed konkurencją*, Internet Standard, Warszawa, s. 53.

do czynienia z technologią, która kryje w sobie naprawdę interesujący potencjał. Być dosłownie na wyciągnięcie ręki ogromnej rzeszy klientów czyż nie jest marzeniem każdej firmy?¹⁴⁴.

4.4 Media interaktywne w strategii marketingowej

W ciągu ostatnich lat technologia internetowa osiągnęła niebywały postęp. Liczba użytkowników gwałtownie rosła, ich komputery stawały się coraz szybsze, a oprogramowanie i jakość połączeń telekomunikacyjnych coraz szybsze. Przyszłość zaś to jeszcze więcej użytkowników, jeszcze szybsze komputery i jeszcze szersze pasma łączności¹⁴⁵. Ale to nie technologia i aplikacje są najważniejsze, ale umiejętność ich wykorzystania tak, aby zrozumieć potrzeby i oczekiwania klientów i dostarczyć im faktycznie pożądaną wartość.

Fundamentem każdej strategii marketingowej, a zatem również i tej prowadzonej w mediach interaktywnych, jest dogłębna wiedza o oczekiwaniach i cechach nabywczych konsumentów. Stworzona na takiej podstawie strategia jest w stanie przyczynić się do wzrostu sprzedaży i właściwej percepcji marki¹⁴⁶. Mimo, iż wydaje się, że na Facebooku są wszyscy, wiadomo, że różne osoby wybierają różne interesujące dla nich fanpage. G+ zdominowali mężczyźni, Pinterest kobiety. Twitter w Polsce to przede wszystkim dziennikarze, politycy i fani One Direction i Justina Biebera. Każdy portal ma zatem specyficzną grupę użytkowników. Nawet użytkownicy podobnych stron (Pinterest – Instagram – Twitter – Blip, Wykop – Digg, itp.) są inni pod względem zachowań i danych demograficznych¹⁴⁷.

Marketing przeszedł ewolucję. W pierwszym etapie marketing zorientowany był na transakcję, skupiał się na sfinalizowaniu sprzedaży.

¹⁴⁴ J. Jursza (2011), *Gama mobilności*, „Marketing w Praktyce” nr 11, s. 40.

¹⁴⁵ P. Bickerton, M. Bickerton, U. Pardesi, *Marketing...*, op. cit., s. 14.

¹⁴⁶ M. Gieracz, *Stare...*, op. cit., s. 6.

¹⁴⁷ M. Czaplicka (2013), *Zarządzanie kryzysem w social media*, Helion, Gliwice, s. 17.

Drugi etap charakteryzował się koncentracją na tworzeniu relacji z konsumentem. Chodziło o zdobycie lojalności klienta, który chciałby kupować coraz więcej. W trzecim etapie punkt ciężkości przeniesiony został na aktywność konsumencką. Konsumenci mają uczestniczyć w opracowywaniu produktów firmy i sposobów komunikacji z otoczeniem¹⁴⁸. Współczesny klient coraz bardziej domaga się możliwości uczestnictwa, współpracy i współdecydowania o wszelkich aspektach produktów, z których na co dzień korzysta. Dzięki temu oczekuje poprawy własnego statusu w grupie odniesienia, co ma wymiar psychologiczny i warunkuje jego dalsze zachowania i decyzje.

Włączenie klientów w ten proces wymaga przemyślanej strategii, której realizacja będzie uwarunkowana procesem monitoringu i kontroli efektywności prowadzonych działań. Strategia określa bieżącą pozycję przedsiębiorstwa w kontekście uwarunkowań rynkowych i wskazuje optymalne narzędzia, które mają umożliwić dotychczasowy rozwój. Strategia musi być zatem realna, a więc uwzględniać rzeczywistą sytuację, a nie jedynie jej optymistyczne prognozy. Co więcej przedsiębiorstwa działające za pośrednictwem mediów interaktywnych muszą być przygotowane na konieczność jej modyfikacji często w czasie rzeczywistym, zwłaszcza w przypadku sytuacji kryzysowych. Wynika to z faktu, że jeśli klient doda post na Facebooku, ktoś za chwilę się nim podzieli, ktoś inny opíše go na blogu, kolejne osoby przekażą treści na Twitterze, kolejne osoby na Facebooku będą je czytały, zasięg na Twitterze wzrośnie, czytelnicy bloga podzielą się wiadomością dalej¹⁴⁹.

Strategie realizowane na rynku on-line ukierunkowane są już nie tylko na pozyskanie dużej liczby potencjalnych klientów, ale przede wszystkim na zatrzymanie jak największej grupy spośród nich, tak aby ograniczyć efekt ich nadmiernej rotacji. Na tym etapie ważny staje się dobór właściwych narzędzi, które zwiększą poziom satysfakcji klientów, doprowadzą do wzrostu ich zaangażowania i umożliwią pozyskanie ich

¹⁴⁸ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing...*, op. cit., s. 27.

¹⁴⁹ M. Czaplicka (2013), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 25.

lojalności wobec firmy/marki. Właściwie dobrana i aktualna informacja, nawiązująca do codziennej aktywności klientów, wsparta wizualizacją i narzędziami zachęcającymi do interakcji może ułatwić firmie/marce jej umiejętność wsłuchania się w faktyczne potrzeby i oczekiwania klientów, a także poprawić jej zdolność do uczciwej rozmowy z nimi. Umiejętności takie stają się niejednokrotnie kluczowym czynnikiem sukcesu tych przedsiębiorstw, które zaangażowały się w nowe media.

W efekcie podstawową strategią e-marketingową jest bez wątpienia strategia interaktywna, której główne założenia odnoszą się do:

- Komunikacji z klientem w formie dialogu;
- Otwartości na interakcję w przestrzeni wirtualnej;
- Ukierunkowania na dynamicznie zmieniające się potrzeby konsumenta;
- Stosowanie technologii wspomagającej komunikację z klientem¹⁵⁰.

Nie wszystkie jednak firmy/marki umiejętnie prowadzą swoje strategie na rynku on-line. Błędy popełniają jednak nie tylko przedsiębiorstwa małe, ale niejednokrotnie firmy/marki o zasięgu międzynarodowym czy globalnym. Popełniane błędy uwarunkowane są zatem nie tylko brakiem wystarczającej wiedzy czy środków pieniężnych, ale mogą być również efektem nadmiernej rutyny w podejmowanych działaniach marketingowych czy braku świadomości specyfiki mediów interaktywnych. Wśród najczęściej popełnianych błędów w strategiach realizowanych na rynku on-line należałoby wskazać:

- Brak właściwej analizy rynku, ze szczególnym uwzględnieniem firm/marek konkurencyjnych;
- Brak wiedzy na temat klientów, ich potrzeb i zachowań konsumpcyjnych;
- Błędy technologiczne i funkcjonalne, prowadzące do zbyt skomplikowanych dla klientów rozwiązań;

¹⁵⁰ A. Dejnaka (2013), *E-marketing...*, s. 188.

- Brak wystarczającej wiedzy i umiejętności, by utrzymać już pozyskanych klientów;
- Brak integracji pomiędzy działaniami marketingowymi prowadzonymi na rynku on- i offline;
- Brak pomiaru efektów działań prowadzonych za pośrednictwem mediów interaktywnych;

I chociaż błędy te mogą w równym stopniu dotyczyć rynku tradycyjnego, jak i rynku on-line, to specyfika mediów interaktywnych może potęgować ich skalę i skutki.

W wyniku interakcji z firmą – jej produktami/usługami, personelem, komunikacją, generowana jest wartość dla klienta, której przejawem mogą być korzystne wizerunkowo postawy i zachowania nabywcy względem firmy (lojalność, rekomendacje)¹⁵¹. To zaś oznacza wartość dla firmy, zwłaszcza w długim przedziale czasu. Wymaga to jednak systematycznej oceny prowadzonych działań marketingowych przy wykorzystaniu technologii interaktywnych. Nie wszystkie jednak przedsiębiorstwa analizują w tym zakresie dostępne statystyki, wiele spośród nich również nie chce lub nie potrafi umiejętnie wykorzystać pozyskanej w ten sposób wiedzy. Co więcej słusznie mówi się o niemierzalnych efektach obecności firmy w mediach społecznościowych, takich jak budowanie wizerunku, bezpośrednia komunikacja, marki z klientami czy zwiększenie lojalności. Umiejętne jednak korzystanie z tych wszystkich możliwości, jakie dają nam media społecznościowe, zwiększa efektywność działań marketingowych, co w rezultacie przekłada się na zwrot z inwestycji a ten firma planuje, śledzi jego wykonanie i mierzy ostateczne efekty¹⁵². I chociaż do badań mediów interaktywnych zaadoptowano wiele spośród metod ilościowych i jakościowych realizowanych na rynku offline, jak również opracowano szereg nowych rozwiązań, proces ten wciąż stanowi problem dla wielu firm/marek. Wiedza na temat ilości

¹⁵¹ I. Skowronek (2012), *Marketing...*, op. cit., s. 104.

¹⁵² G. Urban (2013), *Mierzenie ROI w mediach społecznościowych*, „Marketing w Praktyce” nr 1, s. 34.

odwiedzin danego profilu, liczby aktywnych fanów wraz z charakterystyką ich aktywności, analiza statystyk opisujących użytkowników i klientów, ocena skuteczności poszczególnych działań marketingowych realizowanych w social media marketingu czy mobile marketingu, itp., powinny prowadzić do wyeliminowania rozwiązań mało skutecznych. Co więcej powinny stanowić podstawę do opracowania takich narzędzi i działań marketingowych, które umożliwią firmom/markom optymalizację stawianych celów wizerunkowych i sprzedażowych.

Technologie interaktywne, chociaż coraz bardziej popularne, nie zawsze gwarantują sukces oczekiwany przez firmy/marki. Przedsiębiorstwa, mające do wyboru wiele różnorodnych instrumentów komunikowania się z klientami, muszą zadbać o odpowiednią kolejność stosowania tych instrumentów w poszczególnych etapach procesu komunikacji oraz uwzględniać występujące między nimi relacje. „Zasadą budowania i pogłębiania więzi z klientem jest ciągle uaktualnianie i dostosowywanie systemu komunikacji do zmieniających się oczekiwań i preferencji klientów”¹⁵³.

Zachodzące zmiany cywilizacyjne, w tym rozwój informatyki i telekomunikacji, szybki wzrost liczby użytkowników Internetu, technologie umożliwiające nowe formy komunikacji międzyludzkiej i wymianę informacji, są wyznacznikiem przejścia z ery industrialnej do ery informacyjnej¹⁵⁴. I jako takie determinują nowe realia do prowadzenia strategii marketingowych.

Podsumowanie

Korzystamy dziś z większej liczby urządzeń niż kiedykolwiek: począwszy od cyfrowych dekodów, przez konsole do gier, rodzinne komputery osobiste, aż po wyrafinowane telefony komórkowe i tablety,

¹⁵³ K. Mazurek-Łopacińska (2003), *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa, s. 342.

¹⁵⁴ H. Mruk (red.) (2002), *Strategie marketingowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 252.

które mają sprawić, że dostęp do sieci będzie łatwiejszy, wygodniejszy i bardziej wciągający niż kiedykolwiek¹⁵⁵. W efekcie dostępność technologii interaktywnych i możliwości ich wykorzystania w marketingu stają się nieograniczone. Powstałe w wyniku tego doświadczenia i związane z tym emocje będą miały wpływ na dalsze decyzje konsumentów, przyczyniając się do budowania i zacieśniania wzajemnych relacji.

Oczywistością jest już stwierdzenie, że żyjemy w tzw. *conversation economy* lub inaczej *conversation age*, kiedy marki muszą prowadzić nieustanny dialog – kontaktować się ze społecznościami, stale wchodzić w wielostronne relacje¹⁵⁶. Warto jednak pamiętać, że technologie interaktywne nie muszą spełniać jedynie funkcji wizerunkowych i ograniczać się tylko do prostego przekazu reklamowego. Technologie interaktywne pozwalają firmom/markom wpływać na decyzje zakupowe klientów, często bezpośrednio w punkcie sprzedaży, prowadząc do zmian w poziomie realizowanej sprzedaży i efektywności zarządzania tym procesem.

Konsument dokonuje zakupu na rynku tradycyjnym, ale informacje o zakupie pozyskał na stronie internetowej, profil w serwisie społecznościowym pozwolił mu na wydrukowanie kuponu uprawniającego do zniżkowych zakupów, zaś pozytywny image marki został ukształtowany pod wpływem wizyty w siedzibie firmy w trójwymiarowym wirtualnym świecie. Tym samym współczesny konsument staje się konsumentem „hybrydowym”, tj. konsumentem, który podejmuje decyzje zakupu na obu rynkach – na rynku tradycyjnym oraz w wirtualnej przestrzeni¹⁵⁷. Technologie interaktywne znakomicie mogą sprawdzać się na płaszczyźnie badań marketingowych, pozyskiwania i kreowania nowych pomysłów na produkty czy usługi, a także pozwalać na rozwój firmy poprzez wzrost wiedzy i umiejętności.

¹⁵⁵ D. Ryan, C. Jones, *Najlepsze...*, op. cit., s. 27.

¹⁵⁶ A. Jurkiewicz, M. Majewska, B. Sołtysińska (2012), *Kuszenie blogera*, „Marketing w Praktyce” nr 8, s. 21.

¹⁵⁷ U. Świerczyńska-Kaczor (2012), *e-Marketing...*, op. cit., s. 108.

Coraz bardziej zaciera się granica pomiędzy rynkiem tradycyjnym i online. Istotą jest kompleksowość podejmowanych przez firmy/marki działań i dobór takich narzędzi, które stanowiąc dla siebie uzupełnienie, dostarczą ich odbiorcom ciekawych i interaktywnych treści. Dzięki temu firmy/marki mają większą szansę oddziaływania na zmysły klientów, wzbudzenia ich zainteresowania, zaangażowania i tworzenia przyjaznych im społeczności. Aby uzyskać oczekiwane zaangażowanie potrzebna jest wielokanałowa, zintegrowana komunikacja, wzbogacona o element wywołujący emocje, w której świat mediów elektronicznych będzie się przenikał z codzienną aktywnością odbiorców¹⁵⁸.

Zagadnienia do dyskusji

1. Podaj przynajmniej 3 blogi firmowe, które uważasz za najbardziej opiniotwórcze. Wskaż kryteria, które zadecydowały o Twoim wyborze.
2. Czy uważasz, że obecność firm/marek w kanałach takich jak YouTube spełnia cele wizerunkowe i/lub sprzedażowe? Odpowiedź uzasadnij i podaj przykłady.
3. Wskaż marki, których kampanie zrealizowane w mediach interaktywnych uważasz za najciekawsze. Odpowiedź uzasadnij.
4. Znajdź przykłady sytuacji konfliktowych, jakie miały miejsce w relacjach firma/marka a blogerzy. Zidentyfikuj ich przyczyny oraz oceń strategię rozwiązania powstałego konfliktu.
5. Znajdź przykłady firm/marek, których obecność w portalach społecznościowych doprowadziła do zmian w realizowanej strategii marketingowej.

¹⁵⁸ R. Stopyra, M. Kulig (2012), *Z komórką na tropie marki*, „Marketing w Praktyce” nr 7, s. 16.

Bibliografia

- Bakuliński M., *Dobry silnik i wyobrażenia*, „Marketing w Praktyce” nr 5, 2012.
- Bickerton P., Bickerton M., Pardesi U., *Marketing w Internecie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2006.
- Bzdura-Maciorowska A., *Namierz – poznaj – kup*, „Marketing w Praktyce” nr 4, 2012.
- Dejnaka A., *E-marketing*, [w:] M. Dutko (red.), *Biblia e-biznesu*, Helion, 2013.
- Dwornik B., *Marketing mobilny. Rewolucja stała się faktem*, [w:] *Raport Marketing Mobilny*, Interaktywnie.com, Warszawa, 2012.
- Evans L. „Li”, *Social Media Marketing*, Helion, Gliwice, 2011.
- Fisk P., *Geniusz konsumenta*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2009.
- Gieracz M., *Stare mity i nowy marketing*, „Marketing w Praktyce” nr 7, 2012.
- Gieracz M., *Sprzedawaj przyjemność, dbaj o satysfakcję*, „Marketing w Praktyce” nr 10, 2012.
- Google/IPsos OTX MediaCT, *The Mobile Movement – Understanding Smartphone Users*, Google, U.S., 2011.
- Górecki M., *Złotówka pracując off i online*, „Marketing w Praktyce” nr 10, 2011.
- Górecki P., *W 2015 roku na świecie będzie więcej aktywnych urządzeń mobilnych niż ludzi*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101558,14933349,W_2015_r_na_swiecie_będzie_wiecej_aktywnych_urządzeń.html, (dostęp 19.12.2013).
- Halligan B., Shah D., *Inbound marketing*, Hellion, Gliwice, 2010.
- Hatalska N., *Nowe trendy w branży e-marketingu*, [w:] M. Grzechowiak (red.), *Raport Ad Standard 2011*, Internet Standard, Warszawa, 2011.
- Jankowski J., *Zagraj na dużym polu*, „Marketing w Praktyce” nr 5, 2012.
- Jurkiewicz A., Majewska M., Sołtysińska B. (2012), *Kuszenie blogera*, „Marketing w Praktyce” nr 8, 2012.
- Jursza J., *Gama mobilności*, „Marketing w Praktyce” nr 11, 2011.
- Karwatka T., *Jak kupują klienci online*, „Marketing w Praktyce” nr 9, 2012.
- Kielich A., *Rynek mobile*, [w:] P. Kolenda (red.), *Raport strategiczny Internet 2012 – Polska, Europa, Świat 2012*, IAB Polska, Warszawa, 2012.
- Kniaź M., *Narkomani obrazów*, „Marketing w Praktyce”, nr 5, 2013.
- Kolenda P., *Konsumpcja urządzeń oraz mediów* [w:] P. Kolenda, *Raport Mobile – użytkownicy smartfonów wśród aktywnych internautów*, IAB Polska, Warszawa, 2013.
- Konkol S., *Marketing mobilny*, Helion, Gliwice, 2010.
- Kosinski M., *Social media i marketing społecznościowy*, [w:] M. Dutko (red.) *Biblia Biznesu*, Helion, Gliwice, 2013.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0*, Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2010.
- Krawiec P., *M-Commerce w praktyce*, [w:] M. Borowik, *Ecommercestandard o krok przed konkurencją*, Internet Standard, Warszawa, 2013.
- Kucza N., *Drivery konsumenta*, „Marketing w Praktyce” nr 6, 2013.
- Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, PWN, Warszawa, 2010.

- Ludkowski Ł., *Social media po polsku*, [w:] K. Budek (red.), *Raport Social media w biznesie*, Warszawa, 2012.
- Łuczyn L., *Smartfon i tablet jako kompas*, „Marketing w Praktyce”, nr 5, 2013.
- Nieminuszczy J., *Media społecznościowe*, [w:] P. Kolenda (red.), *Raport strategiczny Internet 2012 Polska Europa, Świat*, IAB Polska, Warszawa, 2012.
- Nowicki M., Grzeszczuk P., *Z chaosu w wyrazistość*, „Marketing w Praktyce” nr 1, 2012.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa, 2003.
- McAfee A., *Firma 2.0*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2011.
- Mruk H. (red.), *Strategie marketingowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2002.
- Ogonowski A., Cimała A. *SMS wiecznie żywy*, „Marketing w Praktyce”, nr 7, 2012.
- Pietrzak M., *Smartfon*, [w:] P. Kolenda (red.), *Raport Mobile – użytkownicy smartfonów wśród aktywnych internautów*, IAB Polska, Warszawa, 2013.
- Przeździek A., *Ten pierwszy raz z blogerem*, „Marketing w Praktyce”, nr 6, 2012.
- Rosiński K., *Polacy pokochali mobile, ale wciąż jesteśmy za innymi państwami Europy*, http://technologie.gazeta.pl/internet/1,104530,13993637,Gemius_Polacy_pokochali_mobile__ale_wciaz_jestesmy.html, (dostęp 19.12.2013)
- Ryan D., Jones C., *Najlepsze kampanie marketingu cyfrowego*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2011.
- Sadowski M., *Rewolucja social media*, Helion, Gliwice, 2013.
- Seliga R., Woźniak A. (2014), *Marketing społeczny* [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski (red.), *Metody zarządzania marketingowego*, Difin, Warszawa.
- Shih C., *Era Facebooka*, Helion, Gliwice, 2012.
- Siejak M., *Przez kontent do sprzedaży*, „Marketing w Praktyce” nr 5, 2013.
- Skowronek I., *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa, 2012.
- Starzyński S., *Gryfikacja dla marek dużych i małych*, „Marketing w Praktyce”, nr 12, 2012.
- Stopyra R., Kulig M., *Z komórką na tropie marki*, „Marketing w Praktyce” nr 7, 2012.
- Sułkowski Ł., *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu*, [w:] Otto J., Sułkowski Ł. (red.), *Metody zarządzania marketingowego*, Difin, Warszawa, 2014.
- Świerczyńska-Kaczor U., *e-Marketing – przedsiębiorstwa w społeczności wirtualnej*, Difin, Warszawa, 2012.
- Tkaczyk P., *Grywalizacja w budowaniu marki*, „Marketing w Praktyce”, nr 10, 2012.
- TNS OBOP (2013), *Polski m-commerce w liczbach*, [w:] M. Mikowska, M. Wesołowski, *Raport Mobile Commerce 2013*.
- Urban G., *Mierzenie ROI w mediach społecznościowych*, „Marketing w Praktyce”, nr 1, 2013.
- Wawryszak B., *Mobilne wyzwanie*, [w:] *Użyteczność w Internecie*, Interaktywnie.com, Wrocław, 2011.

- Wereda W., *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM), a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa, 2009.
- Zajac J., Mocarski K., Preis A., *Raport Social media is so trendy?*, Sotrender, Warszawa, 2013.
- Zaltman G., *Jak myślą klienci*, „Harvard Business Press”, Poznań, 2008.
- Zielińska E., *Reklama mobilna w pigułce*, [w:] P. Kolenda (red.), *Raport strategiczny Internet 2012 Polska, Europa, Świat*, IAB Polska, Warszawa, 2012.

Część trzecia:
Marketing w handlu

Rozdział 5.

MARKETING W HANDLU DETALICZNYM

Bartłomiej Stopczyński

5.1 Typologia form sprzedaży detalicznej

Sprzedaż detaliczna dostarcza finalnym nabywcom wartość w postaci użyteczności czasu, miejsca, posiadania i formy. Wiąże się to z realizacją przez handel różnorodnych funkcji. Większość z nich jest analogiczna do tych realizowanych przez hurtowników. Zakup i dobór asortymentu, promocja, przechowywanie zapasów, oferowanie produktów do sprzedaży, dostawa, sortowanie i przetwarzanie produktów, wybór rodzajów nabywców, produktów i miejsc sprzedaży detalicznej, pozyskanie korzystnych dostawców produktów i warunków ich nabywania, pośrednictwo w przenoszeniu prawa własności, organizacja przepływu produktu od producenta do konsumenta, udzielanie gwarancji, prowadzenie serwisu, załatwianie reklamacji, operacje finansowe, ponoszenie ryzyka i zbieranie informacji są działaniami realizowanymi zarówno przez hurtowników jak i detalistów. Odmienność detalisty od hurtownika w przypadku tych funkcji wynika głównie z charakterystycznych cech transakcji detalicznej. Do tych cech należy¹:

- duża (znacznie większa niż w hurcie) liczba klientów,
- niewielkie rozmiary jednorazowo sprzedawanych partii produktów, dostosowane do bieżących potrzeb konsumpcyjnych indywidualnych nabywców,
- natychmiastowa zapłata należności za kupione produkty,

¹ A. Czubala, *Dystrybucja Produktów*, PWE, Warszawa, 2001, s. 15.

- ścisły, często osobisty kontakt sprzedawców detalicznych z finalnymi nabywcami produktów.

Te charakterystyczne cechy transakcji detalicznej powodują, że w handlu detalicznym pojawiają się również funkcje nierealizowane przez hurtowników. Do nich należeć będzie między innymi dzielenie asortymentu towarów na mniejsze części, dostosowane do potrzeb indywidualnego nabywcy, nawiązywanie kontaktów międzyludzkich pomiędzy sprzedawcami a finalnymi konsumentami. W zależności od tego, która bądź, które z powyższych czynności są akcentowane, występować będą różne formy klasyfikacji handlu detalicznego. Wpływ tych funkcji na formę sprzedaży detalicznej może być bezpośredni bądź pośredni. Skupienie się na konkretnych funkcjach może powodować wybranie konkretnego typu sklepu detalicznego (bezpośredni wpływ) lub wybranie odpowiedniej formy własności.

W literaturze występuje wiele rodzajów klasyfikacji tegoż handlu. Kryteriami najważniejszymi przy klasyfikacji form sprzedaży detalicznej jest moment konsumpcji i sposób oddziaływania na doświadczenia związane z zakupem. Dzięki nim można oddzielić detalistów od wytwórców, usługodawców i wytwórców bezpośrednich. Jako moment konsumpcji rozumie się chwilę, w której zakupiony produkt zostaje po raz pierwszy użyty. Może to nastąpić niezwłocznie lub z opóźnieniem. Konsumpcja natychmiastowa to równoczesny zakup i wykorzystanie produktu, konsumpcja odroczone przewiduje upływ czasu między zakupem a wykorzystaniem. Oddziaływanie na doświadczenia związane z zakupem polega na zdolności do manipulowania otoczeniem, w którym klient podejmuje decyzję o zakupie. Przedsiębiorstwa mogą kontrolę nad sprzedażą przekazywać innym organizacjom, a więc oddziaływać pośrednio albo sprzedawać bezpośrednio nabywcom.

Oczywiście podział form handlu detalicznego nie można ograniczać jedynie do wymienionych powyżej kryteriów. Różnorodność form handlu powoduje, że konieczne są dodatkowe uzupełniające kryteria klasyfikacji i takie można spotkać w dostępnej literaturze. Kompilację najczęściej używanych przedstawia tabela 5.1.

Tabela 5.1. Klasyfikacja form sprzedaży detalicznej według wybranych kryteriów

Kryteria klasyfikacji	Rodzaje przedsiębiorstw
Obszar działania	Lokalne Regionalne Międzynarodowe Globalne
Stopień powiązań z innymi przedsiębiorstwami w kanale dystrybucji	Niezależni detaliści Przedsiębiorstwa zintegrowane pionowo
Wielkość przedsiębiorstwa określona przez liczbę pracowników, wielkość sprzedaży, liczbę placówek itp.	Mikroprzedsiębiorstwa Przedsiębiorstwa małe Przedsiębiorstwa średnie Przedsiębiorstwa duże
Rodzaj prowadzonego asortymentu	Przedsiębiorstwa wielobranżowe Przedsiębiorstwa jednobranżowe Przedsiębiorstwa wyspecjalizowane
Ceny w stosunku do średnich na rynku	Przedsiębiorstwa stosujące ceny: dyskontowe, średnie, wysokie
Metody nawiązywania kontaktów handlowych z nabywcami	Przedsiębiorstwa działające w stałych punktach sprzedaży Przedsiębiorstwa działające z pominięciem stałych punktów sprzedaży Przedsiębiorstwa działające w przestrzeni rynku wirtualnego (Internet)
Formy sprzedaży	Przedsiębiorstwa obsługujące nabywców w systemie sprzedaży: – tradycyjnej – preselekcyjnej – samoobsługowej – wysyłkowej – stanowiącej kombinacje wyżej wymienionych form
Zakres świadczonych usług	Przedsiębiorstwa o minimalnym zakresie usług Przedsiębiorstwa o podstawowym zakresie usług Przedsiębiorstwa o szerokim zakresie usług

Tab. 5.1. Cd.

Lokalizacja	Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sieci skoncentrowanej Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sieci rozproszonej Przedsiębiorstwa działające w Internecie
Stopień innowacyjności	Handel tradycyjny Handel nowoczesny

Źródło: Opracowanie własne.

Obszar działania determinuje zasięg osiągany przez detalistę. Z reguły, ale nie zawsze jest on ściśle powiązany z wielkością przedsiębiorstwa. Na rynku detalicznym spotkać można z jednej strony małe tradycyjne sklepy działające na lokalnym, często mocno ograniczonym rynku. Z drugiej strony wielkie sieci detalistów posiadające często kilka formatów sklepowych z tysiącami sklepów rozproszonymi po całym globie. Co ważne, niezależnie od wielkości działania na rozwiniętych rynkach wszyscy detaliści są zmuszeni do konkurowania ze sobą.

Kolejnym, częściowo powiązanim z poprzednim kryterium klasyfikacji form sprzedaży jest stopień powiązań z innymi przedsiębiorstwami w kanale dystrybucji. W tych kanałach spotyka się zarówno detalistów tradycyjnych, którzy powiązani są z pozostałymi ogniwami kanałów jedynie poprzez transakcje kupna sprzedaży, jak również detalistów powiązanych z pozostałymi ogniwami kanału dystrybucji poprzez umowy integrujące je z nimi. Tworzą one tzw. sieci różniące się między sobą stopniem powiązania. Wśród których wyróżniamy sieci administrowane, kontraktowe i korporacyjne.

Zgodnie z definicją zamieszczoną w Leksykonie Marketingu „kanał administrowany jest typem kanału zintegrowanego pionowo, w którym koordynacja działalności firm na kolejnych szczeblach jest następstwem ekonomicznej lub administracyjnej nadrzędności jednej z nich. Kanał administracyjny powstaje wówczas, gdy znana na rynku firma, o silnej pozycji i prestiżu, uznanych umiejętnościach zarządczych, formułuje celowe programy działań dystrybucyjnych, specjalistyczne zalecenia itp. i jest w stanie zachęcić do współdziałania w ich realizacji pozostałych

uczestników kanału, mimo braku formalnych rozwiązań organizacyjnych². Wyróżniamy wśród nich:

- dobrowolna sieć sklepów sponsorowanych przez hurtowników,
- kooperatywy i sieci sponsorowane przez detalistów.

Kolejną grupą są systemy kontraktowe. Są to systemy, w którym uczestnicy zawierają kontrakty szczegółowo ustalające ich zachowania w procesie wspólnego kreowania rynkowej oferty produktu. Ustalenia kontraktów są znacznie szersze od zwykłych umów kupna sprzedaży. Określają np. sposób znakowania produktów, formę i teren sprzedaży, wspólne działania w zakresie zakupu produktów, transportu, przechowywania, promocji, prowadzenia księgowości, szkolenia personelu, zabezpieczania tajemnic itp. Firmy zawierają kontrakty w celu osiągnięcia efektu synergii oraz zwiększenia efektywności kanału dystrybucji. Podstawę prawną działania kanału kontraktowego stanowią różne powszechnie stosowane umowy: patronatu, franchisingu, zrzeszenia, spółdzielni, spółki, leasingu, wyłączności sprzedaży itp.

Najpopularniejszą z nich formą są kanały franchisingowe. W kanałach tych występuje porozumienie kontraktowe pomiędzy franczyzobiorcą a przedsiębiorstwem macierzystym, zwanym franczyzodawcą, którym może być wytwórca, hurtownik bądź organizacja sprzedająca usługi. Na podstawie tego kontraktu franczyzobiorca kupuje prawo własności lub zarządzania jedną lub wieloma jednostkami systemu franchisingowego i może na tej podstawie rozpocząć sprzedaż detaliczną. Otrzymuje od licencjodawcy kompletny model biznesowy, szkolenie i pomoc w rozpoczęciu i prowadzeniu działalności, oraz stałą asystę i przewodnictwo. Płaci za to ustalone z góry opłaty, które są zyskiem dla franczyzodawcy. Franczyza określana jest „systemem marketingu kooperacyjnego” gdyż cechą ją wyróżniającą jest sprzedaż kompletnego systemu marketingowego. Wykorzystując w swoim modelu biznesowym ten typ kanału należy jednak pamiętać, że oprócz niewątpliwych zalet, ma on również wady i pułapki. Przede wszystkim należy pamiętać, żeby wchodzić do systemów sprawdzonych, w których uczestnicy są zadowoleni i osiągają założone przez siebie cele.

² J. Altkorn, T. Kramer, *Leksykon Marketingu*, PWE Warszawa, 1998, s. 110.

System korporacyjny to sieć placówek działających pod wspólną nazwą. Poszczególni uczestnicy zostają prawnie, ekonomicznie i organizacyjnie podporządkowani jednemu kierownictwu³. Operacje sieci korporacyjnych cechują się centralizacją w podejmowaniu decyzji i w dokonywaniu zakupów. Bardzo często występuje łączenie kolejnych stadiów produkcji i dystrybucji w jeden system należący do jednego właściciela.

Ważnym kryterium klasyfikacji jest wielkość przedsiębiorstwa. Podobnie jak w przypadku innych branż, przedsiębiorstwa detaliczne dzielimy na cztery grupy:

- mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 10 osób,
- małe przedsiębiorstwa zatrudniające od 11 do 50 osób,
- średnie przedsiębiorstwa zatrudniające od 51 do 250 osób,
- duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób.

Wielkość przedsiębiorstwa z reguły determinuje skalę działania i zasięg, jaki obsługuje firma. Należy jednak pamiętać że dzięki Internetowi i nowoczesnym rozwiązaniom nawet małe mikroprzedsiębiorstwa mogą mieć zasięg regionalny a nawet międzynarodowy.

Istotnym kryterium klasyfikacji przedsiębiorstw jest ich podział ze względu na metody nawiązywania kontaktów handlowych z nabywcami. Istotnym, ponieważ dzieli on organizacje na takie, które posiadają stałe placówki handlowe, czyli fizyczne sklepy oraz na organizacje nieposiadające takich. Te drugie do klientów z informacją z reguły docierają poprzez zatrudnianych sprzedawców lub media w tym Internet. A dostawy zakupionych produktów realizują poprzez własne systemy logistyczne. Pozostałe z kryteriów klasyfikacji (np. cena, zakres świadczonych usług) zostanie omówiona w dalszej części pracy.

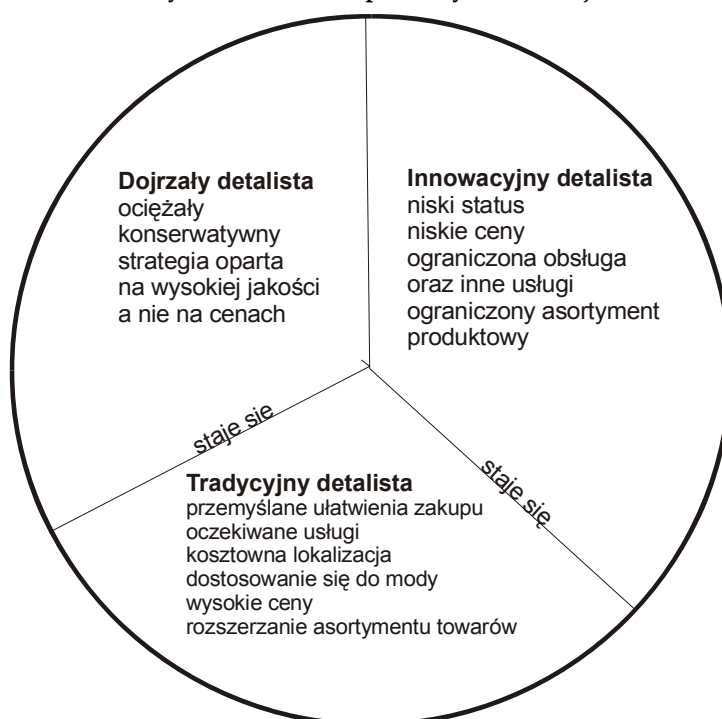
5.2 Trendy rozwojowe handlu

Detaliści, podobnie jak pozostali uczestnicy rynku, podlegają ciągłym zmianom, reagując na wiele bodźców płynących z otoczenia. Część z nich w literaturze Sara się opisać, jako powtarzalne cykle przy pomocy teorii koła handlu detalicznego oraz akordeonu.

³ A. Czubała, *Dystrybucja Produktów*, op. cit. s. 125.

Teoria koła rozwoju handlu detalicznego jest koncepcją rozwoju handlu detalicznego, według której nowe typy działalności detalicznej powstają zwykle, jako obszary działania o małej marży, niskich cenach i słabej pozycji. Dopiero później nowi detaliści wprowadzają towary wyższej jakości i o wyższych cenach, co powoduje, że stają się podobni do konwencjonalnych detalistów, których zastąpili⁴. Oznacza to, że przedsiębiorstwa detaliczne ciągle ewoluują, jednak ta ewolucja charakteryzuje się pewną okresowością. Efektem tej sezonowości jest zjawisko wyrażające się tym, że każda forma fazy rozwoju jest zastępowana przez nową, która ma cechy tej pierwszej z pierwszej fazy działalności. Cykl zmian prezentuje rysunek 5.1.

Rysunek 5.1. Koło sprzedaży detalicznej



Źródło: P.J. McGoldrick, *Retail Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London, 2002, s. 16.

⁴ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing, Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa, 2002, s. 1023.

W pierwszej fazie jednostki pojawiają się, jako jednostki o niskim statusie i niskiej marży. Są one groźną konkurencją dla ustabilizowanych przedsiębiorstw handlu detalicznego, które charakteryzują się brakiem elastyczności oraz stosunkowo wysokim poziomem marż i kosztów. Wraz z upływem czasu nabierają one ogłady, a do swojej oferty dodają dodatkowe usługi. Sukces i wzrost udziałów rynkowych skłania nowe firmy do modernizacji placówek detalicznych i powiększenia zakresu świadczonych usług. Wnętrza placówek i wystrój poprawiają się. Oczywiście jest, że wraz z poprawą jakości sprzedaży rosną ceny i marże. Placówki upodabniają się do wcześniej zdystansowanych konkurentów i same stają się ociężałe. Skutkuje to pojawieniem się nowych placówek, charakteryzujących się niższymi marżami i niskim prestiżem, które odbierają im udział w rynku i wraz z upływem czasu zastępują te pierwsze. W ten sposób koło się zamyka i następuje swego rodzaju okres w rozwoju handlu detalicznego. Innowacyjne placówki powiększają swój udział w rynku aż do momentu, gdy osiągają poziom kosztów na tyle wysoki, że ich przewaga kosztowa w stosunku do pozostałych konkurentów przestaje mieć znaczenie. Jest to moment, w którym placówka handlowa staje się podatna na ataki konkurencji i najczęściej następuje wtedy atak ze strony kolejnego innowatora. Przyczyny podatności na ataki ze strony kolejnych innowatorów są następujące⁵:

- Chaos organizacyjny wynikający z tego, iż wraz z wiekiem twórcy nowych metod stają się bardziej konserwatywni i zaczyna im zależeć na szerokiej społecznej akceptacji. Problemy z doбором odpowiedniego personelu, który byłby zdolny poszerzyć zakres nowatorskiej metodyki również mogą ten chaos potęgować.
- Wpływ czynników ekonomicznych. W handlu detalicznym duży wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw mają elementy niezwiązane bezpośrednio z instrumentem ceny. Konkurencja pozacenowa jest dla przedsiębiorstw mniej rujnująca, dlatego wiele z nich używa właśnie pozostałych narzędzi marketingowych w walce o klienta.

Dziś wraz ze coraz większymi zmianami otoczenia i pojawianiem się konkurencji koło sprzedaży detalicznej kręci się coraz szybciej. Niemały

⁵ Cox R., Brittain P., *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, PWE, Warszawa, 2000, s. 20.

wpływ na to ma rozwój sprzedaży poprzez Internet. Np. Hipermarkety, które jeszcze same parę lat temu kojarzyły się z zabójcami małych sklepów, stały się same bardzo podatne na konkurencję ze strony mniejszych, bardziej efektywnych sklepów dyskontowych. Podobnie duże supermarkety elektroniczne powoli przegrywają z sklepami internetowymi.

Przeciwdziałaniem teorii koła może być skupianie się na procesach innowacyjnych powodujących obniżanie cen i kosztów. Dzięki temu sieci detaliczne starają się tworzyć nowe, bardziej konkurencyjne cenowo formuły sklepów wypierające dotychczasowe (np. sieci hipermarketów wprowadziły nowy format, jakim są sklepy dyskontowe)⁶. Teoria koła powinna być traktowana, jako słaba hipoteza, ponieważ jest ona rozpatrywana na bardzo ogólnym poziomie. Brak bardziej szczegółowych badań powoduje, że mimo istnienia przesłanek dotyczących teorii koła nie można mówić o twardym prawie marketingowym dotyczącym detalistów⁷.

Kolejną teorią powiązaną z handlem detalicznym jest teoria akordeonu. Jest to koncepcja opisująca, w jaki sposób szerokość asortymentu produktów lub operacji u detalistów zmienia się w czasie. Zgodnie z nią detaliści zazwyczaj rozpoczynają swoją działalność od sprzedaży szerokiego asortymentu produktów. Po nich następują detaliści oferujący węższy lub bardziej wyspecjalizowany asortyment, ich zaś zastępuje masowy handel szerokim asortymentem⁸. Powodami zawężania asortymentu i przechodzenia detalistów do formuły wyspecjalizowanej są⁹:

- zbyt wąski asortyment produktów konsumpcyjnych w przypadku uniwersalnego profilu,
- rozwój miast powodujący wzrost opłacalności segmentacji rynku produktów konsumpcyjnych,
- dzięki sklepom specjalistycznym robienie zakupów zyskało nową treść, niezwykle pożądaną ze względu na coraz większą anonimowość i zróżnicowanie społeczeństwa.

⁶ T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, PWN, Warszawa, 2001, s. 42.

⁷ P.J. McGoldrick, *Retail Marketing*, op. cit., s. 17.

⁸ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing...*, op. cit., s. 1024.

⁹ Cox R., Brittain P., *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, op. cit., s. 20.

Z kolei czynnikami sprzyjającymi poszerzaniu asortymentu i powstawaniu sklepów wielobranżowych są¹⁰:

- możliwość połączenia wzajemnie uzupełniających się rodzajów produktów,
- możliwość „zbierania śmietanki”, a więc wprowadzanie chodliwych asortymentów towarów,
- pogoń za zyskiem powodująca poszerzanie asortymentu poprzez wprowadzanie towarów o wolniejszej rotacji,
- poszerzenie oferty sklepowej o pewien rodzaj produktów z innych branż np. z branży gastronomicznej,
- rozwój centrów handlowych.

Efekt akordeonowy, czyli naprzemienna specjalizacja sklepów i ponowne poszerzanie przez nie asortymentu występuje ciągle. Oznacza to, że na rynku zawsze występują zarówno detaliści wyspecjalizowani jak i prowadzący szeroki asortyment towarów. Jednak zawsze detaliści jednego rodzaju przeważają liczbowo nad drugimi, lecz ogólna sytuacja wciąż się zmienia wskutek pojawiania się i znikania różnych podmiotów¹¹.

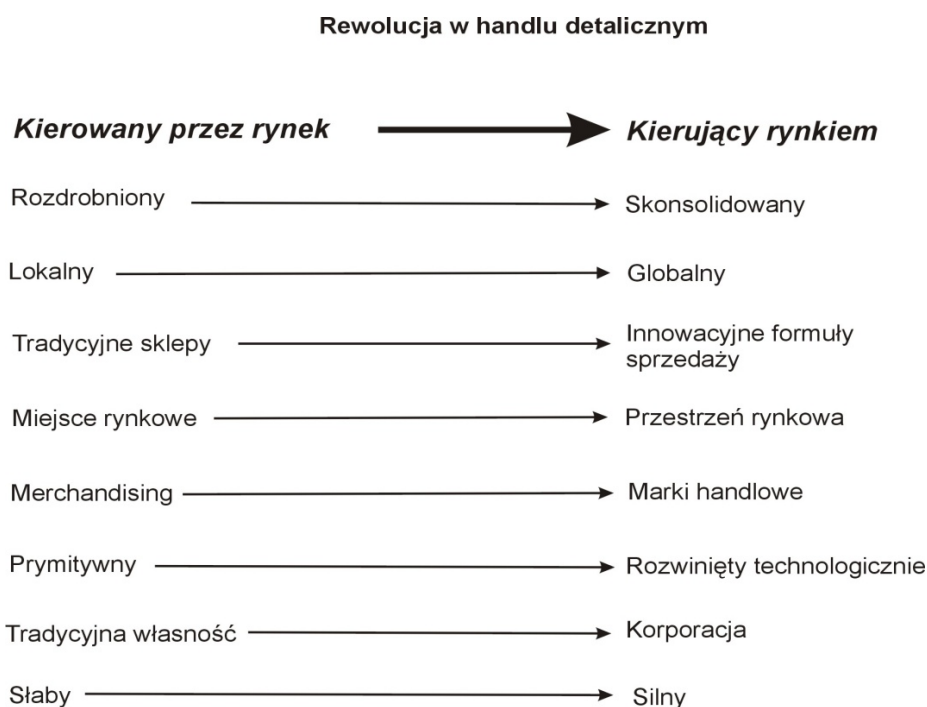
Zmiany w handlu detalicznym to nie tylko zmiany wymuszone teoriami związanymi z cyklami handlu. Cały szereg zmian jest związany z jednorazowymi wydarzeniami i zmianami w otoczeniu funkcjonowania przedsiębiorstw działających w branży detalicznej. Do najważniejszych zmian należą¹²: proces globalizacji, układ podmiotowy w sektorze handlu, zmiany w sferze konsumpcji i preferencjach zakupowych konsumentów, rozwój technologii informacyjnych, zmiany w sferze podaży towarów, regulacje prawne. W ich wyniku modyfikuje się sposób budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w handlowe. Zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlowych przedstawia rysunek 5.2.

¹⁰ Ibidem, s. 21.

¹¹ M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków, 2003, s. 30.

¹² U. Kłosiewicz-Górecka, *Konkurencja i konkurencyjność w sektorze handlu w Polsce*, [w:] M. Sławińska (red.), *Handel we współczesnej gospodarce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2006, s. 161.

Rysunek 5.2. Najważniejsze zmiany w handlu detalicznym



Źródło: N. Kumar, *The Revolution in Retailing: From Market Driven to Market Driving*, „Long Range Planing”, no. 6 (30)/1997, s. 831.

Współczesne przedsiębiorstwa handlu detalicznego coraz częściej realizują funkcję koordynacji procesów sprzedaży dóbr konsumpcyjnych w ramach całego lub większych elementów łańcucha wartości oferowanych finalnym nabywcom. Spowodowane to zostało postępowaniem technologicznym i organizacyjnym wynikającym z działań podejmowanych na rzecz budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. W wyniku tych działań detaliści znacznie powiększyli zasięg obsługiwanych rynków¹³. Dzięki temu dzisiejszy detalista, którym z reguły jest międzynarodowa sieć posiadająca kilka formatów sklepów, coraz częściej jest firmą globalną, wysoko utehnologizowaną, sprawnie zarządzaną, posiadającą własne

¹³ J. Szumilak, *Teoretyczne podstawy analizy instytucjonalnych form handlu detalicznego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3/2007, s. 2.

marki handlowe. Sprzedawca detaliczny przestał być pośrednikiem pomagającym w sprzedaży produktów producentom i dostosowującym się do ich reguł, a stał się korporacją mającą olbrzymią siłę przetargową i dyktującą warunki współpracy pozostałym graczom.

Bardzo często też taki detalista w łańcuchu dostaw pełni funkcję głównego koordynatora działań w nim, narzucając innym partnerom zasady i wytyczne niezbędne do wytworzenia wysokokonkurencyjnego produktu na rynku. Przedsiębiorstwa produkcyjne, szczególnie te mniejsze, które nie mają wyrobionej pozycji na rynku są często zmuszone do współpracy z takimi detalistami. Brak jej powoduje nie docieranie do dużych obszarów rynku. Szczególnie istotne jest to w obszarze dóbr szybkozbywalnych. Już teraz udział sprzedaży handlu nowoczesnego (supermarkety, hipermarkety) zbliża się do 50%. W rozwiniętych krajach jak np. Holandia potrafi dojść do 90%. Brak zatem współpracy z sieciami detalicznymi oznacza rezygnację z prawie połowy rynku. Należy tutaj dodać, że „tradycyjny handel” również ewoluuje. Małe sklepy osiedlowe, które jeszcze parę lat temu najczęściej działały w zupełnie tradycyjny sposób są wypierane przez podobne im wielkością sklepy sieciowe. W Polsce przykładem takiej sieci jest np. Zielona Żabka. Zatem z pozostałej części rynku producent rezygnujący z współpracy i narzuconych przez detalistę zasad musi odjąć spora część należącą do dużych sieci handlowych.

Zatem dla dzisiejszych producentów decyzja najczęściej nie polega na wyborze czy współpracować (czyli dopasować się do ich wymagań) z sieciami detalicznymi, ale z którymi współpracować i na jakich zasadach. Jest to bardzo istotne pytanie, ponieważ wybór odpowiedniej sieci pozwoli producentowi dotrzeć z ofertą do dużej liczby klientów. Jednocześnie dobrze dobrana umowa o współpracy pozwoli sprzedawać produkty z zyskiem. Brak któregośkolwiek z tych elementów powoduje duże problemy placówki handlowej.

Kolejnym charakterystycznym elementem dzisiejszego rynku detalicznego jest polaryzacja handlu. Głównym powodem tego zjawiska jest to, że detaliści w praktyce stosują dwa modele biznesu, pierwszy oparty na relatywnie niskiej marży i wysokich obrotach, i drugi, oparty na wysokiej marży i wysokiej jakości obsługi. Przejawia się to rozwojem z jed-

nej strony sieci hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych, a z drugiej – umacnianiem pozycji sieci specjalistycznych. Ten dwuwymiarowy świat handlu uzupełnia trzeci, przestrzeń wirtualna z sklepami internetowymi działającymi w niej.

Wymuszone jest to wysokokonkurencyjną sytuacją na rynku, w której nie ma miejsca dla przeciętnych sklepów. Zatem sklep musi być albo najtańszy, przyciągając klienta wrażliwego na cenę atrakcyjną polityką cenową, albo posiadać atrakcyjną ofertę i rozwiniętą obsługę dla klientów, dla których jest ona ważna. Trzeci, wirtualny wymiar tą sytuację jeszcze potęguje. Klient poszukujący oferty w Internecie może szybko znaleźć najtańszą ofertę, do tego oferowaną przez sklep mający wybór większy sklepu specjalistycznego. Czyli niejako w dzisiejszej „trójwymiarowej” polaryzacji sklep nastawiony na niskie ceny, musi je oferować przy jednoczesnym dużym wyborze oferty i atrakcyjnej obsłudze klienta, sklep nastawiony, na jakość i wybór musi mieć niskie ceny, jeśli nie chce pełnić jedynie funkcji miejsca, gdzie klienci obejrzą „na żywo” produkt dostępny w sklepie internetowym.

5.3 Instrumenty oddziaływania na nabywców – retail-mix

Placówka handlowa jest firmą usługową, dlatego jej strategia marketingowa nie powinna być budowana w oparciu o tradycyjny marketing mix. Wynika to z tego, że usługa ma charakterystyczne cechy: niematerialność, nierozdzielność produkcji i konsumpcji oraz niejednorodność. Jednocześnie placówka handlowa to nie typowa firma usługowa. Jej produktem, a raczej usługą jest z jednej strony miejsce na półce dla producentów, z drugiej przestrzeń, gdzie klienci w dogodny sposób mogą dokonać zakupów. Oznacza to, że narzędzia marketingowe stosowane przez sklepy detaliczne muszą się również różnić od narzędzi wykorzystywanych w marketingu usług.

Efektem strategii tradycyjnego marketingu czy marketingu usług jest oferta składająca się z produktów zaspokajających potrzeby nabywców, uzupełniona o pozostałe instrumenty marketingowe. Efektem strategii marketingowej detalisty jest placówka handlowa wychodząca naprzeciw potrzebom nabywców. Oznacza, że punktem wyjścia w formułowaniu

narzędzi marketingowych w marketingu detalicznym nie powinien być produkt czy usługa, ale placówka handlowa. Zatem najważniejsze w strategii marketingowej są czynniki decydujące o wyborze sklepu przez nabywców. Należą do nich: produkty, usługi, lokalizacja, personel, klientela, czynniki fizyczne, promocja, atmosfera sklepu, reputacja sklepu, element potransakcyjny¹⁴. Uzupełniają je składniki określające jakość sklepu, a więc stopień spełnienia wymagań nabywców, to: czynniki namacalne, solidność placówki, odpowiedzialność, kompetencje, grzeczność, zaufanie, bezpieczeństwo, dostęp, komunikacja i zrozumienie klienta.

Aby sprostać tym wymaganiom, potrzebne są odpowiednie narzędzia marketingowe wykorzystywane do realizacji strategii w handlu detalicznym, zwane *retail-mix*. Sullivan i Adcock proponują osiem elementów *retail-mix* połączonych w cztery naturalne grupy¹⁵. Pierwszą grupę stanowi wchodzi lokalizacja fizyczna lub wirtualna oraz wizerunek detalisty i jego pozycjonowanie. Druga grupa to otoczenie wewnętrzne i produkt. W jej skład wchodzi atmosfera sklepu, otoczenie wewnętrzne, asortyment oferowanych produktów. Trzecią grupę stanowią bodźce pochodzące od sklepu, w skład których wchodzi: obraz względnych cen i wartości, skuteczność promocji, poziom obsługi w trakcie sprzedaży i jakość serwisu posprzedażowego. Ostatnim elementem *retail-mix* są relacje z klientami i kształtowanie lojalności klienta.

Podobny podział proponuje Otto i Olczak¹⁶. Dzieli on instrumenty marketingowe w handlu na cztery grupy, które są odpowiednikami tradycyjnych instrumentów marketingowych. Pierwsza, będąca odpowiednikiem dystrybucji, składa się z lokalizacji i wizualizacji przestrzennej oraz ekspozycji towarów w miejscu sprzedaży. Grupę drugą stanowi oferta asortymentowa, a więc jej szerokość i głębokość, marki własne i marki pośredników. Jest ona odpowiednikiem produktu. Trzecia grupa to polityka marż handlowych i cen w sklepie. Ostatnia grupa to komuni-

¹⁴ M. Bartosik-Purgat, *Wybór miejsca dokonywania zakupów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3/2007, s. 55.

¹⁵ M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, op. cit. s. 100.

¹⁶ J. Otto, A. Olczak, *Marketing w handlu i usługach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2007, s. 43.

kacja, w skład której wchodzi: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, propaganda marketingowa.

Kolejny autor, McGoldrick¹⁷ proponuje siedem instrumentów. Są to: lokalizacja, dobór i zakup asortymentu, marki własne, polityka cenowa detalisty, reklama i promocja, projekt i atmosfera sklepu oraz obsługa klienta. Dobór i zakup asortymentu to wszelkie decyzje związane z wyborem i zakupem produktów, w tym relacje z dostawcami. Projekt i atmosfera sklepu to wszelkie działania związane z zaprojektowaniem i rozplanowaniem sklepu a także z wykorzystywaniem działań związanych z podświadomym oddziaływaniem na nabywców. Obsługa klienta to także usługi dodatkowe oferowane przez detalistę jak również jakość obsługi klienta.

W podobny sposób retailmix przedstawiany jest przez innych autorów w swoich publikacjach. Używane są różne koncepcje ich grupowania, jednak poszczególne narzędzia pozostają te same. Są jedynie w zależności od autora scalane ze sobą lub rozdzielane. Niemniej jednak pewną wadą części z tych koncepcji jest ograniczanie narzędzi marketingowych sklepu do jedynie obszaru czysto marketingowego. Brakuje w nich logistyki, a należy pamiętać, że spora część innowacji poprawiających efektywność działania placówki handlowej, co przekłada się na lepszą pozycję kosztową i atrakcyjność cenową wywodzi się właśnie z niej. Tym bardziej że sama logistyka bardzo często jest traktowana, jako element wspólny z marketingiem (choćby poprzez formułowanie strategii marketingowo-logistycznej zamiast marketingowej). Podsumowując można napisać, że elementy *retail-mix* można podzielić na sześć następujących grup:

- lokalizacja, wizerunek i pozycjonowanie sklepu;
- projekt sklepu, ekspozycja towarów i atmosfera sklepu;
- asortyment sklepu i obsługa klienta;
- polityka cenowa sklepu;
- polityka promocyjna, programy lojalnościowe i działania Public Relation;
- logistyka.

¹⁷ P.J. McGoldrick, *Retail Marketing*, op. cit., s. 7.

Zaproponowany podział nawiązuje z jednej strony do tradycyjnych instrumentów marketingowych. Lokalizacja, wizerunek i pozycjonowanie sklepu to odpowiednik marki i opakowania w tradycyjnym marketingu. Czynniki te decydują także o dostępności placówki. Projekt sklepu, ekspozycja towarów i atmosfera sklepu to odpowiednik fizycznego produktu. A więc jest to coś, co fizycznie jest „oferowane”, jako dodatek do produktu dla klienta. Asortyment sklepu i obsługa klienta to produkty i usługi oferowane nabywcom. Polityka cenowa sklepu wraz z marżami i relacjami z dostawcami to odpowiednik ceny. Natomiast polityka promocyjna, programy lojalnościowe i działania Public Relation to komunikacja. Uzupełnione jest to logistyką, która jest odpowiednikiem dystrybucji.

5.4 Lokalizacja detalisty

Handel detaliczny to działalność gospodarcza, opierająca się na stałym napływie potencjalnych klientów do sklepu, dlatego im dogodniejsze jest umiejscowienie sklepu, tym większe prawdopodobieństwo, że nabywcy go odwiedzą. Tradycyjna koncepcja handlu detalicznego zakłada, że sukces zależy w pierwszym rzędzie od lokalizacji, w drugim od lokalizacji i trzecim także od lokalizacji.

Dziś miejsce prowadzenia sklepu wciąż jest jednym z najważniejszych czynników sukcesu, jest on warunkiem wstępnym wymiany handlowej, jednak teraźniejszą koncepcję miejsca trzeba przededefiniować. W związku z tym jako lokalizację rozumie się nie tyle konkretne lokalne „miejsce rynkowe”, ile istnienie konkretnej dostępnej przestrzeni rynkowej. Definicja miejsca powinna być szersza, oparta na kryterium dostępności dla klienta¹⁸. Wynika to w dużym stopniu z rozwoju infrastruktury, zarówno informatycznej powodującej rozwój e-commerce jak i tradycyjnej, zmieniającej zwyczaje życia mieszkańców.

Występujące lokalizacje można podzielić na dwie podstawowe grupy. Lokalizacje przyrostowe i planowane. Lokalizacja przyrostowa to obszary handlu detalicznego, które powstały samoistnie i rozwijały się stopniowo przez dłuższy czas. Powstają najczęściej w bezpośrednim są-

¹⁸ M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, op. cit., s. 102.

siedztwie obszarów zamieszkanym, gdzie sklepy były lokalizowane od wielu lat. Występujące tam lokalizacje są z reguły zastane, co oznacza, że na potrzeby sklepów wykorzystuje się istniejące lokale.

Lokalizacje planowane powstały od razu z myślą o handlu. Powstają na obszarach satelickich lub nowych, dzięki dostępności gruntów. Lokalizacje planowane mają zazwyczaj charakter „brownfield” lub „greenfield”. Lokalizacja typu „brownfield” to wykorzystywanie terenów poprzemysłowych. Lokalizacje „greenfield” obejmują tereny, na których wcześniej nie prowadzono działalności pozarolniczej¹⁹.

Wydaje się, że bardzo często lokalizacje planowane mają przewagę nad tradycyjnymi. Wynika to z tego, że są one lepiej dostosowane do wymagań współczesnego klienta, który mając duży wybór ofert z reguły wybiera najlepszą dla siebie opcję. Jednocześnie można zaobserwować pewne zjawisko, które polega na wykorzystywaniu zdegradowanych terenów do budowy centrów handlowych, ale leżących bardzo często w centrum, albo blisko centrum. Posiadają one zalety zarówno lokalizacji przyrostowych jak i planowanych. Są blisko obszarów zamieszkanym, często leżą blisko dużych potoków komunikacyjnych. Są w takich miejscach, gdzie zwykle od lat mógł potencjalnie rozwijać się handel, ale nie rozwijał się z jakiegoś powodu (np. była na tym terenie duża fabryka). A jednocześnie teren jest niejako wykorzystywany prawie od zera, obiekty są dopasowane do handlu, ceny działek nie są wysokie. To wszystko powoduje, że wykorzystuje się jednocześnie najważniejsze zalety lokalizacji planowanych.

W efekcie bardzo często tradycyjne ulice handlowe w centrach miast mają umiarkowany potencjał konkurencyjny. Szczególnie w Polsce, gdzie wciąż siła nabywcza ludności nie jest wysoka i dla klientów mniej się liczy prestiż, a bardziej cena i dostępność oraz wygoda zakupu. Z drugiej strony centra handlowe lokowane na przełomie tysiąclecia w typowych lokalizacjach planowanych (tereny podmiejskie, satelickie dużych aglomeracji) również przegrywają walkę o klienta, ponieważ nie są wystarczająco prestiżowe a przede wszystkim są za daleko od potencjalnych klientów. Najlepszą lokalizacją staje się centrum handlowe leżące w centrum miasta powstałe na terenach poprzemysłowych.

¹⁹ Ibidem, s. 128.

Jako że miejsce prowadzenia działalności handlowej jest tak ważne, a co istotne, trudne do zmiany w przyszłości, jego wybór jest kluczowy z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej detalisty. Wymagane zatem jest procesowe podejście do oceny lokalizacji. Z reguły stosuje się różne metody oceny przestrzennej lokalizacji, ale wszystkie poddawane są temu samemu procesowi, składającemu się z trzech etapów: oceny na poziomie makro, oceny na poziomie mikro oraz oceny konkretnego miejsca²⁰. Wybór lokalizacji jest najczęściej dokonywany na podstawie czterech czynników: charakterystyki rynku docelowego, dostępności miejsca, konkurencji i kosztów²¹. Szczegółową listę czynników podlegających ocenie prezentuje tabela 5.2.

Do oceny lokalizacji na poziomie makro wykorzystuje się najczęściej metodę kompensacyjną (sekwencji progów) i niekompensacyjną (wieloczynnikową). Na poziomie mikro wykorzystuje się przeważnie: metodę empiryczną – mapy obszaru, metody interakcji przestrzennej, metody sfer współśrodkowych oraz metody mobilności nabywców. Przy wyborze konkretnej lokalizacji mają zastosowanie: metoda listy kontrolnej (ocenia się czynniki wpływające na atrakcyjność miejsca), metody analogowe (porównania z podobnymi jednostkami) i metody regresyjne²².

Pisząc o lokalizacji należy wspomnieć o nowym, dynamicznie rozwijającym się obszarze nowej przestrzeni rynkowej związanej z sprzedażą detaliczną w internecie. Zmienia ona w sposób dość radykalny zasady na rynku. Klient dzięki technologiom internetowym znajduje się dziś w zupełnie innej pozycji w stosunku do sprzedającego niż kiedyś. Dziś to on posiada informacje na temat oferty i cen i jest w stanie racjonalnie wybrać optymalną ofertę pod względem cen. Kupowanie, szczególnie dóbr wybieralnych często zaczyna się od przeglądania ofert w Internecie. Klient mając już wstępnie wybraną ofertę często idzie do sklepu i jedynie ogląda na żywo produkt w tradycyjnej placówce a następnie wraca do sklepu internetowego i go tam kupuje.

²⁰ J. Otto, A. Olczak, *Marketing w handlu i usługach*, op. cit. s. 204.

²¹ P.J. McGoldrick, *Retail Marketing*, op. cit. s. 240.

²² J. Otto, A. Olczak, *Marketing w handlu i usługach*, op. cit. s. 206.

Tabela 5.2. Lista czynników określających lokalizację

Populacja	Dostępność	Konkurencja	Koszty
Wielkość populacji	Przepływ pieszych	Istniejąca konkurencja	Koszty nabycia
Struktura wiekowa	Drogi dojścia pieszych	• konkurenci bezpośredni	Warunki wynajmu
Wielkość rodziny	Transport publiczny	• konkurencja substytucyjna	Przygotowanie miejsca
Poziom dochodów	• typ	• sklepy przyciągające	Restrykcje architektoniczne
Zawód	• koszt	• atrakcje	Koszty budynku
Stabilność ekonomiczna	• łatwość użycia	• zgodność	Koncesje
Poziom bezrobocia	• potencjalny	Specyfikacja sprzedaży	Potrzebne udogodnienia
Sezonowe fluktuacje	Liczba samochodów	• powierzchnie sprzedaży	Koszty utrzymania
Gęstość zabudowy	Sieć drogowa	• szacowane zyski	Ochrona
Wiek i rodzaj zabudowy	• stan	• analizy produktów	Personel
Rodzaj sąsiedztwa	• szybkość podróży	• powierzchnie handlowe	Koszty dostaw
Plany zagospodarowania	• restrykcje	• wiek sklepów	Koszty promocji
Styl życia mieszkańców	• plany	• standard projektowania	Straty
Grupy kulturowe i etniczne	• zatory i utrudnienia	• parkingi	
Bieżące zachowania nabywców	Parkingi	Indeks nasycenia	
	• pojemność	Konkurencja potencjalna	
	• koszt	• ekspansja sieci	
	• potencjalne	• wolne powierzchnie	
	• wygoda	• polityka konkurencji	
		• repozycjonowanie	
	Widoczność	• odnowienia	
	Dostęp dla personelu	• przejęcia	
	Dostęp dla dostawców		

Źródło: P.J. McGoldrick, *Retail Marketing*, op. cit., s. 240.

Oznacza to, że tradycyjny detalista jest zmuszony do oferowania cen zbliżonych do sklepów internetowych, jeśli ma nie być pomijany przez klientów. Jediną przewagą, jaką ma w stosunku do sklepu internetowego jest większe bezpieczeństwo zakupów. Sklep fizycznie istnieje, więc klient ma mniej obaw przy zakupie. Jednak i ta przewaga powoli zanika, ponieważ sklepy internetowe coraz częściej rezygnują z działalności tylko online na rzecz działalności mieszanej, w której sklep internetowy wspierany jest siecią tradycyjnych placówek handlowych, gdzie klienci mający obawy, co do bezpieczeństwa transakcji mogą kupić tradycyjnie produkt lub przynajmniej go odebrać²³.

Wyróżniamy dwie główne strategie prowadzenia sklepu internetowego. Pierwsza, tzw. „surowa” zakłada, że sprzedawca nie posiada fizycznego sklepu i wszelkie transakcje z klientami są realizowane jedynie poprzez stronę internetową sklepu. Druga strategia zakłada, że sprzedawca posiada zarówno placówki tradycyjne jak i sklep internetowy, a klienci mogą nabywać produkty w obu tych miejscach²⁴.

Każde z tych rozwiązań ma swoje zalety i wady. Posiadanie jedynie sklepu wirtualnego pozwala na ograniczenie kosztów prowadzenia działalności. Towary mogą być zamawiane bezpośrednio od dostawców po otrzymaniu zamówienia i przekazywane klientom. Nie trzeba wynajmować powierzchni handlowej i wydawać pieniędzy na personel. Oznacza to niższe koszty transakcji i komunikacji. Przykładowo koszt sprzedaży biletu lotniczego poprzez sklep internetowy jest ośmiokrotnie niższy od tradycyjnej sprzedaży²⁵.

Z drugiej strony brak fizycznej placówki oznacza, że jest się zdanym w sprawach związanych z logistyką w całości na firmy kurierskie, których jakość usług wciąż zdaniem wielu sprzedawców nie jest zadowalająca. Dotyczy to w szczególności Poczty Polskiej, która jest najczęściej wykorzystywanym sposobem dostarczania towarów. Kolejnym proble-

²³ B. Stopczyński, *Strategie rozwoju sklepów internetowych*, „Handel Wewnętrzny”, 3/2011, s. 37.

²⁴ J. Song, F.M. Zahedi, *Internet Market Strategies: Antecedents and Implications*, *Information & Management*, no. 43/2006, s. 224.

²⁵ L. Motiwalla, M. Riaz Khan, S. Xu, *An Intra- and Inter-industry Analysis of e-business Effectiveness*, *Information & Management*, no. 42/2005, s. 652.

mem jest brak możliwości zapewnienia odbioru osobistego towaru. Sprzedaż internetowa wciąż wiąże się z dużym ryzykiem dla kupującego, które często jest eliminowane poprzez zakupy w Internecie z odbiorem osobistym w placówce handlowej. W efekcie udział sklepów internetowych posiadających stacjonarną placówkę handlową oscyluje w granicach 50%, z tym, że rośnie on wraz z długością funkcjonowania sklepu²⁶.

Optymalnym rozwiązaniem wydaje się więc prowadzenie sklepu internetowego, jako głównego miejsca sprzedaży produktów, przy jednoczesnym stworzeniu sieci tradycyjnych punktów sprzedaży, pełniących głównie rolę reprezentacyjną. Większość sklepów prowadzących działalność wraz z doświadczeniem nabytym na funkcjonowaniu sklepów prawdopodobnie dochodzi do podobnego wniosku, stąd wraz ze stażem funkcjonowania sklepu liczba stacjonarnych placówek handlowych rośnie.

Dzięki sieci sklepów stacjonarnych można budować silną markę oraz przekonać klientów do wiarygodności sklepów i ograniczyć ryzyko postrzegane przez kupujących. Warto pamiętać, że jednym z ryzyk klienta jest obawa o problemy z reklamacjami wadliwych produktów. Stacjonarna placówka blisko miejsca zamieszkania niweluje je. W skrajnym przypadku sklep taki nie miał by tradycyjnej formy z rzędami półek pełnymi produktami. Byłby raczej miejscem przyciągającym klienta, w którym zakupów dokonuje się poprzez ekrany dotykowe albo przy pomocy personelu w sklepie na stronie internetowej. Towarów na sprzedaż w takiej placówce albo by w ogóle nie było, albo oferta dostępna tradycyjnie ograniczałaby się do najszybciej rotujących produktów. Sprzedawca skupiałby się na doświadczeniach związanych ze sprzedażą. Obsłudze, informacji, usługach dodanych i niwelowaniu ryzyka kupującego. Przykładem takiego rozwiązania może być sieć punktów obsługi m-banku, czy sieć sklepów Komputronik²⁷.

Oprócz wyboru formy sklepu i miejsca funkcjonowania ważną decyzją detalisty internetowego jest dobór asortymentu. Nie każdy produkt dobrze będzie się sprzedawał w Internecie. Wynika to z tego, że klient

²⁶ B. Stopczyński, *Strategie rozwoju sklepów internetowych*, op. cit. s. 35.

²⁷ Ibidem, s. 35.

przed zakupem dokonuje oceny produktu. I nie wszystkie produkty da się ocenić dzięki informacjom dostępnym na witrynie sklepu internetowego. Do potencjalnego klienta informacje o produkcie docierają poprzez ludzkie zmysły: wzroku, słuchu, dotyku, smaku i węchu. Dzisiejsza technologia pozwala jedynie przekazywać na odległość dźwięk i obraz. Zatem jedynie produkty oceniane głównie poprzez wzrok i słuch można stosunkowo łatwo sprzedawać poprzez Internet.

Wynika z tego naturalny podział na produkty cyfrowe i niecyfrowe²⁸. Informacje o tych pierwszych można przekazać poprzez monitor komputera. Te drugie wymagają bezpośredniego kontaktu klienta i oceny poprzez dotyk, smak lub węch. Ma to swoje odzwierciedlenie w wielkości sprzedaży poszczególnych branż w Polsce. Wartościowo najwięcej sprzedano w branżach RTV, AGD, komputerów oraz książek i multimedialnych (tab. 5.3). A więc są to wszystko produkty, które klient ocenia głównie na podstawie opisów. Wszelkie informacje w formie tekstu, zdjęć czy plików multimedialnych można bez problemu zamieścić na stronie www. Ich ilość może być nawet większa, niż w przypadku tradycyjnego sklepu. Klient ma z reguły możliwość szczegółowego porównania ofert na stronie sklepu, w przypadku muzyki odsłuchania dowolnych fragmentów utworów.

Istotnym czynnikiem mającym znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej sprzedawcy internetowego jest sposób prezentacji oferty na stronie www. Wynika to z tego, że w przypadku tradycyjnego sprzedawcy przewaga konkurencyjna jest budowana głównie dzięki lokalizacji. Istotne są też narzędzia retail-mix, w tym projekt sklepu czy atmosfera placówki handlowej. W przypadku sprzedawcy internetowego lokalizacja ma marginalne znaczenie, a działania związane z projektem i atmosferą sklepu są zastępowane odpowiednim projektem strony internetowej sklepu. Na swoich stronach internetowych sprzedawcy zamieszczają szereg przydatnych informacji o produktach. Do najważniejszych z nich, mających wpływ na wielkość sprzedaży należą: wyraźne zdjęcia produktów, wyczerpujący opis i dane techniczne. Ważne są również opinie użytkowników oraz wskaźnik dostępności towaru.

²⁸ A. Fahy, *Internet versus Traditional Retailing: An Address Model Approach*, Journal of Economics & Business, no. 58/2006. S. 241.

Tabela 5.3. Wartość sprzedaży i ilość zamówień sklepów internetowych w poszczególnych branżach (sklepy o miesięcznej sprzedaży z przedziału 5 tys zł – 5 mln zł)

	Liczba sklepów 2009	Udział w całkowitej liczbie sklepów	Liczba zamówień w 2009	Udział w całkowitej l. zamówień	Średnia ważona wartość koszyka	Sprzedaż sklepów w 2009	Udział w całkowitej sprzedaży 2009
	sztuk	%	sztuk	%	zł	mln zł	%
Auto i moto	394	5,23	1664256	4,32	380,81	633,76	6,60
Delikatesy	201	2,67	692244	1,80	180,81	125,16	1,30
Dom i ogród	1369	18,17	2644908	6,87	521,70	1379,84	14,30
Dziecko	580	7,70	904800	2,35	143,41	129,75	1,30
Foto i RTV-AGD	668	8,87	4713408	12,24	563,38	2655,44	27,60
Hobby	428	5,68	2239296	5,82	157,25	352,12	3,70
Komputer	661	8,77	1824360	4,74	578,24	1054,91	10,90
Książki i multimedia	379	5,03	9127836	23,71	110,82	1011,54	10,50
Odzież	760	10,09	4450560	11,56	138,71	617,33	6,40
Prezenty i akcesoria	806	10,70	3936504	10,23	131,79	518,79	5,40
Sport i turystyka	518	6,87	3014760	7,83	242,18	730,11	7,60
Zdrowie i uroda	771	10,23	3284460	8,53	130,37	428,19	4,40
Razem	7535		38497392			9 637	

Źródło: P. Jarusz, M. Smaga, M. Engelmann, Ł. Latus, E. Prałat, G. Chodak, A. Kwaśniewski, *Raport e-handel Polska 2009, 2010*, s. 14.

Często w przypadku towarów bardziej skomplikowanych (np. RTV i AGD) istnieje możliwość porównywania kilku towarów pod względem najważniejszych cech. Bardzo istotne są wyraźne, kolorowe zdjęcia przedstawiające rzeczywisty towar. Niestety często wciąż dużym problemem są różnice między towarem na zdjęciu, a tym rzeczywiście oferowanym. W przyszłości można się spodziewać prezentacji towarów w technologii 3D pozwalającej obejrzeć dany produkt z każdej strony.

Statyczne opisy powinny zostać zastąpione wirtualnymi sprzedawcami, przeprowadzającymi wideokonferencje z klientami, prezentującymi produkty i odpowiadającymi na najważniejsze pytania, tak by klient poczuł się jak w tradycyjnym sklepie²⁹. Ważną zaletą sklepu internetowego jest to, że na podstawie wcześniej zgromadzonych informacji może on dopasować ofertę do konkretnego klienta, który odwiedza stronę. Istnieje technologia, która pozwala na podstawie historii odwiedzanych stron czy wyszukiwanych informacji identyfikować zainteresowania klienta. Dodatkowo sam sklep może gromadzić informacje na temat wcześniejszych odwiedzin danego klienta. Dzięki temu można zaproponować mu tak zaprezentowaną ofertę, by była ona idealnie do niego dostosowana³⁰.

Lokalizacja niekoniecznie oznacza miejsce, w którym znajduje się sklep (rzeczywisty w realnym świecie bądź internetowy). Może oznaczać sposób, w jaki sprzedawca dociera do odbiorców. Innowacyjnym i oryginalnym rozwiązaniem spotykanym na rynku jest sprzedaż poprzez swoich klientów, nazywanych konsultantami. Najbardziej znanym sprzedawcą realizującym tego typu strategię jest firma Avon. Kosmetyki tej firmy można nabyć jedynie od tzw. konsultantów, czyli od osób, które starają się rozprowadzać je wśród swoich znajomych. Z reguły są oni też jednocześnie nabywcami tych produktów. Dzięki sprzedawaniu ich zarabiają pieniądze, co staje się dodatkową motywacją do ich zakupu. Jednocześnie informacja o ofercie firmy dociera do odbiorców w dużym stopniu od znajomych, dzięki czemu zyskuje na wiarygodności w porównaniu z tradycyjną reklamą. Klienci stają się kupcami, ambasadorami marki i sprzedawcami jednocześnie. Jeśli tych klientów-konsultantów jest dużo, firma dociera do sporej ilości osób ponosząc niewielkie koszty. Oczywiście by to było możliwe, towary muszą być na tyle atrakcyjne, by zwykli ludzie byli w stanie je sprzedawać nie obawiając się o utratę znajomych. Sukces firmy Avon pokazuje, że może być to skuteczna strategia.

²⁹ B. Stopczyński, , *Strategie rozwoju sklepów internetowych*, op. cit., s. 40.

³⁰ Ibidem,, s. 40.

5.5 Polityka cenowa opracowywana i stosowana przez sklepy

Cena jest najważniejszym kryterium wyboru dla większości konsumentów, jednak nie oznacza to, że konsumenci znają poziomy cen na rynku. Większość nabywców nie potrafi porównać cen na półce pomiędzy sklepami i mimo, że kieruje się ceną, bardzo często nie zna poziomów cen w poszczególnych sklepach. Umiejętność porównywania cen rośnie wraz z wykształceniem³¹. Nabywcy nie tylko rzadko porównują ceny produktów w poszczególnych sklepach, ale również ich znajomość ogólna cen produktów jest niska. Wzrasta ona wraz z częstotliwością zakupów³².

Formułowanie strategii cenowej placówki detalicznej polega na wyznaczaniu cen na poziomie niższym, średnim lub wyższym od poziomu rynkowego. Dzielimy je na pięć podstawowych strategii: strategia cen ekskluzywnych, strategia umiarkowanych promocji cenowych, Hi-Lo, EDPL i strategię cenową agresywną³³. Każda z nich może być skuteczna pod warunkiem dopasowania do specyfiki sprzedawcy.

Najczęściej występującą jest strategia EDPL – każdego dnia ceny niskie. Zakłada ona utrzymywanie niskich cen na wszystkie artykuły w sklepie. Różnice w cenach są niewielkie. Wynika to z tego, że w ten sposób najłatwiej jest zbudować wizerunek taniego sklepu, który będzie przyciągał klientów wrażliwych na cenę. A tych w Polsce jest najwięcej. Jednocześnie niskie ceny nie oznaczają najniższych na rynku, czyli firma jest w stanie kontrolować marżę, po jakich sprzedawane są produkty. Przyczyn powodujących, że wzrasta znaczenie placówek handlowych stosujących strategię niskich cen jest wiele. Najważniejsze z nich to³⁴:

- zwiększenie się roli ceny, jako zmiennej determinującej wybór produktu oraz dokonania zakupu przez nabywców;

³¹ A.W. Magi, *Share of Wallet in Retailing: the Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics*, "Journal of Retailing", no. 3/2003, s. 319-329.

³² H. Estelami, P. Maeyer, *Product Category Determinant of Price Knowledge for Durable Consumer Goods*, "Journal of Retailing", , no. 80/2004, s. 129-137.

³³ R.N. Bolton, *An Empirically Derived Taxonomy of Retailer Pricing and Promotion Strategies*, "Journal of Retailing", no. 79/2003, s. 213-224.

³⁴ T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, op. cit., s. 36.

- powstanie sieci sklepów o zasięgu światowym, budujących swą przewagę konkurencyjną na bazie niskich cen;
- poszerzenie źródeł zaopatrzenia dużych sieci handlowych w skali światowej;
- dokonywanie skoncentrowanych zakupów dla całej sieci na rynku międzynarodowym;
- stworzenie nowych koncepcji i formatów sprzedaży;
- demokratyzacja poziomu cen wielu produktów uważanych dotąd za luksusowe;
- wpływ instytucji państwa stymulujących obniżanie cen;
- wzrost konkurencji.

Drugą w kolejności jest agresywna strategia cenowa. Zakłada ona niski poziom cen i dużą ich zmienność. Głównym narzędziem konkurowania jest cena. Firma stale monitoruje konkurentów i dostosowuje swoje ruchy cenowe do nich. Odpowiada na ich obniżki i akcje promocyjne. Stosowana jest najczęściej przez sklepy dyskontowe. Ma jednak ona jedną wadę. Zbyt niskie ceny mogą powodować zbyt niskie marże zysku, przez co firma pomimo wysokich obrotów może nie generować satysfakcjonujących zysków.

Strategia Hi-Lo zakłada średni poziom cen na większość artykułów i duże obniżki na wybrane pozycje. Zakłada ona dużą zmienność cen. Czyli w założeniu bardzo atrakcyjne ceny na wybrane, intensywnie reklamowane pozycje, często sprzedawane ze stratą albo zerową marżą mają przyciągnąć klienta do sklepu. A gdy on już w tym sklepie będzie kupił on, dzięki odpowiednim działaniom marketingowym sprzedawcy, również produkty w umiarkowanych cenach. Teoretycznie strategia wydaje się bardzo dobra, ma ona niestety dwie podstawowe wady. Towary w bardzo atrakcyjnych cenach są z reguły bardzo szybko wykupywane. Zatem sprzedawca musi mieć ich duży zapas. Jeśli na ich sprzedaży sklep ponosi straty, jest to tak naprawdę koszt marketingowy ponoszony na przyciągnięcie klienta. Im więcej się tych klientów przyciągnie, tym koszty wyższe. Bardzo często się jednak zdarza, że tych atrakcyjnych cenowo towarów brakuje. W efekcie klient przychodzi do sklepu, nie znajduje tego, co chciał kupić i widzi pozostałe towary w wyższych ce-

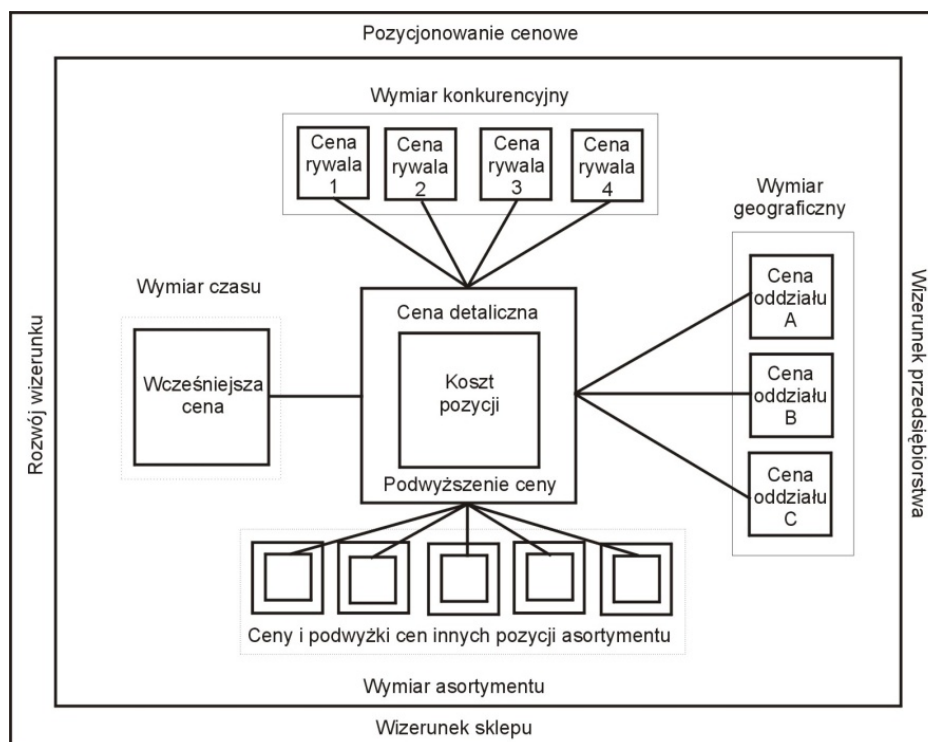
nach. I jest niezadowolony. Jeśli taka sytuacja zdarzy się kilka razy, jest ryzyko że stanie się on niewrażliwy na kolejne tego typu działania i sklep w świadomości klienta będzie miał nieatrakcyjny wizerunek.

Strategia umiarkowanych promocji zakłada wysoki poziom cen i promocje na wybrane artykuły. Zmienność cen jest średnia. W założeniu sprzedawca stosujący taką strategię nie przyciąga klienta ceną, a raczej jakością usług i różnorodnością asortymentu. Promocje cenowe mają przede wszystkim za zadanie przeciwdziałać powstawaniu wizerunku sklepu drogiego. Klient widząc, że w sklepie są również tanie produkty w promocji będzie przynajmniej w teorii uważał, że i reszta oferty nie ma wygórowanych cen. Jednocześnie klient odwiedzi taką placówkę głównie ze względu na jakość obsługi i duży wybór a nie niskie ceny. Strategia ta jednak w dobie Internetu, przynajmniej w przypadku części branż (np. towary RTV i AGD) traci na znaczeniu, gdyż klienci mają dostęp do sklepów internetowych oferujących duży wybór przy niskich cenach.

Strategia cen ekskluzywnych jest najrzadziej stosowana i zakłada wysokie ceny i małe w nich różnice. Wysoka cena ma w takim przypadku budować prestiż oferty i być wyznacznikiem jakości. Z reguły sprzedawane są w ten sposób produkty luksusowych marek. Kupują je osoby niewrażliwi na cenę. Często widzący w niskiej cenie wadę, nie zaletę, ponieważ tanie produkty są powszechne, a oni kupują wyrób by się wyróżnić i zaprezentować swój poziom materialny. Oczywiście sprzedając wyroby przy wykorzystaniu tej strategii należy pamiętać, że muszą one prezentować najwyższą jakość. Klient płacący wysoką cenę to klient bezkompromisowy, wymagający i oczekujący szczególnego traktowania. Jeśli tego zabraknie, jest duże ryzyko, że sprzedawca zostanie sam z swoim towarem, który nie będzie atrakcyjny.

Kiedy przedsiębiorstwo detaliczne zdecyduje, jaką strategię będzie realizować, pozostaje wyznaczenie cen na poszczególne pozycje asortymentowe w sklepie. Każda cena na każdy artykuł powinna być ustalona w oparciu o cztery grupy czynników: konkurencję, ceny z przeszłości, otoczenie geograficzne i ceny porównywalnych artykułów w ofercie (rysunek 5.3).

Rysunek 5.3. Wymiary ustalania ceny detalicznej



Źródło: P.J. McGoldrick, *Retail Marketing*, op. cit. s. 377.

Wymiar czasu podkreśla, że w handlu detalicznym ustalanie ceny to nie tylko proste określenie wartości, jaką chce się otrzymać za produkt, ale jest to złożona strategia. Każda cena powinna się dynamicznie zmieniać i dostosowywać do zmian popytu oraz realizować zakładane cele. Czasowo można oferować produkty w cenach promocyjnych, dostosowywać je do sezonowości sprzedaży, czy wykorzystywać do kreowania wizerunku sklepu i przyciągania klientów (tabela 5.4).

Wymiar asortymentu oznacza stosowanie różnego rodzaju technik pozwalających na dostosowanie ceny do pozostałych artykułów w ofercie sklepu. Cena na daną pozycję zawsze powinna być ustalana w powiązaniu z innymi artykułami. Metody kształtowania ceny w oparciu o wymiar asortymentu prezentuje tabela 5.5.

Tabela 5.4. Metody kształtowania ceny w oparciu o wymiar czasu

Metoda	Opis
Wyprzedaż	Obniżka ceny w określonym czasie lub dla określonej wielkości zapasów
Oferta wprowadzająca	Obniżka ceny przy wprowadzaniu nowego produktu
Sprzedaż specjalna	Obniżka cen wybranych artykułów w określonym czasie
Specjalne okazje	Okresowa zniżka cen w celu przyciągnięcia nabywców poza sezonem

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.5. Metody kształtowania ceny w oparciu o wymiar asortymentu

Metoda	Opis
Pakiet produktów	Kilka produktów różnego rodzaju sprzedawanych razem w jednej cenie łącznej
Wiele jednostek	Kilka jednostek tego samego produktu sprzedawanych razem w jednej łącznej cenie
Wycenianie linii produktów	Każdy kolejny produkt oferuje więcej dodatkowych cech, a różnice w cenie powinny odzwierciedlać różnice w postrzeganej jakości produktu, w kosztach i cenach konkurencji. Zarząd musi wtedy ustalić progi cenowe pomiędzy poszczególnymi modelami produktów.
Ceny psychologiczne	Przedziały cenowe, w ramach których nabywcy cenę postrzegają tak samo
Cena produktu luksusowego	Zawyżanie ceny w celu nadania produktowi atrakcyjności i podkreślenia jego wysokiej jakości
Loss-leader	Redukcja cen znanych artykułów w celu zwiększenia ruchu w sklepie

Źródło: Opracowanie własne.

Wymiar konkurencji oznacza, że ceny są ustalane ściśle w odpowiedzi na posunięcia konkurencji. U każdego detalisty występuje pewna grupa produktów, które stanowią jedynie część asortymentu podstawowego, jednak są wykorzystywane przez nabywców do oszacowania różnic cenowych między konkurencyjnymi detalistami. Porównanie cen

i ustalenie ich na poziomie minimalnie niższym niż u konkurencji może dać przedsiębiorstwu wyższe zyski. Niezależnie od tego każda cena w sklepie powinna być ustalana po określeniu ceny na identyczną pozycję asortymentową u konkurentów.

Wymiar geograficzny oznacza, że można dokonywać różnicowania cen w oparciu o lokalizację placówek. Większość sieci detalicznych, mimo posiadania wielu sklepów, finalne ceny produktów w konkretnych placówkach ostatecznie ustala biorąc pod uwagę specyfikę lokalnego rynku. Wynika to z różnorodności miejscowych warunków działania, a cena powinna być dostosowana do docelowego nabywcy, którym są lokalni mieszkańcy, robiący zakupy w danej placówce oraz okolicznych konkurentów.

5.6 Programy lojalnościowe wykorzystywane przez detalistów

Istotnym narzędziem wykorzystywanym przez firmy detaliczne do konkurowania są programy lojalnościowe. Przedsiębiorstwa handlowe coraz częściej przenoszą cel swojego działania ze zdobywania klienta na jego utrzymanie. Budowa i utrzymanie długoletniego związku z klientem traktowane jest, jako klucz do poprawy rentowności. Innowacje nie są wykorzystywane bezpośrednio do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej, ale do budowania trwałych związków z klientami. Pomocnym narzędziem w budowaniu relacji z klientami i budowaniu lojalności klienta są programy lojalnościowe.

Program lojalnościowy to narzędzie oddziaływania wewnątrzsklepowego na nabywcę. Starannie przemyślany i zaprojektowany powinien zaowocować zbudowaniem trwałych więzi z wybranymi najlepszymi nabywcami³⁵. Dzięki nim nagradza się lojalnych klientów, gromadzi o nich informacje, manipuluje zachowaniem nabywców. Dzięki trwałym relacjom z nimi detaliści pozyskują lepszych klientów. Są oni bardziej rentowni a skłonienie nabywcy do ponownego zakupu jest tańsze niż pozyskanie nowego³⁶. Programy lojalnościowe można również wy-

³⁵ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa, 2004, s. 267.

³⁶ M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, op. cit. s. 349.

korzystać do zwiększania proponowanej klientom wartości³⁷. Ważnym efektem ubocznym programów lojalnościowych jest rozwój baz danych o klientach, które stają się podstawą większej indywidualizacji podejścia do nabywców i budowania efektywnych programów lojalnościowych³⁸. Szczególnie to ostatnie jest ważne z punktu widzenia detalistów.

Programy lojalnościowe mają podwójny impakt na zachowania nabywców: krótkotrwały, powodujący chwilowy wzrost sprzedaży i długotrwały, powodujący pożądane zmiany w zachowaniach nabywców. Są one szczególnie skuteczne w stosunku do klientów niekorzystających regularnie z takich programów³⁹. Z drugiej strony, jeżeli detalista posiada dużą liczbę nabywców posiadających karty lojalnościowe, powinien wiedzieć, że są oni mniej wrażliwi na poziom cen, ale bardziej na promocje cenowe⁴⁰. Zatem im większy jest ich udział, tym więcej akcji promocyjnych powinien przeprowadzać detalista. W ten sposób programy lojalnościowe wpływają na pozostałe działania promocyjne

Występuje kilka rodzajów programów lojalnościowych. Najważniejsze to programy oparte na⁴¹: poczuciu własnej wartości, rozpoznawaniu, nagrodach lub włączaniu (rys. 5.4).

Program oparty o wartość bazuje na wspólnych z klientami wartościach, które organizacja wspiera. Wzmocnienie lojalności klienta osiąga się przez silną markę. Firma w taki przypadku dąży do tego, by z jednej strony oferta była wysokiej jakości, a z drugiej by przedsiębiorstwo było postrzegane jako społecznie odpowiedzialne.

Program opierający się o rozpoznanie zakłada odtwarzanie na dużą skalę zindywidualizowania istoty transakcji poprzez rozpoznawanie klientów. Jest to możliwe dzięki zbieraniu informacji na temat klientów,

³⁷ J. Cigliano M. Georgiadis D. Pleasance S. Whalley, *The Price of Loyalty*, "McKinsey Quarterly", no. 4/2000, s. 75.

³⁸ T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa, 2005, s. 120.

³⁹ A. Ayala G. Taylor, S.A. Neslin, *The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program*, "Journal of Retailing", no. 4/2005, s. 293-305.

⁴⁰ M. Cortinas, M. Elorz J. Mugica, *The Use of Loyalty-card Databases: Differences in Regular Price and Discount Sensitivity in the Brand Choice Decision between Card and Non-card Holders*, "Journal of Retailing and Consumer Services", no. 15/2008, s. 52.

⁴¹ J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa, 2006, s. 115.

które uzyskujemy dzięki narzędziom stosowanym w ramach programu lojalnościowego. Zainteresowanie detalisty poszczególnymi klientami ma duży pozytywny wpływ na ponowne odwiedziny i chęć lepszego poznania oferty detalisty przez klienta⁴².

Rysunek 5.4 Rodzaje programów lojalnościowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, op. cit., s. 115-124.

Nagrody to najprostszy sposób dający klientom najbardziej wymierne korzyści. Klienci są zatrzymywani poprzez system nagród i prezentów. Przykładem takiego programu mogą być karty stałych klientów uprawniające do różnego rodzaju zniżek. Nagrody mogą być również oferowane w postaci specjalnych korzyści i przywilejów udzielanych członkom klubów stałego klienta⁴³.

Kolejnym sposobem na zdobycie lojalności jest doprowadzanie do angażowania się klientów w organizację, a nawet włączenie do niektórych czynności⁴⁴. Można to realizować poprzez tworzenie doradczych klubów konsumentów, w których klienci stają się współprojektantami tworzonego przez organizację produktu⁴⁵. Nowym narzędziem skutecz-

⁴² M.A. Jones K.E. Reynolds, *The Role of Retailer Interest on Shopping Behavior*, "Journal of Retailing", no. 2/2006, s. 115-126.

⁴³ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, op. cit., s. 210.

⁴⁴ J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, op. cit., s. 114-124.

⁴⁵ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, op. cit., s. 211.

nym w tego typu programach są media społecznościowe, wokół których organizacja może budować zaangażowaną społeczność, która będzie skutecznym narzędziem dobudowania relacji.

Formą programów lojalnościowych są także: firmowe periodyki dla klientów, gorące linie telefoniczne, listy pisane przez przedsiębiorstwo do nabywców, specjalne wspólne imprezy⁴⁶. Przy wyborze programu lojalnościowego powinno się kierować dwoma kryteriami: motywem zakupu klienta i typem zakupów (rys. 5.5).

Rysunek 5.5 Sieć czynników, które należy uwzględnić przy wyborze programu lojalnościowego

		Typ motywu zakupu	
		Zakup racjonalny	Zakup emocjonalny
Typ zakupu	Transakcje (lub zakupy nieciągłe)	Nagroda/kontrakty	Poczucie własnej wartości
	Długotwale relacje (lub częste zakupy)	Rozpoznanie/kontakty	Włączanie

Źródło: J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, op. cit., s. 125.

Najczęściej wykorzystywanymi są programy rabatowe (55,6% przedsiębiorstw handlowych), pozwalające na uzyskiwanie obniżek ceny, w zamian za uczestnictwo w programie, a najrzadziej społecznościowe i dostępu, zakładające, że uczestnicy będą mogli otrzymywać biuletyny informacyjne i uczestniczyć w wydarzeniach dostępnych ekskluzywnie dla wybranej grupy⁴⁷. Ważną rolę w skuteczności programów lojalno-

⁴⁶ Ibidem, s. 210.

⁴⁷ P. Hadrian, *Działania marketingowe przedsiębiorstw handlowych w budowaniu wartości*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3/2007, s. 43.

ściowych odgrywa rodzaj nagród i termin ich dawania. Nagrody dawane z opóźnieniem są skuteczniejsze od nagród natychmiastowych, pod warunkiem zapewnienia wysokiego poziomu obsługi. Nagrody bezpośrednie powinny być stosowane, jeżeli organizacji zależy na natychmiastowym, pozytywnym doświadczeniu⁴⁸. Również wielkość i zasięg refundowania ma znaczenie. O ile głębokość refundacji wpływa na decyzje nabywców w niewielkim stopniu, to zasięg działania refundacji, nawet na niewielkim poziomie już jest bardzo istotny⁴⁹.

Ostatnim elementem niezbędnym do rozważenia przy wdrażaniu programów lojalnościowych są wspomniane już wcześniej media społecznościowe. Mają one zastosowanie nie tylko w przypadku programów zakładających zaangażowanie w organizację. Służą one przede wszystkim do budowania relacji. Relacji zarówno pomiędzy klientami jak i firmą, jak również pomiędzy samymi klientami jak również pomiędzy klientami a pracownikami firmy⁵⁰. Wykorzystywanie mediów społecznościowych powinno być nastawione na budowanie długotrwałych relacji dzięki ich interaktywności. I dopiero stworzenie tych relacji na różnych poziomach pomiędzy klientami, pracownikami firmy i samą firmą jest w stanie realizować konkretne cele związane pośrednio lub bezpośrednio z sprzedażą czy wynikami ekonomicznymi firmy czy działalnością PR (rys. 5.6). Dzięki nim firma lepiej poznaje klientów i może łatwiej zdobywać ich lojalność. A to pozwala między innymi na⁵¹:

- redukcję kosztów obsługi klienta,
- zwiększenie ceny, jaką są skłonni płacić klienci dzięki lepszemu dopasowaniu do potrzeb i większej lojalności,
- zredukowanie kosztów dzięki pomocy ludziom w budowaniu relacji.

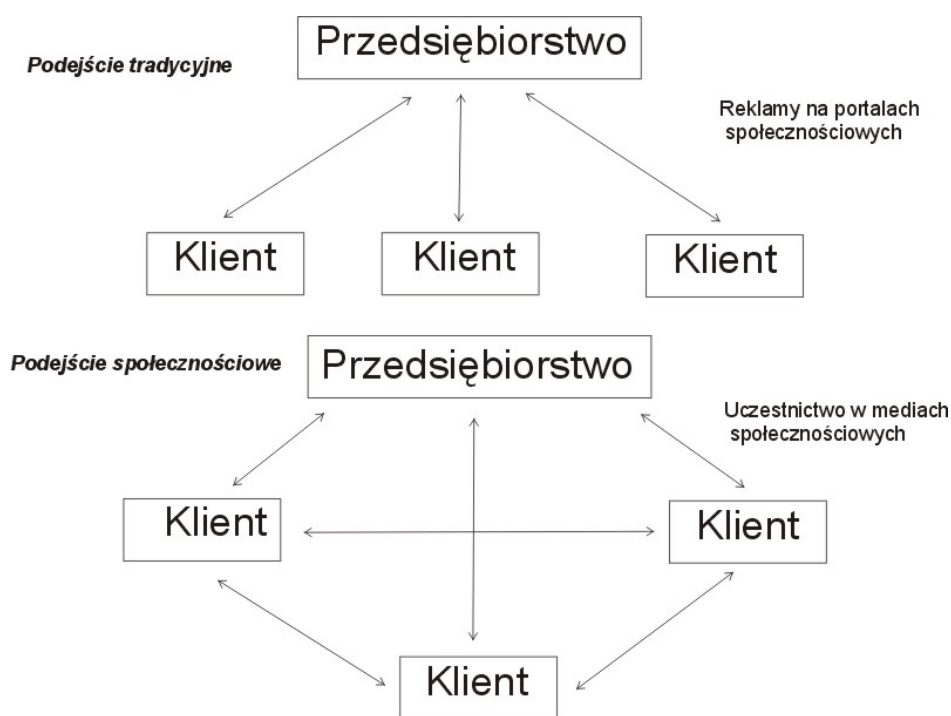
⁴⁸ H.T. Keh Y.H. Lee, *Do Reward Programs Build Loyalty for Services? The Moderating Effect of Satisfaction on Type and Timing Rewards*, "Journal of Retailing", no. 2/2006, s. 127–136.

⁴⁹ M. Kukar-Kinney, *The Role of Price Characteristics in Influencing Store Loyalty*, "Journal of Business Research", no. 59/2006, s. 475–482.

⁵⁰ B. Stopczyński, *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez uczelnie wyższe na przykładzie Społecznej Akademii Nauk, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIII, Zeszyt 12/2012, s. 115.

⁵¹ M.J. Piskorski, *Social Strategies That Work*, op. cit., s. 118.

Rysunek 5.6. Media tradycyjne a media społecznościowe
– różnice w budowaniu relacji



Źródło: M.J. Piskorski, *Social Strategies That Work*, Harvard Business Review, November 2011 s. 120.

Należy przy tym pamiętać, by mediów społecznościowych nie traktować jako kolejnego narzędzia promocji, bo nim one nie są. Bardzo często porażki programów mających na celu włączenie mediów społecznościowych w funkcjonowanie firmy spowodowane są brakiem ich zrozumienia i traktowaniem ich jako kolejnego kanału tradycyjnej komunikacji choć ich istota sprowadza się do budowania relacji i to nie między firmą a nabywcami, a między uczestnikami społeczności⁵².

⁵² S. Fournier, L. Lee, *Getting Brand Communities Right*, Harvard Business Review, April 2009, s. 105.

Programy lojalnościowe mają pewne ograniczenia. Najważniejszym są ich wysokie koszty. Trudno jest też w już wdrożonych programach wprowadzać zmiany. Ich skuteczność w zdobywaniu rzeczywistej lojalności nabywców jest ograniczona⁵³. W przypadku, gdy kilku podobnych detalistów, działających na danym obszarze, wprowadza jednocześnie swoje programy lojalnościowe, ich efekt w postaci zwiększenia się ilości powtórnych odwiedzin i zakupów jest niewielki⁵⁴.

Pisząc o programach lojalnościowych należy pamiętać, że jak wszędzie działanie takie obarczone jest ryzykiem pojawiania się błędów. Najczęściej popełnianymi powodującymi niepowodzenie programu są⁵⁵:

- duża ilość (około 50%) osób korzystających z programu ale nie lojalnych,
- zbyt mało wartościowe nagrody wynikające z małej marży zysku sprzedawcy,
- złe szacowanie ponoszonych kosztów,
- konkurowanie na nierealnych warunkach (szczególnie przez doctom'y).

Przygotowując zatem program lojalnościowy należy pamiętać, że w przyszłości wprowadzanie w nim zmian będzie ograniczone. Musi on być od samego początku dobrze zaprojektowany. Ważny jest także jego stały monitoring w celu wychwycenia potencjalnych i rzeczywistych problemów. Jeśli tego się nie robi, program stanie się niepotrzebnym kosztem, który zamiast poprawiać pozycję konkurencyjną, będzie ją pogarszał.

Równie ważne w programach lojalnościowych jest wprowadzenie mechanizmów, które będą faworyzować klientów dokonujących zakupów regularnie, w dużych ilościach. Można to osiągnąć choćby poprzez uzależnienie liczby punktów od wartości zakupów dokonywanych w określonym czasie. Klienci kupujący dużo mogliby dostawać dodat-

⁵³ J. Cigliano M. Georgiadis D. Pleasance S. Whalley, *The Price of Loyalty*, op. cit., s. 70-71.

⁵⁴ A.W. Magi, *Share if Wallet in Retailing: the Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics*, "Journal of Retailing", no. 3/2003, s. 97.

⁵⁵ J. Cigliano M. Georgiadis D. Pleasance S. Whalley, *The Price of Loyalty*, op. cit., s. 71-74.

kowe punkty, pozwalające zdecydowanie szybciej otrzymać nagrody. Same punkty powinny mieć ograniczoną „żywołność”, by zmobilizować nabywców do szybszego ich gromadzenia⁵⁶.

Same nagrody powinny być odpowiednio dobrane, niedrogie, ale posiadające pewną, konkretną wartość dla klienta. Mogą to być bony towarowe, kupony rabatowe, czy suweniry opatrzone logo sprzedawcy. Tylko wtedy mamy gwarancję, że klient doceni te prezenty i będzie chciał zbierać punkty czy uczestniczyć w programie. Jeśli tego zabraknie można spodziewać się szybkiej rezygnacji części klientów z uczestnictwa w programie⁵⁷.

Ważnym także jest odpowiednie oszacowanie kosztów takiego programu. On się musi opłacać. Zbyt cenne, a więc generujące duże koszty nagrody mogą spowodować zmniejszenie marży zysku detalisty, a co za tym idzie zwiększenie jego cen. Jest to szczególnie groźne w przypadku polskiego rynku, na którym cena wraz z lokalizacją i wyborem asortymentu jest najważniejszym czynnikiem wyboru sklepu. Zatem przez przeszacowanie nagród można stracić jeden z najważniejszych czynników wiążących nabywców z placówką handlową, czyli niskie ceny⁵⁸.

Podsumowanie

Marketing w sprzedaży detalicznej jest istotną częścią współczesnej gospodarki. Przedsiębiorstwa detaliczne dzięki innowacjom i większej niż kiedyś skali działania oraz konsolidacji są w stanie dyktować warunki producentom na współczesnym wysoko konkurencyjnym rynku.

Niemniej jednak specyfika działalności handlowej wymaga dopasowania do niej stosowanych elementów marketingowych. Wykorzystywanie jedynie tradycyjnego 4P czy nawet stosowanego w marketingu usług 7P byłoby niewystarczające. Co ważne nie wystarczy jedynie biernie dopasowywać się do wymogów rynku, wykorzystując retail-mix. Należy starać się ten rynek kształtować na swój sposób poprzez wpro-

⁵⁶ B. Stopczyński, *Programy lojalnościowe jako instrument konkurencyjności detalistów*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2/2009, s. 122.

⁵⁷ Ibidem, s. 121.

⁵⁸ Ibidem, s. 123.

wadzone innowacje. I patrząc na działalność marketingową poszczególnych przedsiębiorstw handlowych te innowacje widać. Do najważniejszych z nich należą nowe lokalizacje łączące w sobie zalety lokalizacji planowych i przyrostowych. Dynamiczne wejście na rynki wirtualne poprzez intensywne włączanie sprzedaży online do działalności handlowej. Aktywna polityka cenowa szybko reagująca na zmiany na rynku czy działania związane z budowaniem relacji z klientami.

Zagadnienia do dyskusji

1. Klasyfikacja form sprzedaży detalicznej
2. Znaczenie lokalizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo handlowe
3. Znaczenie sprzedaży online u detalistów
4. Polityka cenowa sprzedawców detalicznych
5. Rola, rodzaje i skuteczność programów lojalnościowych wykorzystywanych przez detalistów

Bibliografia

- Altkorn J., Kramer T., *Leksykon Marketingu*, PWE, Warszawa, 1998.
- Ayala Taylor G., Neslin S.A., *The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program*, "Journal of Retailing", no. 4/2005.
- Bartosik-Purgat M., *Wybór miejsca dokonywania zakupów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3/2007.
- Bolton R.N., *An Empirically Derived Taxonomy of Retailer Pricing and Promotion Strategies*, "Journal of Retailing", no. 79, 2003.
- Cigliano J. Georgiadis M. Pleasance D. Whalley S., *The Price of Loyalty*, "McKinsey Quarterly", no. 4/2000.
- Cortinas M. Elorz M. Mugica J., *The Use of Loyalty-card Databases: Differences in Regular Price and Discount Sensitivity in the Brand Choice Decision between Card and Non-card Holders*, "Journal of Retailing and Consumer Services", no. 15, 2008.
- Cox R., Brittain P., *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, PWE Warszawa, 2000.
- Czubała A., *Dystrybucja Produktów*, PWE, Warszawa, 2001.
- Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, PWN, Warszawa, 2001.
- Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa, 2005.
- Estelami H., Maeyer P., *Product Category Determinant of Price Knowledge for Durable Consumer Goods*, "Journal of Retailing", , no. 80, 2004.

- Fahy A., *Internet versus Traditional Retailing: An Address Model Approach*, Journal of Economics & Business, no. 58/2006.
- Fournier S., Lee L., *Getting Brand Communities Right*, Harvard Business Review, April 2009.
- Hadrian P., *Działania marketingowe przedsiębiorstw handlowych w budowaniu wartości*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3, 2007.
- Horovitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa, 2006.
- Jarusz P., Smaga M., Engelmann M., Latus Ł., Prałat E., Chodak G., Kwaśniewski A., *Raport e-handel Polska 2009*, dostępny na stronie <https://www.sklepy24.pl/> 28.06.2010.
- Jones M.A. Reynolds K.E., *The Role of Retailer Interest on Shopping Behavior*, „Journal of Retailing”, no. 2/2006
- Keh H.T. Lee Y.H., *Do Reward Programs Build Loyalty for Services? The Moderating Effect of Satisfaction on Type and Timing Rewards*, „Journal of Retailing”, no. 2, 2006.
- Kłosiewicz-Górecka U., *Konkurencja i konkurencyjność w sektorze handlu w Polsce*, [w:] Pod redakcją: M. Sławińska, *Handel we współczesnej gospodarce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2006.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing, Podręcznik Europejski*. PWE Warszawa, 2002.
- Kukar-Kinney M., *The Role of Price Characteristics in Influencing Store Loyalty*, „Journal of Business Research”, no. 59, 2006.
- Kumar N., *The Revolution in Retailing: From Market Driven to Market Driving*, „Long Range Planing”, no. 6 (30), 1997.
- Magi A.W., *Share if Wallet in Retailing: the Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics*, „Journal of Retailing”, no. 3, 2003.
- McGoldrick P.J., *Retail Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London, 2002.
- Magi H.W., Julander C.R., *Consumers' Store Level Price Knowledge: Why are some Consumers more Knowledge than Others*, „Journal of Retailing”, no. 4/2005.
- Motiwalla L., Riaz Khan M., Xu S., *An Intra- and Inter-industry Analysis of e-business Effectiveness*, Information & Management, no. 42/2005,
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa, 2004.
- Otto J., Olczak A., *Marketing w handlu i usługach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2007.
- Piskorski M.J., *Social Strategies That Work*, Harvard Business Review, November 2011.
- Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE Warszawa, 2001.
- Song J., Zahedi F.M., *Internet Market Strategies: Antecedents and Implications*, Information & Management, no. 43/2006.
- Stopczyński B., *Programy lojalnościowe jako instrument konkurencyjności detalistów*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2, 2009.

- Stopczyński, B., *Strategie rozwoju sklepów internetowych*, „Handel Wewnętrzny”, 3/2011.
- Stopczyński B., *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez uczelnie wyższe na przykładzie Społecznej Akademii Nauk*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIII, Zeszyt 12, 2012.
- Sullivan M., Adcock D., *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków, 2003.
- Szumilak, J., *Teoretyczne podstawy analizy instytucjonalnych form handlu detalicznego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3/2007.

Rozdział 6.

Merchandising w placówkach handlowych

Katarzyna Kolasińska-Morawska

6.1 Wprowadzenie do merchandisingu – przegląd ujęć definicyjnych

Dynamika sektora handlu w ostatnim stuleciu jest odzwierciedleniem zarówno zmian, jakim podlega gospodarka światowa pod wpływem makro trendów: w tym globalizacji, technologizacji oraz informatyzacji, jak i dynamicznych zmian zachodzących w zachowaniach samych klientów – konsumentów w zakresie: wzorców konsumpcji oraz sposobów komunikacji. W takich oto warunkach handlowcy zmuszeni są działać pod presją konkurencji, czasu i zmiennego otoczenia. Te utrudnienia po za swą negatywną stroną mają jednak i pozytywy. Mianowicie działają stymulująco na poszukiwanie takich formuł zarządzania rynkowego ofertą sprzedażową, która zostanie zaakceptowana przez rynek jak i będzie stanowiła źródło przychodów dla przedsiębiorstw. Bowiem koncepcja klasycznego marketingu, czy nawet jej mutacja w formule marketingu handlu i usług są dla handlowców niewystarczające. I tu pojawia się merchandising.

Termin merchandising pochodzi z języka angielskiego i oznacza towar. Słowo to nie ma odpowiednika w języku polskim, dlatego przyjęła się jego angielska nazwa⁵⁹. Etymologia tego słowa jest łacińska, merchandising pochodzi od czasownika *mercari* – *handlować*⁶⁰. Merchandising

⁵⁹ B. Borusiak, *Merchandising*, Wyd. AE, Poznań, 2005, s. 7.

⁶⁰ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa, 1985, s. 272.

choć pojawił się po raz pierwszy w latach 60. XX wieku w Stanach Zjednoczonych skąd rozpowszechnił się do Europy Zachodniej (do Polski trafił w latach 90. za sprawą zagranicznych sieci handlowych) to dotychczas nie doczekał się jednoznacznego określenia.

Philip Kotler w swojej książce o marketingu pisze, iż „ogół działań podejmowanych bezpośrednio w punkcie sprzedaży mających na celu wywieranie wpływu na zachowania nabywcze klientów określany jest, jako merchandising⁶¹. Inne definicje określają merchandising, jako zintegrowany zbiór metod i technik nadających sklepowi i znajdującym się tam towarom czynną rolę w sprzedaży. Obejmują one odpowiednią ekspozycję produktu i stworzenie mu właściwego otoczenia, w celu maksymalizacji zysku⁶². Z kolei T. Sztucki ujmuje merchandising jako zjawisko, które polega na „planowaniu i promowaniu sprzedaży przez umiejętną prezentację produktu na odpowiednim rynku we właściwym czasie, wykorzystywaniu fachowej wiedzy i praktycznej umiejętności sprzedawców oraz stosowaniu reklamy i środków aktywizacji sprzedaży”⁶³. Merchandising może być także rozumiany, jako wszystkie czynności związane z towarem, czyli funkcja zarządzania masą towarową w punkcie sprzedaży, i obejmować zakupy, gospodarkę zapasami, politykę cen i ekspozycji⁶⁴. Bardzo zbliżone jest kolejne określenie, według którego merchandising składa się z takich elementów jak: wybór asortymentu towarów, zakup, zarządzanie zapasami oraz prezentacja różnych rodzajów produktów⁶⁵. Podobne ujęcie akcentuje wskazuje, że merchandising to czynności, polegające na rozprzestrzenianiu poszczególnych dóbr lub usług oraz ich udostępnianiu w odpowiednim czasie, miejscach, ilościach oraz cenach, które umożliwiają firmie osiągnięcie

⁶¹ Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, Wyd. Helion, Gliwice, 2006, s. 112.

⁶² A. Wellhoff A., J.E. Mason, *Le Merchandising: Bases, techniques, nouvelles tendances (Broché)*, Français, 2005.

⁶³ A.I. Baruk, *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców?. Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń, 2006, s. 114.

⁶⁴ S.C. Friend, P.H. Walker, *Welcome to the New Word of Merchandising*, „Harvard Business Review”, November, 2001, s. 134.

⁶⁵ R. Cox, P. Brittain, *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, Wyd. PWE, Warszawa, 2000, s. 154.

założonych celów⁶⁶. Niemal tożsame dla tej definicji jest stwierdzenie, że merchandising służy nadaniu produktowi cech handlowych oraz stworzenie najbardziej sprzyjających warunków do ich zaspokojenia⁶⁷. Merchandising określany jest także, jako socjotechnika w handlu, obejmująca sposoby wpływania na zachowania klientów poprzez wykorzystanie otoczenia, wystroju pomieszczenia i sposobów prezentacji towarów⁶⁸.

Wieloznaczność i różnorodność ujęć znaczeniowych terminu wynika z ewolucji tej dziedziny, jak i z tego, kto posługuje się handlowaniem – czy kupiec czy producent, jak i z tego, kto podaje uzasadnienie terminu: praktyk, czy teoretyk i wreszcie jak szeroko poddaje się analizie stosowanie terminu: wąsko czy szeroko.

I tak w wąskim ujęciu merchandising traktowany jest jedynie, jako zbiór metod i technik wizualizacji ekspozycji promocyjnej w punkcie sprzedaży, która ma sprzyjać kreacji atmosfery w placówce handlowej. Ekspozycja towarów na półce i zagospodarowanie przestrzeni sprzedażowej to zasadnicze obszary działań.

Merchandising w ujęciu wąskim, można podzielić na dwie główne grupy⁶⁹:

1. Utożsamiające merchandising z sztuką ekspozycji towarów w punkcie sprzedaży detalicznej, mającą zachęcić klienta do nabywania towarów i usług. W tej grupie mieści się zatem określenie, według którego merchandising jest to metoda wystawiania towarów sklepu, mająca na celu zainspirowanie i skłonienie klientów do ich kupowania⁷⁰. Tutaj także należy zaliczyć określenie merchandisingu, jako zagospodarowanie powierzchni i rozmieszczenie towarów⁷¹.

⁶⁶ B. Berman, J.R. Evans, *Retail Management. A Strategic Approach*, Macmillan Publishing Company, New York, 1992, s. 349.

⁶⁷ H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, Wyd. PWE, Warszawa, 1998, s. 227.

⁶⁸ A. Grzesiuk, *Tajemnice półki sklepowej*, cz. I., Nr 6/1999, s. 9.

⁶⁹ M. Drzazga, *Merchandising w przedsiębiorstwie handlowym*. [w:] K. Śliwińska (red.), *Teoria i praktyka marketingu handlowego: wybrane problemy*, Wyd. AE, Katowice, 2002, s. 6-7.

⁷⁰ G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wyd. PWN, Warszawa, 1998, s. 228.

⁷¹ B. Borusiak, *Merchandising*, Wyd. AE, Poznań, 2005, s. 11.

2. Traktujące merchandising, jako zespół działań promocyjnych prowadzonych w miejscach sprzedaży detalicznej – jedną z nich jest stwierdzenie, określające merchandising jako każdą formę wewnątrz sklepowej promocji, która została zaprojektowana w celu zwiększenia obrotów⁷². Zaś według innej merchandising to po prostu zespół działań promocyjnych, występujących w miejscach sprzedaży detalicznej⁷³.

Natomiast w szerokim ujęciu merchandising można określić, jako innowacyjną, współczesną i systemową koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem handlowym w turbulentnym otoczeniu rynkowym⁷⁴. Niemalże tożsame dla tej definicji jest stwierdzenie, że merchandising służy nadaniu produktowi cech handlowych tak, aby stał się towarem⁷⁵. Zgodnie z tym podejściem merchandising jest to jeden z elementów marketingu handlowego, filozofia działania przedsiębiorstw handlowych. Według tej koncepcji przedsiębiorstwa w celu zrealizowania zadań wykorzystują narzędzia merchandising mix, tj. towar, marżę, technologię i promocję⁷⁶.

Towar – (asortyment, usługi wolne, usługi związane) – oferta produktowa razem z usługami oferowanymi przez handlowca a nabywanymi dodatkowo przez klienta.

Marża – (marża detaliczna, marża hurtowa, przeceny, bonifikaty) – cena usługi handlowej stanowiąca różnicę między ceną zakupu i sprzedaży.

Technologia – (logistyka, procedury technologiczne, metoda obsługi) – metoda prowadzenia sprzedaży w określonej placówce handlowej zarządzanej przez dane przedsiębiorstwo.

Komunikacja – (image, szyld, akcje sprzedażowe, aranżacja sklepu, reklama sklepowa, sprzedaż osobista) – zbiór działań mających na celu porozumienie się z kontrahentami⁷⁷.

⁷² Ibidem.

⁷³ T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Wyd. Placet, Warszawa, 1995, s. 130.

⁷⁴ U. Kałużna-Drewińska, B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w handlu*, Wyd. AE, Wrocław, 1997, s. 79.

⁷⁵ H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, Wyd. PWE, Warszawa, 1998, s. 227.

⁷⁶ J. Chwałek, *Innowacje w handlu*, Wyd. PWE, Warszawa, 1992, s. 95.

⁷⁷ A. Binsztok, T. Zuzański, *Jak oczarować klientów w sklepie, czyli MERCHANDISING z elementami psychologii zachowań konsumenckich*, Wyd. Helion, Gliwice, 2013, s. 13-14.

Merchandising może być także rozumiany jako wszystkie czynności związane z towarem, czyli funkcja zarządzania masą towarową w punkcie sprzedaży, i obejmować zakupy, gospodarkę zapasami, politykę cen i ekspozycji⁷⁸.

Na tle przytoczonych definicji merchandisingu szczególnie szerokie wydaje się pojęcie strategii merchandisingowej, która integruje cele, metody i narzędzia oddziaływania rynkowego, wynikające z ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, z działaniami marketingowymi, związanymi z kompleksowym kształtowaniem usługi handlowej i obejmuje:

- lokalizację przedsiębiorstwa i jego punktów sprzedaży,
- politykę asortymentową oraz cenową,
- politykę zakupów i związanych z nią stosunków z dostawcami,
- technologię sprzedaży,
- komunikację z otoczeniem rynkowym⁷⁹.

Takie strategiczne podejście jednoznacznie wskazuje, że merchandising stanowi koncepcję integracji polityk przedsiębiorstw działających w strukturach kanałów dystrybucyjnych połączonych więzami wzajemnych zależności, gdzie istota odnosi się do zarządzania lateralnymibytami przedsiębiorstw nakierowanymi na zaspokojenie potrzeb klienta.

6.2 Merchandising handlowy, a merchandising producenta

Ze względu na to, kto prowadzi działania w obszarze urynkowania oferty sprzedażowej wyróżnia się merchandising producenta realizowany przez producenta oraz merchandising handlowy, którym zajmują się jednostki sprzedażowe – sklepy.

Merchandising producenta to część działań przedsiębiorstw i znaczących dystrybutorów związana z prowadzoną przez nich polityką dystrybucji i promocji. Aktywność w tym zakresie uzależniona jest od pozycji, obszaru kompetencji i funkcji spełnianych przez te podmioty na ryn-

⁷⁸ S.C. Friend, P.H. Walker, *Welcome to the New Word of Merchandising*, „Harvard Business Review”, November, 2001, s. 293.

⁷⁹ E. Maleszyk, *Strategie merchandisingowe zagranicznych sieci handlu artykułami żywnościowymi*, „Handel Wewnętrzny” nr 3/1999, s. 23-24.

ku⁸⁰. Inaczej merchandising producenta jest to metoda aktywizacji sprzedaży realizowana przez przedstawicieli handlowych, których zadaniem jest uczynienie produktu bardziej widocznym, dostępnym, dogodnym i atrakcyjnym dla klientów poprzez dobrą ekspozycję i lokalizację, bezpłatne udostępnienie regałów firmowych oraz rozmieszczenie materiałów reklamowych⁸¹. Przyjęto, że merchandising producenta oznacza instrument promocji sprzedaży, którego istotą jest atrakcyjna ekspozycja produktów w punkcie sprzedaży.⁸² Inna definicja traktuje działania promocyjne producenta realizowane w placówce handlowej, jako te, które wyrażone są poprzez reklamę produktów producenta oraz ekspozycję oferty producenta w sklepie.

Ze względu na stopień zaangażowania przedsiębiorstwa produkcyjnego w działania na rzecz placówek handlowych wyróżnia się trzy poziomy merchandisingu producenta:

poziom I – tu o ekspozycję oferty producenckiej w placówkach handlowych dbają wyłącznie przedstawiciele producenta;

poziom II – w tym wypadku za ekspozycję towarów odpowiada specjalnie przeszkolony personel sklepowy;

poziom III – i wreszcie za ekspozycję oferty producenckiej w danej jednostce handlowej odpowiada specjalnie zatrudniony do tych działań personel sprzedażowy, który jest wsparciem dla działań podejmowanych przez personel danej jednostki sprzedażowej.

Merchandising producenta jest niezmiernie ważny dla niewielkich punktów handlowych, głównie ze względu na udostępniane przez producentów składowych infrastruktury sklepowej oraz materiałów promocyjnych. Wsparcie operacyjne wpływa na zwiększenie efektywności działania i obniżkę kosztów funkcjonowania małych firm. W tym wypadku działania na polu merchandisingu producenckiego to głównie:

⁸⁰ U. Kłosiewicz-Górecka, *Merchandising producenta – nowy trend w zarządzaniu sprzedażą*, „Handel Wewnętrzny” nr 6/2001, s. 7.

⁸¹ B. Rozwadowska, *Merchandising handlowy a merchandising producenta*, „Marketing i Rynek” nr 1/2000, s. 8-9.

⁸² B. Borusiak, *Merchandising*, Wyd. AE, Poznań, 2005, s. 95.

- dbałość o właściwą ekspozycję produktów producenta w punkcie sprzedaży,
- regularne dostawy produktów do punktów sprzedaży i permanentna kontrolę zatowarowania półki,
- wyposażenie punktów sprzedaży w materiały wystawiennicze i reklamowe,
- zwiększanie znajomości marki wśród nabywców finalnych,
- zwiększanie poziomu lojalności klientów wobec danej marki,
- komunikację z finalnym nabywcą⁸³

Producent tworząc ekspozycję własnych produktów w jednostce sprzedażowej – danym sklepie powinien uwzględnić oczekiwania zarówno właściciela sklepu jak i nabywców. Z jednej strony klient powinien mieć ułatwiony dostęp do produktów, zaś z drugiej przedsiębiorcy muszą się liczyć ze strategią zarządzania przestrzenią sklepową przyjętą przez właściciela. Merchandising producenta wraz z pozostałymi narzędziami marketingu stanowią połączenie wsparcia sprzedażowego z promocją.

W przypadku merchandisingu handlowego istnieją dwa podejścia: szersze traktujące merchandising jako ideę zarządzania firmą o profilu handlowym oraz węższe odnoszące się do aspektu wsparcia promocyjnego. Merchandising handlowy w szerszym ujęciu jest związany z usamodzielnieniem się i wzrostem znaczenia handlowców, którzy przestali być jedynie kolejnymi ogniwami w strategii dystrybucji przedsiębiorstw produkcyjnych, ale są obecnie podmiotami dążącymi do odgrywania bardziej samodzielnej roli.⁸⁴ Takie szerokie ujęcie merchandisingu wyraża dążenie przedsiębiorców do tworzenia takiego wizerunku placówki handlowej, które zgodnie łączy wizerunek oferowanego asortymentu z potrzebami zgłaszanymi przez rynek, co zwiększa poziom zadowolenia klientów korzystających z usługi sprzedażowej sklepu.

⁸³ L. Witek, *Merchandising – w małych i dużych firmach handlowych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2007, s. 4.

⁸⁴ A.I. Baruk, *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców? Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń, 2006, s. 134.

Tabela 6.1. Cele merchandisingu producenta i detalisty

Cele producenta	Cele detalisty
1. Atrakcyjna ekspozycja produktów własnych marek – uzyskanie najlepszych widoczności: - dobre miejsce w obrębie sklepu - półka na wysokości oczu klienta - blokowanie towarów według marki - używanie materiałów reklamowych przeznaczonych dla sklepów	1. Atrakcyjna prezentacja całego asortymentu: - logiczny układ asortymentu - budowanie przewagi w zakresie organizacji sali sprzedażowej nad konkurentami - sterowanie ruchem nabywców
2. Spójność z pozostałymi instrumentami promocji (reklamą, promocją sprzedaży)	2. Spójność z pozostałymi podsystemami przedsiębiorstwa: - systemem logistycznym - gospodarką majątkiem trwałym - systemem komunikacji rynkowej (promocji)
3. Maksymalizacja sprzedaży własnych produktów	3. Maksymalizacja obrotów całego sklepu

Źródło: B. Borusiak, *Merchandising*, Wyd. AE, Poznań, 2005, s. 14.

W wąskim ujęciu merchandising określany jest natomiast, jako element działań promocyjnych bliski promocji sprzedaży⁸⁵. Wówczas merchandising jest „określany, jako sposób zagospodarowania powierzchni sklepu, którego efektem jest optymalizacja jej wykorzystania”⁸⁶. Same zaś działania w obszarze merchandisingu odnoszą się wyłącznie do technicznej strony obejmującej aranżację wnętrza sklepów oraz prezentację ekspozycji towarów tak by zainteresować i wzbudzić pożądanie klientów i w efekcie spowodować zwiększone zakupy w placówkach handlowych.

Zakres merchandisingu handlowego to:

- optymalne zagospodarowanie powierzchni sprzedaży, w tym także powierzchni wystawienniczej,

⁸⁵ Ibidem.

⁸⁶ L. Witek, *Merchandising – w małych i dużych firmach handlowych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2007, s. 4.

- rozplanowanie właściwej komunikacji wewnątrz sklepu na podstawie obserwacji zachowań klientów,
- właściwe rozmieszczenie asortymentu,
- odpowiednie rozmieszczenie ekspedytów i materiałów reklamowych,
- dbałości o czystość i estetykę punktu sprzedaży⁸⁷

Podejmowanie działań w obszarze merchandisingu łączy w tym zakresie obszar psychologii zachowań rynkowych klientów z cyklem życia towaru na rynku oraz dostępnym aparatem narzędziowym po stronie klasycznego marketingu.

Implementacja założeń merchandisingu daje podstawę do dokonania rozróżnienia kierunków rozwoju przedsiębiorstwa handlowego oraz firmy produkcyjnej. Merchandising prowadzi do „uhandlowienia” produktu, w wyniku czego otrzymuje się postać wyrobu nabywaną przez odbiorców, natomiast marketing powszechnie utożsamiany jest z „urynkowaniem” wyrobu, czyli wprowadzeniem go na docelowy rynek⁸⁸. W tym ujęciu, wynikiem działalności merchandisingowej jest zbudowanie odpowiedniego wizerunku sklepu, zwiększenie stopnia zgodności oferty z oczekiwaniami nabywców a tym samym, zwiększenie ich zadowolenia. Wykorzystywane są w tym celu cztery podstawowe narzędzia tworzące tzw. merchandising-mix: towar, marża, komunikacja oraz technologia⁸⁹.

Reasumując, producent oraz sklep dążą do uatrakcyjnienia ekspozycji towarowej jednak dla każdego z nich oznacza to, co innego. Producent dąży do wyróżnienia wyłącznie własnych produktów i stworzenia dla nich ekspozycji wszędzie tam, gdzie miejsca w sklepie są najlepsze i gdzie ruch w sklepie jest największy. Zwrócenie uwagi i zachęcenie do kupna produktów danej firmy jest zasadniczym celem producenta. Klient w placówce handlowej doświadcza efektu połączenia działań przedsiębiorstwa handlowego oraz producenta. Występują tu trzy podejścia konfiguracyjne:

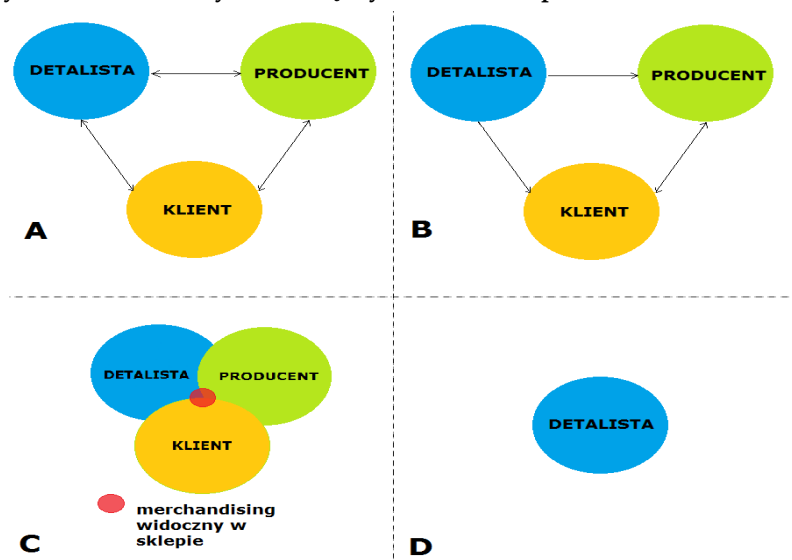
⁸⁷ Ibidem.

⁸⁸ A.I. Baruk, *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców?. Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń, 2006, s. 134.

⁸⁹ Ibidem.

- A – kontakty między detalistą a producentem zmierzają do współpracy na rzecz klienta, gdzie każdy szczegółowo pracuje na swoim obszarze,
 B – kontakty między detalistą a producentem prowadzą do przeciągnięcia siły oddziaływania na w zakresie zarządzania merchandisingiem,
 C – kontakty między detalistą a producentem zmierzają do kompromisu,
 D – rysuje się wyraźna dyktatura ze strony detalisty.

Rysunek 6.1 Oddziaływanie między uczestnikami procesu dostarczania dóbr



Źródło: <http://www.catman-polska.pl>

Zasadniczym celem zarówno producenta, jak i handlowca jest zapewnienie odpowiedniego poziomu sprzedaży i kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku. Jednak ze względu na różnice celów szczegółowych dochodzi często do konfliktów pomiędzy producentem a firmą handlową. Producent dąży do zdobycia jak największej powierzchni dla swoich produktów, jak również do ulokowania w takich miejscach sklepu, które zapewnią odpowiedni poziom rotacji, kosztem produktów konkurencyjnych. Producent dba także, aby zintegrować podejmowanie działań z polityką marketingową firmy. Natomiast firma handlowa dba o sprzedaż wszystkich produktów i kategorii produkcyjnych, dążąc do uzyskania jak największego zysku z metra półki. Poprzez

odpowiednie ustawienie chce zrównoważyć sprzedaż, umieszczając np. w atrakcyjnych miejscach produkty o słabej rotacji, ale wysokiej marży⁹⁰.

Coraz częściej proponowanym rozwiązaniem łągadzającym konflikt producent-dystrybutor jest merchandising interaktywny, w którym rośnie znaczenie negocjacji i budowanie wzajemnego porozumienia pomiędzy stronami, czego konsekwencją są wspólnie wypracowane strategie skierowane do precyzyjnie określonych segmentów rynku i mających na celu wywołanie dodatkowych zakupów⁹¹. Detaliści dążą do takiego spasowania oferty placówki handlowej (produktów, przestrzeni, cen, rentowności oraz promocji sprzedażowej) z potrzebami klienta. Producenci dążą do zwiększenia sprzedaży ilościowej, powiększenia udziałów w rynku oraz zwiększenia wskaźnika rentowności.

6.3 Istota merchandisingu

Według Alaina Wellhoffa merchandising jest zbiorem metod i technik nadających produktowi czynną rolę w sprzedaży, poprzez jego odpowiednią prezentację i stworzenie mu korzystnego otoczenia w celu maksymalizacji zysku. Zgodnie z powyższym najważniejszy nie jest jedynie sam produkt, lecz jego opakowanie czy sposób prezentacji. Czynniki te są ściśle związane z punktem sprzedaży i jego organizacją⁹². Zatem śmiało można powiedzieć, iż merchandising jest odpowiedzią na konieczność dostosowania nie tylko oferty, ale i sposobów postępowania przedsiębiorstw handlowych do potrzeb zgłaszanych przez konsumentów w sferze realizacji procesów zakupowych w placówkach handlowych. Zwłaszcza, jeśli uwzględnić fakt, iż klienci dysponując z jednej strony środkami finansowymi mają coraz mniej czasu na to by spędzić go w placówce handlowej. I jeśli już pojawiają się w sklepie to mając do dyspozycji różnorodność produktów ostateczne decyzje, co do zakupu konkretnych produktów podejmują właśnie przy półce.

⁹⁰ U. Kłosiewicz-Górecka (red.) (2002), *Zarządzanie kategoriami produktów jako obszar współpracy producenta i detalisty*, „Handel Wewnętrzny” nr 6/2002, s. 22.

⁹¹ L. Witek, (2007), *Merchandising – w małych i dużych firmach handlowych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, s. 4.

⁹² K. Świtalska, *Psychologia merchandisingu cz. I*, „Solarium & Fitness” nr 4/2007.

Tabela 6.2 Rodzaje strategii merchandisingowych i ich charakterystyka

Rodzaje strategii		Cechy charakterystyczne
Strategia lokalizacji		Polega na trafnym wyborze miejsca lokalizacji sklepu; aby przeprowadzić tę procedurę, należy określić precyzyjnie profil klienta potencjalnego; ponadto trzeba: - ocenić dostępność lokalizacji (pod względem potencjału klientów); - wybrać najlepsze lokalizacje (wykorzystując odpowiednie oprogramowanie, określa się nasilenie kryteriów); - przeprowadzić analizę wybranej lokalizacji.
Strategia asortymentacji		Polega na doborze określonej oferty produktów; w strategii tej uwzględnia się czynniki rynkowe oraz kryteria efektywności; ostatecznie określa się m. in. pożądane cechy oferty asortymentowej, szerokość i głębokość asortymentu oraz jego funkcje w stosunku do nabywców.
Strategie cenowe	strategia <i>off-price</i>	System sprzedaży detalicznej, w którym produkty markowe o wysokiej jakości są sprzedawane po cenach niższych niż w domach towarowych bądź innych sklepach specjalistycznych; podstawą oferty w sklepach stosujących tę strategię są ceny niższe o 20-60% od cen przeciętnych; sklepy te stosują elastyczną i agresywną politykę sprzedaży, mają większy zakres samoobsługi oraz niepełny wybór produktów.
	strategia <i>trading-up</i>	System podwyższający poziom oferty usługi handlowej; sklepy stosujące tego rodzaju strategię charakteryzują się ponadprzeciętnym standardem usługi, niepowtarzalnym klimatem i wyrafinowaną obsługą; wystój wnętrz jest bogaty i elastyczny, oddziału wyje na emocje i odczucia.
Strategie obsługi i sposobów sprzedaży	strategia <i>hard-selling</i>	Sprzedaż intensywna, polegająca na namawianiu do zakupu, stosowaniu technik argumentacji, monopolizacji informacji o produkcie i trudnym dostępie do niej oraz na aktywnej obsłudze każdego klienta.
	strategia <i>soft-selling</i>	Sprzedaż, która opiera się na następujących zasadach: wzajemnym zaufaniu sprzedawców i klientów, pozostawianiu nabywcy dużej swobody wyboru i obsługi wani go tylko na wyraźne życzenie, na stwarzanie atmosfery sympatii, życzliwości, zrozumieniu i integracji z potrzebami nabywcy oraz za przekazaniu wyczerpujących informacji.

Źródło: K. Kotra, A. Pysz-Radziszewska, *Marketing w teorii i praktyce*, Wyd. WSB, Poznań, 2001, s. 138.

Działalność merchandisingowa oparta jest na popularnych zasadach, które dążą to znalezienia optymalnego miejsca na półce. Zatem strategię merchandisingową definiuje się, jako plan kształtowania i realizacji usług handlowych pod względem dostępności, przedmiotu, ceny i komunikacji z nabywcami, ukierunkowany na osiągnięcie celów długofalowych⁹³. W ramach naczelnej strategii wyróżnia się tu następujące strategie funkcjonalne, które odnoszą się do lokalizacji przedsiębiorstwa oraz jego punktów sprzedaży, stosowanej polityki asortymentowej oraz cenowej, jak również roli i znaczenia zakupów oraz współpracy z dostawcami, stosowanej technologii sprzedaży oraz komunikacji z otoczeniem rynkowym.

6.4 Instrumenty merchandisingu

Merchandising we wszystkich swych płaszczyznach odnosi się do koncentracji wszelkich działań w miejscu sprzedaży, które są nakierowane na klienta, po to by nie tylko go zdobyć, ale przede wszystkim go utrzymać. W tym celu handlowcy posługują się instrumentarium określonym mianem merchandisingu mix, do które zalicza się: asortyment towarowy, marżę i elementy ją kształtujące, komunikację z otoczeniem oraz technologię sprzedaży.

Asortyment towarowy współtworzy oferta produktowa placówki handlowej wraz z proponowanymi usługami. Pierwszym etapem jest tutaj zaplanowanie stopnia głębokości oraz szerokości oferowanego asortymentu. Celem planowania asortymentu jest stworzenie najodpowiedniejszego wachlarza produktów oferowanych docelowym nabywcom⁹⁴. Jest to proces skomplikowany⁹⁵ składający się z analizy profilu nabywcy, procesu zakupowego i typu zakupów. Dodatkową częścią jest analiza asortymentu jak i odniesienie asortymentu do w przestrzeni sklepowej

⁹³ B. Szymoniuk, (2006), *Komunikacja marketingowa*, Wyd. PWE, Warszawa, s. 162.

⁹⁴ M. Sullivan, D. Adcock, (2003), *Marketing w handlu detalicznym*. Wyd. E-Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 219.

⁹⁵ Uwzględniając liczbę SKU (*stock keeping unit*), która w dyskoncie oscyluje wokół 600 jednostek, zaś w hipermarkecie od 20 do 60 tys. pozycji, zaś przeciętna rodzina zaspokaja 80 - 85 procent swych potrzeb dzięki zaledwie 150 produktom.

w postaci konkretnych ustawień, obecności na półce, rotacji na jednostce powierzchni oraz rentowności.

W ramach oferty handlowej, przedsiębiorstwa stosują indywidualny podział asortymentu, który uznawany jest za bazowy. Podział ten może posiadać bardzo prostą postać, odzwierciedlającą cykle życia produktów tworzących asortyment oraz poziom ryzyka, jak również może być bardzo rozbudowany – względem funkcji przypisanych poszczególnym składowym asortymentu⁹⁶.

Stosując bazowy podział asortymentu wyróżniany jest asortyment podstawowy (ang. *basic merchandise, staple merchandise*) obejmujący towary odpowiadające profilowi branżowemu przedsiębiorstwa o długich cyklach życia, gdzie notowane są jedynie sezonowe wahania sprzedaży. Detaści dążąc do wyróżnienia na tle konkurencji, w ramach asortymentu podstawowego wyróżniają subkategorię określaną mianem ściśle profilowej, która jest identyfikatorem placówki/sieci. Następnie wyodrębniany jest asortyment modny (ang. *fashion merchandise*), który współtworzą towary o określonym stylu, i których cykle życia są trudne do przewidzenia. Ostatnią grupą są tzw. hity sezonu (ang. *fad merchandise*), czyli towary o krótkim cyklu życia, na które popyt występuje przez krótki okres czasu. Przy czym kształtując ofertę decydenci muszą określić zakres relacji pomiędzy asortymentem podstawowym, a asortymentem uzupełniającym⁹⁷. Kolejną istotną kwestią jest analiza rozmieszczenia poszczególnych działów produktów, ustawienia na półce, blokowania produktów zgodnie z ekonomiką jak i psychologią zakupów.

Nieodłącznym elementem związanym z procesami sprzedaży jest zakres i jakość świadczonych usług, tych związanych bezpośrednio z procesami sprzedaży (zakup kuchni plus jej instalacja), okołosprzedażowych w tym usług wspierających w formie udogodnień (godzin otwarcia, realizacji zapłaty, możliwości uzyskania kredytu), usług zwiększających komfort zakupów (miejsca zabaw dla dzieci, przecho-

⁹⁶ Ewidentnym przykładem jest odrębna strategia określana mianem zarządzanie kategoriami.

⁹⁷ Uznaje się, że asortyment ma cechy zrównoważonego, jeżeli 0–5% pozycji asortymentowych stanowią towary znajdujące się w fazie wprowadzenia, 15–20% – towary w fazie wzrostu, 50–60% – towary w fazie dojrzałości i 5–10% – towary w fazie schyłku.

walnia bagażu, porady), usług zachęcających do zakupów (demonstracja sprzętu, projekty, makiety), usług informacyjnych (*call center*) oraz usług posprzedażowych (kontrola sprzętu, zapewnienie o możliwości zwrotu, pakowanie, dostawa do domu, wymiana).

Marża i elementy ją kształtujące w placówce handlowej jest to odpowiednik ceny usługi handlowej będący składnikiem ceny oferowanych produktów oraz dostępności procesu transakcyjnego. Znaczenie ceny (tym samym marży), jako instrumentu działań marketingowych, a zarazem podstawowego źródła zasilania finansowego przedsiębiorstwa handlowego zależy przede wszystkim zakresu posiadanej swobody decyzyjnej przedsiębiorstwa w dziedzinie ustalania i zmiany cen, znajomości sytuacji rynkowej, w szczególności zmian zachodzących w kształtowaniu się popytu oraz jego cenowej elastyczności, jak również umiejętności wywoływania przez przedsiębiorstwo pożądanych reakcji nabywców i konkurentów za pomocą zmian cen przy wykorzystaniu pozostałych instrumentów marketingu.

W oparciu o politykę cenową wyznaczana jest strategia cenowa, która wzorowana na ogólnie przyjętych strategiach cen wymaga jednak uwzględnienia specyfiki formuły handlowej, założeń strategicznych oraz otoczenia przedsiębiorstwa. Przejawia się ona najczęściej w jednej z czterech postaci: zalecanej (sugerowanej) ceny finalnej, ceny finalnej ustalonej zgodnie z formułą „koszt plus”, ceny maksymalizującej zysk handlu bądź zysk łączny oraz ceny producenta ustalonej przez handel.

Komunikacja z otoczeniem – ujmuje wykorzystywane przez przedsiębiorstwa handlowe metody i środki porozumiewania się z otoczeniem. W szerokim ujęciu odnosi się do formuł masowej informacji zewnętrznej podobnie jak przedsiębiorstwa produkcyjnego. Zaś w wąskim ujęciu obejmują zagadnienia związane z aranżacją sklepu, sprzedaż osobistą, promocję sprzedaży oraz reklamę sklepową. Zwłaszcza ten drugi obszar w całej swej pełni stanowi immanentny składnik merchandisingu.

Projekt sklepu powinien uwzględniać przyjęty, jako strategiczny styl, architekturę, układ i ekspozycję. Styl projektu, będąc tematem przewodnim jest wynikiem ogólnej koncepcji sklepu oraz kreacji wizerunku. W trakcie projektowania obiektu, który ma spełniać różne funkcje, niezbędne jest mobilne traktowanie ciągów komunikacyjnych, umożliwiającą

cych łatwe poruszanie po placówce. Odpowiedni rozmieszczenie ekspozycji stałych oraz czasowych w placówce tak by zharmonizować różnorodny stopień oddziaływania na konsumentów. Na tym tle w powinno się uwzględnić możliwość zastosowania różnorodnych materiałów merchandisingowych. Główną rolę odgrywają tu materiały reklamowe rozmieszczane przez producentów jak i materiały promocyjne placówki handlowej (POS: *counter card* (stojaki na ulotki), *wobbler* (reklama ruchoma przyczepiona do półki), naklejki, *hanger* (wiszące materiały z logo), makiety powiększonego produktu, bloczki z ulotkami, broszury, *stands* (reklamy stojące), *lightbox* (reklama podświetlana), *shelfliner* (zadrukowany pasek na krawędzi półki), *topper* (element reklamowy nad stojakiem), *infokiosk* (interaktywny POS, na który składa się komputer i ekran dotykowy)⁹⁸, manekiny lub żywe inscenizacje. A wszystko po to uatrakcyjnić ofertę asortymentową i zachęcić do zakupu niezdecydowanych klientów.

Poza elementami ściśle związanymi z rozmieszczeniem asortymentu istotne są również inne elementy wpływające na charakter placówki handlowej oraz sposób jej odbierania przez klientów. Jedną z nich są zagadnienia informacyjne w postaci znaków informacyjnych ułatwiających poruszanie się po samej hali⁹⁹. Znaki te funkcjonują częściej w postaci symboli graficznych, czyli tzw. piktogramów, wspomaganych odpowiednią kolorystyką niż tekstowej. Umieszczane są nad regałami w postaci zdjęć bądź rysunków symbolizujących produkty danej strefy. Często stosowane są również strzałki pokazujące drogę do grupy towarowej.

Technologia sprzedaży – obejmuje wszelkie czynności oraz procesy związane z procesami logistyki zaopatrzenia, wielkością przedsiębiorstwa oraz kwestią najściślej powiązaną bezpośrednio z klientem, czyli metodami obsługi stosowanymi w placówkach handlowych.

W obsłudze klienta przedsiębiorstwa detalicznego kluczowe znaczenie odgrywa metoda sprzedaży. Definiuje się ją, jako sposób wykonania czynności sprzedażowych w placówce handlowej determinujący podział zadań związanych z dokonaniem transakcji pomiędzy kupujących i sprzedających. Metoda sprzedaży w danej placówce handlowej zależy

⁹⁸ M. Świąćka, *Mały wielki sprzedawca „Hurt i Detal”* nr 8/2010, s. 42-43.

⁹⁹ Sterowanie ruchem klientów przy pomocy symboli graficznych określane jest mianem *kundenführung*.

głównie od rodzaju asortymentu, wielkości i wizerunku placówki handlowej oraz oczekiwań i preferencji klientów¹⁰⁰. Uwzględniając stopień zaangażowania obsługi w proces sprzedaży wyróżnia się:

- pełną obsługą, gdzie sprzedawcy wykazują duże zaangażowanie w czynności sprzedażowe;
- obsługę z preselekcją (czyli tzw. niepełną obsługę), gdzie udział sprzedawców w procesie zakupowym jest ograniczony;
- oraz samoobsługę, gdzie klient wykonuje większość czynności operacyjnych związanych z produktem na terenie sklepu, zaś rola sprzedawców zostaje ograniczona do niezbędnego minimum.

W sklepach z pełną obsługą sprzedawca asystuje nabywcy w całym procesie zawierania transakcji kupna – sprzedaży. Sprzedawca nawiązuje kontakt z klientem, sonduje jego potrzeby i preferencje, pomaga znaleźć i podaje produkt, udziela wyjaśnień, umożliwia ocenę danego produktu przez porównanie cech z innymi produktami i stara się upewnić nabywcę o dobrym wyborze produktu. Sprzedawca może być jednocześnie kasjerem, który przyjmuje zapłatę za towar¹⁰¹. Wśród form obsługi pełnej występują dwie postaci:

- forma tradycyjna – najczęściej spotyka w małych placówkach oferujących produkty niewielkich rozmiarów o znacznej cenie w kontekście niewielkiego wsparcia środków technicznych;
- oraz forma aktywna – stosowane wszędzie tam, kliencie wymagają indywidualnego podejścia oraz wysokiego poziomu obsługi, co w konsekwencji wymaga od sprzedawców by byli specjalistami z zakresu oferowanych towarów.

Preselekcja, czyli niepełna obsługa to formuła, w której placówka handlowa pozostawia klientom swobodę w wyborze towaru. Nabywca ma dostęp do towaru, a sprzedawca pełni rolę pomocniczą na wyraźne życzenie klienta.

Samoobsługa najczęściej wykorzystywana jest w sklepach samoobsługowych. Ta forma charakteryzuje się najmniejszym zaangażowaniem

¹⁰⁰ B. Kucharska (red.), *Obsługa klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, Wyd. AE, Katowice, 2010, s. 79.

¹⁰¹ E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. PWN, Warszawa, 2012, s. 279.

sprzedawców w proces sprzedaży. Sprzedawcy najczęściej są nisko wykwalifikowani, a ich praca ogranicza się głównie do wykładania towaru na półki sklepowe. To klient jest odpowiedzialny za czynności sprzedażowe. Towary w sklepach samoobsługowych są eksponowane w taki sposób, by klient miał do nich swobodny dostęp i mógł się z nimi zapoznać przed zakupem. Klient sam dokonuje wyboru i selekcji towaru w dogodnym dla siebie czasie¹⁰².

Każde przedsiębiorstwo handlowe niezależnie od metody sprzedaży powinno opracować odpowiedni dla danej placówki system obsługi klienta, czyli skoordynowany układ elementów obejmujący wyraźnie określony cel, wynikające z niego priorytety podejmowanych działań oraz sposoby i środki ich realizacji¹⁰³.

6.5 Zagospodarowanie przestrzeni placówki handlowej – visual merchandising

Visual merchandising to pojęcie obejmujące ogół działań, których celem jest wywołanie zaplanowanych wrażeń i odczuć u klientów w punkcie sprzedaży. Visual merchandising dotyczy nie tylko samego sklepu ale i otoczenia sklepu, sposobu prezentowania produktów, oddziaływania na zmysły oraz komunikacji z klientem wewnątrz i na zewnątrz sklepu¹⁰⁴. Podstawowym zadaniem, jakiemu musi sprostać visual merchandising to wzrost sprzedaży. Do sformułowania zasad i reguł Visual merchandisingu konieczne było zgłębienie wiedzy dotyczącej charakterystyki klienta: czego oczekuje, jak spostrzega, w jaki sposób porusza się po przestrzeni sklepowej, jakie czynniki wpływają na jego decyzje o zakupie, co wpływa motywująco na ten proces itp. Visual merchandising odwołuje się do emocji adresata, stosując w tym celu kontrowersyjne hasła reklamowe, kontrastowe połączenia barw, atrakcyjne zestawienia stylizacyjne bądź też poprzez użycie postaciowych maneki-

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ S. Wilmańska-Sosnowska, *Obsługa klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” nr 8/2001, s. 10.

¹⁰⁴ L. Witek, *Merchandising – w małych i dużych firmach handlowych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2007, s. 12.

nów lub niebanalnych form dekoracyjnych¹⁰⁵. Z tej definicji wynika, że visual merchandising jest pomysłem, zbiorem sposobów na najlepszą prezentację produktów w miejscu sprzedaży. Pomysł na prezentację oznacza wszystkie działania powodujące zauważenie produktu, wzbudzenie pożądanego u klienta. Wymaga, zatem konkretnej wiedzy z kilku dziedzin, takich jak psychologia sprzedaży, wiedza o zachowaniu klientów a nawet oddziaływanie barw.

Na sukces visual merchandisingu wpływa kilka elementów, pierwszym elementem jest witryna oraz bliskie otoczenie sklepu. Witryna jest wizytówką sklepu gdzie następuje identyfikacja firmy, wyodrębnienia jej z pośród wielu innych (szyld). Witryna pełni rolę reklamową wskazując dostępną ofertę, promocje oraz akcje sprzedażowe przyciągając wzrok potencjalnego klienta i kusząc go ofertą sklepu. Niezależnie czy jest to witryna masowa (różnorodność produktów), towarowa (profilacja asortowa), towarowo-dekoracyjna (na kontekstowym tle zaprezentowane są produkty) czy też okolicznościowa (związana z ważnymi datami bądź świętami) ważne jest by wskazywała adresata, plasowała ofertę ceną, obejmowała jedność stylu oraz zgodność pochodzenia, kolorystykę i dynamikę ekspresji prezentacyjną. Zaś podstawą zarządzania powierzchnią sklepu jest przestrzenny plan zagospodarowania, który powinien być zgodny z celami, jakie stawia się powierzchni sprzedażowej, a jest to:

- prezentacja i sprzedaż towarów,
- świadczenie usług klientom,
- prowadzenie działań promocyjnych,
- przyjmowanie i magazynowanie masy towarowej,
- prowadzenie zabiegów manipulacyjnych na towarach,
- oraz tworzenie środowiska pracy personelu operacyjnego i zarządzającego.

¹⁰⁵ M. Harłacz, *Visual Merchandising – idea, realizacja, korzyść*, „Spektrum” nr 4/ 2008, s. 46-47.

Tabela 6.3 Elementy merchandisingu wizualnego

Elementy otoczenia sklepu	Prezentacja produktów	Systemy komunikacji wewnątrz sklepowej	Systemy oddziaływania na zmysły klienta
Fasada sklepu	Układ sklepu	Znaki	Wrażenia wzrokowe
Dekoracja	Metody prezentacji	Etykiety	Wrażenia słuchowe
Ściany	Organizacja asortymentu	Informacje o produktach	Wrażenia zapachowe
Oświetlenie	Koordinacja kategorii produktów	Grafika	Wrażenia smakowe
Atmosfera	Ekspozycja	Dźwięki	Wrażenia dotykowe
Kompozycja całości/projektu	Oświetlenie	Materiały/Tkaniny	
Klimatyzacja	Kolorystyka	Rozrywka	
Usługi		Edukacja	
Witryna		Promocja	
		Boksy kasowe	

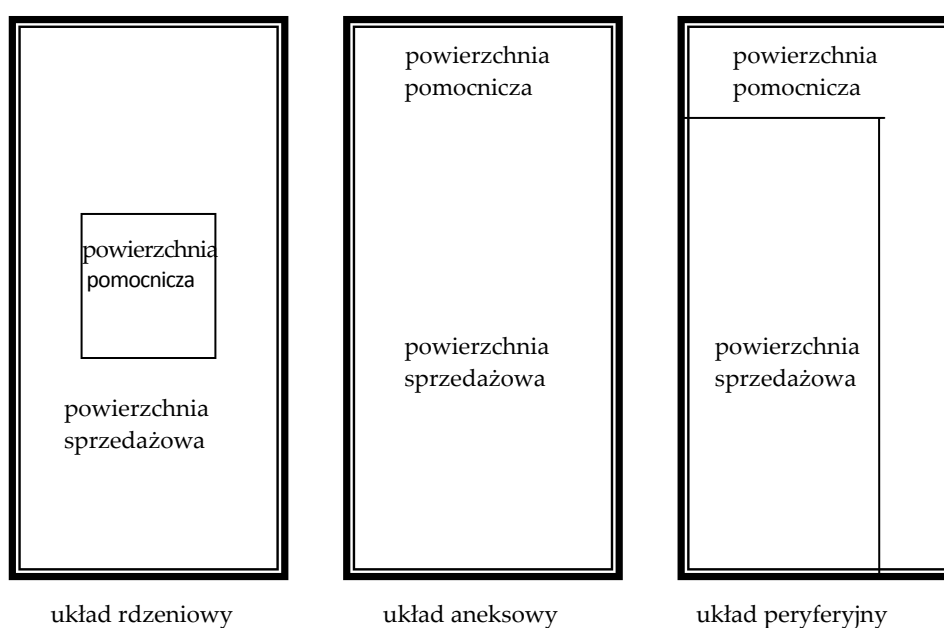
Źródło: P. McGoldrick, *Retail Marketing*, Wyd. McGraw-Hill Book Company Europe, 1990, s. 295.

Zatem w planowaniu powierzchni są uwzględnia się następujące czynniki: potencjalny natężenie przepływu klientów, formułę świadczenia usługi sprzedażowej jak i usług związanych, proporcje podziału powierzchni na bezpośrednio dostępną klientom powierzchnię sprzedażową, jak i pomocniczą, stosowane metody obsługi, cele strategii marketingowej oraz zastosowaną metodą sterowania ruchem klientów. W podstawowym podziale powierzchni jednostki sprzedażowej wyróżniamy powierzchnię sprzedażową dostępną dla klienta oraz powierzchnię pomocniczą. Wyróżnia się następujące warianty rozmieszczenia powierzchni sprzedażowej i pomocniczej względem siebie: układ rdzeniowy, aneksowy oraz peryferyjny.

Układ rdzeniowy opiera się na umieszczeniu powierzchni pomocniczej w centralnym punkcie obiektu, zaś pozostała przestrzeń przeznaczona jest na formułę sprzedażową. Ten układ stosuje się do obiektach wielokondygnacyjnych. Z kolei układ aneksowy opiera się na umieszczeniu powierzchni pomocniczej w bocznej części przestrzeni sklepu. Ten układ jest raczej proponowany dla małych i średnich placówek deta-

licznych, gdzie oferowane towary mają niski poziom rotacji. Natomiast układ peryferyjny opiera się na rozmieszczeniu powierzchni pomocniczej przynajmniej w dwóch obszarach bocznych, co ułatwia transportowanie masy towarowej z magazynu na salę sprzedażową.

Rysunek 6.2 Sposoby rozmieszczenia powierzchni sprzedażowej i pomocniczej względem siebie



Źródło: B. Borusiak, (2005), *Merchandising*, Wyd. AE, Poznań, s. 43.

Planując powierzchnię sprzedażową dostępną dla klienta należy uwzględnić przypisane jej funkcje, które powodują podział powierzchni na:

- powierzchnię ekspozycyjną, oznacza mierzoną na poziomie podłogi wielkość powierzchni, zajmowaną przez wszystkie urządzenia ekspozycyjne;
- powierzchnię komunikacyjną, która stanowi przejścia alei dla klienta między ekspozycjami;
- powierzchnię uzupełniającą, która obejmuje strefę inkasa należności, przedsiónek;

- oraz tak zwane inne powierzchnie, które są wydzielone do obsługi zdefiniowanych potrzeb klienta.

Z kolei powierzchnia pomocnicza powinna uwzględniać tą część, która będzie przewidziana na magazyn, powierzchnię komunikacyjną PPOŻ oraz pomieszczenia socjalne.

Kolejnym ważnym elementem planu zagospodarowania przestrzenia sprzedażowej dostępnej dla klienta jest układ wyposażenia infrastrukturalnego przeznaczonego do ekspozycji oferty sklepu. Handlowcy mogą zastosować regularną bądź nieregularną formułę aranżacji wnętrza.

Dla klienta regularna formuła oznacza przejrzystość organizacyjną sklepu, co ułatwia czynności zakupowe oraz zapamiętywanie rozmieszczenia asortymentu. Z kolei personel placówki handlowej stosując regularne rozstawienie infrastruktury może maksymalnie wykorzystać powierzchnię sali sprzedażowej, co ułatwia również kontrolę stanu półek oraz nadzór ze strony ochrony przed potencjalnymi złodziejami. W ramach regularnej formuły mogą zastosować układ siatkowy na krótszym bądź dłuższym boku prostokąta oraz układ typu ruszt. „Układ siatkowy, cechuje się równomiernym ustawieniem regałów, często są one jednakowej wysokości, długości i szerokości oraz w jednakowych odstępach”¹⁰⁶. Taki typ zagospodarowania infrastrukturalnego stosuje się w hipermarketach bądź domach handlowych. Zaś ustawienie typu ruszt jest charakterystyczne dla supermarketów.

Zaś w ramach nieregularnej formuły: układ swobodny bądź układ butikowy. Układ swobodny, jest charakterystyczny szczególnie dla centrów handlowych uwzględniając zróżnicowane umeblowanie. Zapewnia on nabywcom znaczną swobodę poruszania się, mnóstwo możliwości tras i dużo wolnej przestrzeni. Jednak mimo jego atrakcyjności cechuje go mała efektywność wykorzystania powierzchni sprzedażowej, a co za tym idzie, wysoki koszt efektywny. Dlatego też najczęściej wykorzystywany jest z sklepach z modną odzieżą¹⁰⁷. Układ butikowy, to taki gdzie sklep dzieli się na obszary sprzedaży, w których

¹⁰⁶ W. Drozd, *Layout na medal*, „Handel” nr 8/2000, s. 40.

¹⁰⁷ M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*. Wyd. E-Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003, s. 187.

lokuje się określone kategorie produktów. Nie stosuje się w nim regularnych korytarzy międzyregalowych, a jedynie odpowiednio poprowadzone przejścia między rzędami półek lub wieszaków, których rozmieszczenie jest często zmieniane¹⁰⁸.

Finalnym zagadnieniem planu zagospodarowania powierzchni jest zdefiniowanie wielkości powierzchni ekspozycyjnej dla poszczególnych grup towarowych. Jej wielkość zależy od liczby grup towarowych oraz gabarytów oferowanych artykułów. Jednak w podjęciu decyzji w tym zakresie należy również rozpatrzyć: wielkość stany zapasów poszczególnych produktów, wielkość popytu, charakterystykę elastyczności przestrzennej sprzedaży.¹⁰⁹ Wybór konkretnej rozmieszczenia masy towarowej w obrębie sali sprzedażowej powinno spełniać następujące zasady:

- klienci powinni być zachęceni do odwiedzania wszystkich części sklepu,
- dobra o różnym zastosowaniu lub szkodliwym oddziaływaniu muszą być odseparowane,
- towary podobne powinny być umieszczone obok siebie,
- powinno unikać umieszczenia małych i relatywnie drogich towarów w zaułkach,
- sposób rozmieszczenia grup towarowych wywiera silny wpływ na poziom i strukturę obrotów oraz wizerunek sklepu.¹¹⁰

Analizując szczegółowy poziom zarządzania asortymentem w placówce handlowej należy uwzględnić następujące zasady:

- zasada pokrewieństwa handlowego, czyli łączne eksponowanie towarów należących do danej grupy towarowej;
- zasada zachowania logicznego powiązania w ustalaniu sąsiedztwa poszczególnych grup;
- zasada zachowania strefowego układu asortymentu wewnątrz grup towarowych, np.: strefa tematyczna, strefa promocyjna, strefa towarów markowych;

¹⁰⁸ J. Szumilak, *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju. Sprzedaż, obsługa klienta*. Wyd. Oficyna Wydawnicza, Kraków, 2004, s. 104.

¹⁰⁹ R. C. Curhan, *Shelf Space Allocation and Profit Maximization in Mass Retailing*, "Journal of Marketing" vol. 37, 1973, s. 54.

¹¹⁰ B. Borusiak, *Merchandising*, Wyd. AE, Poznań, 2005, s. 49.

- zasada zachowania układu asortymentu według schematu: towary „magnesy” o atrakcyjnych cenach, towary nabywane pod wpływem impulsu, towary „przymusowe” – kupowane dla zaspokojenia codziennych potrzeb;
- zasada identyfikacji słabych i mocnych punktów przestrzeni sprzedażowej, tak aby w mocnych punktach sprzedawać towary zyskowne lub oferować zestawy towarów zapewniających wyrównanie produktywności powierzchni;
- zasada zgodności z programem promocyjnym i regułami ekspozycji¹¹¹.

Produkty w punkcie sprzedaży będąc przypisanymi do określonych stref ekspozycyjnych powinny być prezentowane na urządzeniach, które będą zgodne z preferowanym wizerunkiem punktu sprzedaży, a także tak by spełniały wymóg produktywności. Oznacza to odniesienie do takich czynników jak: cena i marża jednostkową towaru, rotacja oraz rentowność. Z drugiej strony produkty w placówce handlowej powinny być tak rozlokowane by można było zastosować sterowanie ruchem nabywców tak by efektywnie zarządzać różnicami produktywności w różnych części placówki handlowej. Dąży się w ten sposób do tego by klient: odwiedził możliwie wszystkie części sali sprzedażowej, jak również by jak najdłużej pozostał w sklepie.

Decydując o sposobie poruszania się klientów, wykorzystuje się dwie metody. Pierwsza z nich polega na tworzeniu labiryntu, w którym klient porusza się metodycznie poprzez całą salę. Układ ten charakteryzuje się tym, że wejście na salę sprzedażową jest znacznie oddalone od strefy inkasa, co wymusza przejście całego sklepu. Natomiast w drugiej metodzie stosuje się odpowiednie rozmieszczenie grup towarowych w obrębie sali. Wówczas układa się naprzemiennie towary kupowane impulsywnie oraz tzw. towary-magnesy, czyli te których zakup został zaplanowany, przy czym te pierwsze ustawiane są w bardziej widocznych miejscach¹¹². Cele to zostały sformułowane w oparciu o badania nad zachowaniem nabywców, które wnioskuje, że klienci odwiedzający mak-

¹¹¹ J. Chwałek, *Innowacje w handlu*, Wyd. PWE, Warszawa, 1992, s. 85.

¹¹² M. Sławińska (red.), *Strategie przedsiębiorstw handlowych w warunkach gospodarki rynkowej*, Wyd. AE, Poznań, 1996, s. 94.

symalną część sali sprzedażowej oraz przebywający w sklepie dłużej dokonują większych zakupów¹¹³.

Kolejnym krokiem w obszarze zagospodarowania przestrzeni handlowej jest przejście na najniższy poziom analizy – mianowicie ekspozycji w obszarze poszczególnych urządzeń ekspozycyjnych – najczęściej regału oraz półki sklepowej.

Opracowują plany rozmieszczeni oferty sklepowej w ramach poszczególnych ekspozycji uwzględnia się: cenę i marżę jednostkową generowaną przez produkt oraz rotację i rentowność danego asortymentu. Wyznacza się tzw. DPP (*Direct Product Profitability*), który polega na obliczaniu indywidualnego udziału każdego towaru w rentowności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kosztów półki, transportu, ogólnych i pracy. I tak poziom produktywność jest rozłożony następująco: najwyższy jest generowany przez produkty rozmieszczone w strefie zasięgu wzroku klienta (150–180 cm), średni w strefie zasięgu ręki (90–120 cm), zaś najniższą przez produkty umieszczone na najniższych półkach.

Praktyczne projektowanie rozmieszczenia towarów w obrębie regału musi kierować się następującymi zasadami:

- wszystkie miejsca ekspozycji towarów powinny być nimi wypełnione;
- artykuły o wysokiej jakości jak również te drogie powinny znajdować się na wyższych półkach a najtańsze na najniższych;
- towary o wadze powyżej 2 kg powinny znajdować się na samym dole;
- umieszczając produkty na prawo od środka regału daje się im większą szansę na sprzedaż;
- towary „magnesy” należy umieszczać na obrzeżach ekspozycji;
- wszystkie towary muszą być zwrócone awersem opakowania w stronę klienta;
- należy pozostawiać niewielkie szczeliny pomiędzy artykułami, aby klient mógł je swobodnie zdjąć z półki;
- uzupełniając towar należy najświeższe artykuły umieszczać z tyłu za tymi z wcześniejszym terminem ważności;
- cena powinna być oznaczona w sposób widoczny;

¹¹³ P. Underhill, *Dlaczego kupujemy*, Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2001, s. 59.

- nie powinno się mieszać w jednej przestrzeni kilku różnych artykułów;
- miejsca eksponowania grup towarowych powinny być stałe;
- budując ekspozycje towarów, należy organizować ją w bloki¹¹⁴.

Zarządzając ekspozycją produktów w placówce handlowej należy uwzględnić fakt, iż obok stałej ekspozycji w określonych miejscach sklepu należy przygotować dodatkowe miejsca ekspozycyjne w ramach prowadzonych działań promocyjnych placówki handlowej oraz producentów. Dlatego wyróżnia się następujące rodzaje miejsc ekspozycyjnych: podstawową – stałą oraz promocyjną – dodatkową. W ramach nich można zbudować ekspozycję: swobodną (zapewniającą nieograniczony dostęp do produktów), tematyczną (wskazującą na istotne wydarzenia, rodzaj aktywności, porę roku itp.), projektową (łązącą produkty komplementarne podając tym samym gotowe rozwiązania – *cross-selling*), klasyfikującą (wskazującą różne warianty tego samego produktu: cena względem poziomu jakości) oraz akcentującą styl życia (stanowiącą połączenie produktów mających związek z zainteresowaniami, poglądami czy przekonaniami klienta).

Zarządzając przestrzenią sprzedażową należy pamiętać o tym, że ponad 50% klientów chciałaby kupować bez pokonywania dużych odległości. Jeśli już się klienci przemieszczają po sklepie to dostrzegają znacznie lepiej wszystko to, co znajduje się po jego stronie sprawniejszej ręki (zwykle prawej), którą zdejmują produkty z półek oraz wzrok konsumenta lustruje półkę sklepową od lewej do prawej przeznaczając zaledwie 3 sekundy na każde 10 cm półki.

6.6 Atmosfera placówki handlowej – sensory marketing

Budulcem klimatu handlowego oraz jednym z istotnych czynników stymulujących działanie nabywcy jest atmosfera sklepu, a więc nastrój otoczenia czy też bodźce wpływające na emocje nabywców. Z pomocą przychodzi to marketing sensoryczny, który określany jest również, jako marketing doznań, *experiential marketing*, *marketing sensualny*.

¹¹⁴ J. Szumilak, *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju. Sprzedaż, obsługa klienta*. Wyd. Oficyna Wydawnicza, Kraków, 2004, s. 107.

Marketing sensoryczny (ang. *sensory marketing*), zwany przez autora marketingiem pięciu zmysłów, to nowa w aspekcie całościowym użyteczna koncepcja w obszarze nauki o marketingu. Jej intensywny rozwój wywołuje pogarszającą się skuteczność tradycyjnych marketingowych metod i technik oddziaływania na konsumentów.¹¹⁵ Wszak klienci doświadczenia przestrzeni całościowo. Zatem tworząc przestrzeń handlową w sposób świadomy należy kreować przestrzeń będącą źródłem przyjemności i doznań estetycznych.

Marketing sensoryczny stawia w centrum działań marketingowych mózg ludzki z pięcioma zmysłami. To właśnie umysł jednostki odbiera markę i tworzy jej wizerunek w kategoriach pojęć i wyobrażeń. Wizerunek ten jest efektem posiadanego przez jednostkę doświadczenia zmysłowego firmy lub marki. Każda jednostka ma subiektywne doświadczenie, które nazywamy logiką doświadczeń (ang. *experience logic*). Logika ta jest indywidualna i osobista. To rezultat tego, w jaki sposób jednostka za pomocą swoich pięciu zmysłów (każdego z osobna lub wszystkich razem) postrzega i interpretuje doświadczenia zmysłowe¹¹⁶.

Marketing sensoryczny może wpływać na jednostkowe doświadczenie zakupu i konsumpcji, w którym pięć ludzkich zmysłów oddziałuje na siebie podczas najwyższego doświadczenia zmysłowego marki. Jak wskazuje A. Krishna, marketing sensoryczny „angażuje zmysły konsumentów i wpływa na ich zachowania”¹¹⁷. Jego zasadniczym celem jest takie scalenie wyłączonego spostrzegania w jeden łączny proces postrzegania, gdzie synergia percepcji wywołuje burzę emocji i potęguje zachowania nabywcze klientów. Jak podkreślają badacze¹¹⁸ w sytuacji, gdy doświadczenia zmysłowe budzą pozytywne doznania sensoryczne tzw. *sensory satisfaction*, klienci są wówczas bardziej zmotywowani do zakupu. Jeśli dodamy do tego stan niepowtarzalności sensorycznej możemy

¹¹⁵ B. Hultén, N. Broweus, M. van Dijk, (2009), *Sensory Marketing*, Palgrave MacMillan, New York, s. 5-6.

¹¹⁶ Ibidem, s. 18-19.

¹¹⁷ A. Krishama (red.), *Sensory Marketing*, Routledge, New York, 2010, s. 2.

¹¹⁸ M. Dahlen, F. Lange, T. Smith, *Marketing Communications*. John Wiley & Sons, London, 2010.

być wówczas pewni, że stworzone niepowtarzalne skojarzenia z doznaniem zaowocują przewagą nad konkurencją.

Marketing sensoryczny zespala harmonijne połączenia pięciu obszarów oddziaływania na ludzkie zmysły. W procesie zakupowym, przed, w trakcie i po ludzkie receptory sensoryczne wystawione są na szereg doznań wizualnych, dźwiękowych, węchowych, smakowych oraz dotykowych. Klient przebywający w placówce handlowej podlega ich permanentnemu oddziaływaniu w trakcie procesów selekcjonowania, organizowania i interpretacji doznań¹¹⁹.

Atmosfera to świadome budowanie (projektowanie) sklepu w celu wywołania u kupujących określonych efektów. Tworzona jest poprzez oddziaływanie na zmysły nabywcy wywołując określone wrażenia: wzrokowe, słuchowe, węchowe i dotykowe¹²⁰. Koncepcja *designing attractive artificial environments* łączy wnętrze sklepu, jak i przestrzeń wokół niego, które powinny być wykorzystane do tworzenia w konsumentach konkretnych wrażeń, które przełożą się na realne zyski. Bowiem wrażenia sensoryczne stanowią podstawę sensorycznej satysfakcji determinującej decyzje zakupowe klienta. Od 27 do 75% decyzji dotyczących zakupu danego produktu podejmowane jest właśnie w miejscu sprzedaży¹²¹. Optymalne zarządzanie atmosferą placówki handlowej, aby przyciągnąć i zauroczyć klienta. Wizyta w placówce handlowej ma być niezapomnianym przeżyciem. Przedsiębiorstwa stosując sensual marketing pragną osiągnąć ten cel. Zarządzając przestrzenią i czasem dążą do stanu, który pozwoli na stworzenia głębszych i bardziej osobistych relacji pomiędzy placówką i klientem. Takie działania sprzyjają budowie reputacji oraz pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Kreacja atmosfery panującej w placówkach współtworzona jest przez takie rozplanowanie i zagospodarowanie przestrzeni sklepowej by

¹¹⁹ M. Solomon, *Zachowania i zwyczaje konsumentów*. Wyd. Helion, Gliwice, 2006, s. 53-65.

¹²⁰ K. Kolańska-Morawska, *Merchandising z kreacją atmosfery jako forma komunikacji z klientem w miejscu sprzedaży*, [w:] M. Trippner (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XI, zeszyt 5, Wyd. SWSPiZ, Łódź, 2011, s. 53-65.

¹²¹ http://www.tnsglobal.pl/uploads/1569/Marketing_w_Praktyce_2005_11_01_Zakupy_pod_wplywem_impulsu_1.tif.pdf z dn. 24.01.2009.

w połączeniu z instrumentarium informacyjnym, kolorystyką, zapachami oraz muzyką zakupy były przyjemnością. Na bazie bodźców wzrokowych w postaci barwy, jej natężenia, wyglądu przedmiotów (wielkości, kształtu), dźwiękowych – poprzez muzykę oraz wszelkie inne dźwięki (natężenie oraz wysokość dźwięków), węchowych ze względu na charakter i intensywność zapachów, dotykowych w postaci możliwości kontaktu w zakresie odczuwania temperatury oraz faktury przedmiotów, ponadto doznań smakowych, które są odbierane przez zmysły każdego człowieka, występuje oddziaływanie na podświadomość¹²².

Ważnym składnikiem kreacji atmosfery w placówce handlowej jest muzyka, która wpływa na emocje. Płynąca z głośników muzyka może prowadzić klienta przez placówkę handlową. Muzyka może skutkować tym, że klienci dłużej pozostają w sklepie oraz kupują znacznie więcej. Muzyka rytmiczna pobudza do działania i zwiększa tempo przemieszczania się klientów w sklepie. Muzyka może spowodować, iż klienci będą chętnie wracali do danej placówki handlowej.

W punktach sprzedaży detalicznej stosuje się również oddziaływanie zapachami, tworząc tym samym przyjemną atmosferę i powodując chęć dłuższego pobytu w sklepie. Stwierdzono, że przyjemne zapachy zwiększają stan gotowości do realizacji różnych zadań oraz efektywność ich realizacji, ułatwiają wzbudzenie miłych wspomnień, skłaniają do zachowań prospołecznych¹²³.

Należy pamiętać, że atmosfera sklepu pełni również funkcje kulturoznawcze i społeczne oraz sprzyja powstawaniu kontaktów międzyludzkich. Dlatego też podkreśla się sprzeczność między wzrastającym stopniem wykorzystania najnowszych technologii w procesie obsługi, a oczekiwaniami co do poziomu obsługi i klimatu, w jakim dokonywane są zakupy¹²⁴. Wszystkie docierające do klientów bodźce zostają przetworzone przez każdą osobę w indywidualny sposób, prowadząc do szcze-

¹²² K. Kolasińska-Morawska, *Merchandising z kreacją atmosfery jako forma komunikacji z klientem w miejscu sprzedaży*, [w:] M. Trippner (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XI, zeszyt 5, Wyd. SWSPiZ, Łódź, 2011, s. 53-65.

¹²³ B. Dranikowska, *Wpływ bodźców z otoczenia na zachowanie klienta*, „Marketing i Rynek” nr 7/2004, s. 19.

¹²⁴ J. Chwałek J., *Nowoczesny sklep*, Wyd. WSiP, Warszawa, 1993.

gólnego nastroju, który kieruje późniejszym zachowaniem. Spójna oraz kompletna koncepcja kreacji atmosfery placówki jest przełożeniem koncepcji stanów emocjonalnych klienta: bodziec – organizm – reakcja, i jako taka ma za zadanie stworzyć pożądany zakres postrzegania przestrzeni sklepu, jako atrakcyjnej. Wygląd zewnętrzny oraz wewnętrzny sklepu i jego wielkość, jako źródło informacyjne stanowić mają niemego sprzedawcę oferty placówki.

Podsumowanie

Obserwowana w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat zmiana orientacji z produktowej (produkuj na zapas, ang. *make to stock*) na rynkową (produkuj na zamówienie, ang. *make to order*), sezonowość popytu, zmiany w formach dystrybucji oraz rosnąca konkurencja w handlu stawia przedsiębiorstwa handlowe przed nowymi wyzwaniami. Produkty muszą „sprzedawać się”. W dzisiejszych czasach dostępność produktu i wysoki poziom obsługi klienta, traktowane obecnie, jako standard w sprzedaży, oraz silna konkurencja ceną już nie wystarczają. Trzeba czegoś więcej. Czegoś, co spowoduje, że dany produkt zostanie kupiony „tu i teraz” u tego, a nie innego sprzedawcy. I właśnie w wywołaniu tego efektu kluczową rolę odgrywa merchandising, którego bazowa definicja oddająca jego sens to ogół działań podejmowanych bezpośrednio w punkcie sprzedaży mających na celu wywieranie wpływu na zachowania nabywcze klientów. Szereg definicji merchandisingu, przytaczanych w powyższym tekście, pokazuje także inne cele wykorzystania metod i technik związanych z merchandisingiem, ale cel nadrzędny, to przekonanie klienta do nabycia produktu tu i teraz w miejscu, gdzie jest on eksponowany. Umiejętne stosowanie instrumentów i narzędzi merchandisingu staje się obecnie w przedsiębiorstwach handlowych jednym z głównych sposobów na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, co bez wątpienia czyni tę tematykę istotną tak z teoretycznej (naukowej) jak i praktycznej perspektywy. Przytoczone definicje oraz opisane instrumenty i narzędzia merchandisingu mają na celu propagowanie tematyki skutecznego kreowania wizerunku jednostki handlowej i ogólnie przedstawieniu roli jaką odgrywa w handlu merchandising, który często utożsamiany jest z koncepcją zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi.

Zagadnienia do dyskusji

1. Zmiany w obszarze mutacji marketingu na rzecz merchandisingu.
2. Ideowość koncepcji merchandisingu w ujęciu handlowców oraz producentów.
3. Strategiczne ujęcie merchandisingu wobec konieczności rozwoju sieciowego przedsiębiorstw handlowych.
4. Sprawcza siła instrumentarium merchandisingu mix.
5. Visual merchandising i sensory marketing w koncepcji zarządzania atmosferą placówek handlowych.

Bibliografia

- Baruk A.I., *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców?. Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń, 2006.
- Berman B., Evans J.R., *Retail Management. A Strategic Approach*, Macmillan Publishing Company, New York, 1992.
- Binsztok A., Zuzański T., *Jak oczarować klientów w sklepie, czyli MERCHANDISING z elementami psychologii zachowań konsumenckich*, Wyd. Helion, Gliwice, 2013.
- Borusiak B., *Merchandising*, Wyd. AE, Poznań, 2005.
- Chwałek J., *Innowacje w handlu*, Wyd. PWE, Warszawa, 1992.
- Chwałek J., *Nowoczesny sklep*, Wyd. WSiP, Warszawa, 1993.
- Cox R., Brittain P., *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, Wyd. PWE, Warszawa, 2000.
- Curhan R.C., *Shelf Space Allocation and Profit Maximization in Mass Retailing*, “Journal of Marketing” vol. 37, 1973.
- Dahlen M., Lange F., Smith T., *Marketing Communications*. John Wiley & Sons, London, 2010.
- Dranikowska B., *Wpływ bodźców z otoczenia na zachowanie klienta*, „Marketing i Rynek” nr 7/2004.
- Drozd W., *Layout na medal*, „Handel” nr 8/2000.
- Drzazga M., *Merchandising w przedsiębiorstwie handlowym*. [w:] Śliwińska K. (red.), *Teoria i praktyka marketingu handlowego: wybrane problemy*, Wyd. AE, Katowice, 2002.
- Foxall G.R., Goldsmith R.E., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wyd. PWN, Warszawa, 1998.
- Friend S.C., Walker P.H., *Welcome to the New Word of Merchandising*, „Harvard Business Review”, November, 2001.
- Grzesiuk A., *Tajemnice półki sklepowej*, cz. I., Nr 6/1999.
- Harłacz M., *Visual Merchandising – idea, realizacja, korzyść*, „Spektrum” nr 4/ 2008.
- Hultén B., Broweus N., M. van Dijk, *Sensory Marketing*, Palgrave MacMillan, New York, 2009.

- Kałużna-Drewińska U., Iwankiewicz-Rak B., *Marketing w handlu*, Wyd. AE, Wrocław, 1997.
- Kłosiewicz-Górecka U. (red.), *Zarządzanie kategoriami produktów jako obszar współpracy producenta i detalisty*, „Handel Wewnętrzny” nr 6/2002.
- Kłosiewicz-Górecka U., *Merchandising producenta – nowy trend w zarządzaniu sprzedażą*, „Handel Wewnętrzny” nr 6/2001.
- Kolasińska-Morawska K., „Merchandising z kreacją atmosfery jako forma komunikacji z klientem w miejscu sprzedaży” [w:] Trippner M. (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XI, zeszyt 5, Wyd. SWSPiZ, Łódź, 2011.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa, 1985.
- Kotler Ph., *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, Wyd. Helion, Gliwice, 2006.
- Krishama A. (red.), *Sensory Marketing*. Routledge, New York, 2010.
- Kucharska B. (red.), *Obsługa klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, Wyd. AE, Katowice, 2010.
- Maleszyk E., *Strategie merchandisingowe zagranicznych sieci handlu artykułami żywnościowymi*, „Handel Wewnętrzny” nr 3/1999.
- Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. PWN, Warszawa, 2012.
- Rozwadowska B., *Merchandising handlowy a merchandising producenta*, „Marketing i Rynek” nr 1/2000.
- Sławińska M. (red.), *Strategie przedsiębiorstw handlowych w warunkach gospodarki rynkowej*, Wyd. AE, Poznań, 1996.
- Solomon M., *Zachowania i zwyczaje konsumentów*. Wyd. Helion, Gliwice, 2006.
- Sullivan M., Adcock D., *Marketing w handlu detalicznym*. Wyd. E-Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003.
- Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Wyd. Placet, Warszawa, 1995.
- Szulce H., *Struktury i strategie w handlu*, Wyd. PWE, Warszawa, 1998.
- Szumilak J., *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju. Sprzedaż, obsługa klienta*. Wyd. Oficyna Wydawnicza, Kraków, 2004.
- Szymoniuk B., *Komunikacja marketingowa*, Wyd. PWE, Warszawa, 2006.
- Święcka M., *Mały wielki sprzedawca „Hurt i Detal”* nr 8/2010.
- Świtalska K., *Psychologia merchandisingu cz. I*, „Solarium & Fitness” nr 4/2007.
- Underhill P., *Dlaczego kupujemy*, Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2001.
- Wellhoff A., Mason J.E., *Le Merchandising: Bases, techniques, nouvelles tendances (Broché)*, Français, 2005.
- Wilmańska-Sosnowska S., *Obsługa klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” nr 8/2001.
- Witek L., *Merchandising – w małych i dużych firmach handlowych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2007.
- www.tnsglobal.pl, dostęp 28.01.2014.

Część czwarta:
Marketing relacji

Rozdział 7: ISTOTA MARKETINGU RELACJI

Robert Seliga, Andrzej Woźniak

7.1 Ewolucja i znaczenie marketingu relacji

Podstawą rozważań na temat marketingu zorientowanego na klienta wydaje się być zaproponowany przez Ph. Kotlera pięcioelementowy model roli marketingu w przedsiębiorstwie. Ph. Kotler przedstawia ewolucję poglądów na temat roli marketingu w działalności przedsiębiorstwa, zaczynając od równouprawnienia marketingu z innymi obszarami działalności firmy, aż do koordynacji innych obszarów działalności poprzez sferę marketingu (rys. 7.1).

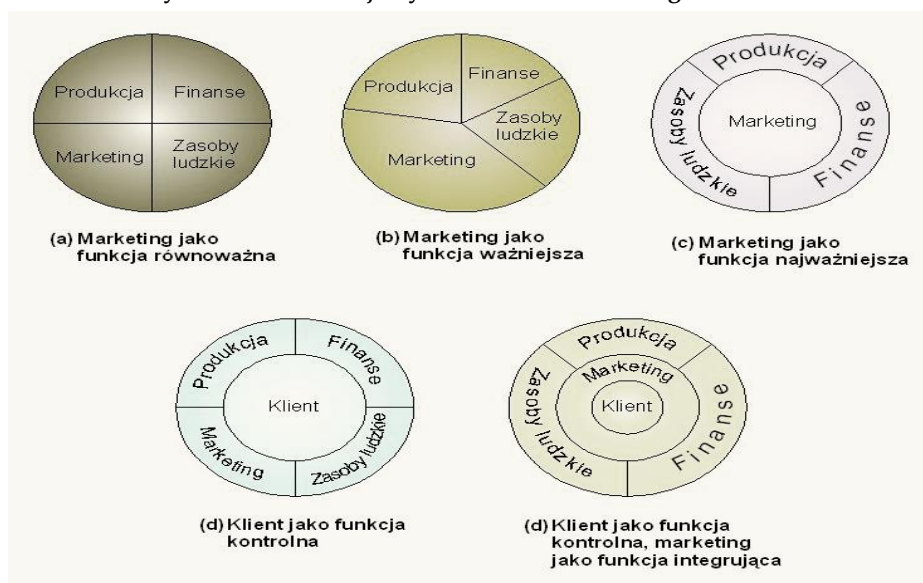
W związku z tym modelem, marketing i klient zaczynają odgrywać rolę rdzenia całej działalności przedsiębiorstwa, któremu podporządkowane są inne obszary funkcjonalne. Zdaniem innych badaczy m.in. J. Thomasa i R.K. Gupty, zmiany zachodzące na poziomie gospodarki, branży, rynku i klientów sprawiły, że zmieniło się wyraźnie podejście firm do marketingu, a także nastąpiło odejście od tradycyjnego modelu tworzenia wartości na rzecz dwustronnej komunikacji z klientem¹.

Marketing relacji, jako w pełni ukształtowana teoria, został sformułowany po raz pierwszy w latach osiemdziesiątych XX wieku. Powstanie koncepcji marketingu relacji było wynikiem badań i analiz problemu

¹ J. Thomas, R.K. Gupta, *Marketing Theory and Practices: Evolving Through Turbulent Times*, Global Business Review, 2005, No. 1.; A. Kopczyńska, *Zachowania nabywców i segmentacja*, [w:] H. Mruk (red.), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 37.

relacji z klientami połączonego z orientacją strategiczną w podejściu do działań podejmowanych w sferze marketingu.

Rysunek 7.1. Rozwojowy schemat roli marketingu w firmie



Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2005, s. 25.

Przytaczając za literaturą przedmiotu istotny jest także fakt, że duży wpływ na rozwój koncepcji marketingu relacyjnego miała coraz częstsza krytyka głównych założeń marketingu transakcji i koncepcji typowego marketingu mix. Konieczność analizy głównych krytycznych przesłanek, skierowanych w stosunku do klasycznej teorii marketingu opisał J. Otto przedstawiając cztery główne obszary tej krytyki².

1. Krytyka podstaw teoretycznych tradycyjnej koncepcji marketingu – w rozważaniach na temat samego marketingu należy cofnąć się do jego korzeni, które wywodzą się z teorii ekonomii. Naukowcy poddają w wątpliwość użyteczność koncepcji 4P, jako głównej teorii marketingu. Ch. Grönroos stoi na stanowisku, że model 4P pozostał dzi-

² J. Otto, *Marketing relacji*, Akademia Oeconomica, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 37–39.

siaj jedynie listą P, pozbawioną teoretycznych korzeni³. Dodatkowo uważa się, że w dzisiejszych czasach związek między teorią mikroekonomii a marketingiem mix zdecydowanie zmalał.

2. Krytyka nadmiernej generalizacji – nadmierne uogólnienie stanowi drugi obszar krytyki klasycznej koncepcji marketingu. Uważa się, że model 4P nie odzwierciedla wszystkich swoich założeń podczas stosowania go na różnych rynkach, ponieważ został zbudowany na podstawie badań przeprowadzonych na bardzo dobrze rozwiniętym rynku amerykańskim.
3. Krytyka orientacji na produkcję – krytyce poddana została orientacja produkcyjna firm. Stwierdzono, że koncepcja 4P wzmacnia produkcyjnie zorientowaną definicję marketingu poprzez skupienie na rdzeniu działalności przedsiębiorstwa.
4. Krytyka podejścia transakcyjnego – krytyce poddano podejście do klienta traktowanego, jako strona pasywna, w przeciwieństwie do aktywnej strony, czyli sprzedającego. Postawy te powinny być dynamiczne w trakcie procesu dokonywanej transakcji (rolę decyzyjną pozostawia się klientowi, który decyduje czy chce przyjąć postawę pasywną czy aktywną). W tradycyjnej koncepcji marketingu skoncentrowano wszystkie wysiłki marketingowe na doprowadzeniu do zawarcia transakcji.

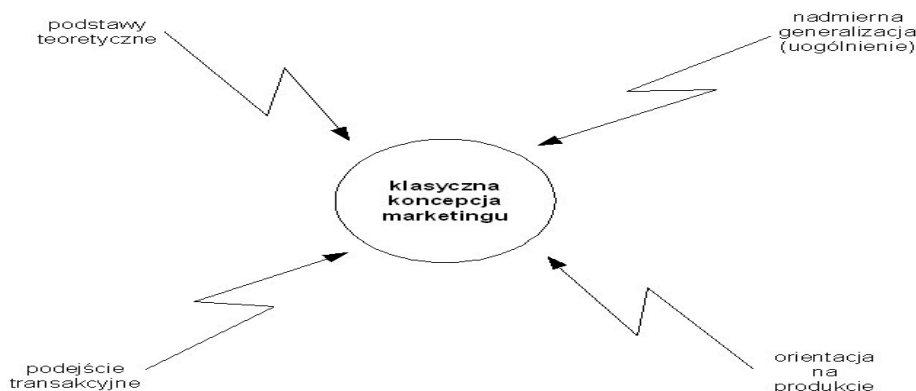
Próby zdefiniowania koncepcji marketingu relacji wywodzą się z krytyki tradycyjnego ujęcia marketingu zainspirowało wielu badaczy do zaproponowania własnej definicji i modelu marketingu relacji (*relationship marketing*) nazywanego również, przez część autorów, marketingiem partnerskim (*partnership marketing*)⁴. Przeważająca część definicji marketingu relacji podkreśla konieczność budowania więzi z klientem⁵.

³ Ch. Grönroos, *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, *Management Decision*, 32, (2), 1994, s. 4-19.

⁴ J. Otto, *Marketing relacji*, op. cit, s. 36.

⁵ R. Krupski używa terminu więzi równoznacznie z relacją (R. Krupski, *Strategie relacyjne*, [w:] H.G. Adamkiewicz-Drwiłło (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 121.

Rysunek 7.2. Główne obszary krytyki klasycznej koncepcji marketingu



Źródło: J. Otto, *Marketing relacji*, Akademia Oeconomica, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 38.

L. Berry stwierdza, że „marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskiwanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu”⁶. Z kolei – E. Gummesson twierdzi, że „marketing relacji jest współdziałaniem w sieciach relacji”⁷. L. Ryals i A. Payne podobnie jak L. Berry podkreślają wagę i znaczenie utrzymywania długookresowych więzi z dotychczasowymi klientami oraz zdobywania coraz większego udziału w wydatkach dotychczasowych klientów⁸. Autorzy powyższych definicji w szczególny sposób podkreślają potrzebę kreowania relacji z klientem, stwierdzając, że relacja ta ma charakter długoterminowy.

⁶ B. Leonard, *Relationship Marketing*, Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 26.

⁷ E. Gummesson, *Total Relationship Marketing, Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value – creating network economy*, Elsevier Ltd. Butterworth - Heinemann, Third edition 2008, s. 5.

⁸ L. Ryals, A. Payne, *Customer Relationship Management in Financial Services. Towards Information-enabled Relationship Marketing*, „Journal of Strategic Marketing”, 2001, No. 9; R. Niestrój, *Istota i znaczenie marketingu*, (red.) J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, wyd. Instytut Marketingu, Karków 2006, s. 40.

Według J. Szymczaka i M. Urbaniaka menedżerowie w Polsce coraz częściej zauważają prawidłowość, że klienci i współdziałanie z nimi stanowią siłę warunkującą istnienie i rozwój firmy na rynku⁹. J. Fazlagić definiuje więź marketing relacji, jako: „formę marketingu zorientowaną na utrzymanie istniejących klientów”¹⁰. Inni badacze, w tym Ch. Grönroos proponują szersze sposoby definiowania marketingu relacji: „marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie więzi z klientem i ich partnerami w taki sposób, aby cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i realizację poczynionych obietnic”¹¹. Natomiast R.M. Morgan i S.D. Hunt twierdzą, że opisywana koncepcja „dotyczy wszelkiej aktywności marketingowej, której celem jest nawiązanie, utrzymywanie i pogłębianie korzystnej wymiany wzajemnej”¹².

Prezentowane przez badaczy określenia marketingu relacji są bardzo zbliżone do siebie, wszystkie podkreślają potrzebę kreowania więzi z klientem w taki sposób, aby obydwie strony transakcji były usatysfakcjonowane. Ponadto Ch. Grönroos w przedstawionej definicji wprowadził nową kategorię marketingową, mianowicie obietnice. Służą one zbudowaniu wstępnej relacji z klientem, a następnie spełnienie obietnic może dopiero zweryfikować i utrwalić wcześniejszą, warunkową więź. W ten sposób obydwie strony czerpią obopólną korzyść. Ch. Grönroos zwraca także szczególną uwagę na partnerskie traktowanie się przez obydwie strony umowy.

W literaturze przedmiotu przeważa szeroki i ogólny sposób definiowania marketingu relacji. J. Capuslky i M. Wolf uważają, że marketing relacji to przede wszystkim: „proces polegający na stworzeniu bazy danych o już posiadanych oraz potencjalnych klientach i zbliżeniu się do

⁹ J. Szymczak, M. Urbaniak, *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działań przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, 12/2006, s. 23–28.

¹⁰ J. Fazlagić, Katedra Usług, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, pobrano z www.fazlagic.egov.pl/artukul.php?artykul=46&zakladka=2 z dnia 3.09.2008.

¹¹ Ch. Grönroos, *Strategic Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press, Lexington 1990, s. 138; M. Kowalska-Musiał, *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, PWE, „Marketing i Rynek”, 3/2006, s. 2–8.

¹² R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, 1994, vol. 58, July.

nich przy pomocy zróżnicowanych, charakterystycznych dla każdego nabywców informacji. Winna być przeprowadzona analiza kosztów zdobycia i utrzymania każdego klienta oraz długoterminowe oceny zbudowanych relacji”¹³. Autorzy powyższej definicji podkreślają szczególnie znaczenie posiadania szczegółowych informacji pozwalających na indywidualizację klienta. Wprowadzone zostało do definicji pojęcie bazy danych, dzięki której mają być przechowywane i wyszukiwane informacje o kliencie. Dodatkowo zwrócono po raz pierwszy uwagę na aspekt kosztowy związany z pozyskaniem oraz utrzymaniem klienta. Do grupy badaczy podkreślających konieczność zbierania informacji o kliencie zalicza się także T. Cram, który definiuje marketing relacji, jako: „konsekwentne stosowanie uaktualnionej wiedzy o indywidualnych klientach dla zaprojektowania produktu lub usługi, które są komunikowane interaktywnie, celem rozwinięcia i kontynuowania wzajemnie korzystnych więzi”¹⁴. W związku z tym obok elementu budowania więzi z klientem pojawiają się: wiedza o kliencie oraz interaktywna komunikacja z klientem. Umożliwia to zindywidualizowanie potrzeb i metod komunikacji marketingowej z klientem. Oznacza to przesunięcie zainteresowań marketingu z najbardziej masowych, jednokierunkowych i niezróżnicowanych form komunikacji takich jak reklama na bardziej wyrafinowane i zróżnicowane techniki zindywidualizowanej komunikacji zwrotnej.

Powyżej przedstawiony zakres definiowania koncepcji marketingu relacji spowodował, że w literaturze przedmiotu odnaleźć można również definicje traktujące marketing relacji, jako dodatkowe narzędzie klasycznej komunikacji marketingowej. Takie ujęcie problemu nie przedstawia istoty głębokiej zmiany w podejściu marketingu relacji w porównaniu z klasycznym marketingiem. M. Armstrong przedstawił definicję traktującą marketing relacji, jako uzupełnienie klasycznego marketingu: „marketingu relacji jest koncepcją, która do tradycyjnego marketingu mix dodaje obsługę klienta i jakość”¹⁵. Wydaje się, że jest to nadmierna

¹³ J. Copulsky, M. Wolf, *Relationship Marketing. Positioning for the Future*, Journal of Business Strategy, 7-8/1990, vol. 11, s. 17.

¹⁴ T. Cram, *The Power of Relationship Marketing*, Pitman Publishing, London, 1994, s. 19.

¹⁵ M. Armstrong, *Handbook of Management Techniques*, Kogan Page, London 1993, s. 54.

redukcja złożonego problemu fundamentalnej zmiany w podejściu do marketingu.

Marketing relacji zrywa z masowym i niezróżnicowanym podejściem do klienta, na rzecz indywidualizacji potrzeb i metod komunikacji. Stanowi to odejście od koncepcji marketingu masowego sformułowanej w połowie XX wieku w okresie narodzin społeczeństwa konsumpcyjnego i postindustrialnego¹⁶. Współcześnie, gdy tendencje konsumpcjonistyczne i postindustrialne dominują w formacjach społeczno-kulturowych społeczeństw rozwiniętych marketing relacji oparty na indywidualizacji klienta i zarządzaniu wiedzą o kliencie jest bardziej efektywny w porównaniu z niezróżnicowanym marketingiem masowym¹⁷. Ch. Grönroos podkreśla, że rozwój koncepcji marketingu relacji jest poparty poprzez rozwijanie bardziej generalnych trendów w całym biznesie i należy zakwalifikować go, jako przyszłościową koncepcję działań marketingowych firm¹⁸. Natomiast inny badacz koncepcji marketingu relacji P. Zeller wyróżnia trzy charakterystyczne cechy koncepcji marketingu relacji¹⁹:

- a. ujęcie gry rynkowej, jako zależności w ramach sieci wzajemnych powiązań;
- b. odstępianie od postrzegania marketingu, jako działań mających przyciągnąć nabywcę;
- c. skierowanie uwagi na obecnego klienta wraz z doskonaleniem jego obsługi.

Zatem w literaturze przedmiotu, przede wszystkim w szerokich i ogólniejszych sposobach definiowania, zauważalnych jest kilka wspólnych elementów charakterystycznych dla definicji marketingu relacji:

1. Orientacja na klienta.

¹⁶Z. Bauman, *Globalizacja*, Warszawa 1998; D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, PWE, Warszawa 1998.

¹⁷N. Klein, *No Logo*, Świat Literacki, Izabelin 2004, s. 21 -80.

¹⁸Ch. Grönroos, *From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Management Decision, University Press, Volume 32 number 2, 1994, s. 44.

¹⁹P. Zeller, *Hierarchiczna klasyfikacja marketingu relacyjnego*, „Marketing i Rynek”, 9/2006, s. 15.

2. Gromadzenie i przetwarzanie danych o klientach.
3. Indywidualizacja podejścia do klienta.
4. Zwrotna komunikacja z klientami.
5. Dążenie do uzyskania lojalności klientów poprzez ich partnerskie traktowanie.

Również polscy autorzy wskazują na znaczenie i specyfikę marketingu relacji, która odróżnia to podejście od tradycyjnego marketingu. H. Mruk i B. Stępień posługując się określeniem „tworzenie wartości dla klienta” wskazują na trzy elementy marketingu relacji²⁰:

- wartość oferty jest wielkością relatywną rynkowo i przez to zmienną w przestrzeni i w czasie,
- koszt pozyskania nowych klientów przewyższa koszt utrzymania klientów dotychczasowych,
- pożądana jest współpraca z klientem na każdym etapie tworzenia dóbr, aby kreować dodatkowe, równie cenne dla obu wartości.

Analizując literaturę przedmiotu można także prześledzić rozwój koncepcji marketingu relacji w Polsce. Ważną informację stanowi fakt, że pierwszą definicję koncepcji marketingu relacji polscy autorzy zaproponowali w 1995 roku, czyli kilkanaście lat po przedstawieniu przez L. Berry’go pierwszej definicji. Według pierwszej polskiej definicji autorstwa M. Rydla i C. Ronkowskiego marketing relacji stanowi: „koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie”²¹. Polscy uczeni zwrócili uwagę w powyższej definicji marketingu relacyjnego na konieczność podtrzymywania więzi nie tylko z klientami, ale również z innymi współpracującymi podmiotami.

Interesującym kierunkiem analiz, jest spojrzenie na marketing relacji, jako na koncepcję integrującą różne nurty zarządzania wokół koncepcji

²⁰ H. Mruk, B. Stępień, *Tworzenie wartości dla klienta w przedsiębiorstwach międzynarodowych z perspektywy instytucjonalnej*, „Marketing i Rynek”, 1/2008, s. 2–4.

²¹ M. Rydel, C. Ronkowski, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek”, 9/1995.

z klientami. M. Mitrega stwierdza, że „marketing relacji stanowi swoistą syntezę koncepcji teoretycznych wywodzących się z różnych subdyscyplin naukowych wyjaśniających zachowania przedsiębiorstw i jednostek ludzkich na rynku”²². Definicję przedstawioną przez M. Mitregę można zakwalifikować do rozważań interdyscyplinarnych i teoretycznych nad koncepcją marketingu relacji. Inne ujęcie, łączące koncepcję *relationship marketing* z polem zainteresowań zarządzania zasobami ludzkimi, przedstawia K. Rogoziński, który jest zdania, że marketing relacji stanowi: „mobilizację personelu mającą na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości – produktu, ale związać go na stałe z firmą”²³. Ponadto zwraca uwagę na znaczenie właściwej obsługi klienta oraz prawidłowe wyszkolenie personelu odpowiedzialnego za kontakt z klientem. W ten sposób podkreśla się związki przyszłego klienta z firmą. K. Rogoziński zwraca także uwagę na problematyczność łączenia w literaturze przedmiotu dwóch terminologii: marketingu partnerskiego i marketingu relacji. Jest zdania, że równoznaczne traktowanie obydwu terminów jest nie do zaakceptowania z kilku powodów:²⁴

- nie brana jest pod uwagę etymologia stosowanych pojęć;
- relacja jest układem wspólnym, partnerstwo zakłada stan rozdzielania;
- w partnerskim układzie każdy z partnerów „ciągnie na swoją stronę”.

Dlatego jako kolejny problem definiowania marketingu relacji pojawia się kwestia jego tożsamości, a nawet synonimiczności z marketingiem partnerskim (*partnership marketing*). Stanowiska autorów są tutaj zróżnicowane. K. Mazurek-Łopacińska definiuje partnerstwo, jako optymalny układ między firmą a klientem²⁵. Według powyższych rozważań termin relacja jest pojęciem szerszym składającym się z specyficznych form relacji – partnerstwo i więzi. Rozdział marketingu relacji i marke-

²² M. Mitrega, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wyd. CeDeWu, wyd. II, Warszawa, 2008, s. 18.

²³ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Poznań 1998, s. 40.

²⁴ K. Rogoziński, *Wpisanie relacji w marketingowy kontekst*, [w:] K. Rogoziński (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, wyd. Diffin, Warszawa 2006, s. 35.

²⁵ K. Mazurek-Łopacińska, *Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 200.

tingu partnerskiego, zarówno w literaturze światowej, jak i polskiej, jest rzadziej stosowany. Większość autorów utożsamia oba pojęcia lub przynajmniej traktuje je jako bliskoznaczne. J. Otto wyszczególnia dwa powody, dla których można traktować obydwa pojęcia równoznacznie²⁶:

- termin *relationship marketing* jest przez znawców tematu częściej stosowany, co sugerować może jego lepsze oddanie istoty tej problematyki,
- pojęcie relacja jest szersze od pojęcia partnerstwo, partnerstwo jest jedną z możliwych form relacji.

Podsumowując rozważania na temat różnych podejść do koncepcji marketingu relacji słusznym wydaje się przytoczenie słów T. Levitta, który stwierdził, że związki pomiędzy sprzedawcą a nabywcą rzadko kiedy kończą się z chwilą zakończenia transakcji²⁷. Przedstawione przez różnych autorów definicje, choć różnią się od siebie, to w zasadniczych kwestiach są bardzo zbliżone. M.J. Harker na podstawie przeprowadzonych analiz 26 definicji marketingu relacji przedstawił siedem podstawowych kategorii opisujących tę koncepcję, zalicza się do nich m.in.²⁸: kreację, rozwój, utrzymanie, interakcję, długi okres, treść emocjonalną oraz wynik. Wszyscy autorzy definicji marketingu relacji podkreślają istotę tworzenia długoterminowych opartych na zysku relacji firmy z jej głównymi rynkowymi partnerami, a przede wszystkim klientami. Ponadto stwierdzić można, że definicja, którą zaprezentował Ph. Kotler stanowić może konsensus pomiędzy różnymi podejściami do koncepcji marketingu. Ph. Kotler zdefiniował marketing relacji, jako „budowanie wzajemnie korzystnych, długotrwałych stosunków z kluczowymi stronami – klientami, dostawcami, dystrybutorami – w celu generowania dochodów i utrzymywania firmy”²⁹. Definicja ta odzwierciedla istotę marketingu relacji, mówi również o podstawowym celu każdej organizacji, jakim jest jej utrzymanie. Jednakowoż, brakuje w niej elementu indy-

²⁶ J. Otto, *Marketing...*, op. cit, s. 36.

²⁷ T. Levitt, *After the Sale is Over*, „Harvard Business Review”, 1983, September–October.

²⁸ M.J. Harker, *Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definition*, Marketing Intelligence & Planning, 1999. No. 1.

²⁹ Ph. Kotler, *Marketing – Koncepcje marketingu w XXI wieku*, REBIS, Poznań 2005a, s. 13.

widualizacji klienta oraz przyjmowane jest wątpliwe założenie, że marketing relacji jest adekwatny wyłącznie w działalności komercyjnej.

Wydaje się, że podobnie jak inne koncepcje marketingowe znajdują zastosowanie w działalność non-profit, tak również marketing relacji może być z powodzeniem stosowany np. w szpitalach czy administracji publicznej. Tego typu jednostki nie są zorientowane na generowanie dochodów, lecz na realizację misji społecznej. Niewątpliwie marketing relacji może przyczynić się do skuteczniejszej realizacji tej misji również w jednostkach niekomercyjnych (typu non-profit). Z drugiej strony, w przypadku przedsiębiorstw, dobre relacje firm z ich otoczeniem mają duży wpływ na ich wynik ekonomiczny³⁰. Ł. Sułkowski zauważa, że współczesne firmy dążą do osiągnięcia sukcesu poprzez systematyczne oraz planowe kształtowanie i zaspokajanie potrzeb klientów³¹. Jak podkreśla P. Sorce, współczesna koncepcja zarządzania marketingowego nie umieszcza klienta jako ostateczny cel działań marketingowych jak to miało miejsce dotychczas, lecz wyznacza mu nowe cele³².

Koncepcja marketingu relacji buduje trwałe i silne więzi ekonomiczne i społeczne pomiędzy stronami, w rezultacie czego obniża się koszty zawieranych umów oraz skraca się czas transakcji. Jest to zresztą pole zainteresowań łączące marketing relacji z problematyką zaufania i kapitału społecznego stanowiącą bardzo ważną kwestię w naukach społecznych³³. I. Rudawska uważa, że celem układów tworzonych na partnerskich zasadach jest wspólna realizacja przedsięwzięć przy zaangażowaniu sił wszystkich partnerów tak, by możliwy był do osiągnięcia efekt synergii³⁴. Należy jednak zauważyć, że w miarę rozwoju więzi z kluczo-

³⁰ H. Hakanson, I. Snehota, *Analyzing Business Relationships*, Understanding Business Markets, D. Ford., London: Dryden Press, 1997, s. 151-176.

³¹ Ł. Sułkowski, *Zarządzanie marketingowe w świetle idei postmodernistycznych*, Przegląd Organizacji, TNOIK, 5/2005, s. 35.

³² P. Sorce, *Relationship Marketing Strategy*, College of Business, Rochester Institute of Technology, September 2002, s. 7.

³³ P. Sztompka, *Zaufanie*, ZNAK, Warszawa 2007, J.W. Coleman, *Social Problems*, 9th (Ninth) Edition 2006; F. Fukuyama, *Zaufanie kapitał SPO*, PWN, Warszawa 1997.

³⁴ I. Rudawska, *Partnerstwo jako współczesna formuła działania przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, TNOIK, 7-8/2008, s. 11.

wymi klientami potrzebne jest wypracowanie umiejętnego zarządzania wiedzą o relacjach z klientami³⁵.

W wyniku analizy literatury można podjąć próbę zdefiniowania marketingu relacji, jako całościowego programu budowania i utrzymywania silnych i pozytywnych więzi firmy z jej otoczeniem, w tym przede wszystkim klientami, czego rezultatem jest efektywna realizacja misji i celów strategicznych. J. Otto podkreśla dużą wartość klienta dla firmy: „klient nie tylko oczekuje wartości, ale również sam ją oferuje”³⁶. Koncepcja marketingu relacji ukierunkowuje strategię firmy na wszystkich jej partnerów, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych tworząc sieć powiązań, uwzględniając przy tym proces konkurencji i współdziałania pomiędzy tymi sieciami³⁷. E. Gummesson twierdzi, że radykalne nowe myślenie ukierunkowane na relacje firmy z otoczeniem jest konieczne³⁸.

7.2. Wybrane modele marketingu relacji

W literaturze przedmiotu wymienia się kilka modeli marketingu relacji: model firmy i jej partnerstwa, model Gummessona, model sześciu rynków i model wymiany powiązań. W dalszej części przedstawione są główne założenia powyższych modeli marketingu relacji.

Model firmy i jej partnerstwa

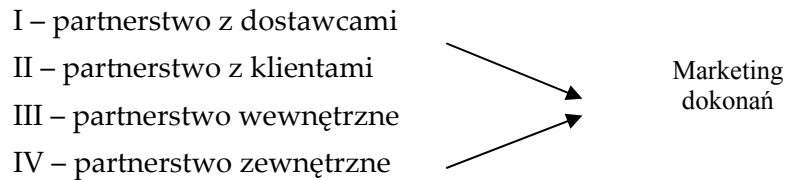
Autorem modelu firmy i jej partnerstwa jest P. Doyle, który prezentuje cztery główne typy powiązań (rys. 7.3):

³⁵ A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 32.

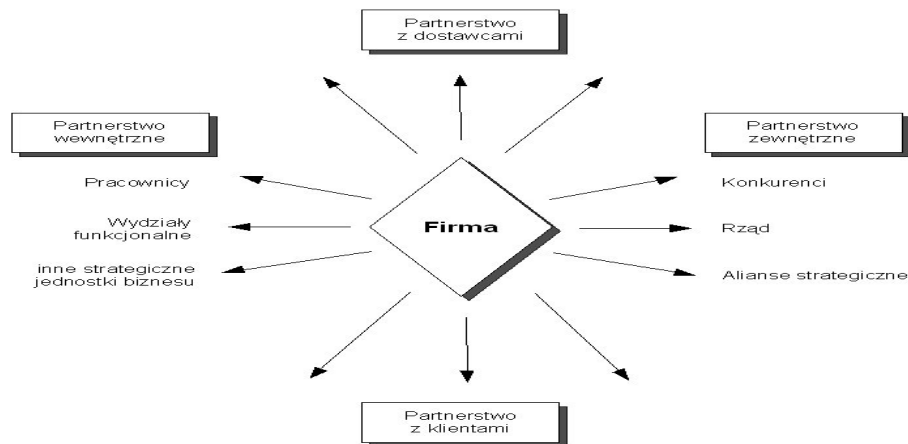
³⁶ J. Otto, *Proces kreowania wartości dla klienta*, M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, tom II, wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004a, s. 120.

³⁷ L. Żabiński, *Paradygmaty współczesnego marketingu. O niektórych aspektach identyfikacyjnych*, [w:] *Marketing u progu XXI wieku. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin prof. J. Altkorna*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Karków 2001, s.45 - 57.

³⁸ E. Gummesson, *Total Relationship Marketing, Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value – creating network economy*, Elsevier Ltd. Butterworth - Heinemann, Third edition 2008, s. 40.



Rysunek 7.3. Firma i jej partnerstwa



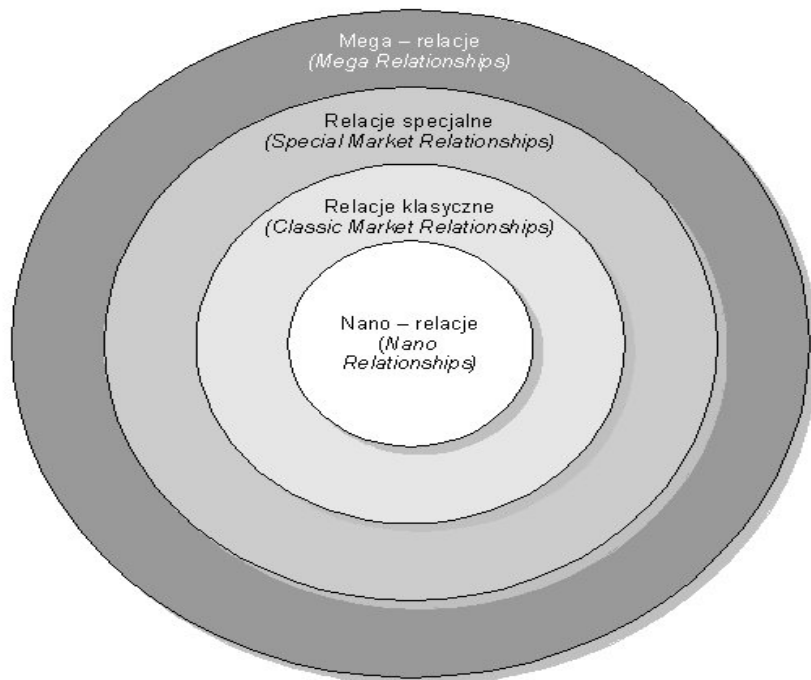
Źródło: P. Doyle, *Marketing In the New Millennium*, "European Journal of Marketing", 13/1995, s. 34.

Partnerstwo zewnętrzne firmy dotyczy relacji o charakterze konkurencyjnym, aliansów strategicznych i podmiotów regulujących funkcjonowanie sektora np. administracji publicznej. Z kolei partnerstwo wewnętrzne odnosi się do relacji firmy z pracownikami, wydziałami funkcjonalnymi, a także innymi strategicznymi jednostkami biznesu. Kluczowym, trzecim rodzajem partnerstwa są relacje z klientami oraz partnerstwo z dostawcami. W związku z powyższym model P. Doyle przedstawia funkcjonowanie marketingu relacji, jako złożonej sieci zależności podmiotów rynkowych, których interakcje umożliwiają realizację różnych, czasami nawet sprzecznych celów, zakładanych przez podmioty rynkowe. Istotą modelu jest także tworzenie partnerstwa, a więc więzi i współpracy, opartej z jednej strony na zaufaniu, z drugiej zaś na wspólnocie interesów.

Model Gummessona

E. Gummesson posługując się koncepcją zróżnicowanych typów relacji pomiędzy wieloma podmiotami rynku tworzy złożony i wielowarstwowy model marketingu relacyjnego (rys. 7.4). Autor modelu wyróżnił trzydzieści różnych typów relacji, które zostały zaklasyfikowane według kryterium podmiotu oraz typu relacji (tab. 7.1).

Rysunek 7.4. Model Gummessona



Źródło: E. Gummesson, *Mega and Nano-relationships In Relationship marketing*, Irish Marketing Review. 9/1996, s. 10.

Tabela 7.1. Podstawowe kategoryzacje relacji rynkowych według E. Gummessaona

Grupy relacji	Relacje rynku klasycznego	Relacje z rynkami specjalnymi	Nanorelacje	Megarelacje
Podmioty	• relacje z dostawcami • relacje z klientami • relacje z firmami konkurencyjnymi • relacje z innymi podmiotami na rynku		Dotyczą powiązań na poziomie powyżej rynku właściwego	Wspomagają powiązania rynkowe, sterowane są od wewnątrz

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Otto, *Marketing relacji*, Akademia Oeconomi-ca, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 56-57.

Wśród podmiotów, pomiędzy którymi zachodzą relacje znalazły się podobne grupy jak w modelu P. Doyle'a, a więc: klienci, dostawcy, konkurenci oraz pozostałe podmioty rynkowe. W tym obszarze scharakteryzowane modele są podobne. Inaczej jednak wygląda kwestia kategoryzacji relacji. Relacje rynku klasycznego odnoszą się do typowych rozwiązań stosowanych na większości rynków dla dominujących segmentów klientów. Relacje z rynkami specjalnymi odnoszą się do segmentów nietypowych, które wymagają znacznego zróżnicowania i indywidualizacji w porównaniu z rozwiązaniami stosowanymi na rynku klasycznym.

W przedstawionym modelu E. Gummessaona wskazuje na konieczność budowania wzajemnych, pozytywnych relacji firmy z jej otoczeniem. Autor przywiązuje dużą uwagę do działań ukierunkowanych na obsługę klienta oraz na długotrwałe powiązania z nabywcami. Nanorelacje wspomagają powiązania rynkowe i są sterowane od zewnątrz. Natomiast megarelacje odnoszą się do powiązań na poziomie powyżej rynku właściwego. Do megarelacji zaliczyć można: megamarketing, megasojuze, powiązania z massmediami i sieci powiązań międzyludzkich oraz społecznych³⁹.

Model sześciu rynków

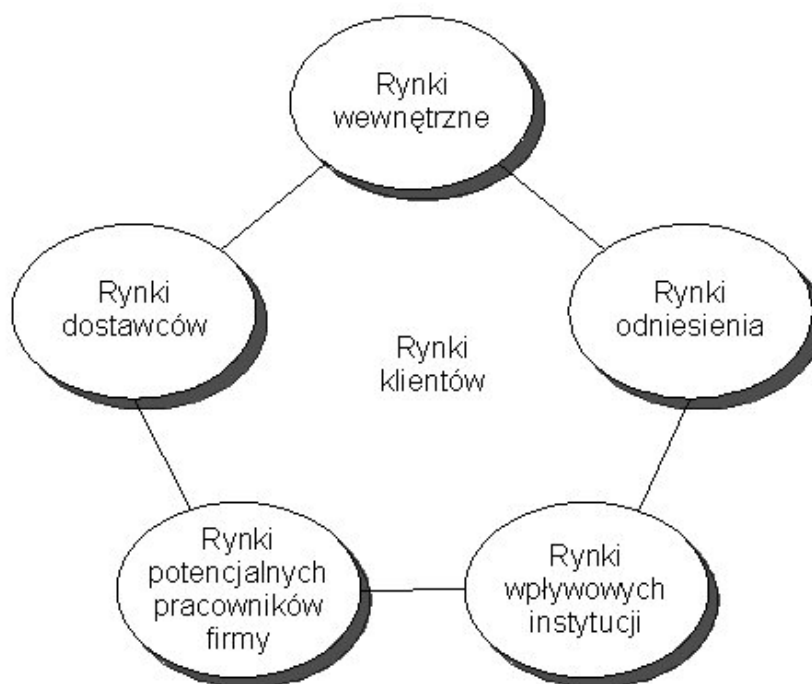
Model sześciu rynków autorstwa A. Payne'a, D. Ballantyne'a oraz M. Christophera w przeciwieństwie do modelu Gummessaona, nie kon-

³⁹ J. Otto, *Marketing...*, op. cit., s. 57.

centruje się na opisie typów partnerów, z jakimi firma powinna tworzyć i utrzymywać relacje. Autorzy modelu zwracają uwagę, że każdy sektor rynku posiada własne indywidualne relacje, na które należy zwrócić uwagę. W analizowanym modelu przedstawiono natomiast sześć głównych rynków, dla których firma powinna opracować szczegółowe koncepcje działań marketingowych.

Przedstawiony zostanie drugi z modeli sześciu rynków autorstwa A. Payna, D. Ballantyna i M. Christophera (rysunek 7.5). Pierwszy model opierał się na rynkach wewnętrznych, co przede wszystkim sprawiało, że firmy swoją uwagę w mniejszym stopniu koncentrowały na kliencie. W drugim modelu autorzy dokonali zmiany i umieścili klientów w centralnym punkcie modelu.

Rysunek 7.5. Model sześciu rynków



Źródło: M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann 1994, s. 20.

Kluczową rolę w modelu sześciu rynków odgrywają rynki klientów. Zostały one umieszczone pośrodku całego modelu, na nieskierowane są główne działania marketingowe firmy. Autorzy modelu zwracają uwagę na budowanie długookresowych relacji z klientami, co w przyszłości prowadzić ma do wzmocnienia więzi i lojalności z ich strony.

L.L. Berry wskazuje na trzy poziomy marketingowego przywiązania klientów⁴⁰:

- 1) poziom wymiernych korzyści ekonomicznych,
- 2) poziom społecznych wyróżników relacji,
- 3) poziom tworzenia relacji wielopłaszczyznowych.

Poziomy te odzwierciedlają stopień zaangażowania nabywcy w relację z producentem, rozpoczynający się od racjonalnej kalkulacji korzyści przez klienta, a prowadzący do wysokiego poziomu zaufania i zaangażowania klienta w relację z firmą. Przedsiębiorstwa chcąc budować trwałe relacje z rynkami klientów nie tylko powinny w odpowiedni sposób na nie oddziaływać instrumentami marketingowymi, ale przede wszystkim powinny zapewnić wysoką jakość świadczonych usług, ponieważ zdaniem R.N. Boltona, w długookresowych relacjach klientów z firmą, klienci nie tolerują niskiej jakości świadczonych usług⁴¹. L.L. Berry i A. Parasuraman, wyodrębnili trzy poziomy zaangażowania klientów. Badacze stwierdzili, że na poziomie pierwszym klienci w głównej mierze przyciągani są przez firmy niskimi cenami, jednakże efekt niskich cen nie jest już taki widoczny na poziomie drugim czy trzecim, gdy konkurencja również obniża ceny⁴². Stanowisko to potwierdza M. Rzemieniak, stwierdzając, że warunkiem lojalności klientów jest ich zadowolenie⁴³.

⁴⁰ L.L. Berry, *Relationship marketing of Services*, Growing Interest, Emerging Perspectives, [w:] *Handbook of Relationship Marketing*, Eds. J.N. Sheth, A. Parvatiyar, Sage Publications, Inc. 2000, s. 158-159.

⁴¹ R.N. Bolton, *A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with the Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction*, *Marketing Science*, styczeń 1998, nr. 17. s. 68.

⁴² L.L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services*, New York 1991, The Free Press. s. 136-142.

⁴³ M. Rzemieniak, *Klienci – Źródłem Wartości w Marketingu*, [w:] W. Deluga, J. Chotkowski (red.), *Szanse i wyzwania współczesnego marketingu*, Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Koszalin 2006, s. 127.

W związku z tym warunkiem odnoszenia przez firmę sukcesów na rynku jest dokładna znajomość potrzeb i wymagań klientów⁴⁴, zapewnienie im odpowiedniej jakości świadczonych usług oraz budowanie z nimi długookresowych relacji. Problematyka rynku klientów jest zatem w samym centrum zainteresowań modelu sześciu rynków, jak też marketingu relacyjnego w ogóle.

Rynek wewnętrzny stanowi drugi rynek w prezentowanym modelu. J. Otto podkreśla rolę pracowników w firmie twierdząc, że są oni jednocześnie wewnętrznymi klientami firmy oraz jej wewnętrznymi dostawcami⁴⁵. Zdaniem Ch. Grönroos'a marketing wewnętrzny zapewnia odpowiednią motywację pracowników oraz tworzy więzi firmy z pracownikami, przez co zmniejsza się rotacja pracowników⁴⁶. Rozwój marketingu wewnętrznego oraz marketingu personalnego jest współcześnie bardzo intensywny. Prowadzi on nie tylko do zastosowania skutecznych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, ale również wzmacniania kultury organizacyjnej oraz budowania reputacji i silnej tożsamości organizacyjnej⁴⁷. Natomiast rynki odniesienia inaczej nazywane są rynkami pośredników. Autorzy modelu sześciu rynków wskazują na istotną rolę podmiotów dostarczających produkty do klientów docelowych i jednocześnie często bezpośrednich nabywców. Zarówno hurtownicy, jak i detaliści poprzez stworzenie trwałych więzi rynkowych mogą pozostawać w stabilnej i wzajemnie korzystnej relacji z producentem. Pośrednicy są również ważnym nośnikiem reputacji firmy oraz odpowiadają za odpowiedni sposób przekazywania informacji o produkcie. Podsumowując rola tej grupy podmiotów jest niebagatelna i wymaga zastosowania specjalnych narzędzi marketingowych pozwalających na wzmacnianie więzi rynkowej.

⁴⁴ S. Gostkowska-Dźwig, *Wartość dla klienta jako generator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejuk (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, wyd. Politechniki Łódzkiej, tom II, Łódź 2007, s. 364.

⁴⁵ J. Otto, *Marketing...*, op. cit., s. 50.

⁴⁶ Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing*, Lexington Books, 1990, s. 225.

⁴⁷ W. Grzegorzczak, *Zależności między strategią marketingową i innymi strategiami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie*, [w:] E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek (red.), *Ekspansja czy regres marketingu*, PWE, Warszawa 2006, s. 57–62.

Czwarty wymiar modelu sześciu rynków stanowią rynki wpływowych instytucji. Rodzaj tych instytucji zależy od specyfiki sektora, jednak ważna jest wspólna cecha, mianowicie znaczący wpływ na funkcjonowanie podmiotów w danym sektorze. Zazwyczaj rynki wpływowych instytucji tworzą organy administracji publicznej, władzy centralnej i samorządowej oraz instytucje i urzędy regulujące funkcjonowanie danego sektora. Kolejnym piątym rynkiem w opisywanym modelu jest rynek potencjalnych pracowników firmy. Każda firma powinna prowadzić działania mające na celu przyciągnięcie grupy pracowników o jak najwyższych kompetencjach adekwatnych do struktury zatrudnienia. Dlatego prowadzona wobec potencjalnych pracowników i zainteresowanych polityka informacyjna oraz personalna tworzy wizerunek firmy, a także ma istotny wpływ na kulturę organizacyjną. Ostatnim rynkiem wyszczególnionym przez A. Payna, D. Ballantyna, M. Christopha jest rynek dostawców. Autorzy kreują relację bazującą na długoterminowej współpracy pomiędzy firmą a jej dostawcami. Współpraca ta może w istotny sposób poprawić pozycję konkurencyjną firmy na rynku oraz wpłynąć na całłościowy wynik ekonomiczny.

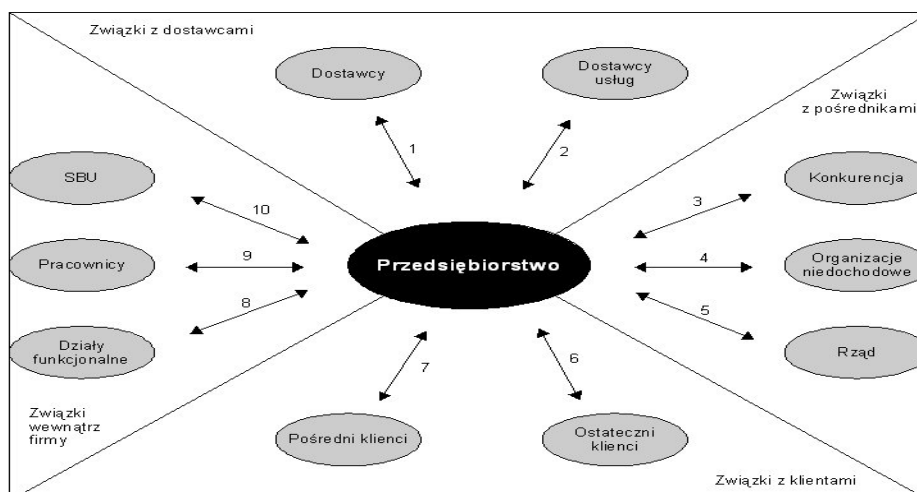
Model wymiany powiązań

Model wymiany powiązań autorstwa S. Hunta i R. Morgana (rys. 7.6) przedstawia dziesięć zależności pomiędzy firmą a jej obszarami wymiany relacji. Autorzy modelu scharakteryzowali cztery główne obszary wymiany relacji firmy z jej otoczeniem: związki z dostawcami, pośrednikami, klientami, wewnątrz firmy.

Zaprezentowany model swoimi założeniami bardzo zbliżony jest to modelu firmy i jej partnerstwa zaproponowanego przez P. Doyle'a. W obu przypadkach autorzy wyszczególnili cztery podstawowe obszary/grupy rynku, z którymi firma powinna budować swoje relacje. S. Hunt i R. Morgan definiują marketing relacji, jako wszelkie działania marketingowe skierowane na zbudowanie, rozwój i utrzymanie owocnej wymiany relacji. Ich zdaniem marketing relacji koncentruje się na tworzeniu więzi oraz zaufania pomiędzy klientem a sprzedającym. Autorzy różnią wymianę relacji i jednorazową transakcję. Wymiana relacji jest

następstwem wcześniejszych porozumień, a jednorazowa transakcja trwa krótko i z chwilą finalizacji zakupu kończy się⁴⁸.

Rysunek 7.6. Wymiana powiązań w marketingu relacji



Źródło: R. Morgan, S. Hunt, *Relationship Marketing in the Era of Network Competition*, *Marketing Management*, 5/1994a, s. 18-28.

7.3 Narzędzia marketingu relacji

7.3.1. Dążenie do wzrostu satysfakcji klientów

Zasadniczym celem wdrażania koncepcji marketingu relacji jest budowanie pozytywnych więzi pomiędzy firmą a jej otoczeniem. Współczesna analiza literatury wskazuje na klienta, jako stronę, która dyktuje warunki w wymianie handlowej⁴⁹. O strategicznym podejściu do klienta w literaturze fachowej dyskusja prowadzona jest niemal od zarania marketingu. Najważniejszym jednak wydaje się to, że wszystkie te dyskusje prowadzą do jednego wniosku: firmy, które dbają o wzrost satysfakcji

⁴⁸ J. Otto, *Marketing...*, op. cit., s. 54.

⁴⁹ G. Grela, *Pomiar satysfakcji klientów*, [w:] B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń 2008, s. 285.

klienta i odpowiadają na jego potrzeby osiągają wyższą efektywność swoich działań⁵⁰.

Pozytywne więzi firmy z klientem mają doprowadzić do zwiększenia satysfakcji klientów firmy. K. Rogoziński stwierdził, że klient jest współtwórcą wartości do przedsiębiorstwa⁵¹. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez P.M. Dholaki oraz V.G. Morwita przedsiębiorstwa, które prowadzą badania poziomu satysfakcji swoich klientów, osiągają wyższy poziom zadowolenia nabywców⁵². S. Sudoł definiuje satysfakcję klienta jako: „stan pozytywnej reakcji emocjonalnej towarzyszącej ocenie rezultatów użycia produktu”⁵³. W literaturze przedmiotu większość autorów definicji mówi o satysfakcji z użycia produktu, jednak analogicznie powyższą definicję można odnieść do pojęcia usługi. Jak podkreślają B. Pawłowska, A. Strychalska-Rudzewicz „wysoki poziom satysfakcji klienta staje się jednocześnie gwarantem zapewnienia o wysokiej jakości produktu i o dostosowaniu go do potrzeb i oczekiwań klientów”⁵⁴. Analiza literatury wskazuje na różnorodność podejść dotyczących satysfakcji klienta. W większości z nich stwierdza się, że na satysfakcję klienta w głównej mierze wpływają jego oczekiwania. A. Stewart zajmuje odmienne stanowisko, w publikacji „czy satysfakcja klienta to tylko spełnienie jego oczekiwań” wymienia sześć determinant, które wpływają na zadowolenie klienta⁵⁵: 1) oczekiwania klienta, za wykreowanie których odpowiada firma; 2) informacja dla klienta; 3) satysfakcja z informacji po nabyciu/użyciu produktu; 4) zaangażowanie klienta w produkt; 5) nastrój i inne emocje klienta oraz 6) wizerunek firmy.

Wielość czynników wpływających na satysfakcję klienta zmusza firmy do przeprowadzenia wcześniejszej segmentacji w celu indywiduali-

⁵⁰ S.A. Brown, *Strategiczne podejście do klientów*, PWE, Warszawa 2003, s. 11.

⁵¹ K. Rogoziński, *Klient jako współtwórca wartości*, Marketing i Rynek, 8/2006, s. 2–7.

⁵² P.M. Dholakia, V.G. Morwitz, (kwiecień 2003) *Jak badania satysfakcji wpływają na klientów*. Harvard Business Review Polska, 2003, s. 22–23.

⁵³ S. Sudoł, (red.) *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 285..

⁵⁴ B. Pawłowska, A. Strychalska-Rudzewicz, *Badania satysfakcji klienta w systemie zarządzania jakością*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Stowarzyszenie ekonomistów rolnictwa i agrobiznesu, Roczniki naukowe, tom VII, zeszyt 3.

⁵⁵ A. Stewart, *Czy satysfakcja klienta to tylko spełnienie jego oczekiwań*, Studia i Materiały – Wydział Zarządzania uniwersytetu Warszawskiego, 2/2005, s. 44–49.

zacji oferty dla klienta. D. Peppers, M. Rogers oraz B. Dorf wskazali na dwa etapy stanowiące istotny element procesu segmentacji: uporządkowanie klientów, według wartości dla firmy oraz uporządkowanie klientów według ich potrzeb⁵⁶. W wyniku segmentacji wyodrębniona zostanie grupa klientów, która stwarza firmie szanse uzyskania zwrotu kosztów związanych z dostosowaniem oferty⁵⁷. Podsumowując, wdrożenie procesu segmentacji klientów zgodnie z koncepcją marketingu relacji wymaga od firmy uwzględnienia długoterminowej wartości klienta oraz jego potrzeb.

Indywidualizacja klienta

Rozpoczynając rozważania w zakresie roli klienta w procesie budowania koncepcji marketingu relacji, należy zastanowić się nad pytaniem: „kim jest klient?”. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji klienta, jednakże z punktu widzenia koncepcji marketingu relacji przydatna wydaje się być definicja M.J. Armstronga, który uważa klienta za osobę, która wymaga profesjonalnej porady i pomocy podczas zakupu⁵⁸.

Indywidualizacja klienta jest procesem dostosowywania produktu do unikalnych i jednostkowych potrzeb klienta. Jest to odejście od marketingu masowego i zunifikowanego, traktującego klientów w sposób zuniifikowany, w obrębie założonych, zazwyczaj dość szerokich segmentów rynkowych. Indywidualizacja klienta niesie ze sobą aspekt obiektywny i subiektywny. W sensie obiektywnym jest to przyjęcie w procesie marketingowym, że relacje mają charakter jednostkowy tzn. podstawowy poziom marketingu to kontakty klient – organizacja. W związku z tym planowanie strategii, badań rynkowych, rozwoju produktu, komunikacji marketingowej dokonuje się z myślą o jednostkowym kliencie, a nie szerokich segmentach. W znaczeniu subiektywnym indywidualizacja to akceptacja i afirmacja poczucia indywidualności, wyjątkowości i unikalności każdego klienta. Zatem każdy klient jest inny, ma własne potrzeby, dążenia, wyobrażenia o sobie, a zadaniem organizacji jest roz-

⁵⁶ D. Peppers, M. Rogers, B. Dorf, *The OnetoOne Fieldbook. The Complete Toolkit for Implementing a 1to1 Marketing Program*, Doubleday, New York 1999, s. 57.

⁵⁷ M. Mitrega, *Marketing relacji. Teoria i Praktyka*, wyd. CeDeWu, wyd. II, Warszawa 2008, s. 43.

⁵⁸ M.J. Armstrong, *Students as Clients: A Professional Services Model for Business Education*, Academy of Management Learning and Education, 2003, No.4.

poznać i zaspokoić te potrzeby respektując, a nawet wzmacniając subiektywne i jednostkowe odczucie wyjątkowości klienta. Aby zrealizować założenie indywidualizacji obiektywnej i subiektywnej niezbędne jest uzyskanie wiedzy o kliencie umożliwiającej traktowanie go w sposób unikalny. Według I.H. Gordona jednym z czynników efektywnego marketingu relacji jest wiedza o kliencie⁵⁹. J. Fazlagić uważa, że „wiedza to zdolność do efektywnego działania, podczas gdy informacja to zaledwie „znajomość rzeczy”⁶⁰. Jednak punktem wyjścia w indywidualizacji klienta są dane o nim.

Przedsiębiorstwa na podstawie danych o klientach tworzą mapy segmentów klientów firmy. Dane o klientach zbierane są i przetwarzane na różnorodne sposoby w postaci baz danych zawierających rekordy zapisujące indywidualne konfiguracje cech jednostkowych klientów. Zatem osiągnięcie wysokiego stopnia indywidualizacji jest możliwe dzięki zastosowaniu wyrafinowanych narzędzi informatycznych pozwalających kodować informacje o kliencie.

Przykładem indywidualizacji klienta może być: indywidualnie dobrane oferty dla klienta, zindywidualizowana komunikacja via e-mail, karty i programy lojalnościowe. Istotną rolę w procesie indywidualizacji klientów spełniają strony internetowe, za ich pomocą firmy mogą nie tylko zbierać dane na temat klientów, poznawać ich opinie na temat funkcjonowania firmy, ale również strony internetowe poprzez ograniczenia indywidualizują klientów firmy⁶¹. Problemem indywidualizacji jest pozyskiwanie przez organizacje wiedzy, która może stanowić zagrożenie dla prywatności klienta, który nie może pozostać anonimowy. Indywidualny profil klienta może być przedmiotem obrotu gospodarczego i w konsekwencji poza naruszeniem prywatności może przynosić klientowi szkody. Informacje o stanie zdrowia, dochodach czy preferencjach seksualnych mogą być wykorzystywane na niekorzyść klienta. Zatem

⁵⁹ I.H. Gordon, *Relacje z klientem, Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 67-69.

⁶⁰ J. Fazlagić, *Marketing a zarządzanie wiedzą*, AE w Poznaniu pobrano z www.fazlagic.egov.pl/arttykul.php?artykul=51&zakladka=4 z dnia 14.09.2008.

⁶¹ Autor za ograniczenia stron internetowych przyjmuje loginy klientów oraz hasła dostępu do niektórych podstron firm, w których m.in. może być przedstawiona indywidualna oferta dla danego klienta.

indywidualizacji wiedzy o kliencie muszą towarzyszyć zabezpieczenia dostępu i prywatności klienta.

Jakość

Pojęcie jakości stało się przedmiotem rozważań wielu badaczy akademickich oraz praktyków. Mimo, że pojęcie jakości funkcjonuje od kilkudziesięciu lat, to trudno jest wskazać jedną powszechnie przyjętą definicję. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji i stanowisk świadczących o skomplikowanym charakterze opisywanego pojęcia. D. Garvin, przedstawia pięć poglądów na temat jakości: pogląd transcendentálny, pogląd bazujący na ocenie konsumenta, pogląd bazujący na cechach produktu oraz pogląd bazujący na ocenie procesu produkcji i pogląd bazujący na ocenie wartości⁶². Pierwsze definicje jakości odnosiły się do zdefiniowania jakości produktu, obecnie dużo więcej uwagi poświęca się tematyce jakości usług. Zespół badaczy: A. Parasuraman, V.A. Zeithmal i L.L. Berry zdefiniował jakość usług jako: „poziomą pozytywną niezgodność między oczekiwaniami lub pragnieniami konsumentów a dokonaną przez nich percepcją usług”⁶³. Z kolei R. Griffin określa jakość jako „ogół cech produktu lub usługi decydujących o ich zdolności do zaspokojenia stwierdzonych i potencjalnych potrzeb”⁶⁴.

Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć ścisłe powiązanie, pomiędzy jakością a zadowoleniem klientów. Ph. Kotler stwierdza, że „jedną z najważniejszych wartości, jakich klienci spodziewają się od dostawcy, jest wysoka jakość wyrobu lub usługi”⁶⁵. Z kolei L. Wasilewski stwierdza, że „jakość bez klienta nie ma sensu, jest bowiem stopniem spełnienia jego oczekiwań, a te z kolei są kategorią subiektywną, sądem wartościującym wyrażanym bezpośrednio lub pośrednio przez każdego indywidualnego klienta”⁶⁶. J. Bank w definicji pojęcia jakości zwrócił uwagę na aspekt kosztowy: „jakość jest to pełne zaspokojenie określo-

⁶² D. Garvin, *Managing Quality*, The Free Press, New York 1988, s. 45-47.

⁶³ A. Parasuraman, V.A. Zeithmal, L.L. Berry, *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York 1990, s. 19-20.

⁶⁴ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 616.

⁶⁵ Ph. Kotler, *Marketing*, op. cit., s. 13.

⁶⁶ L. Wasilewski, *Rozważania o jakości*, OBJW, „ZETOM”, Warszawa 1998, s. 8.

nych potrzeb klienta przy minimalnych kosztach własnych”⁶⁷. Pojęcie jakości znalazło swoje zastosowanie również w usługach. Analiza literatury fachowej wskazuje na duże przywiązanie uwagi, do jakości świadczonych usług. Według K. Radkowskiego świadczenie usług o wysokiej jakości ma bezpośrednie przełożenie na lojalność klienta oraz tworzenie większej siły konkurencyjnej firmy w otoczeniu⁶⁸. Ponadto świadomość klientów z zakresu jakości świadczonych usług oraz produktów w ostatnim czasie znacząco wzrosła. Klienci coraz częściej zanim podejmą ostateczną „współpracę z podmiotem” chcą mieć pewność, że jakość produktu i poziom współpracy spełnia ich oczekiwania⁶⁹.

Przedstawione powyżej poglądy dotyczące jakości uzasadniają jej nierozłączność z koncepcją satysfakcji klienta, a więc pozwalają na stwierdzenie, że jakość jest elementem koncepcji marketingu relacji. Stwierdzenie to potwierdza J. Otto, który stwierdza, że „jakość stanowi niewątpliwie jeden z kluczowych elementów marketingu relacji”⁷⁰. Innym polskim uczonym, który kwalifikuje pojęcie jakości jako element koncepcji marketingu relacji jest R. Furtok. Analizując pojęcie jakości w odniesieniu do koncepcji marketingu relacji można zauważyć kolejne wspólne obszary obydwu pojęć. Jeden z nich tworzy z pewnością koncepcja Total Quality Management. W literaturze przedmiotu określa się ją jako kompleksowe zarządzanie jakością. Twórcami powyższej koncepcji byli: W. Edwards-Deming, K. Ishikawa oraz J. Juran⁷¹. W koncepcji stwierdzono, że podstawowym mechanizmem rozwoju oraz źródłem zysku jest dążenie do całościowego podwyższania jakości procesów w podmiocie gospodarczym pozwalające osiągać zadowolenie klienta.

⁶⁷ J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa 1996, s. 17.

⁶⁸ K. Radkowski, *Proces świadczenia usług jako istotny element kształtowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach usługowych*, (red.) G. Sobczyk, *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 23.

⁶⁹ A. Rychły-Lipinska, K. Dajczak, *System zarządzania jakością czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji*, wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 28.

⁷⁰ J. Otto, *Marketing...*, op. cit., s. 122.

⁷¹ A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999; J.M. Juran, *Quality Control*, Handbook, New York McGraw-Hill 1988.

M. Urbaniak przedstawia osiem zasad kompleksowego zarządzania jakością: orientacja nastawiona na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji w oparciu o fakty, wzajemne korzystne więzi z dostawcami⁷².

Kluczowymi elementami TQM z punktu widzenia koncepcji marketingu relacji są:

- orientacja nastawiona na klienta, w której głównym celem jest zaspokojenie potrzeb klientów;
- wzajemne korzystne więzi z dostawcami;
- zaangażowanie ludzi – wszyscy pracownicy firmy dążą do głównego celu firmy jakim jest odpowiedzenie na potrzeby klienta.

Przedstawione powyżej zasady uwzględniają charakterystyczne dla koncepcji marketingu relacji elementy takie jak: kontakty z dostawcami oraz pozytywne relacje pomiędzy pracownikami i przedsiębiorstwem. Zasady te stają się wyznacznikiem działań współczesnej firmy.

Pojęcie jakości odnosi się zarówno do kluczowych cech funkcjonalnych produktu („twarda jakość”), jak i poziomu obsługi klienta („jakość miękka”). H. Peck uważa, że obsługa klienta powinna być postrzegana, jako proces dostarczający nabywcy korzyści, który wymaga przemyśleń przed, w trakcie i po zawarciu transakcji z klientem⁷³.

Marketing wewnętrzny

Zmiany w dostrzeganiu roli pracowników w procesie budowy pozytywnych więzi z klientami firmy zaowocowały powstaniem idei marketingu wewnętrznego. A. Kopczyńska podkreśla szczególną uwagę na rolę pracowników w funkcjonowaniu firm, podkreślając ich znaczącą wiedzę w zakresie działań firmy oraz sektora, w którym ona funkcjonu-

⁷² M. Urbaniak, *TQM – jakość i zadowolenie klienta*, Marketing w praktyce, 5/1998, s. 51.

⁷³ H. Peck, *Towards a Framework for Relationship Marketing – the Six Markets Model Revisited and Revised*, Academy of Marketing Proceedings, The Manchester Metropolitan University 1997, s. 42.

je⁷⁴. Natomiast L. Garbarski, I. Rutkowski i W. Wrzosek uważają, że „marketing wewnętrzny wynika z przekonania, że przedsiębiorstwa usługowe, chcąc działać efektywnie i sprzedawać usługi nabywcom, muszą przede wszystkim zatrudniać i utrzymywać najlepsze kadry”⁷⁵.

Początki marketingu wewnętrznego datuje się na lata osiemdziesiąte⁷⁶, będące również czasem rozwoju koncepcji marketingu relacji. K. Fonfara zdefiniował marketing wewnętrzny, jako narzędzie „obejmujące całokształt działań realizowanych w firmie i skierowanych do pracowników mających kontakty z klientami oraz pracowników wspierających te działania w celu zapewnienia wysokiego poziomu obsługi klientów”⁷⁷. Definicję tą można uznać, jako kompleksową przedstawiającą koncepcję marketingu wewnętrznego we wszystkich obszarach jej funkcjonowania. K. Fonfara stwierdza także, że pracownicy stanowią najważniejszy kapitał firmy. Stwierdzenie to potwierdzają M. Stolarska i Cz. Zając, którzy twierdzą, że pracownicy stanowią najcenniejszy kapitał każdej organizacji⁷⁸.

Marketing wewnętrzny ściśle powiązany jest z inną dyscypliną naukową – zarządzaniem zasobami ludzkimi. W obydwu koncepcjach dużo uwagi poświęca się roli pracownika w firmie oraz konieczności budowania z nim pozytywnych relacji. Relacje te budowane są bardzo często poprzez wybór odpowiednich środków motywujących⁷⁹. Jak twierdzi A. Gądzia źródłem motywowania w firmach nie jest płaca, lecz środki

⁷⁴ A. Kopczyńska, *Otoczenie przedsiębiorstwa i jego wpływ na zarządzanie marketingowe*, [w:] H. Mruk (red.), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008a, s. 23-36.

⁷⁵ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1997, s. 583-584.

⁷⁶ L.L. Berry, *The Employee as Customer*, „Journal of Retail Banking”, 1981, vol. 3, no. 1.

⁷⁷ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 93.

⁷⁸ M. Stolarska, *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwach francuskich, analiza przypadków*, Organizacja i Kierowanie, PAN, Warszawa, 2/1999; Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Wyższej Szkoły Bakowej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 9.

⁷⁹ E. A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, [w:] M. D. Dunnette (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rend Mc Nally, Chicago 1976.

pozapłacowe⁸⁰. Stwierdzenie to potwierdza słusność stosowania koncepcji marketingu wewnętrznego w celu budowania relacji firmy z jej pracownikami. O. Borowiecka jest zdania, że ważnym czynnikiem w budowaniu relacyjnych więzi z pracownikami jest zapewnienie im przez firmę odpowiednich warunków pracy⁸¹. Współczesne teorie zarządzania dowodzą, że to pracownicy decydują o sukcesie bądź porażce firmy⁸². Zdecydowanie można stwierdzić, że pozytywne więzi pomiędzy firmą a jej pracownikami wpływają na wzrost kondycji firmy. W literaturze przedmiotu istnieje wiele określeń marketingu wewnętrznego. Z punktu widzenia koncepcji marketingu relacji najtrafniejszym określeniem może być termin zaproponowany przez R. Varey – wewnętrzny marketing relacji⁸³. Z dotychczasowych rozważań, można stwierdzić, że wewnętrzny marketing relacji obejmuje takie działania firmy w stosunku do jej pracowników, które prowadzą do wzmocnienia więzi pomiędzy firmą a jej pracownikami, podniesienia satysfakcji pracowników, a w konsekwencji do podniesienia jakości obsługi klienta, co w długoterminowym przełożeniu może zbudować trwale relacje firmy z jej klientami.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć inne stwierdzenia, które mówią że: efektywne świadczenie usług wymaga zmotywowanych i nastawionych na potrzeby klienta pracowników⁸⁴. Znaczącą rolę pracowników dostrzegł także K. Rogoziński, który w podanej przez siebie definicji marketingu relacji główny nacisk kładzie na odpowiednią mobilizację personelu, tak aby nabywcę – klienta nie tylko uczynić współtwórcą war-

⁸⁰ A. Gądzia, *Sztuka motywowania pracowników*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejuk (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, tom II, Łódź 2007, s. 312.

⁸¹ O. Borowiecka, *Wpływ środowiska pracy na jakość świadczonych usług*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejuk (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, tom II, Łódź 2007, s. 471.

⁸² A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 178.

⁸³ R. Varey, *A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage*, "Journal of Marketing Management", 11/1995, s. 49.

⁸⁴ M. Czuba, *Marketing usług. Teoria i praktyka*, wyd. Tara, Katowice 2001, s. 83; A. Styś, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 101; D.J. Koys, *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit level, longitudinal study*, *Personnel Psychology*, 54, 2001, s. 101–114.

tości, ale związać go na trwałe z organizacją⁸⁵. Natomiast M. de Ines uważa, że pracownicy firmy wywierają istotny wpływ na relacje klienta – firma⁸⁶. J. Otto wymienia cztery kluczowe formy marketingu wewnętrznego: publikacje wewnętrzne, pogramy edukacyjne, *briefing session* oraz motywowanie⁸⁷.

Marketing wewnętrzny jest koncepcją pogranicza, z jednej strony bardzo silnie związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zaś z drugiej z koncepcjami kultury organizacyjnej. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest oddziaływaniem na pracowników i budowaniem wizerunku organizacji. Związki pomiędzy kulturą organizacyjną, tożsamością organizacyjną, a wizerunkiem odzwierciedla M.J. Hatch i M. Schultz (rysunek 7.7).

Współzależność pomiędzy kulturą organizacyjną, tożsamością i wizerunkiem znajduje odzwierciedlenie w czterech procesach interpretacyjnych dokonujących się pomiędzy tymi sferami. Po pierwsze chodzi o odzwierciedlanie (*mirroring*) obrazów samej organizacji tworzonych przez innych w jej tożsamości. Odzwierciedlanie wiąże wizerunek organizacji (jej obraz w oczach innych – otoczenia) z jej tożsamością. Po drugie, mamy do czynienia z procesem zakorzeniania się (*reflecting*) tożsamości w kulturze organizacyjnej. Tożsamość wywiera piętno na kształt wartości, norm i wzorów kulturowych organizacji, musi zostać osadzona w kulturze. Prowadzi to do wyrażania (*expressing*) kultury organizacyjnej przez tożsamość. Kultura organizacyjna jest znana i upowszechniana przez wyrażone sformułowania tożsamości oparte na kulturze. Natomiast tożsamość wywiera wrażenie (*impressing*) na innych poprzez wizerunek⁸⁸. Model ma charakter sprzężenia zwrotnego, w którym we-

⁸⁵ K. Rogoziński, *Marketing relacyjny*, pobrano z <http://www.ae.poznan.pl> z dnia 03.09.2008.

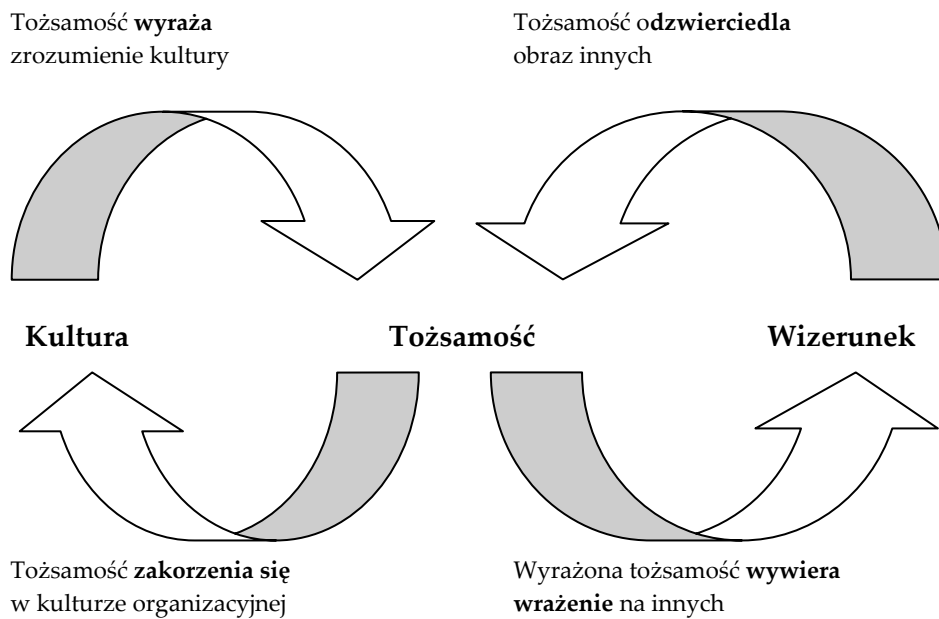
⁸⁶ M. de Ines, *Znaczenie relacji interpersonalnych w kształtowaniu lojalności na rynku dóbr Inwestycyjnych (wybrane zagadnienia)*, [w:] E. Zeman-Miszewska (red.), *Marketing relacji – zakres implementacji koncepcji*, Zeszyty Naukowe nr 42, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 28-38.

⁸⁷ J. Otto, *Marketing...*, op. cit., s. 169.

⁸⁸ M.J. Hatch, M. Schultz, *The Dynamics of Organisational Identity*, [w:] M.J. Hatch, M. Schultz (Ed.), *Organizational Identity. A Reader*, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 379.

wewnętrzne elementy kulturowe łączą się z identyfikacją i wizerunkiem prezentowanym na zewnątrz⁸⁹.

Rysunek 7.7. Dynamika tożsamości organizacyjnej



Źródło: M.J. Hatch, M. Schultz, *The Dynamics of Organisational Identity*, w: "Organisational Identity. A Reader", red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 379.

Budowanie lojalności klienta

A.M. Schuller i G. Fuchs stwierdzili, że „pełna lojalność klientów i pracowników – czyż nie jest to marzenie każdego przedsiębiorcy i menedżera?”⁹⁰. Analiza literatury przedmiotu przedstawia różne definicje lojalności klienta. Według J. Jacoby i R.W. Chestnut pojęcie lojalności

⁸⁹ Za: Ł. Sułkowski, *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/2005a, s. 7.

⁹⁰ A.M. Schuller, G. Fuchs, *Total Loyalty Marketing*, Wyd. HDT Consulting, Warszawa 2005, s. 9.

stanowi: „ukierunkowane zachowanie, wyrażające się przez dłuższy czas, będące funkcją psychologicznych procesów, takich jak podejmowanie decyzji, czy wartościowanie wybranej marki, przy równoczesnym respektowaniu alternatywnych marek”⁹¹. Z kolei T.E. Barry, T.J. Brown oraz E. Gunst definiują lojalność jako: „ciągłe bądź zamierzone wykonanie czynności, które przynoszą korzyść obiektowi lojalności i które wykonane są zamiast alternatywnych zachowań korzystnych dla innych niż obiekt lojalności obiektów”⁹². Analiza literatury wskazuje na różne formy definicji podawanych przez autorów, w większości publikacji można jednak dostrzec wspólne stanowisko, mówiące o tym, że warunkiem uczestnictwa klienta w programie lojalnościowym jest regularny, wielokrotny zakup⁹³.

A. Koniewska-Sęba zwraca uwagę, że najważniejszym efektem wdrożenia programów lojalnościowych przez firmy jest pozyskanie stałych klientów i przekształcenie ich w adwokatów marki⁹⁴. Pojęcie lojalności klientów stało się przedmiotem rozpraw wielu uczonych. Zwrócili oni uwagę na wynik lojalności klientów, którym nie tylko jest ponowny zakup lub skorzystanie z usługi firmy, lecz także rola informacyjna klienta, który rozpowszechnia informację o firmie wśród osób trzecich. W wyniku tego procesu zaufanie ze strony klienta może nastąpić przed dokonaniem sprzedaży, na podstawie pozytywnych rekomendacji osób trzecich⁹⁵. Z kolei T.O. Jones i W.E. Sasser zauważają, że takie szersze pojmowanie lojalności klienta prowadzi do mniejszych błędów pomiaru w badaniach bezpośrednich⁹⁶. Ponadto można stwierdzić, że szersze poj-

⁹¹ J. Jacoby, R.W. Chestnut, *Brand Loyalty Measurement and Management*, J. Wiley & Sons, New York 1978.

⁹² T.E. Barry, T.J. Brown, E. Gunst, *Delivering Bonding and binding: The Influence of Customer Satisfaction, Identification and Perceived Switching Costs on Consumer Loyalty*, Conference of Association for Consumer Research, October 1997.

⁹³ M. Teślwaski, K. Ziewiec, *Programy lojalnościowe – zalety i zagrożenia*, Marketing w praktyce, 8/2000, s. 17.

⁹⁴ A. Kaniewska-Sęba, *Komunikacja bezpośrednia (indywidualna)*, [w:] H. Mruk (red.), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 183.

⁹⁵ A. Palmer, D. Bejou, *Buyer – Seller Relationship: A Conceptual Model and Empirical Investigation*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 10, 1994, s. 499.

⁹⁶ T.O. Jones, W.E. Sasser Jr., *Why Satisfied Customers Defect*, Harvard Business Review, listopad-grudzień, 1995, s. 94.

mowanie lojalności zwiększa pole poznawcze czynników, jakimi kieruje się klient przy ponownym zakupie lub skorzystaniu z usług.

Celem zarządzania relacjami z klientem jest zbudowanie takich relacji, które potrafiłyby przetrwać jak najdłuższy okres. Jednym z głównych założeń koncepcji marketingu relacji jest podtrzymanie długotrwałych, pozytywnych relacji z klientami. O konieczności i słuszności utrzymywania dobrych więzi z klientem jest przekonany Ph. Kotler, który w przedstawionym programie utrzymywania ścisłych więzi z klientami wyznacza pięć etapów budowy relacji z klientem⁹⁷. Jednakże zaznacza on, że wdrożenie programów lojalnościowych w przedsiębiorstwach jest procesem długotrwałym. Programy lojalnościowe mają na celu podtrzymanie, wzmocnienie wytworzonych przez firmę relacji z klientem⁹⁸. W związku tym R. Rao i N. Bharadwaj zwracają uwagę, że efekt programów lojalnościowych powinien być rozpatrywany w dwóch perspektywach. Z jednej strony, powinny one być związane ze wzrostem afektywnego i behawioralnego przywiązania klienta do oferty rynkowej dostawcy. Z drugiej strony efekt programów lojalnościowych można rozpatrywać w aspekcie ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa⁹⁹. Zatem koncepcja tworzenia i wdrażania programów lojalnościowych, a co z tym związane budowania lojalności klientów jest częścią ogólnej koncepcji marketingu relacji.

System zarządzania relacjami z klientem (CRM)

J. Staszewska stwierdza, że skuteczny dialog prowadzony przez firmę z klientem sprzyja dowartościowaniu klienta i stworzeniu u niego poczucia ważności¹⁰⁰. Działania instytucji nakierowane na klienta powinny być jak najlepiej skoordynowane i dopasowane do jego potrzeb. Fakt ten sprawia, iż przedsiębiorstwo musi stosować system zarządzania

⁹⁷ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Warszawa 1994, s. 655.

⁹⁸ A. Smalec, *Programy lojalnościowe - szansa czy marnotrawstwo*, Z. Kędzior, G. Maciejewski (red.), *Zachowania konsumentów – stagnacja czy zmiana?*, Wyd. AE w Katowicach, Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice 2008, s. 329–342.

⁹⁹ R. Rao, N. Bharadwaj, *Marketing Initiatives, Expected Cash Flows, and Shareholder's Wealth*, "Journal of Marketing", 2008, January.

¹⁰⁰ J. Staszewska, *Wykorzystanie narzędzi relacyjnych w promocji usług turystycznych*, „Marketing i Rynek”, 7/2007, s. 19.

relacjami z klientem. E. Gummesson uważa, że firmy powinny budować elektroniczne relacje z klientem w dzisiejszej dobie dostępu do Internetu¹⁰¹. Zarządzający podejmując wdrażanie koncepcji marketingu relacji zwracają szczególną uwagę na relacje pomiędzy podmiotem gospodarczym a klientami.

Znaczenie *Customer Relations* znalazło swoje odzwierciedlenie w wielu definicjach i narzędziach zarządzania. J. Dyché wyróżniła wiele terminów związanych z CRM, wśród nich pojawił się termin ECRM, który obejmuje ogólnoorganizacyjny przegląd klientów¹⁰². Takie podejście do CRM-u sprawia, że firma wdraża programy pozwalające na usprawnienie procesu analizy swoich klientów oraz dobraniu odpowiedniej grupy osób do danej kampanii marketingowej. W literaturze przedmiotu dużą uwagę przywiązuje się do skutecznej reakcji na potrzeby klienta. T. Pokus stwierdza, że na proces zarządzania łańcuchem dostaw tak, aby dotychczasowy proces zastąpić bardziej efektywnym. Takie działanie ma zwiększyć satysfakcję i relację klienta z firmą¹⁰³. Ma to szczególne znaczenie w procesie budowania koncepcji marketingu relacji w firmach. Inna definicja lokuje CRM w dwóch podejściach: klasycznym i nowoczesnym. Podejście klasyczne, w którym dominowały masowe działania przedsiębiorstwa zostało zastąpione nowoczesnym podejściem – zorientowanym na indywidualnego klienta. Zatem CRM jest właściwie wdrożeniem postulowanej filozofii indywidualizacji klienta w marketingu relacji. CRM jest również strategią biznesową, która skupia się na budowaniu długoterminowych związków z klientami w celu zwiększenia dochodowości firmy, a także redukcji kosztów¹⁰⁴.

¹⁰¹ E. Gummesson, *Total Relationship Marketing, Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value – creating network economy*, Elsevier Ltd. Butterworth - Heinemann, Third edition 2008, s. 121-130.

¹⁰² J. Dyché, *CRM – relacje z klientami*, wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 28.

¹⁰³ T. Pokus, *Strategia aktywnej obsługi klienta – ECR w świetle wyników badań*, G. Sobczyk (red.), *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji*, wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 73-86.

¹⁰⁴ <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk63.php> (pobrano dnia 17.02.2008).

E. Gołdecka definiuje CRM jako: „długofalową strategię polegającą na kształtowaniu relacji z klientem od momentu jego inicjacji do pozyskania jego lojalności”¹⁰⁵. W podejściu tym istotną rolę odgrywają prawidłowe związki pomiędzy przedsiębiorstwem i jego klientami. Poruszany jest tu również aspekt rentowności, który podobnie jak w samej koncepcji marketingu relacji głosi, że długoterminowe, prawidłowo funkcjonujące związki z klientami przynoszą pozytywne efekty finansowe. CRM jest to także obszar działalności umożliwiający organizacjom identyfikację potrzeb i możliwości oraz optymalizację kosztów i ryzyka związanych z istniejącymi i potencjalnymi klientami”¹⁰⁶.

Podsumowując powyższe definicje możemy stwierdzić, że kluczowym dla firmy jest proces pozyskania, utrzymania i zdobycia lojalności klienta, a CRM jest koncepcją, która ma na celu takie przekształcenie firmy, tak by każdy pracownik, który ma bezpośredni kontakt z klientem, wiedział o nim tyle, by móc właściwie go obsłużyć¹⁰⁷. Firma powinna znać osobiste potrzeby i upodobania swojego klienta oraz powinna trafnie je zaspokajać. W tak funkcjonującej firmie informacja o kliencie powinna być dla firmy równie ważna, co informacja o specyfice prowadzonej działalności usługowej¹⁰⁸. Bazy te stanowią nieoceniony zasób i kapitał dla przedsiębiorstwa. CRM sprawia, że wszystkie komórki przedsiębiorstwa znajdujące się na „pierwszej linii” kontaktów z klientem tj. sprzedaż, dział marketingu, biura obsługi klienta, informacje, serwis etc. działają w ścisłej korelacji ze sobą.

Omawiając koncepcję marketingu relacji możemy niewątpliwie stwierdzić, że wprowadzenie przez firmę takiego narzędzia, jakim jest CRM jest podyktowane przyjętą relacyjną koncepcją prowadzonych przez firmę działań marketingowych. Idąc dalej można przyjąć, że CRM jest traktowane w ujęciu marketingu relacji dwójako, z jednej strony jako strategia prowadzenia przedsiębiorstwa, zaś z drugiej jako metoda i na-

¹⁰⁵ E. Gołdecka, *Sposób na pozyskanie lojalnego klienta*, Bank 11/2002, s. 66.

¹⁰⁶ D. Konowrocka, *Kłopoty z definicją CRM*, Computerworld, nr 46/1999.

¹⁰⁷ K. Lewińska, *Strategia zarządzania relacjami z klientami (CRM): zmiana filozofii kontaktów z klientami*, (red.) A. Styś, *Strategia marketingowa w procesach zmian*, wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2003, s. 90.

¹⁰⁸ P. Doyle, *Marketing wartości*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 236.

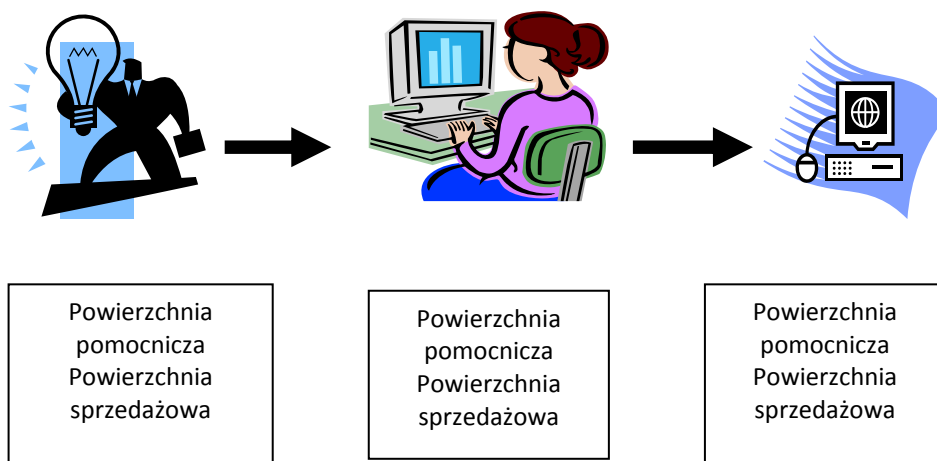
rzędzie wdrażania tej strategii. Procesy zachodzące w sferze CRM-u mają na celu jak najszybsze zidentyfikowanie klienta oraz odpowiedzenie na jego potrzeby i ewentualne problemy. Przyjęta przez firmę taka właśnie strategia umożliwia mu również pełną analizę klientów, ich potrzeb oraz własnych błędów w prowadzonej polityce w sferze obsługi klienta. Dużą uwagę przywiązuje się do procesu tworzenia baz danych, które cechuje duża przydatność w kształtowaniu relacji z klientami¹⁰⁹.

Koncepcja marketingu relacji zwraca uwagę na jakość i prawidłowe działanie biura obsługi klienta. Dzisiejszy rozwój technologii umożliwił łatwiejszą obsługę klienta poprzez biuro obsługi. Wprowadził do nich nowe technologie. Do najpopularniejszych i najczęściej stosowanych narzędzi zaliczanych do grupy CRM w sferze obsługi klientów zaliczyć możemy: call center oraz automatyzację występującą w centrum kontaktu z klientami. Początkowo *call center* było interpretowane, jako centrum kontaktu, centrum interakcji z klientem lub w wersji dość optymistycznej, jako centrum obsługi klienta. Wdrożenie tego ostatniego rozwiązania pomaga zwiększyć dotychczasową wydajność pracowników. Pracownik biura *call center* jest pośrednikiem pomiędzy klientem a systemem komputerowym, w którym następuje proces archiwizacji i mierzalności zgłaszanych problemów (rys. 7.8).

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym w procesie CRM jest automatyzacja centrum kontaktu. Automatyzacja centrum ściśle związana jest z postępowaniem technologicznym, wymuszona jest ona również przez postępujący coraz większy globalny charakter przedsiębiorstw. W dzisiejszych czasach w dobie poszukiwania nowych rynków zbytu, przedsiębiorstwa otwierają swoje przedstawicielstwa nie tylko na terenie województwa, ale również i na terenie całego kraju lub szerszym np. całej Europy.

¹⁰⁹ Z. Waśkowski, *Kierunki ewolucji marketingu partnerskiego na rynku B2B – w świetle badań*, G. Sobczyk (red.), *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji*, wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 119; A. Bajdak, *Komunikacja marketingowa z klientem instytucjonalnym w warunkach stosowania koncepcji marketingu relacji*, (red.) E. Zeman-Miszewska, *Marketing relacji – zakres implementacji koncepcji*, Zeszyty Naukowe nr. 42, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 14.

Rysunek 7.8. Call center – droga przekazu wiadomości



Źródło: opracowanie własne.

Automatyzacja związana jest z możliwościami, jakie daje nowa technologia, umożliwia kontakt poszczególnych centrów firmy. W automatyzacji całego procesu kontaktu z klientem możemy także wyróżnić system interaktywnej odpowiedzi, umożliwiający całodobową obsługę klienta. Najnowszym wsparciem dla procesu obsługi klienta jest jego internetowa odmiana. Przedsiębiorstwa coraz częściej stosują taką formę komunikacji z klientem. Forma ta daje nieograniczone możliwości kontaktu. Dlatego technologie informatyczne stanowią integralną część CRM-u¹¹⁰.

Podsumowując, CRM ma na celu kształtowanie bezpośrednich kontaktów z klientem i bieżące reagowanie przy pomocy różnorodnych kanałów dystrybucji i komunikacji na pojawiające się wymagania.¹¹¹ Efektywnym narzędziem tworzenia kapitału klienta jest stosowanie strategii zarządzania relacjami z klientem (CRM)¹¹².

¹¹⁰ E. Gummesson, *CRM and hCRM: Martial Rivalry or Martial Bliss*. [w:] A. Eggert, G. Fassot, *eCRM: Electronics Relationship Management*, Stuuugart: Schaffer – Poeschel, 2001.

¹¹¹ A. Sagan, *Marketing relacyjny*, artykuł, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Analizy Rynku i Badań Marketingowych, s. 8.

¹¹² G. Urbaniak, *Optymalizacja strategii CRM – podejście opcyjne*, *Marketing i Rynek*, 6/2007, s. 2.

Zagadnienia do dyskusji

1. Wskaż różnice pomiędzy marketingiem partnerskim a marketingiem relacji?
2. Marketing transakcji a marketing relacji?
3. Wskaż rolę CRM-u w koncepcji marketingu relacji
4. Dlaczego powstał marketing relacji?
5. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu a marketing relacji – proszę wskazać zależności.
6. Skonstruuj model marketingu relacji dla sektora usług medycznych w Polsce
7. Wskaż rolę jakości w procesie wdrożenia koncepcji marketingu relacji w organizacji
8. Jakie ograniczenia mogą wystąpić we wdrożeniu marketingu relacji w sektorze publicznym w Polsce?
9. Wskaż wady i zalety koncepcji marketingu relacji.
10. Opisz rolę otoczenia organizacji we wdrożeniu koncepcji marketingu relacji.

Bibliografia

- Armstrong M., *Handbook of Management Techniques*, Kogan Page, London, 1993.
- Armstrong M.J., *Students as Clients: A Professional Services Model for Business Education*, Academy of Management Learning and Education, No.4, 2003.
- Bajdak A., *Komunikacja marketingowa z klientem instytucjonalnym w warunkach stosowania koncepcji marketingu relacji* [w:] E. Zeman-Miszewska (red.), *Marketing relacji – zakres implementacji koncepcji*, Zeszyty Naukowe nr. 42, wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2006.
- Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa, 1996.
- Barry T.E., Brown T.J., Gunst E., *Delivering Bonding and binding: The Influence of Customer Satisfaction, Identification and Perceived Switching Costs on Consumer Loyalty*, Conference of Association for Consumer Research, October, 1997.
- Bauman Z., *Globalizacja*, Warszawa, 1998.
- Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, PWE, Warszawa, 1998.
- Berry L.L., *The Employee as Customer*, Journal of Retail Banking, vol. 3, no. 1, 1981.

- Berry L.L., *Relationship marketing of Services, Growing Interest, Emerging Perspectives*, [w:] *Handbook of Relationship Marketing*, Eds. J.N. Sheth, A. Parvatiyar, Sage Publications, Inc, 2000.
- Berry L.L., Parasuraman A., *Marketing Services*, New York, The Free Press, 1991.
- Bolton R.N., *A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with the Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction*, "Marketing Science", nr. 17, 1998.
- Borowiecka O., *Wpływ środowiska pracy na jakość świadczonych usług*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, wyd. Politechniki Łódzkiej, tom II, Łódź 2007, s. 471.
- Brown S.A., *Strategiczne podejście do klientów*, PWE, Warszawa, 2003.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, 1994.
- Coleman J.W., *Social Problems*, 9th (Ninth) Edition, 2006.
- Copulsky J., Wolf M., *Relationship Marketing. Positioning for the Future*, "Journal of Business Strategy", 7-8, vol. 11, 1990.
- Cram T., *The Power of Relationship Marketing*, Pitman Publishing, London, 1994.
- Czuba M., *Marketing usług. Teoria i praktyka*, wyd. Tara, Katowice, 2001.
- Dholakia P.M., Morwitz V.G., *Jak badania satysfakcji wpływają na klientów*. Harvard Business Review Polska, 2003.
- Doyle P., *Marketing in the New Millennium*, "European Journal of Marketing", 13, 1995.
- Doyle P., *Marketing wartości*, wyd. Felberg SJA, Warszawa, 2003.
- Dyché J., *CRM – relacje z klientami*, wyd. Helion, Gliwice, 2002.
- Fazlagić J. (2008), Katedra Usług, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, pobrano z www.fazlagic.egov.pl/artukul.php?artukul=46&zakladka=2 z dnia 3.09.2008.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2004.
- Fukuyama F., *Zaufanie kapitał SPO*, PWN, Warszawa, 1997.
- Gądzia A., *Sztuka motywowania pracowników* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, wyd. Politechniki Łódzkiej, tom II, Łódź, 2007.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa, 1997.
- Garvin D., *Managing Quality*, The Free Press, New York, 1998.
- Gołdecka E., *Sposób na pozyskanie lojalnego klienta*, Bank 11, 2002.
- Gordon I.H., *Relacje z klientem, Marketing partnerski*, PWE, Warszawa, 2001.
- Gostkowska-Dźwig S., *Wartość dla klienta jako generator wartości przedsiębiorstwa* [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, wyd. Politechniki Łódzkiej, tom II, Łódź, 2007.
- Grela G., *Pomiar satysfakcji klientów* [w:] B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń, 2008.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 1997.
- Grönroos Ch., *Service Management and Marketing*, Lexington Books, 1990.

- Grönroos Ch., *Strategic Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press, Lexington, 1990.
- Grönroos Ch., *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, "Management Decision", 32, (2), 1994.
- Grzegorzczak W., *Zależności między strategią marketingową i innymi strategiami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie* [w:] E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek (red.), *Ekspansja czy regres marketingu*, PWE, Warszawa, 2006.
- Gummesson E., *Mega and Nano-relationships In Relationship marketing*, "Irish Marketing Review", 9, 1996.
- Gummesson E., *CRM and hCRM: Martial Rivalry or Martial Bliss*, [w:] A. Eggert, G. Fassot, *eCRM: Electronics Relationship Management*, Stuuugart: Schaffer – Poeschel, 2001.
- Gummesson E., *Total Relationship Marketing, Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value – creating network economy*, Elsevier Ltd. Butterworth - Heinemann, Third edition, 2008.
- Hakanson H., Snehota I., *Analyzing Business Relationships, Understanding Business Markets*, D. Ford., Dryden Press, London, 1997.
- Harker M.J., *Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definition*, "Marketing Intelligence & Planning", No. 1, 1999.
- Hatch M.J., Schultz M., *The Dynamics of Organisational Identity* [w:] M.J. Hatch, M. Schultz (red.), *Organizational Identity. A Reader*, Oxford University Press, Oxford – New York, 2004.
- Ines M. de, *Znaczenie relacji interpersonalnych w kształtowaniu lojalności na rynku dóbr Inwestycyjnych (wybrane zagadnienia)* [w:] E. Zeman-Miszewska (red.), *Marketing relacji – zakres implementacji koncepcji*, Zeszyty Naukowe nr 42, wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2006.
- Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością*, PWN, Warszawa-Kraków, 1999.
- Jacoby J., Chestnut R.W., *Brand Loyalty Measurement and Management*, J. Wiley & Sons, New York, 1978.
- Jones T.O., Sasser W.E. Jr., *Why Satisfied Customers Defect*, Harvard Business Review, listopad – grudzień, 1995.
- Juran J.M. (1988), *Quality Control, Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1988.
- Kaniewska-Sęba A., *Komunikacja bezpośrednia (indywidualna)* [w:] H. Mruk (red.), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, wyd. Forum Naukowe, Poznań, 2008.
- Klein N., *No Logo, Świat Literacki*, Izabelin, 2004.
- Konowrocka D., *Kłopoty z definicją CRM*, Computerworld, nr 46, 1999.
- Kopczyńska A., *Otoczenie przedsiębiorstwa i jego wpływ na zarządzanie marketingowe* [w:] H. Mruk (red.), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, wyd. Forum Naukowe, Poznań, 2008.
- Kopczyńska A., *Zachowania nabywców i segmentacja*, [w:] H. Mruk (red.), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, wyd. Forum Naukowe, Poznań, 2008.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Warszawa, 1994.
- Kotler Ph., *Marketing – Koncepcje marketingu w XXI wieku*, REBIS, Poznań, 2005.

- Kotler Ph., *Marketing*, REBIS, Poznań, 2005.
- Kowalska-Musiał M., *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, PWE, „Marketing i Rynek”, 2006.
- Koys D.J., *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit level, longitudinal study*, „Personnel Psychology”, 54, 2001.
- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008.
- Krupski R., *Strategie relacyjne*, [w:] H.G. Adamkiewicz-Drwiłło (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 2007.
- Leonard B., *Relationship Marketing. Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 1983.
- Levitt T., *After the Sale is Over*, „Harvard Business Review”, September – October, 1983.
- Lewińska K., *Strategia zarządzania relacjami z klientami (CRM): zmiana filozofii kontaktów z klientami* [w:] A. Styś (red.), *Strategia marketingowa w procesach zmian*, wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław, 2003.
- Locke E.A., *The Nature and Causes of Job Satisfaction* [w:] M.D. Dunnette (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976.
- Mazurek-Łopacińska K., *Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1990.
- Mitrega M., *Marketing relacji. Teoria i Praktyka*, wyd. CeDeWu, wyd. II, Warszawa, 2008.
- Morgan R., Hunt S., *Relationship Marketing in the Era of Network Competition*, „Marketing Management”, 5, 1994.
- Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, vol. 58, July, 1994.
- Mruk H., Stępień B., *Tworzenie wartości dla klienta w przedsiębiorstwach międzynarodowych z perspektywy instytucjonalnej*, „Marketing i Rynek”, 1, 2008.
- Niestrój R., *Istota i znaczenie marketingu* [w:] J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, wyd. Instytut Marketingu, Karków, 2006.
- Olczak A., Urbaniak M., *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, wyd. Difin, Warszawa, 2006.
- Otto J., *Marketing relacji*, Akademia Oeconomica, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, 2004.
- Otto J. (2004), *Proces kreowania wartości dla klienta* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, tom II, wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, 2004.
- Palmer A., Bejou D., *Buyer – Seller Relationship: A Conceptual Model and Empirical Investigation*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 10, 1994.
- Parasuraman A., Zeithmal V.A., Berry L.L., *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, 1990.
- Pawłowska B., Strychalska-Rudzewicz A., *Badania satysfakcji klienta w systemie zarządzania jakością*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Stowarzyszenie ekonomistów rolnictwa i agrobiznesu, Roczniki naukowe, tom VII, zeszyt 3.

- Peck H., *Towards a Framework for Relationship Marketing – the Six Markets Model Revisited and Revised*, Academy of Marketing Proceedings, The Manchester Metropolitan University, 1997.
- Peppers D., Rogers M., Dorf B., *The One to One Fieldbook. The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program*, Doubleday, New York, 1990.
- Pokus T. (2006), *Strategia aktywnej obsługi klienta – ECR w świetle wyników badań* [w:] G. Sobczyk (red.), *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji*, wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2006.
- Radkowski K., *Proces świadczenia usług jako istotny element kształtowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach usługowych* [w:] G. Sobczyk(red.), *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji*, wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2006.
- Rao R., Bharadwaj N., *Marketing Initiatives, Expected Cash Flows, and Shareholder's Wealth*, "Journal of Marketing", January, 2008.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Poznań, 1998.
- Rogoziński K., *Klient jako współtwórca wartości*, „Marketing i Rynek”, 8, 2006.
- Rogoziński K., *Wpisanie relacji w marketingowy kontekst* [w:] K. Rogoziński (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, wyd. Difin, Warszawa, 2006.
- Rogoziński K., *Marketing relacyjny*, 2008, pobrano z <http://www.ae.poznan.pl> z dnia 03.09.2008.
- Rudawska I., *Partnerstwo jako współczesna formuła działania przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, TNOIK, 7-8, 2008.
- Ryals L., Payne A., *Customer Relationship Management in Financial Services. Towards Information-enabled Relationship Marketing*, "Journal of Strategic Marketing", No. 9, 2001.
- Rychły-Lipinska A., Dajczak K., *System zarządzania jakością czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku*, [w:] G. Sobczyk(red.), *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji*, wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2006.
- Rydel M., Ronkowski C., *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek”, 9, 1995.
- Rzemieniak M., *Klienci – Źródłem Wartości w Marketingu* [w:] W. Deluga, J. Chotkowski (red.), *Szanse i wyzwania współczesnego marketingu*, wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Koszalin, 2006.
- Schuller A.M., Fuchs G., *Total Loyalty Marketing*, wyd. HDT Consulting, Warszawa, 2005.
- Smalec A., *Programy lojalnościowe - szansa czy marnotrawstwo* [w:] Z. Kędzior, G. Maciejewski (red.), *Zachowania konsumentów – stagnacja czy zmiana?*, Wyd. AE w Katowicach, Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice, 2008.
- Sorce P., *Relationship Marketing Strategy*, "College of Business", Rochester Institute of Technology, September, 2002.
- Staszewska J., *Wykorzystanie narzędzi relacyjnych w promocji usług turystycznych*, Marketing i Rynek, 7, 2007.
- Stewart A., *Czy satysfakcja klienta to tylko spełnienie jego oczekiwań*, Studia i Materiały, 2, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2005.

- Stolarska M., *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwach francuskich, analiza przypadków*, „Organizacja i Kierowanie”, PAN, Warszawa, 1999.
- Styś A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa, 2003.
- Sudoł S., *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa, 2000.
- Sułkowski Ł., *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2005.
- Sułkowski Ł., *Zarządzanie marketingowe w świetle idei postmodernistycznych*, „Przegląd Organizacji”, TNOiK, 5, 2005.
- Sztompka P., *Zaufanie*, ZNAK, Warszawa, 2007.
- Szymczak J., Urbaniak M., *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działań przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, 2006.
- Teślawski M., K. Ziewiec, *Programy lojalnościowe – zalety i zagrożenia*, „Marketing w praktyce”, 8, 2000.
- Thomas J., Gupta R.K., *Marketing Theory and Practices: Evolving Through Turbulent Times*, „Global Business Review”, No. 1, 2005.
- Urbaniak G., *Optymalizacja strategii CRM – podejście opcyjne*, „Marketing i Rynek”, 6, 2007.
- Urbaniak M., *TQM – jakość i zadowolenie klienta*, „Marketing w praktyce”, 5, 1998.
- Varey R., *A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage*, „Journal of Marketing Management”, 11, 1995.
- Wasilewski L., *Rozważania o jakości*, OBJW, „ZETOM”, Warszawa, 1998.
- Waśkowski Z., *Kierunki ewolucji marketingu partnerskiego na rynku B2B – w świetle badań* [w:] G. Sobczyk (red.), *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji*, wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2006.
- Żabiński L., *Paradygmaty współczesnego marketingu. O niektórych aspektach identyfikacyjnych*, [w:] *Marketing u progu XXI wieku. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin prof. J. Altkorna*, wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 2001.
- Zajac Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Wyższej Szkoły Bakowej w Poznaniu, Poznań, 2007.
- Zeller P., *Hierarchiczna klasyfikacja marketingu relacyjnego*, „Marketing i Rynek”, 9, 2006.

Rozdział 8: INFORMATYCZNE SYSTEMY WSPARCIA ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTAMI (CRM)

Paweł Morawski

8.1 Pojęcie i znaczenie klienta dla przedsiębiorstwa

W teorii i praktyce gospodarczej przywiązuje się coraz większą uwagę do procesowo zorientowanych koncepcji zarządzania. Charakterystyczne jest sukcesywne odchodzenie od koncepcji zorientowanych na funkcje i sfery działalności na rzecz coraz powszechniejszego i skuteczniejszego wdrażania koncepcji zorientowanych na procesy. Niezależnie od tego, czy przedmiotem rozważań będzie rozwój, produkcja, marketing czy logistyka, procesy można traktować, jako powtarzający się i zeterminowany przebieg działań, zorientowany na klientów, określony przez przepływy materiałów i informacji przenikających granice poszczególnych sfer działalności przedsiębiorstwa, obejmujący pierwotne i wtórne aktywności tworzące wartość¹¹³.

Powyższa definicja podkreślająca znaczenie kreowania wartości na rzecz klienta, trafnie oddaje istotę procesowego podejścia do jego obsługi. Wartość dodana stanowi zdefiniowany w odpowiedni sposób wynik procesu tworzenia wartości, czyli korzyść, jaką dostarcza nabywcy określony produkt lub usługa, za którą jest gotowy zapłacić odpowiednią cenę. Korzyści dla klienta, które ostatecznie determinują wartość i cenę towaru lub usługi, to suma pożądanych atrybutów. Potencjalne źródła osiągnięcia korzyści, które decydują o tworzeniu wartości, to między

¹¹³ Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa, 2010, s. 165.

innymi: jakość, funkcjonalność produktu, redukcja czasu, niezawodność i terminowość, obsługa zorientowana na rozwiązywanie problemów klienta itp. Wartość dla nabywcy, która z punktu widzenia przedsiębiorstwa ujawnia się w postaci zamówień i zrealizowanej sprzedaży, tworzy podstawę sukcesu firmy na konkurencyjnym rynku. W ciągu ostatnich kilkunastu lat zbliżenie się do klienta stało się receptą na sukces w działalności gospodarczej. Dynamiczny rozwój technologii i społeczeństwa informacyjnego, kryzys marketingu masowego oraz kluczowe zmiany we współczesnej ekonomii zmuszają przedsiębiorstwa w całym spektrum prowadzonej działalności, do zdecydowanej orientacji na klienta. Nabywca kupując dany towar lub zamawiając usługę, dąży zwykle do wzrostu jakości swojej konsumpcji, z reguły dysponując ograniczonym budżetem, który bardzo chętnie zagospodarowałaby rosnąca konkurencja. Działania z obszaru marketingu relacji, które w sposób szczególny kładą nacisk na bliską współpracę między przedsiębiorstwem a jego klientami, systematycznie zmieniają podejście przedsiębiorstw do obsługi klienta i jej poziomu. M. Christopher definiuje obsługę klienta, jako „zapewnienie klientowi odpowiedniego produktu w odpowiednim czasie i w odpowiednim miejscu”¹¹⁴.

Ponieważ różnice jakościowe między oferowanymi produktami, towarami oraz usługami są coraz mniejsze, przedsiębiorstwo, które chce się wyróżnić wśród konkurentów, musi dążyć do lepszej obsługi klienta. Wartość produktu dla klienta wiąże się z całością oferty, a więc także ze standardem obsługi. Źródłem dodatkowej wartości jest usługa dystrybucji oraz wszystkie czynności związane z obsługą klienta¹¹⁵. Zatem rozwój orientacji na klienta we współczesnej gospodarce przyczynia się do kształtowania specyficznego systemu jego obsługi w podmiotach gospodarczych, który powoduje, iż cała organizacja jest więc w coraz większym stopniu zorientowana na obsługę klienta. Prowadząc dyskurs dotyczący działalności przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość, branżę czy orientację, jako warunek *sine qua non* przyjmuje się znaczenie klienta, jako determinanty wszelkich działań zachodzących w podmiocie gospodarczym. I tu warto sobie odpowiedzieć na pytanie, kim jest klient

¹¹⁴ Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wyd. PSB, Kraków, 1998, s. 28.

¹¹⁵ Ciesielski M. (red.), *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa, 2006, s. 130.

dla organizacji (przedsiębiorstwa). Analizując dostępne publikacje, można być pewnym tego, iż odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Jedne z definicji akcentują podmiotowość oraz stopień złożoności klienta (osoba/jednostka organizacyjna) oraz jego umiejscowienia względem organizacji (zewnętrzny/wewnętrzny), z kolei inne odnoszą się do miejsca klienta w procesie transakcyjnym, jako immanentnego uczestnika (przed, po i w czasie transakcji), jeszcze inne traktują klienta, jako zasób składowy samej organizacji. Skutkuje to pojawieniem się terminów, które często traktowane są, jako tożsame: klient, nabywca, konsument.

Najbardziej podstawową definicję prezentuje *Słownik języka polskiego* podając, iż klient to „osoba kupująca coś w sklepie, korzystająca z usług banku, adwokata itp. lub załatwiająca sprawę w jakiejś instytucji”¹¹⁶. Z kolei *Encyklopedia Zarządzania* definiuje klienta, jako „każdą jednostkę organizacyjną lub prawną, korzystającą z usług oferowanych na rynku”¹¹⁷. Kodeks Cywilny odnosi pojęcie klienta jedynie do reprezentacji konsumenta. Zapis dosłowny artykułu 22 Kodeksu cywilnego z 14 lutego 2003 r. ustala, że „za konsumenta uważa się osobę fizyczną dokonującą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową”¹¹⁸. Klient, czyli konsument w ujęciu ekonomicznym to osoba nabywająca od przedsiębiorcy towar lub usługę¹¹⁹. Klienci to osoby fizyczne bądź instytucjonalne (firmy), które dokonują zapłaty za nabywane produkty lub usługi, dlatego są też określani, jako „kupujący” albo „odbiorcy”¹²⁰. Krystyna Mazurek-Łopacińska definiuje klienta, jako „osobę lub instytucję, do której sprzedawca adresuje swoją ofertę i która przystępuje do transakcji kupna-sprzedaży dóbr i usług”¹²¹. Z kolei Danuta Kempny przyjmuje, że „klientem jest osoba fizyczna lub prawna dokonująca zakupu towaru/produktu przeznaczonego na sprze-

¹¹⁶ *Słownik języka polskiego*, wersja elektroniczna: <http://sjp.pwn.pl/szukaj/klient> (dostęp dnia 1.09. 2011).

¹¹⁷ <http://mfiles.pl/pl/index.php/Klient> (dostęp dnia 15.11.2010).

¹¹⁸ *Kodeks cywilny* z dnia 18 maja 1964 r. z późn. zm., Dz. U. 64.19.93, art. 22.

¹¹⁹ Łętowska E., *Prawo umów konsumenckich*. Wyd. C.H. Beck, Gdynia, 2002, s. 40.

¹²⁰ Bronakowski H., *Rynek i nowy marketing*, Wyd. WSiFZ, Białystok, 1999, s. 35.

¹²¹ Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Poznań, 2002, s. 204.

daż i po zapłacie przejmująca tytuł jego własności”¹²². W zawężonym ujęciu przedmiotu transakcji „klient to każda jednostka organizacyjna lub prawna, korzystająca z usług oferowanych na rynku”¹²³. W ekonomii i marketingu konsument jest pojęciem w dużym stopniu statystycznym, tzn. nie analizuje się konsumentów, jako indywidualnych osób, lecz raczej, jako rodzaj masę, w której występują określone tendencje i typowe zachowania¹²⁴. W tradycyjnej ekonomii przyjmuje się, że konsument jest, obok producenta, podstawowym uczestnikiem gry rynkowej. Firmy powinny przede wszystkim skupiać uwagę na konsumentach i traktować ich, jako zasób finansowy. Zdaniem naukowców, w tym nurcie rozważań, konsument postrzegany jest, jako zasób nabierający z czasem wartości, o którego powinno się dbać i zaspokajać jego potrzeby tak, aby jego lojalność, potwierdzona zakupami, przynosiła wymierne korzyści przedsiębiorstwu. Lojalność nabywców oznacza świadome ponawianie przez nich zakupów towarów tej samej marki, w tym samym miejscu sprzedaży lub od tego samego dostawcy¹²⁵. Zmiany zachodzące na rynku wymusiły wśród firm zróżnicowanie działań i koncentrację oferty na wyszczególnionej jego części¹²⁶. Dziś już nie można oferować wszystkim wszystkiego, zatem w naukach o zarządzaniu stosuje się segmentację po to, aby przedsiębiorstwa oferując produkty bądź usługi, mogły zaspokoić konkretne potrzeby ściśle zdefiniowanej grupy klientów. Podejście takie bazujące na segmentacji klientów ma także swoje uzasadnienie w racjonalizacji i optymalizacji działań marketingowych.

Podstawowa klasyfikacja to podział na klientów indywidualnych oraz klientów zbiorowych, czyli instytucjonalnych. Występuje on już na poziomie definicyjnym. Inny podział pozwala określa klientów pod względem ich gotowości do przeprowadzenia transakcji. Zgodnie z takim założeniem klientów można podzielić na aktualnych, potencjalnych oraz utraconych, jednak i ta systematyka jest w wielu przypadkach nie-

¹²² Kempny D., *Obsługa logistyczna*, Wyd. AE, Katowice, 2008, s. 15.

¹²³ Dębińska-Cyran I., *Zarządzanie logistyczne w warunkach polskich*, Wyd. Difin, Warszawa, 2004, s. 140.

¹²⁴ Brown S.A., *Strategiczne podejście do klientów*, Wyd. PWE, Warszawa, 2006, s. 17.

¹²⁵ Dulinić E., *Postępowanie nabywców towarów konsumpcyjnych w krajach gospodarki rynkowej*, Wyd. SGPiS, Warszawa, 1986, s. 191.

¹²⁶ Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa, 1997, s. 95.

wystarczająca. Z kolei V. Kumar przedstawił inny podział uwzględniający lojalność klientów wobec firmy oraz ich rentowność¹²⁷. Rozróżnia on cztery grupy klientów. Pierwszą jest grupa „nieznajomych” (ang. *strangers*), którzy są klientami jednorazowymi i przynoszą niskie zyski oraz mają bardzo mały potencjał kreowania tego zysku. Są to klienci, których tak naprawdę należy się wystrzegać. Kolejna grupa to grupa „motyli”, która jednorazowo przynosi duże zyski i raczej nie wykazuje zainteresowania podtrzymaniem stałej współpracy z daną firmą. Trzecia grupa to „prawdziwi przyjaciele” (ang. *true friends*). Są to stali i wierni klienci, przynoszący duże dochody poprzez nieczęste, jednakże regularne zakupy. Ostatnią grupą opisaną przez V. Kumara jest grupa „pąkla” (ang. *barnacles*), czyli stali klienci przynoszący relatywnie małe przychody w stosunku do ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów związanych z ich obsługą. Z kolei Ph. Kotler zaproponował podział klientów-nabywców na:

- najbardziej opłacalnych klientów, którzy zasługują na największą uwagę;
- najbardziej rozwojowych klientów, którzy zasługują na największą uwagę w dalszej perspektywie;
- najbardziej zagrożonych klientów, w stosunku do których niezbędna jest interwencja, by powstrzymać ich odejście;
- najbardziej kłopotliwych klientów, którzy nie przynoszą zysku lub przynoszą taki, który nie pokrywa powodowanych przez nich kosztów i kłopotów¹²⁸.

Segmentacja jest procesem, który w sposób bezpośredni odnosi się do przygotowania odpowiedniej strategii marketingowej przedsiębiorstwa zorientowanej na zadowolenie klienta. Wykorzystanie tego narzędzia uzasadnia chociażby fakt ciągłego rozszerzania się ofert produktów i usług, co skutkuje większym zróżnicowaniem potrzeb konsumentów¹²⁹. Przedsiębiorstwa stale powiększają swoje wpływy na serce oraz umysł konsumenta, gwarantując sobie powiększenie udziałów w rynku oraz

¹²⁷ Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, PWN, Warszawa, 2010.

¹²⁸ Kotler Ph., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa, 2004, s. 63-65.

¹²⁹ Łaguna M., *Marketing w praktyce*, Wyd. UWM, Olsztyn, 2002, s. 61.

rentowność. Zamiast zauważać konsumenta w każdym człowieku, trzeba zauważać człowieka w każdym konsumencie. Segmentacja, jeśli ma przynieść korzyści (przykładowo w postaci zbudowania trwałej relacji z klientem, uzyskania znacznej przewagi konkurencyjnej), wymaga od przedsiębiorstwa ustalenia celów strategicznych, analizy środków, jakimi firma dysponuje oraz wdrożenia odpowiednich działań marketingowych. Stanowi ona środek umożliwiający planowe sterowanie rynkiem.

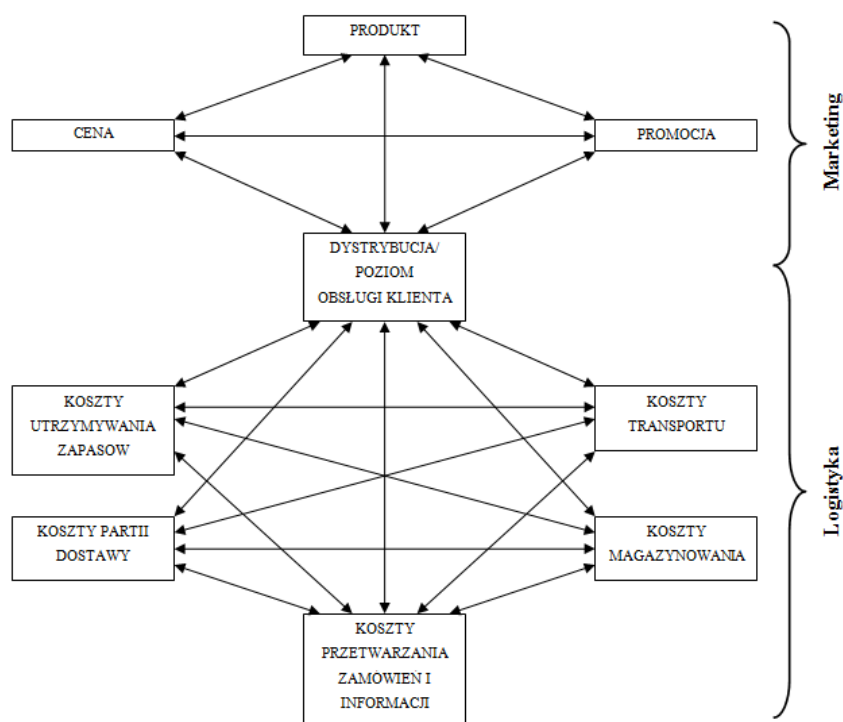
Z perspektywy firmy, klienci to najcenniejszy zasób, stanowiący o wartości przedsiębiorstwa na rynku. To właśnie oni generują zyski, co przekłada się na wpływy gotówkowe, które są niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania, jak również szybkiego i dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Klienci poprzez zakupy wpływają na warunki wzrostu gospodarczego, bowiem to nie pracownicy, akcjonariusze czy właściciele firmy stanowią jej najważniejsze zasoby. Konsumenci mają swoje zachowania, które ujawniają się jeszcze przed nabyciem towaru lub usługi, a następnie zachodzą w trakcie oraz po ostatecznym nabyciu dóbr. Klient jest bardzo ważnym partnerem dla przedsiębiorstwa, jest częścią zespołu, wywiera duży wpływ na teraźniejszość firmy oraz jej przyszłość. Przedsiębiorstwo powinno dokładnie znać i zrozumieć swoich klientów dla stworzenia właściwej efektywnej organizacji. Niezbędne jest więc podejmowanie przez firmę skutecznych działań, które doprowadzą do niwelacji rozbieżności między tym, czego klient oczekuje a tym, co mu jest oferowane¹³⁰. Z drugiej strony bezmyślne uleganie zdaniom klientów nie jest orientacją rynkową w zarządzaniu, jest nią konsekwentny wybór grona klientów, dla których dopasowujemy odpowiednio ceny i korzyści¹³¹. Przedsiębiorstwo winno dokładnie poznać i zrozumieć swoich klientów celem stworzenia właściwej i efektywnej organizacji. Obsługa klienta stanowi w koncepcji zarządzania marketingowo-logistycznego główny element łączący logistykę i marketing. Błędy popełniane w zakresie dystrybucji niejednokrotnie skutkują utratą klientów na rzecz konkurencji. Dbłość o cechy i jakość produktów umożliwia szybszą i łatwiejszą sprzedaż. Bardzo ważne jest zapewnienie dostępności towarów we właściwym miejscu i o właściwym czasie. Nadrzędna funkcja ob-

¹³⁰ Styś A. (red.), *Marketing usług*, Wyd. PWE, Warszawa, 2003, s. 38.

¹³¹ Lanning M.J., Philips L.W., *Strategy Shifts Up a Gear*, „Marketing”, October, 1991, s. 9.

sługi klienta wynika z miejsca, jakie zajmuje dystrybucja w marketingu mix. Zadaniem działów marketingu jest ustalenie standardów obsługi klienta, a celem logistyki – obniżenie kosztów wszelkich czynności logistycznych. Marketing ma za zadanie pozyskanie klientów i zaspokojenie ich potrzeb przy skutecznym oraz efektywnym zarządzaniu w obszarze definiowalnych elementów składowych z pomocą odpowiednio dobranych narzędzi. Kluczową jednostką determinującą rodzaj i zakres tychże działań jest klient – łącznik działań logistycznych w obszarze marketingu oraz marketingu w obszarze logistyki. Procesy i czynności na rzecz klienta są ściśle związane z jego obsługą. Powiązania między obszarem logistyki i marketingu w przedsiębiorstwie przedstawia rysunek 8.1.

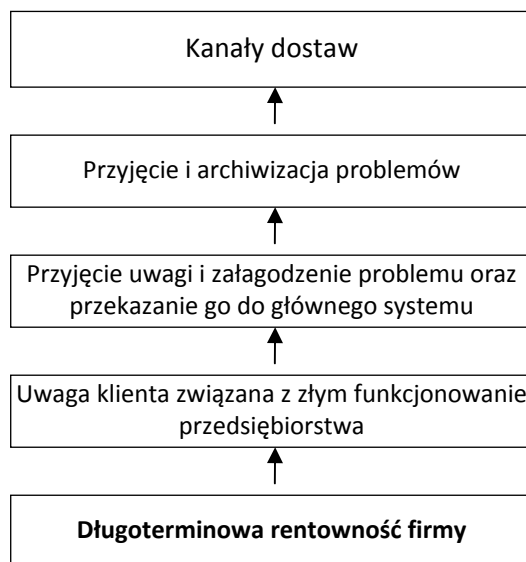
Rysunek 8.1 Związki między logistyką i marketingiem



Źródło: J. Coyle, E. Bardi, C. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. PWE, Warszawa, 2010, s. 151.

Przedsiębiorstwa, które zamierzają działać na rynku przez dłuższy czas, obsługę klienta traktują jako narzędzie zarządzania. To umiejętność, technika, czynność, która ma zadowolić nabywców, przynieść zysk. Bez zysku firma nie ma racji bytu. Właśnie w opiece nad klientem, w trosce o niego niektóre firmy znalazły klucz i okazje do wejścia na rynek, utrzymania się na nim i zapewniły sobie ciągły rozwój. Dbłość o klienta to również dbłość firmy o nią samą i własne interesy. Zrozumienie znaczenia i wagi klienta dla przedsiębiorstwa to ciągłe doskonalenie się w obsłudze, zaspokojenie potrzeb, zmiana technologii oraz wprowadzanie innowacji. Klienci od zawsze oczekiwali dobrej jakości produktów, ale rzadko kiedy oczekiwania te były spełniane. Nabywcy czują, że mają prawo do dobrego poziomu towarów i usług. Firma, w której kierownictwo jest elastyczne i spostrzegawcze, odpowiednio szybko zareaguje na nowy ruch konsumencki, dopasuje swoją ofertę i tym samym zbuduje podwaliny dla swojej długoterminowej działalności na rynku. Nawet klienci, dla których cena jest najważniejsza, wymagają by wygląd produktu był dobry, by sprawnie działał i długo służył.

Rysunek 8.2 Kluczowe czynniki determinujące długoterminową rentowność firmy



Źródło: M. Christopher, *Logistyka marketingowa*, Wyd. PWE, Warszawa, 2005, s. 44.

Przedsiębiorstwo powinno sprostać tym wymogom i zaoferować dobry produkt (towar lub usługę) w atrakcyjnej cenie. Klienci oczekują od przedsiębiorstw, że spełnią ich oczekiwania. To, w jakim stopniu firmy zareagują na oczekiwania klienta, ma decydujący wpływ na ich utrzymanie się na rynku. Jeżeli firma dokłada wszelkich starań, aby obsługa nabywcy była na wysokim poziomie, a jego potrzeby zostały zaspokojone, nie będzie szukał innych rozwiązań. W przeciwnym razie klient rezygnuje z usług przedsiębiorstwa i bardzo rzadko firma może dowiedzieć się, jaka była przyczyna tej decyzji. Natomiast pewne są z tego powodu straty dla przedsiębiorstwa w postaci mniejszych obrotów, mniejszych korzyści i zysków.

Profesjonalna obsługa klienta to coś więcej niż tylko skupianie się na „dbałości o klienta” i „stawianiu ludzi na pierwszym miejscu”, choć jest to ważne. Przede wszystkim przedsiębiorstwo, które chce zostać liderem obsługi w swojej dziedzinie, musi szczegółowo, obiektywnie zrozumieć, jak jego klienci definiują obsługę. Kiedy przedsiębiorstwo pozna te definicje, może już obmyślać strategię i opracować systemy, które spełnią (albo jeszcze lepiej – wyprzedzą) oczekiwania klientów. Przedsiębiorstwa powinny na nowo zdefiniować obsługę w kategoriach, które mają znaczenie dla klientów, a w zasadzie wykorzystać własne definicje klientów dotyczące obsługi oraz tak zmienić procesy logistyczne, aby były one nastawione na osiągnięcie tych celów. W szczególności przedsiębiorstwo powinno zawsze dbać o kontakt klienta z firmą. Nabywca, który ma poczucie bezpieczeństwa i jest świadomy, że jest dla firmy ważny, z dużym prawdopodobieństwem pozostanie lojalny. Można nawet starać się wyprzedzić jego oczekiwania, stworzyć poczucie bezpieczeństwa, zbudować w nim pogląd, że jego dobro jest dla organizacji priorytetem, jest najważniejsze. W obliczu tak dużej konkurencji zbudowanie opłacalnych i długoterminowych związków z nabywcami jest możliwe, ale pod warunkiem, że klient jest w pełni usatysfakcjonowany. Niezadowolenie nabywcy z poziomu oferowanej obsługi będzie skutkowało utratą lojalności wobec firmy.

Satysfakcja klientów jest istotnym elementem, jeśli chodzi o utrzymanie się firmy na rynku oraz jej pozycję wśród konkurencji. W celu pozyskania i utrzymania nabywców firmy prześcigają się w stosowaniu najróżniejszych metod reklamy, promocji, dążą też do ciągłego udoskonalania swoich produktów. Bardzo często o tym, czy klient będzie za-

dowolony, nie decydują wyeksponowane cechy produktu, ale to, jak wygląda proces zakupu i najdrobniejsze szczegóły, które się w danym momencie pojawiają. Klient zadowolony podzieli się swoją opinią, ale tylko z nielicznymi osobami (około 3 osób), niezadowolony klient poinformuje o swoich odczuciach większą ilość osób (około 11). Nasuwa się tu wniosek, że jeden niezadowolony klient spowoduje znaczną utratę obecnych, jak i potencjalnych nabywców¹³². Z kolei zadowolony klient najczęściej podejmuje decyzje o ponownym zakupie i skorzystaniu z oferty danej firmy, poleci ją znajomym i nie będzie zbyt rozczarowany, jeśli pojawią się problemy ze współpracą, gdyż w pamięci będzie miał wcześniejszy, pozytywny kontakt z daną firmą. Na uzyskanie satysfakcji przez firmę mają zarówno czynniki zależne od klienta, jak i czynniki zależne od firmy. Wśród czynników zależnych od firmy wymienić należy jakość oferowanych produktów i usług (istnieje tu zależność, że im lepsza jakość produktu nabytego przez klienta, tym większe będzie jego zadowolenie). Gdy produkt zakupiony przez klienta nie posiada cech ważnych dla niego samego, wówczas nie wystąpi u niego zjawisko dysonansu po-zakupowego. Aby dokonać pomiaru cechy psychicznej, jaką jest satysfakcja, należy ją operacyjnie zdefiniować. Bliskoznacznymi pojęciami wobec terminu „satysfakcja” są: zadowolenie, ukontentowanie, przyjemność, zaspokojenie potrzeb, zachwyt, szczęście¹³³.

Po przeanalizowaniu tabeli 8.1 można dojść do wniosku, że najniższy stopień przywiązania ma miejsce w sytuacji monopolu. Lojalność jest tutaj odpowiednikiem uczucia urazy i niezadowolenia, gdyż klienci nie posiadają dostatecznego wyboru lub nie posiadają go wcale. Największa wykazana lojalność klienta wobec przedsiębiorstwa jest wówczas, gdy klienci nie noszą się z zamiarem zmiany dostawcy i są zadowoleni z dotychczasowych usług. Tylko rzetelne, właściwe pomiary satysfakcji dają pełny obraz, jakie potrzeby ma klient i dzięki temu można zaoferować taką usługę lub produkt, który da korzyści natury finansowej, jak i niefinansowej. Klient to także pole bitwy konkurencyjnej, z powodu której firma może zwiększyć zróżnicowanie produktów i usług.

¹³² <http://cbmtest.pl/x.php/98/Badania-satysfakcji-Klientow.html> (pobrano 04.11.2010).

¹³³ Kaczmarczyk S., *Zastosowania badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa, 2007, s. 109.

Tabela 8.1. Rodzaje lojalności

Rodzaje lojalności	Przykład	Stopień przywiązania
Lojalność w sytuacji monopolu	Podróżni korzystający codziennie z transportu kolejowego	Niski
Lojalność wynikająca z wysokich kosztów zmiany dostawcy	Finansowe programy komputerowe	Średni
Lojalność wywołana systemem zachęty	Program typu <i>frequent business flyers</i>	Niski lub średni
Lojalność wynikająca z przyzwyczajenia	Stacje benzynowe	Niski
Lojalność wynikająca z wierności	Klub futbolowy	Wysoki

Źródło: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003, s. 27.

Tendencja do zaspokajania potrzeb klienta, zwłaszcza wrażliwego na obsługę, jest widoczna zarówno na rynku przemysłowym, jak i konsumenckim. Firmy, które świadczą usługi np. przedsiębiorstwa produkcyjne muszą zapewnić dostawy na czas, gdyż w tych przypadkach jest to czynnik determinujący zdobycie lub utratę klienta. Czas to ważny element w procesie współzawodnictwa firm¹³⁴. Krótki czas realizacji zamówień ma wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa przez klienta jako rzetelnego, takiego, na którym można polegać. Należy z pełną odpowiedzialnością i konsekwencją dążyć do zidentyfikowania potrzeb klienta. Następnie dołożyć wszelkich stań, by nie poszukiwał on alternatywnych rozwiązań poza naszą firmą.

Jak podają źródła¹³⁵ zdobycie nowego klienta kosztuje do pięciu do trzydziestu razy więcej niż utrzymanie istniejącego. Koszty zdobywania udziału w rynku nie zawsze są łatwe do zmierzenia, ale obecnie wiele firm żałuje, że wprowadzały strategie oparte na pogoni za zwiększonym obrotem i pozyskiwaniem nowych klientów. Chociaż potwierdzony jest związek między udziałem w rynku a rentownością, to liczne przesłanki

¹³⁴ Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wyd. PSB, Kraków, 1998, s. 12.

¹³⁵ Christopher M., *Logistyka marketingowa*, Wyd. PWE, Warszawa, 2005, s. 33.

wskazują, iż istotna jest też jakość udziału w rynku. Innymi słowy powstaje pytanie, czy baza klientów danego przedsiębiorstwa obejmuje głównie długoletnich, lojalnych klientów, czy występuje ich duża rotacja lub odpływ. Jeżeli klienci odchodzą, jest wtedy wysoce prawdopodobne, że firma nie jest maksymalnie rentowna. Częstym zjawiskiem jest też, że satysfakcja klienta nie idzie w parze z lojalnością. Bywa tak, że nabywca, którego oczekiwania i potrzeby zostały zaspokojone odczuwa potrzebę bycia lojalnym wobec danej firmy i dokonuje kolejnych transakcji, ale nie jest to regułą. Wyróżnia się kilka rodzajów lojalności. Kryterium podziału jest rodzaj lojalności, a także charakter relacji między klientem a dostawcą. Poniższy rysunek przedstawia piramidę poziomów lojalności nabywców w relacji z przedsiębiorstwem, od prawdopodobnych i potencjalnych klientów, przez klientów okazjonalnych i stałych do najbardziej pożądanых klientów zwolenników i partnerów w biznesie.

Prawdopodobni nabywcy to kupujący produkt lub korzystający z określonej usługi na danym rynku. Nabywcy ci nie mają świadomości, że dany produkt lub usługa istnieje lub po prostu nie chcą go nabyć. Dla tych klientów marki poszczególnych produktów nie różnią się praktycznie niczym od siebie, są niemal identyczne, zwykle zauważają oni także nowe promocje. Z kolei potencjalni klienci uważają, że oferta danego przedsiębiorstwa jest dość atrakcyjna i godna zainteresowania, jednak nie robią żadnego kroku w celu nawiązania współpracy. Decyzje o zakupie mają charakter rutynowy, jeśli jednak konkurenci wykreują korzyść, która jest dla tej grupy istotna, zmiana marki może nastąpić, choć nie tak szybko, brak jest bowiem istotnego powodu braku zadowolenia¹³⁶.

Okazjonalni klienci to przypadkowi nabywcy, którzy raz kupili produkt danej firmy lub usługę i nie mają z nią poczucia więzi. Stali klienci są związani z organizacją, nastawieni pozytywnie. Nie dokonują zmiany marki. Nie chcą ponosić ryzyka i odczucia rozczarowania w przypadku zmiany. Zwolennicy to klienci, którzy dokonują dość często zakupów w firmie, ale bywają również pomocni w pozyskaniu nowych nabywców.

¹³⁶ Wrzosek W. (red.), *Efektywność marketingu*, Wyd. PWE, Warszawa, 2005, s. 98.

Rysunek 8.3 Poziomy lojalności w relacjach przedsiębiorstwo-klient



Źródło: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003, s. 29.

Partnerzy to najsilniejsza forma związku nabywca-dostawca, jest utrzymywana, ponieważ obie strony postrzegają partnerstwo, jako obojętne korzyści¹³⁷. Wśród klientów, którzy są dumni, że korzystają z produktów czy usług danej firmy, obserwowany jest bardzo duży stopień zaangażowania. Polecają towary innym i nakłaniają do zakupu. Mają przekonanie, że inni użytkownicy także będą zadowoleni i usatysfakcjonowani. Klient przywiązany do firmy jest lojalny, a jego zaangażowanie nie ogranicza się tylko do dokonywania zakupów lub korzystania z usług oferowanych przez dany podmiot. Lojalny nabywca jest wierny, stale powracający. Jest to widoczne w jego zachowaniu i pewności, co do jakości oferowanych przez firmę usług, a także w braku negatywnych reakcji w przypadku niewielkich zmian cen produktów.

Wierni odbiorcy dokonują zakupów dużo częściej niż inni. Są to klienci elastyczni, a cena nie jest dla nich tak bardzo istotna. Starają się pomóc firmie, polecając ją swoim znajomym. Nie interesują się produktami i usługami konkurencji. Ponieważ zarówno zdobycie wiernych

¹³⁷ Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Wyd. OE, Kraków, 2003, s. 30.

klientów, a w dalszej fazie utrzymanie ich jest skomplikowanym i trudnym zadaniem, firma powinna myśleć o tym, aby być lojalną wobec swoich stałych odbiorców. Całkowite oddanie, dążenie do zaspokojenia wymagań odbiorców oraz spełnienie wobec nich swoich obowiązków przynosi przedsiębiorstwom duże zyski¹³⁸.

Poziom satysfakcji klienta daje nam rzetelny obraz, w jakim stopniu zaoferowany przez dane przedsiębiorstwo produkt zdołał zaspokoić oczekiwania i wymagania. Wyróżniamy trzy podstawowe poziomy zadowolenia nabywców:

- poziom niezadowolenia – produkt nie odpowiada oczekiwaniom kupującego i nie zaspokaja w żaden sposób jego potrzeb;
- poziom usatysfakcjonowania – oczekiwania nabywcy zostają zaspokojone, jest zadowolony z zakupu produktu, wszystko mu odpowiada, nie ma żadnych zastrzeżeń;
- poziom zachwycenia – cechy, wartość produktu, usługi są wyższe niż oczekiwania nabywcy, dlatego jest on bardzo zadowolony z dokonanego zakupu lub usługi¹³⁹.

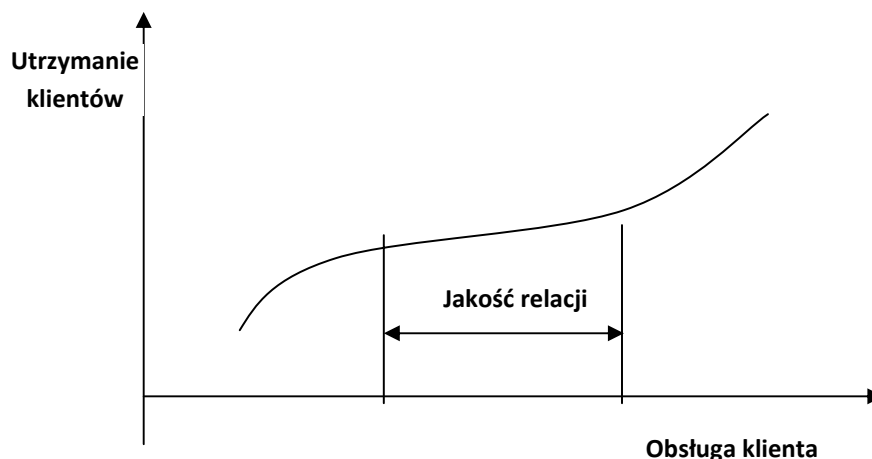
Im większe zadowolenie klienta, tym większa lojalność wobec organizacji. Wysoki poziom zadowolenia przyczynia się do zawiązania się emocjonalnego i silnego związku między klientem a przedsiębiorstwem. Firma powinna oferować takie produkty i usługi, które będą trafiały w gusta i oczekiwania nabywców i których wartość będzie wyższa niż przedsiębiorstw konkurencyjnych. Każdy z nabywców ma swoje indywidualne wymagania i preferencje w stosunku do wartości, jakie powinien posiadać produkt. Te wymagania wywierają ogromny wpływ na jego zachowanie się na rynku i podjęcie ostatecznej decyzji dotyczącej właściwego zakupu. Poniższy rysunek ilustruje wpływ zadowolenia klienta na jego lojalność. Istnieje pewien zakres poziomu zadowolenia (obszar obojętny), który w niewielkim stopniu wpływa na zmianę lojalności. Wywołany jest on dużą konkurencją na rynku i relatywnie niskimi kosztami zmiany dostawcy. Lojalność klientów silnie wzrasta po przekroczeniu

¹³⁸ http://www.pb.pl/2/a/2010/08/01/Lojalnosc_klienta_bezcenna (pobrano 12.10.13).

¹³⁹ <http://www.truckfocus.pl/raporty,1399,niezadowoleni-klienci-odchodza.html> (pobrano 04.11.13).

pewnego poziomu zadowolenia, który może być spowodowany np. wysoką, nieosiągalną przez konkurencję jakością obsługi klienta.

Rysunek 8.4 Związek między poziomem lojalności i poziomem zadowolenia



Źródło: K. Łopacińska-Mazurek, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa, 2005, s. 30.

Istniejący klient jest bardziej zyskowny niż nowy z kilku powodów – po pierwsze – ze względu na koszty. Nowi nabywcy zaczynają przynosić zyski dopiero po pewnym czasie. Po drugie, im bardziej klienci są zadowoleni z kontaktów z daną firmą, tym bardziej jest prawdopodobne, że będą w niej dokonywać większej części zakupów, a nawet, że będzie to ich jedyne źródło zaopatrzenia w towary lub usługi. Po trzecie, sprzedaż stałym klientom jest łatwiejsza, co w konsekwencji obniża koszty. Ponadto jest również bardzo prawdopodobne, że klienci instytucjonalni będą chcieli zintegrować swoje systemy (np. system planowania, harmonogramowania i zamawiania) z systemami przedsiębiorstwa, co przyczyni się do dalszego zmniejszenia kosztów. Na niektórych rynkach zadowoleni klienci mogą do wybranej firmy kierować także innych, co prowadzi do dalszego zwiększenia rentowności. Dodatkowo lojalni nabywcy są często mniej wrażliwi na zmiany cen i mniej skłonni do zmiany dostawcy ze względu na możliwość jej wzrostu. Na podstawie powyższych

stwierdzeń można wyciągnąć wniosek, że utrzymanie istniejących klientów zapewnia generowanie znacznie wyższych zysków, niż zdobywanie nowych klientów.

Ważną, ale nie zawsze analizowaną informacją, jest wartość klienta w długim okresie LTV (ang. *Life Time Value*), czyli miara wartości finansowej istniejącego klienta dla przedsiębiorstwa. Jeżeli klienci są lojalni i w przyszłości będą wydawali pieniądze w danej firmie, to oczywiście ich wartość w długim okresie jest większa niż klientów, którzy dokonają zakupu tylko raz lub dwa i następnie odejdą do innej marki lub dostawcy. Mierzenie wartości nabywcy w długim okresie wymaga oszacowania przyszłego przepływu pieniężnego od tego klienta, gdyby osiągnął on przeciętny poziom lojalności. Innymi słowy, jeżeli typowy klient dokonuje zakupów przez 10 lat, to przedsiębiorstwo powinno obliczyć wartość obecną netto zysków tego konsumenta w ciągu takiego właśnie okresu. Istnieje możliwość oszacowania wpływu zwiększenia wartości wskaźnika utrzymania klientów na rentowność firmy, a także efektów wydłużenia okresu bycia klientem o daną wartość. Na podstawie tych informacji można podejmować decyzje związane z inwestycjami w sferze marketingu, czyli określić, ile warto wydać (zainwestować), aby wzrósł wskaźnik utrzymania klientów lub został wydłużony okres bycia nabywcą. Zrozumienie przyczyn odchodzenia klientów z danej firmy może pomóc w opracowaniu strategii ich utrzymania. Niewiele firm prowadzi badania formalne byłych nabywców, aby zrozumieć powody ich odejścia. Zastosowanie ma tutaj zasada 80/20, tzn. 80% klientów odchodzi z tych samych 20% powodów. Celem badań nad utratą nabywców jest dotarcie do podstawowych przyczyn takiej decyzji. Badania takie powinny być prowadzone na podstawie dogłębnych wywiadów. Wielu klientów może wymienić cenę jako powód odejścia, ale to zdarza się, że jest to odpowiedź powierzchowna, a naprawdę istnieją głębsze powody (np. poziom obsługi, niedotrzymywanie standardów, zawodność itd.). Ponieważ decyzja o zmianie dostawcy lub marki nie należy, z wielu względów, do łatwych, jej podjęcie w wielu przypadkach jest wyrazem frustracji spowodowanej skumulowanym niezadowoleniem. Dlatego też, jeżeli można zidentyfikować przyczyny nieusatisfakcjonowania, należy również podjąć działania naprawcze i prewencyjne zmierzające do jego usunięcia.

Często skargi klientów wskazują na istotę niezadowolenia, ale należy pamiętać, że narzeka mniejszość, a pozostali głosują „nogami”, odchodząc od dostawcy. Aktywne poszukiwanie krytyki klientów ma wiele zalet. Regularne badanie opinii za pomocą oficjalnych (najlepiej anonimowych) ankiet i grup tematycznych jest podstawowym elementem ciągłego programu poprawy relacji z klientami. Istnieje złota reguła w odniesieniu do klientów, która mówi, by oferować takie produkty, jakie samemu chciałoby się kupić i tak sprzedawać, jak chciałoby się być obsłużonym. Zatem powodzenie firmy zależy od zdolności zadowalania klientów i zaspokajania ich potrzeb. Powinno się nawet wychodzić ponad te potrzeby i składać oferty, wybiegające poza oczekiwania klientów, ale aby to osiągnąć należy dobrze poznać nabywców¹⁴⁰. Przedsiębiorstwo powinno również dawać swoim klientom większe zadowolenie niż konkurencja. Jeżeli przekonamy nabywców do oferty firmy, utwierdzimy ich w przekonaniu, że podjęli najlepszą decyzję i zyskamy ich zadowolenie, zwiększą się udziały przedsiębiorstwa w rynku, jak również polepszeniu ulegnie jego rentowność. Zatem dążenie do jak najlepszych relacji z klientem jest najważniejszym i najbardziej prawidłowym myśleniem marketingowym, które zapewnia obopólna korzyść.

8.2 Koncentracja na klienta – koncepcje oraz systemy CRM i CEM

Zarządzanie wypracowało zestaw „uniwersalnych” narzędzi opartych na praktycznych doświadczeniach, które można, uwzględniając konkretne uwarunkowania, skutecznie zastosować w różnych sytuacjach organizacyjnych¹⁴¹. Przedsiębiorstwo musi w pełni nadzorować jej liczne części dzięki skutecznemu zarządzaniu relacjami z klientami. Dostatecznie wysokiego poziom obsługi klienta może być strategiczną metodą wyróżnienia przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Przedsiębiorstwo powinno zrozumieć, że wśród klientów istnieją zasadnicze różnice, jeśli chodzi o generowane przez nich dochody. Różni klienci nabywają od-

¹⁴⁰ Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. PWE, Warszawa, 2001, s. 111.

¹⁴¹ Koziminski A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa, 2000, s. 337.

mienne ilości artykułów lub zamawiają różne usługi, ale jednocześnie wartość obsługi każdego z nich jest na ogół bardzo zróżnicowana. Wysoki poziom obsługi odbiorców wiąże się zazwyczaj z wysokimi kosztami jego zapewnienia. Naturalnie prościej byłoby zminimalizować ogólne koszty funkcjonowania przedsiębiorstw poprzez lekceważenie problemu obsługi klienta, jednakże wszystkie firmy powstrzymują się od tego typu posunięć ze względu na konkurencję. Poziom obsługi klienta oferowany przez konkurentów jest z zasady granicą, której nie powinno się przekraczać. Firma, która pragnie zachować lub powiększyć swoje uczestnictwo na rynku, powinna trzymać się tej reguły. Górny próg poziomu obsługi klienta, który może oferować firma, jest ograniczony uzasadnieniem poniesienia kosztów dla jego zrealizowania. Wzrost poziomu obsługi zmusza do takich działań jak powiększenie ilości zapasów mających na celu zapobiegnięcie ich wyczerpaniu czy droższych rozwiązań przewozowych. Każde z tych przedsięwzięć powoduje dodatkową zwyczajną¹⁴².

Podstawowym celem każdej strategii obsługi klienta jest ograniczenie kosztów własnych nabywcy. Innymi słowy, by usługa zapewniała rzeczywistą wartość dla nabywcy, musi w jakiś sposób podnosić zyskowność transakcji. Na przykład, dostawa dwa razy w tygodniu zamiast raz na tydzień obniża o połowę średnią wysokość zapasów nabywcy i dzięki temu o tyle samo obniża koszt magazynowania. Niezawodna, terminowa dostawa oznacza, że nabywca nie musi robić zapasów „na wszelki wypadek”. Obsługa oznacza przesunięcie kosztów z nabywcy na sprzedającego i jeśli jest właściwie kontrolowana, może stać się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej¹⁴³. Z drugiej strony przedsiębiorstwo oferujące na rynku swoje produkty (towary lub usługi) musi dostosowywać oferowany poziom obsługi tak, aby znaleźć optimum między kosztami związanymi z obsługą a przychodami, jakie generuje.

W obszarze obsługi klienta, ale nie tylko, znaczenia nabierają rozwiązania informatyczne wspierające realizowane procesy. Aby sprostać wyzwaniom, jakie przed przedsiębiorstwami stawia świat współczesnego biznesu, należy zmienić dotychczasowe podejście do integracji systemów

¹⁴² Pokusa T., *Strategia ECR a lojalność klienta*, „Logistyka” nr 2/2003, ss. 63-65.

¹⁴³ Brown S.A., *Strategiczne podejście do klientów*, Wyd. PWE, Warszawa, 2006, s. 234.

informatycznych. Najważniejsze jest zaprzestanie budowania powiązań między aplikacjami w sposób chaotyczny i wypracowanie w tej dziedzinie zasad obowiązujących dla całego rozwiązania informatycznego w przedsiębiorstwie¹⁴⁴.

Zarządzanie przedsiębiorstwem napotyka na szczególne trudności w obszarze prognozowania przyszłości. W związku z tym trafne przewidywanie tendencji na rynku decyduje o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Konieczne stało się tworzenie odpowiednich narzędzi informatycznych, które z jednej strony pozwolą na gromadzenie informacji o kliencie i rozpoznanie jego indywidualnych potrzeb, a z drugiej umożliwią kontrolę handlowców oraz całego procesu sprzedaży. Problemy te mogą być rozwiązane tylko poprzez takie systemy informatyczne, które umożliwią przetwarzanie danych i wspomaganie decyzji w działaniach logistyki marketingowej i będą współpracować z systemami informatycznymi w obszarze produkcji i zaopatrzenia.

Obecnie do najbardziej zaawansowanych systemów spełniających te warunki należą systemy znane pod nazwą CRM (ang. *Customer Relationship Managment*). Systemy te służą do zarządzania relacjami z klientem i można je uznać za następcę systemów automatyzujących sprzedaż SFA (ang. *Sales Force Automation*)¹⁴⁵. Jednak oprogramowanie klasy CRM jest rozwiązaniem obejmującym więcej dziedzin działalności przedsiębiorstw, a samo CRM uważa się już za pewną filozofię działalności rynkowej. U podstaw owej filozofii tkwi założenie, iż utrzymanie dotychczasowych klientów jest dużo lepszym sposobem na uzyskanie przewagi konkurencyjnej niż zwiększanie udziału w rynku. W tym celu korzysta się z odpowiednich rozwiązań informatycznych. Dostępne na rynku systemy CRM należą obecnie do trzech kategorii: wspierania klienta (CRM komunikacyjny), automatyzacji marketingu (CRM analityczny) oraz automatyzacji sprzedaży (CRM operacyjny). Wszystkie one wymagają interfejsów do aplikacji takich jak przetwarzanie zamówień oraz dostępu do danych związanych z klientami i z produktami z wykorzystaniem technologii internetowej. Podstawą nowoczesnego podejścia do integracji jest zbudowanie jednolitej platformy technologicznej dla wszystkich

¹⁴⁴ Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, Wyd. PWE, Warszawa, 2002, s. 74.

¹⁴⁵ Adamczewski P., *Obszary CRM*, „Logistyka a Jakość”, nr 4, 2000, s. 22-23.

aplikacji przedsiębiorstwa i opracowanie odpowiednich procedur organizacyjnych. Sterują one procesem budowy jednolitego procesu informatycznego. Nowoczesna firma zorientowana jest na klienta, sposób postępowania z nim stanowi jej przewagę rynkową nad konkurencją. Pozytkowanie, utrzymanie i obsługa klienta wymagają coraz większych starań i wsparcia ze strony zaawansowanych narzędzi informatycznych. System CRM wychodzi naprzeciw tym wyzwaniom, jednak jego wdrożenie nie jest łatwym zadaniem. Tak jak w przypadku wielu wszelkich innowacji największą przeszkodą okazuje się nastawienie ludzi. Wdrożenia CRM muszą być poprzedzone dogłębną analizą procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, która na podstawie reguły Pareto wskaże 20% działań, które przynoszą 80% dochodów, aby zająć się nimi w pierwszej kolejności. Wdrażanie musi być połączone ze zmianą kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, zmianą mentalności pracowników, ich sposobu myślenia o kliencie¹⁴⁶.

Czołowi dostawcy oprogramowania ERP (ang. *Enterprise Resources Planning*), tacy jak SAP, PeopelSoft (marka w posiadaniu Oracle) i Baan/Infor, oferują rozszerzenia CRM do swoich standardowych produktów. Mniejsi dostawcy proponują interfejsy do wiodących narzędzi klasy CRM, takich jak Siebel (marka w posiadaniu Oracle). W obu przypadkach stworzenie elastycznego środowiska technologicznego, które może zaoferować efektywne wsparcie klienta, jest kosztowne i pracochłonne. Stąd też przeprowadzone analizy dotyczące wdrożeń CRM z jednej strony wykazują zwiększenie przychodów i obniżenie kosztów w firmach je wprowadzających, a z drugiej strony podają, że prawdopodobieństwo podniesienia fiaska przy projektach związanych z wdrażaniem jest wysokie, a wielkość kosztów może być dla wielu zniechęcająca¹⁴⁷. Bardzo obiecującym rozwiązaniem dla już działających, ale mniej zasobnych przedsiębiorców oraz dla przedsiębiorców rozpoczynających działalność (ang. *start-up*), staje się zyskująca dynamicznie rosnącą popularność od 2007 roku technologia chmury obliczeniowej (ang. *cloud computing*), która pozwala przedsiębiorstwom na wykorzystywanie systemów informa-

¹⁴⁶ Bendkowski J., *Podstawy logistyki w dystrybucji*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2003, s. 154.

¹⁴⁷ Cegielska-Zaremba A., *Systemy CRM*, Infoman nr 6-7, 2000, s. 15.

tycznych bez konieczności inwestowania w infrastrukturę teleinformatyczną. Przykładem aplikacji będącej systemem informatycznym klasy CRM, udostępnianej w modelu chmury obliczeniowej na zasadzie usługi dostępnej online przez Internet, jest Salesforce.com. Działa ona jako typowa aplikacja w chmurze już od 1999 roku¹⁴⁸.

Powstanie filozofii CRM jest wynikiem rozwoju technologii, ciągłego wzrostu poziomu konkurencji oraz ewolucji idei marketingu od masowego poprzez segmentację rynku aż po marketing relacji. Doświadczeni przedsiębiorcy szybko dostrzegli, iż konkutowanie ceną, a nawet konkutowanie jakością, to nie są już jedyne dziedziny, które zapewniają wysoką pozycję wśród rywalizujących na rynku firm. Jakość i cena produktów przestają już być najistotniejszymi czynnikami decydującymi o sukcesie przedsiębiorstwa. Szybko wzrasta znaczenie satysfakcjonującej obsługi, kwalifikacji pracowników i dostosowanie serwisu do indywidualnych potrzeb klienta¹⁴⁹. Podstawowym celem staje się ograniczenie do absolutnego minimum rotacji klientów, a dzięki temu zmniejszenie kosztów i zwiększenie sprzedaży. I tu pojawiają się przesłanki CRM, których istotą nie jest tylko i wyłącznie zdobycie klienta, ale przede wszystkim umożliwienie firmie aktywnego z nim kontaktu oraz budowanie partnerskich i długookresowych relacji. Według R. Shaw'a CRM obejmuje m.in.:

- mierzenie kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług (danych wejściowych) oraz zysków z poszczególnych klientów;
- nabywanie i ciągłą aktualizację wiedzy o potrzebach klientów, ich motywacji i zachowaniu;
- wykorzystanie wiedzy o kliencie do ciągłego polepszania wyników organizacji w procesie uczenia się na podstawie sukcesów i porażek;
- integrację działań marketingu, sprzedaży i usług dla osiągnięcia wspólnych celów;
- implementację odpowiednich systemów, które wspierają nabywanie

¹⁴⁸ Mateos A., Rosenberg J., *Chmura obliczeniowa - rozwiązania dla biznesu*, Wyd. Helion, Gliwice, 2011, s. 70.

¹⁴⁹ Dębińska-Cyran I., *Zarządzanie logistyczne w warunkach polskich*, Wyd. Difin, Warszawa, 2004, s. 141.

i współdzielenie wiedzy o kliencie oraz mierzą efektywność¹⁵⁰.

CRM jako strategia biznesowa skupia się nie tylko na budowaniu lojalnych stosunków z klientem, ale również na zwiększaniu dochodowości firmy i możliwie wysokiej redukcji kosztów. Poziom satysfakcji klienta zależy bowiem w dużym stopniu od efektywnego zarządzania kontaktami dzięki aktualnym i dokładnym informacjom, które są gromadzone przez firmy w nowoczesnych bazach danych. Wiedza o nabywcy stała się bardzo ważnym narzędziem w rękach menedżerów zarówno działów sprzedaży, marketingu, jak i produkcji, logistyki czy obsługi klienta. Do zdobycia i sklasyfikowania tych informacji służą narzędzia CRM analitycznego. Pozwala on na analizę danych zdobytych poprzez stosowanie CRM operacyjnego, a także do budowania profili klientów, zarządzania projektami czy też analizy sprzedaży. Pojęcie CRM tłumaczone jest czasem również, jako marketing relacji ciągłych (ang. *continuous relationship marketing*), który angażuje głównie dyscypliny zarządzania korporacyjnego w celu podnoszenia wartości poszczególnych klientów, a właściwie wartości relacji z nimi. Adaptowanie strategii CRM oznacza przeorganizowanie ról w firmie tak, aby interakcje klienta z marką miały charakter ciągły i ciągle dobry¹⁵¹. Wszystkie definicje określające CRM łączy wspólny mianownik – używają sformułowań mówiących, że jest to:

- implementacja strategii skierowanej na satysfakcję klientów i uzyskanie ich lojalności,
- filozofia przenikająca kulturę całej organizacji,
- specyficzny model biznesowy bazujący na podporządkowaniu działań organizacji nadrzędnemu celowi, jakim jest satysfakcja i utrzymanie klienta, w którym systemy informatyczne klasy CRM odgrywają istotną rolę wspierającą osiągnięcie celów CRM.

Również Internet jest źródłem informacji do analizy preferencji klientów, pozwala on także na przeprowadzenie badań i kampanii reklamowych. Jest to tzw. sieciowy CRM, do którego narzędzi należy m.in. e-serwis, dedykowane strony czy też e-biuletyny. Narzędzia CRM poma-

¹⁵⁰ Węcel K., *Istota, cele i główne elementy CRM*, Gazeta IT, nr 3/2000, s. 8.

¹⁵¹ Stern L., *Kanały marketingowe*, Wyd. PWE, Warszawa, 2002, s. 63.

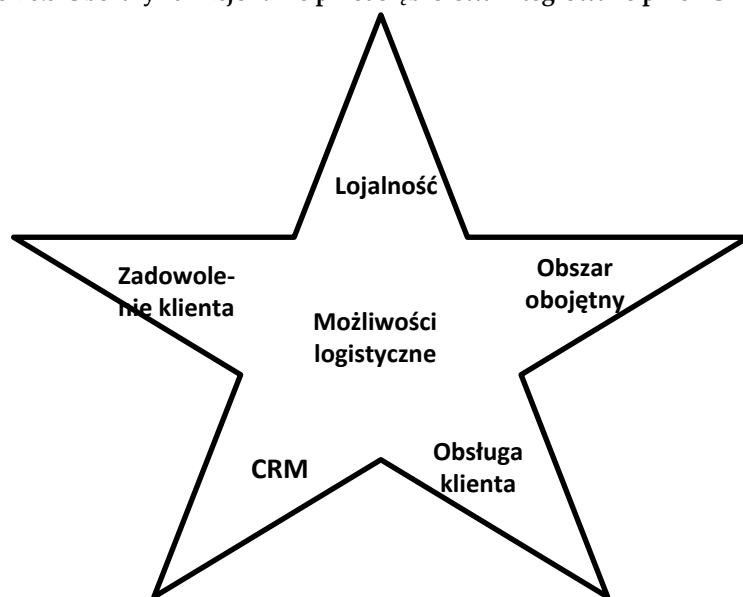
gają także w tworzeniu wirtualnych społeczności ukierunkowanych na konkretny produkt lub usługę. Nowoczesne systemy informatyczne to jedynie narzędzie wspomagające proces wprowadzania strategii CRM w firmie, jednak najistotniejsze pozostają zmiany w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Na szybki rozwój filozofii CRM wpływają różnorakie korzyści, jakie to podejście przynosi dla organizacji. Należą do nich przede wszystkim wzrost wielkości sprzedaży, wzrost zysków przy minimalizacji kosztów oraz umacnianie lojalności klientów i zwiększenie przywiązania do firmy jej pracowników. Natomiast do podstawowych trudności, jakie niesie ze sobą wdrażanie CRM należy pewien stopień ryzyka oraz koszty początkowe. Jednak najważniejsze czynniki decydujące o powodzeniu tego przedsięwzięcia to wielkość i struktura firmy, jej zaawansowanie informatyczne oraz kwalifikacje i stopień motywacji pracowników. CRM to nie tylko sprzedaż, marketing i obsługa klienta – nie należy zapominać o serwisie, zarządzaniu jakością czy gospodarce magazynowej¹⁵². Jednym słowem wszystkie obszary odpowiadające bezpośrednio lub pośrednio za wzrost zadowolenia klienta, a co za tym idzie jego lojalność. Na rysunku 8.5 przedstawiono główne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa integrowane przez system CRM.

Dział marketingu funkcjonuje na podstawie wiedzy o rynku. Systemy CRM pozwalają przechowywać szczegółowe informacje o klientach. Każda sprzedaż, przyczyna braku zainteresowania ofertą, motywy zakupów, zachowania konkurencji są rejestrowane i przetwarzane przez system. Na podstawie tak zgromadzonej wiedzy można precyzyjnie analizować i oceniać akcje promocyjne czy reklamowe. Można również prognozować sprzedaż nowego produktu oraz przygotować dla każdego klienta indywidualne warunki sprzedaży. Ograniczenie czasu poświęconego na działania administracyjne skutkuje zwiększeniem produktywności. CRM przynosi także efekty w sytuacji zmiany pracownika. Do tej pory handlowiec posiadał na wyłączność wiedzę o swoich klientach i każda zmiana na stanowisku wiązała się często z długim okresem przystosowania nowego pracownika, zwłaszcza w zakresie zdobycia informacji o klientach i kontraktach poprzednika. Przechowując najważniej-

¹⁵² Matulewicz J., CRM, czyli wszystko dla twoich klientów, „Logistyka a jakość”, nr 4, 2000, s. 24-25.

sze informacje, CRM pozwala nowo zatrudnionym wdrożyć się w obowiązki szybko i skutecznie. Po pomyślnym sfinalizowaniu sprzedaży odpowiedzialność za poziom zadowolenia klienta, czyli jego lojalność, spoczywa na dziale serwisu.

Rysunek 8.5 Obszary funkcjonalne przedsiębiorstw integrowane przez CRM



Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Adamczewski, 2000, *Obszary CRM*, „Logistyka a jakość”, nr 4, 2000.

Każdy klient jest zarejestrowany w systemie, w którym zawarte są informacje o rodzaju transakcji, jej warunkach oraz ewentualnych problemach. Najistotniejszą zaletą systemów informatycznych klasy CRM jest integracja funkcjonalna oraz integracja danych (wspólna baza danych) wszystkich obszarów działania przedsiębiorstwa, które wiążą się w mniejszym lub większym stopniu z interakcją z klientem.

Ze znanej i szeroko wykorzystywanej strategii biznesowej, jaką jest CRM, wywodzi się, a w zasadzie rozszerza ją i uzupełnia, koncepcja zarządzania doświadczeniami klientów CEM (ang. *Customer Experience Management*). Według B.H Schmitta, jednego z pierwszych popularyzatorów tej koncepcji, CRM zbyt przedmiotowo traktuje klienta, jako obiekt

tradycyjnych działań marketingowych i skupia się bardziej na sprzedaży produktów niż na relacjach z klientami. Koncepcja CEM kładzie nacisk na uzyskanie efektu lojalności, tu obydwie koncepcje pokrywają się, ale poprzez dogłębne rozpoznanie, zrozumienie i spełnianie oczekiwań klientów na podstawie wszelkich świadomych i podświadomych sygnałów, jakie bezpośrednio lub pośrednio klient kieruje do przedsiębiorstwa. Kluczowym w tej koncepcji jest sprawne odbieranie tych sygnałów przez wszystkie możliwe punkty styku (ang. *touchpoints*), jakie wytwarzają się podczas interakcji przedsiębiorstwo-klient. W podstawowym ujęciu zarządzanie doświadczeniami klientów jest to proces strategicznego, świadomego zarządzania wszelkimi doświadczeniami (odczuciami) nabywców z punktu widzenia przedsiębiorstwa lub produktu¹⁵³. Doświadczenie klientów to suma wszystkich interakcji, które klient ma z dostawcą. Zarządzanie doświadczeniem klientów to rozwijająca się dyscyplina, w ramach której monitoruje się, mierzy i poprawia doświadczenia poprzez usługi, sprzedaż, marketing i oferowane produkty. CEM nie jest technologią, ale drogą do całościowej organizacji, poczynając od klienta w centrum uwagi, aż do realizacji kontraktu i rozwoju lepszych doświadczeń klientów. Efektywny CEM to połączenie procesów, kultury organizacyjnej, zarządzania wiedzą i możliwości technologicznych. Źródła tej koncepcji sięgają końca lat 90. XX wieku, jednakże nawet teraz, czyli ponad 10 lat później, jest ona na wczesnym etapie rozwoju. W ramach poszukiwania najlepszych praktyk dotyczących stosowania strategii zarządzania doświadczeniami klientów pod uwagę bierze się dwa główne kryteria:

- satysfakcję klienta: jakie mierniki należy wykorzystywać przy dostawie produktów i usług, aby stwierdzić, czy dostawa spotkała się z oczekiwaniami klientów, a nawet ich przekroczeniem;
- utrzymanie klientów: zdolność firm do przyciągnięcia i utrzymania klientów dzięki wyjątkowemu produktowi, usługom oraz doświadczeniom klientów.

Najlepsze przedsiębiorstwa, które stosują koncepcję zarządzania doświadczeniami klientów, deklarują, iż 70% z nich systematycznie (okre-

¹⁵³ Schmitt B.H., *The customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customer*, Wyd. John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, s. 117.

sowo) wykorzystuje informację zwrotną od klientów do podejmowania strategicznych decyzji, a 63% podejmuje współpracę między działami w celu poprawy doświadczeń klientów. Jeśli chodzi o główne rekomendacje związane z CEM, to przede wszystkim przedsiębiorstwa powinny angażować się w interaktywny dialog z klientami. Kluczowym obszarem jest wykorzystanie informacji zwrotnych od klientów. Bardzo istotnym jest także monitorowanie doświadczeń związanych z wykorzystaniem Internetu. Poczta elektroniczna oraz strona WWW są w ostatnich latach najbardziej efektywnym kanałem wymiany informacji z klientem.

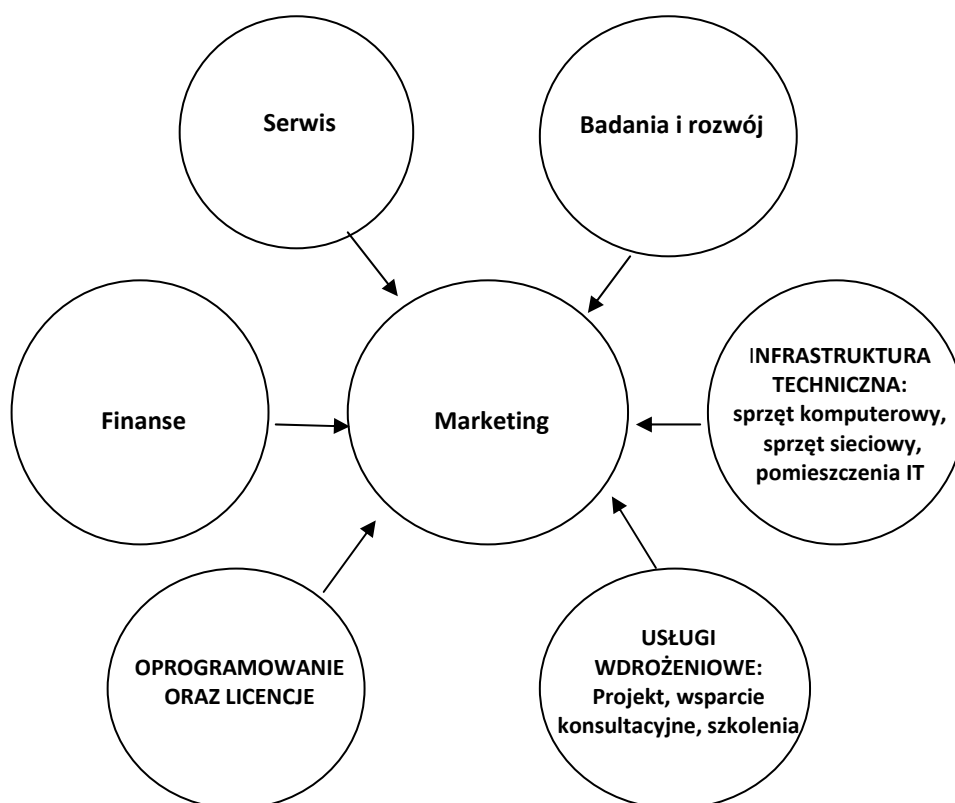
Zakłada się, że dzięki realizacji wspólnej interakcji między klientami i dostawcami uzyskuje się możliwość wpływu na sukces przedsiębiorstwa w długim czasie. CEM pomaga definiować relacje między satysfakcją klientów i ich utrzymaniem, lojalnością i marką. Kluczowe czynniki sukcesu we wdrażaniu koncepcji CEM w przedsiębiorstwie to utrzymanie klientów, będące źródłem efektywnego wzrostu oraz poprawa satysfakcji. Istotne jest zauważenie korelacji między satysfakcją klientów a ich lojalnością. Jednakże relacja ta nie jest we wszystkich sektorach gospodarczych taka sama. Przykładowo w sektorze finansowym większość usatysfakcjonowanych klientów jest otwarta na oferty konkurencji, co w tym przypadku wiąże się z niskimi kosztami zmiany dostawcy usługi. Stąd też krytycznym czynnikiem dla przedsiębiorstw jest metodyczne zarządzanie i mierzenie doświadczeń nabywców.

8.3 Modele wdrożeniowe oraz eksploatacyjne systemów CRM

Przedsiębiorstwa, zarówno w Polsce, jak i na świecie, realizowały i nadal podejmują znaczące inwestycje w technologie oraz informatyczne systemy wsparcia realizowanych procesów obsługi oraz zarządzania relacjami z klientami. Nakłady na informatykę stanowią znaczny odsetek wszystkich nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw, dlatego też istnieje konieczność oceny wpływu tych inwestycji na zwiększenie efektywności działania przedsiębiorstw. Efektywność traktowana jest w tym ujęciu, obok skuteczności, jako jeden z atrybutów sprawności, będącej miarą wpływu przedsięwzięcia informatycznego na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. Przez skuteczność należy rozumieć stopień

realizacji celów organizacji, które osiągnęte są przy wykorzystaniu wdrożonego rozwiązania informatycznego, natomiast efektywność jest definiowana, jako stosunek korzyści płynących z wdrożenia konkretnego rozwiązania informatycznego do kosztów tego wdrożenia. Wpływ przedsięwzięcia informatycznego na skuteczność działania przedsiębiorstwa będzie odzwierciedleniem jego roli w długookresowym procesie tworzenia wartości organizacji, natomiast efektywność ukazuje wpływ na przepływ strumieni pieniężnych w krótkim i średnim okresie. Szczegółne znaczenie ma więc odpowiedni wybór systemu informatycznego wsparcia zarządzania relacjami z klientami w obszarze funkcjonalnym, ale także w sposób jego pozyskania, wdrożenia, licencjonowania, eksploatacji oraz utrzymania (serwisowania).

Rysunek 8.6 Struktura kosztów posiadania systemu informatycznego



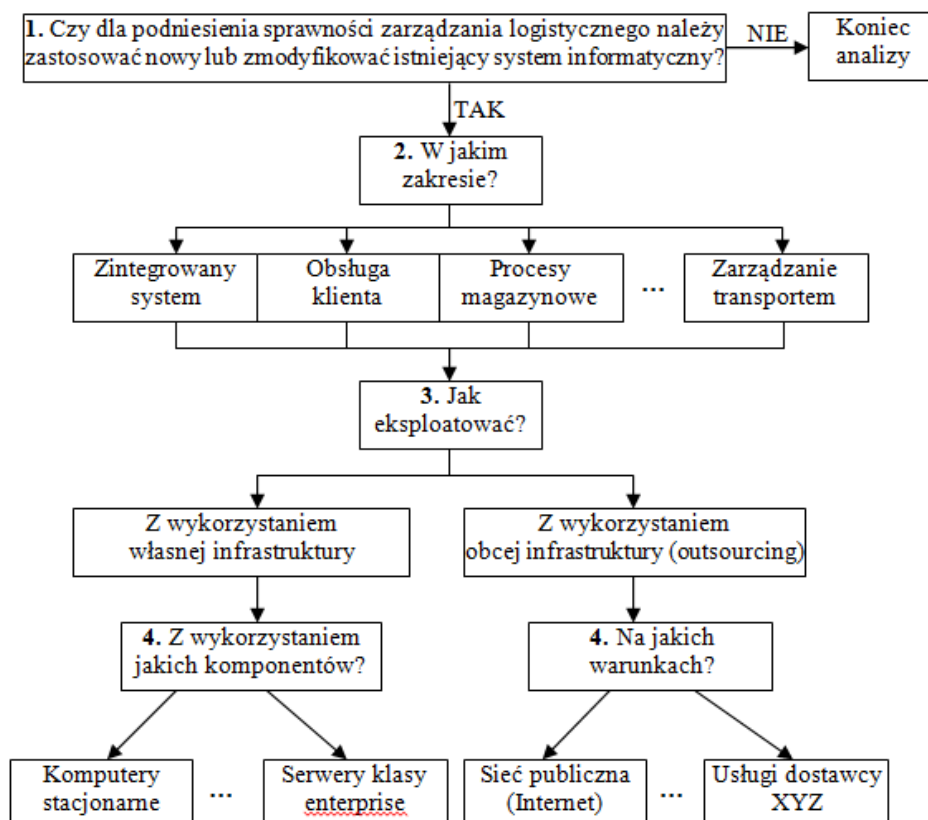
Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na całkowite koszty posiadania oraz utrzymania TCO (ang. *Total Costs of Ownership*), z jakimi muszą się liczyć przedsiębiorcy wdrażający lub rozbudowujący systemy informatyczne, bardzo ważnym jest określenie na wstępnym etapie projektu wdrożenia, oprócz wymaganych funkcjonalności systemu, wszelkich dodatkowych usług związanych z eksploatacją i utrzymaniem systemu. Metoda TCO określenia wszelkich kosztów związanych z użytkowaniem danego systemu informatycznego została opracowana przez Gartner Group i ze względu na jej komercyjny charakter pełny opis nie jest dostępny w literaturze. Metoda zakłada przeprowadzenie kompleksowej analizy wszystkich czynności wykonywanych w związku z faktem nabycia i użytkowania systemu informatycznego w całym okresie życia.

Analiza taka skutkuje identyfikacją kosztów zarówno bezpośrednich, np. koszt nabycia (w tym licencji, sprzętu oraz instalacji), administrowania oraz wsparcia technicznego, jak i pośrednich, do których zaliczyć można np. czas nauki poświęcony przez pracowników przedsiębiorstwa na całkowite opanowanie systemu czy dodatkowe wyposażenie serwerowni w system podtrzymania zasilania UPS (ang. *Uninterruptible Power Supply*). Metoda TCO wyznaczyła nowy sposób myślenia o kosztach rozwiązania informatycznego, który powinien być stosowany przy analizie kosztów i korzyści z informatyki. Proces takiego wyboru można przedstawić za pomocą drzewa decyzyjnego, jak na poniższym rysunku 8.7.

Ma to szczególne znaczenie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które z reguły nie dysponują dużymi budżetami na projekty informatyczne. Niedoścignienie projektu wdrożeniowego w jego fazie wstępnej może skutkować koniecznością angażowania dodatkowych zasobów (finansowych oraz ludzkich) w celu jego finalizacji. A to w ostatecznym rozrachunku może doprowadzić do fiaska całej inwestycji, która stanie się nieefektywna, mimo iż system sam w sobie będzie działał skutecznie, wspierając obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa (np. obsługi klienta). Dlatego kluczowym jest proces wyboru wariantu realizacji systemu informatycznego.

Rysunek 8.7. Drzewo decyzyjne dla podjęcia decyzji dotyczącej systemu informatycznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kisielnicki, *Systemy informatyczne zarządzania*, Wyd. Placet, Warszawa, 2008, s. 449.

Podstawowym i ciągle powszechnie stosowanym modelem wdrożeniowym i eksploatacyjnym systemów informatycznych klasy CRM jest tzw. model *on-premises* (dosłownie w siedzibie, w lokalu). Charakteryzuje się on tym, że systemy (część sprzętowa) oraz aplikacje (część programowa) instalowane w lokalizacji użytkownika końcowego (w tym wypadku danej firmy), która jest odpowiedzialna za zakup oraz całościowe zarządzanie infrastrukturą informatyczną. Model ten wymaga przygotowania odpowiedniej infrastruktury lokalowej (serwerowni), technicznej (niezawodne zasilanie, ochrona, klimatyzacja, systemy gaśnicze),

komputerowej (serwery, urządzenia do archiwizacji i odtwarzania danych) oraz oprogramowania (właściwa aplikacja wraz z licencjami). Niezbędne jest także zorganizowanie odpowiednich zasobów ludzkich do bieżącego nadzoru nad infrastrukturą. Model on-premises jest relatywnie drogi i bardzo skomplikowanym modelem, wymagającym dużej wiedzy technicznej oraz dedykowanych zasobów infrastrukturalnych oraz ludzkich (specjaliści IT). Z punktu widzenia przedsiębiorstw może on być wciąż interesujący w następujących przypadkach:

- duże przedsiębiorstwa nierzadko wykorzystują dedykowane aplikacje, często wyprodukowane przez własne działy R&D (ang. *Research and Development*) i na bieżąco rozwijane, które najlepiej utrzymywać w modelu on-premises;
- w aplikacjach typu CRM oraz innych, których działanie jest krytyczne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, przechowywane są często istotne dane biznesowe, które w poczuciu wielu menedżerów korzystniej i bezpieczniej jest zarządzać i utrzymywać w ramach własnej struktury teleinformatycznej;
- niektóre aplikacje, zwłaszcza te wymagające szybkiej interakcji, intensywnie wykorzystujące procesor/kartę graficzną (np. programy do projektowania wizualnego), nie są zbyt efektywne, jeśli interfejsem jest przeglądarka WWW, z tego względu pozostają dostępne tylko w modelu on-premises;
- istnieje szereg specjalizowanych aplikacji (np. dedykowane systemy do księgowości), które umożliwiają proste wdrożenie, bezpieczeństwo i nieskomplikowaną obsługę dostępnych w modelu on-premises za niewygórowaną cenę i nie wymagają do swojego działania dostępu do sieci Internet. Z tego względu są one bardziej niezawodne od ich sieciowych odpowiedników, zwłaszcza w miejscach, gdzie infrastruktura Internetu jest słabo rozwinięta;
- jeśli dana aplikacja jest jedną z wielu wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo i silnie współpracuje z innymi systemami już istniejącymi w modelu on-premises, najprawdopodobniej zostanie ona również zaimplementowana w tym modelu (ze względu na przyzwyczajenia użytkowników i potencjalną trudność i bezpieczeństwo zdalnej integracji);

- w przypadku niektórych sektorów (np. bankowego) utrzymywanie systemów informatycznych, baz danych oraz systemów transakcyjnych w modelu on-premises jest, ze względów bezpieczeństwa danych, wymuszone przepisami prawa.

Kolejnym z rozważanych modeli wdrażania i eksploatacji systemów informatycznych klasy CRM jest *hosting*, będący jednym z obszarów realizacji outsourcingu informatycznego. Outsourcing informatyczny definiowany jest, jako przekazanie przez dane przedsiębiorstwo całości lub części zadań związanych z funkcjonowaniem systemu informatycznego na rzecz zewnętrznej organizacji gospodarczej¹⁵⁴. Realizacja usług outsourcingowych wymusza istnienie oraz współpracę między dwoma podmiotami: zleceniodawcą oraz zleceniobiorcą. Zleceniodawcą usług outsourcingowych jest przedsiębiorstwo powierzające do realizacji podmiotowi zewnętrznemu obszar związany z funkcjonowaniem systemu informatycznego. Natomiast zleceniobiorcą usług outsourcingowych to podmiot świadczący w ramach prowadzonej działalności gospodarczej usługi z zakresu implementacji oraz wsparcia systemów IT, dysponujący odpowiednimi zasobami do realizacji tego typu działalności. Współpracę między zleceniodawcą i zleceniobiorcą w ramach outsourcingu informatycznego można podzielić na trzy zasadnicze warianty, które zależne są od poziomu zaangażowania partnerów takiej współpracy we wspólne przedsięwzięcia:

- współpraca rynkowa, w której przedsiębiorstwo zlecające precyzyjnie określa zadania, które mają być wykonane przez dostawcę usług outsourcingowych;
- współpraca dwustronna (partnerska), gdzie zakres i forma współpracy outsourcingowej jest ustalana wspólnie między dostawcą a odbiorcą usług;
- pełne partnerstwo, w którym następuje silny związek dostawcy i odbiorcy usług outsourcingowych na rzecz osiągnięcia wspólnych celów biznesowych.

¹⁵⁴ Nowicki A. (red.), *Komputerowe wspomaganie biznesu*, Wyd. Placet, Warszawa, 2006, s. 195.

Głównym celem outsourcingu informatycznego jest takie wykorzystanie zasobów zewnętrznych firm informatycznych (dostawców usług), aby taniej i efektywniej zrealizować szereg zadań informatycznych niż z wykorzystaniem własnych zasobów informatycznych: ludzkich oraz infrastrukturalnych. Każde przedsiębiorstwo chcące być konkurencyjnym na rynku, musi wykorzystywać rozwiązania informatyczne. Jednakże lepiej dla przedsiębiorstwa, aby skupiło się ono na swojej głównej działalności, czyli realizacji procesów podstawowych, np. logistycznej obsłudze klienta, a zadania z obszaru informatyki powierzyć zewnętrznemu partnerowi, który posiada odpowiednie doświadczenie i zaplecze IT. Do obszarów IT, które najczęściej podlegają outsourcingowi, zalicza się:

- centrum obliczeniowe (ang. *data centre*) – udostępnianie budynku, platformy sprzętowej, usług przetwarzania, archiwizacji i składowania danych lub operowanie systemami informatycznymi zlecniodawcy;
- zarządzanie sieciami – świadczenie usług umożliwiających bezpieczną transmisję danych i ich zgodność oraz wiarygodność pomiędzy różnymi, geograficznie rozproszonymi zasobami, włączając terminale, urządzenia peryferyjne, serwery itp.;
- środowisko pracy użytkownika – świadczenie zakresu usług mających na celu sprawne i efektywne funkcjonowanie infrastruktury komputerowej oraz przydzielonych funkcji na stanowisku pracy użytkownika;
- rozwój, wsparcie i utrzymanie aplikacji – świadczenie usług związanych z zarządzaniem i konserwacją aplikacji zarówno niskiego jak i wysokiego poziomu w odniesieniu do pakietów oprogramowania lub systemów operacyjnych;
- zabezpieczenie ciągłości działania – grupa usług zabezpieczających środowisko do prowadzenia biznesu przez odbiorcę usługi w sytuacji klęski żywiołowej, katastrofy lub poważnej awarii systemu, włączając budynek, procedury i usługi przetwarzania danych¹⁵⁵.

Jak wynika z powyższego zestawienia, zakres działań outsourcingu informatycznego jest bardzo szeroki. Wydelegowanie w ramach obsługi informatycznej zadań z zakresu usług informatycznych może dotyczyć

¹⁵⁵ <http://outsourcingit.pl/outsourcing-informatyczny> (pobrano 17.07.2011).

zarówno pełnego serwisu, jak również wybranych obszarów lub procesów. Outsourcing informatyczny może być realizowany przez podmiot zewnętrzny (zleceniobiorcę) w różnych postaciach. Kryterium podziału outsourcingu informatycznego jest zakres przekazywanych zadań, miejsce realizacji, czas trwania oraz liczba zaangażowanych w jego wykonanie podmiotów.

Przedstawione powyżej modele wdrożeniowe informatycznych systemów klasy CRM – tradycyjny, tzw. „on premises” zakładający konieczność zainwestowania przez przedsiębiorstwo w pełną infrastrukturę IT, systemy informatyczne i ich utrzymanie oraz outsourcingowy, gdzie część lub całość zadań związanych z IT jest przekazywana podmiotowi zewnętrznemu, ustępują obecnie nowemu modelowi wdrażania i wykorzystania rozwiązań teleinformatycznych opartemu na traktowaniu wszelkich zasobów IT jako usług. Jest to tzw. model chmury obliczeniowej (ang. *Cloud Computing, Cloud Services*). Model przetwarzania w chmurze nie doczekał się jak dotychczas jednoznacznej definicji. Specjaliści arbitralnie definiują to pojęcie, akcentując różne możliwości, jakie daje *cloud computing*. Według najbardziej rozpowszechnionej i uznawanej obecnie za obowiązującą definicji Amerykańskiego Narodowego Instytutu Standardów i Technologii (ang. *National Institute of Standards and Technology*), cloud computing jest to model dostępu do puli współdzielonych zasobów przetwarzających dane, które mogą być dynamicznie rozdysponowane i udostępnione w sieci na żądanie, przy minimalnym udziale dostawcy¹⁵⁶. Na definicję modelu przetwarzania danych określanego mianem chmury „Cloud” składają się trzy zasadnicze obszary: pięć podstawowych cech przetwarzania w chmurze, trzy modele serwisowe chmur oraz cztery modele wdrożeniowe chmur. Podstawowe cechy usług IT w modelu chmury obliczeniowej:

- 1) automatyczna usługa dostępna na żądanie – użytkownik usługi może online, jednostronnie rezerwować zasoby obliczeniowe, takie jak czas wykorzystania serwera czy pojemność pamięci operacyjnej automatycznie według zapotrzebowania bez interwencji człowieka ze strony dostawcy usługi;

¹⁵⁶ <http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf> (pobrano 30.09.13)

- 2) usługa przez sieć – zasoby są dostępne oraz konfigurowalne przez sieć (zazwyczaj Internet lub dedykowane sieci prywatne) i dostępne przez różnorodne urządzenia, takie jak: laptopy, stacje robocze, tablety, PDA/MDA oraz telefony komórkowe);
- 3) pula zasobów przydzielana dynamicznie w ramach usługi – zasoby obliczeniowe dostawcy (wirtualne i fizyczne) są dynamicznie przydzielane użytkownikom usługi względem bieżącego zapotrzebowania. Użytkownik usługi nie ma wiedzy, gdzie są zlokalizowane zasoby usługodawcy (dostęp przez sieć), ale może być w stanie określić lokalizację na wyższym poziomie abstrakcji (np. kraj, region czy konkretne centrum przetwarzania danych);
- 4) elastyczność usługi – zasoby IT usługodawcy mogą być elastycznie alokowane i przydzielane online na żądanie użytkownika w zależności od potrzeb. Z punktu widzenia użytkownika zasoby IT udostępniane przez usługodawcę są w pewnym sensie nieograniczone (dowolnie skalowalne) i mogą być wykorzystane w dowolnej ilości i w dowolnym momencie;
- 5) pomiar poziomu świadczonej usługi – systemy chmur obliczeniowych automatycznie kontrolują i optymalizują wykorzystanie zasobów IT. Wykorzystanie zasobów może być monitorowane, kontrolowane i raportowane w celu zapewnienia przejrzystości w kontekście wzajemnych rozliczeń po obydwu stronach (użytkownika i dostawcy).

Spośród istniejących trzech modeli serwisowych (usługowych) chmur obliczeniowych najistotniejszym z punktu widzenia zarządzania relacjami z klientami (CRM) jest oprogramowanie, jako usługa SaaS (ang. *Software as a Service*). Jeśli przedsiębiorstwo zamierza wykorzystywać aplikacje, jako usługę, bez inwestowania we własną infrastrukturę serwerowni, może skorzystać z modelu *Software as a Service*. Ten model przetwarzania w chmurze różni się tym od hostingu, że zamiast dzierżawić sprzęt, aplikacje systemowe i w końcu aplikację docelową, przedsiębiorca płaci abonament za dostęp do aplikacji, która z kolei zapewnia mu wydzieloną i zabezpieczoną przestrzeń pracy. Wielkość abonamentu może być uzależniona od różnych parametrów, w tym liczby użytkowników korzystających z oprogramowania, liczby wystawianych dokumentów, zamówień, itd. Takim rozwiązaniem może być np. system do

zarządzania relacjami z klientami CRM (online), w którym każdy przedsiębiorca po zarejestrowaniu ma własną bazę danych klientów, kampanii marketingowych i innych danych, posiada dostęp do narzędzi marketingowych, ale fizycznie jest obsługiwany przez tę samą aplikację co inni zarejestrowani użytkownicy i nie ma dostępu do treści innych użytkowników. Niewątpliwą zaletą takiego rozwiązania jest znaczne obniżenie kosztów pozyskania i wykorzystania oprogramowania w stosunku do kosztów zakupu aplikacji czy też modelu hostingowego, ponieważ zarówno koszt sprzętu jak i oprogramowania firm trzecich jest rozłożony na wielu użytkowników systemu. Pomimo swoich niewątpliwych korzyści finansowych oraz organizacyjnych, model SaaS nie nadaje się do wszystkich rodzajów aplikacji, zwłaszcza zaś do tych, które wymagają silnego dopasowania do specyfiki przedsiębiorstwa (np. specyficzne rozwiązania magazynowe, niestandardowe procesy obsługi itd.) lub nie mogą być zastosowane ze względu na oczekiwany poziom bezpieczeństwa czy wymagania formalno-prawne (np. podstawowe aplikacje bankowe). Model ten jest tym korzystniejszy, im bardziej „ustandaryzowane” są procesy wewnętrzne przedsiębiorstwa. Klient, którym może być przedsiębiorstwo wykupujące taką usługę dla wsparcia realizowanych procesów biznesowych, sam ustala liczbę pracowników, którzy mają dostęp do systemu wykorzystywanego najczęściej poprzez interfejs jakim jest standardowa przeglądarka internetowa i na tej podstawie wnosi miesięczne opłaty abonamentowe za wynajmowany moduł systemu (aplikację). Ze względu na wynikającą z definicji horyzontalną skalowalność systemu pracującego w modelu chmury obliczeniowej, brak jest ograniczeń odnośnie maksymalnej liczby użytkowników. Ich dodanie polega na zgłoszeniu usługodawcy SaaS konieczności stworzenia dodatkowych kont funkcjonalnych dla użytkowników (pracowników przedsiębiorstwa). Tabela 8.2 podsumowuje zalety i wady modelu SaaS. Jednym z najbardziej istotnych czynników, dla których przedsiębiorstwa decydują się na wykorzystywanie oprogramowania w modelu chmury SaaS, są koszty.

Tabela 8.2 Zalety i wady modelu SaaS

SaaS	Zalety	Wady
Dostępność i różnorodność aplikacji	Duża dostępność standardowych aplikacji, które mogą być łatwo współdzielone w modelu SaaS	Mniejsza różnorodność aplikacji, specyficzne aplikacje muszą być specjalnie przygotowane pod model SaaS.
Wymagane kompetencje	Niskie, nie ma potrzeby instalacji czy utrzymania systemu.	Brak kompetencji po stronie klienta powoduje mniejsze możliwości w zakresie jego konfiguracji i wykorzystania.
Bezpieczeństwo	Zwykle centra SaaS są wyposażone w mechanizmy bezpieczeństwa klasy operatorskiej, lepsze od typowych wykorzystywanych w przedsiębiorstwach.	Potencjalnie możliwy dostęp dla nieupoważnionych osób (personel centrum danych, inni klienci, podwykonawcy).
Elastyczność	Łatwiejsza skalowalność pojemnościowa i wydajnościowa oraz możliwości rozbudowy.	Mniejsza elastyczność aplikacji przy implementacji zmian takich jak np. przy wdrażaniu aplikacji on-premises.
Integracja z istniejącymi rozwiązaniami	Dla standardowych aplikacji dostępnych w modelu SaaS integracja jest intuicyjna w oparciu o zdefiniowane API ¹⁵⁷	Trudniejsza, zwykle ograniczona do standardowej wymiany plików w popularnych formatach.. Czasem konieczność ustanowienia bezpiecznego łącza (VPN) do centrum SaaS.
Koszt rozwiązania	Niski koszt rozwiązania, uzależniony od liczby użytkowników czy też funkcjonalności aplikacji (abonament, pay per use).	Ze względu na sposób rozliczania z dostawcą usługi brak możliwości odpisów amortyzacyjnych związanych z systemem.
Koszt utrzymania rozwiązania	Brak, rozwiązanie jest utrzymywane przez centrum SaaS a jedyną płatnością jest abonament.	Podobnie jak w modelu hostingu, koszt utrzymania (będący częścią abonamentu) jest stały bez względu na liczbę zgłoszeń.

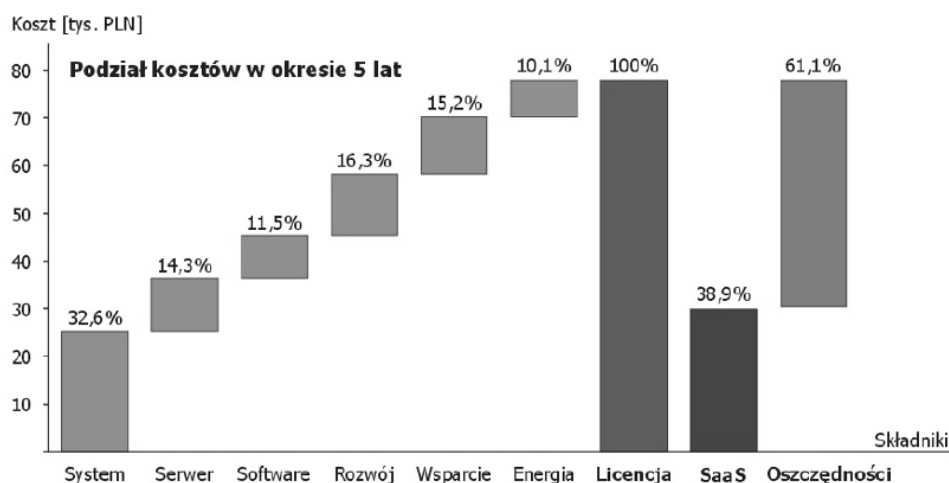
Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Czech (red.), *Realizacja procesów B2B z wykorzystaniem technologii ICT*, Wyd. PARP, Warszawa, 2010, s. 51–52.

¹⁵⁷ API (ang. *Application Programming Interface*) - interfejs programowania aplikacji.

Powszechnie znane są zalety wdrażania i korzystania z systemów informatycznych w modelu SaaS w porównaniu z klasycznym modelem licencyjnym. Oprócz redukcji kosztów serwerów, systemów operacyjnych, baz danych, usług czy aktualizacji wersji oraz kosztów bezpośredniego wsparcia systemu należy zauważyć, że SaaS wpływa również na ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, co idealnie wpisuje się w koncepcję zrównoważonego rozwoju, która zakłada świadomie ukształtowane relacje między wzrostem gospodarczym, dbałością o środowisko naturalne oraz zdrowiem człowieka.

Wykres na rysunku 8.8 przedstawia przykładową symulację podziału kosztów dla tradycyjnego rozwiązania IT w modelu licencyjnym (on-premises) oraz w modelu usługowych chmury SaaS.

Rysunek 8.8 Podział kosztów dla tradycyjnego modelu wdrożeniowego on-premises oraz SaaS



Źródło: <http://www.isof.pl/SaaS/SaaS3.hdb> (pobrano 17.10.2013).

Z zestawienia kosztowego wynika, iż rozwiązanie polegające na wdrożeniu i wykorzystaniu oprogramowania w modelu chmury obliczeniowej SaaS jest bardziej efektywne niż w modelu tradycyjnym. Całkowity koszt posiadania TCO jest niższy w przypadku modelu SaaS, ponieważ przedsiębiorstwo nie ponosi kosztów wdrożenia, utrzymania

oraz rozwoju infrastruktury IT. Te koszty ponosi usługodawca SaaS, który jest w stanie oferować relatywnie niską cenę za usługę ze względu na fakt, iż zasoby infrastrukturalne są współdzielone i wykorzystywane jednocześnie przez wielu usługobiorców. Występuje tutaj optymalizacja kosztowa wynikająca z efektu skali. Podstawowy koszt, jaki ponosi przedsiębiorstwo (usługobiorca SaaS), to koszt wykorzystania oprogramowania, który, co ważne, jest kosztem operacyjnym a nie inwestycyjnym dla przedsiębiorstwa. Mogą oczywiście wystąpić dodatkowe koszty (opcjonalne) wynikające np. z wyższego niż standardowy poziomu wsparcia, dodatkowych szkoleń czy wsparcia konsultantów dostawcy w siedzibie przedsiębiorstwa. Ma to bardzo istotne znaczenie przede wszystkim dla mikro i małych przedsiębiorstw, zwłaszcza na etapie ich zakładania i rozwoju, kiedy przyszłość biznesowa jest niepewna a inwestycje w infrastrukturę IT mogą znacząco obciążyć ich budżety. Wykorzystanie oprogramowania w modelu SaaS daje możliwość precyzyjnego zaplanowania wydatków na IT oraz pewność, że poziom kosztów w tym obszarze nie zmieni się. Inną ważną cechą wykorzystania oprogramowania w modelu SaaS jest możliwość rozwiązania umowy na świadczenie usług SaaS w dowolnym momencie działalności przedsiębiorstwa, np. w momencie zawieszenia lub zaprzestania działalności. W takim wypadku przedsiębiorstwo uzyskuje od usługodawcy SaaS zarchiwizowane dane z jego systemu i nie ponosi dalszych kosztów związanych z niewykorzystaną infrastrukturą IT i licencjami, jak ma to miejsce w przypadku tradycyjnego modelu „on-premises”. Wykorzystanie oprogramowania w modelu SaaS uwalnia przedsiębiorstwa od problemu tzw. uzależnienia od dostawcy (ang. *Vendor lock-in*), które polega na uzależnieniu się przedsiębiorstwa od jednego producenta/dostawcy oprogramowania ze względu na specyfikę jego oprogramowania, narzucone na etapie wdrożenia systemu wymagania sprzętowe oraz tradycyjne przyzwyczajenia pracowników. W modelu SaaS zmiana dostawcy usługi jest bardzo prosta (wypowiedzenie umowy na świadczenie usługi) i nie wymaga dodatkowych zabiegów np. z utylizacją niewykorzystanego sprzętu IT.

Podsumowując, model SaaS jest to bardzo elastyczny model udostępniania i wykorzystania oprogramowania, który znacząco ułatwia i przyspiesza wdrożenie i wykorzystanie systemów IT wsparcia proce-

sów biznesowych przedsiębiorstw. Oczywiście model ten nie jest rozwiązaniem wszelkich problemów IT w biznesie, ponieważ w przypadku dużych przedsiębiorstw i skomplikowanych procesów biznesowych wykorzystanie SaaS może okazać się niewystarczające ze względu na fakt, iż model ten dostarcza zazwyczaj podstawowych funkcjonalności oprogramowania. W przypadku kompleksowych wdrożeń systemów o rozbudowanych funkcjonalnościach należy rozważyć model tradycyjny, także ze względu na długoterminowe koszty dzierżawy oprogramowania w modelu SaaS, które w dłuższej perspektywie mogą okazać się wyższe niż początkowe koszty inwestycyjne oraz operacyjne w modelu tradycyjnym „on-premises”. Przy porównaniu całkowitego kosztu posiadania rozwiązania informatycznego dla modelu tradycyjnego i modelu przetwarzania w chmurze SaaS zawsze należy uwzględnić perspektywę czasową (jak długo przedsiębiorstwo planuje wykorzystywać dane rozwiązanie informatyczne) oraz referencje rynkowe i stabilność dostawcy usługi SaaS, aby nie okazało się, iż po np. dwóch latach funkcjonowania przedsiębiorstwa usługodawca nie będzie w stanie zapewnić działania lub/i rozwoju systemu w chmurze. Obecnie coraz więcej dostawców oprogramowania, także czołowych, udostępnia oprogramowanie (jego funkcjonalności) równolegle w dwóch modelach: tradycyjnym oraz przetwarzania w chmurze. Przedsiębiorstwo, biorąc pod uwagę swoje potrzeby oraz możliwości (finansowe i kompetencyjne w obszarze IT) może określić, w jakim modelu chce wykorzystywać oprogramowanie. Przykładami na rynku polskim mogą być system ISOF (Internetowy System Obsługi Firmy) firmy Heuthes, który może być wdrażany i wykorzystywany w modelu tradycyjnym „on-premises” oraz w modelu SaaS, czy system online iOPT!MA24 firmy Comarch oraz jego tradycyjny odpowiednik OPT!MA, które dostarczają funkcjonalności zbliżonych do systemów klasy ERP i są dedykowane dla mikro i małych przedsiębiorstw. Wymienione powyżej systemy mają moduły CRM. Niekwestionowanym światowym liderem wśród dostawców systemów informatycznych klasy CRM w modelu SaaS chmury obliczeniowej jest amerykański Salesforce.com. Wynajem zintegrowanego pakietu oprogramowania klasy CRM do wsparcia procesów zarządzania relacjami z klientami w modelu usługowym SaaS uwalnia przedsiębiorstwo od wielu czynności związanych z użytkowaniem systemu, takich jak:

- ✓ serwis, wymiana i rozbudowa platformy sprzętowej,
- ✓ uaktualnianie oprogramowania (część serwerowa oraz kliencka),
- ✓ bieżąca obsługa informatyczna systemu,
- ✓ zapewnienie mocy obliczeniowej,
- ✓ przygotowanie dedykowanych pomieszczeń oraz łączy informatycznych,
- ✓ działania związane z odtworzeniem systemu po awarii (ang. *Disaster Recovery*).

Model usługowy SaaS ogranicza również konieczność zatrudnienia specjalistów IT do obsługi systemu, co przekłada się na wymierne korzyści finansowe i jest niezwykle ważnym atutem w początkowej fazie działalności firmy, gdy skala potrzeb informacyjnych jest jeszcze nieznana. Kolejnym atutem wykorzystania oprogramowania w modelu usługowym SaaS jest pełna mobilność, która pozwala na wykorzystanie funkcjonalności systemu w każdym miejscu na terenie kraju oraz zagranicą. Wystarczy dostęp do Internetu. Jest to optymalne rozwiązanie dla przedsiębiorstw sektora MŚP, które oczekują pełnej funkcjonalności, która może być uruchomiona w krótkim czasie, przy niewielkich kosztach początkowych. Dodatkowo dystrybucja aplikacji w modelu usługowym SaaS nie wiąże się zazwyczaj z koniecznością zawierania umowy licencyjnej, gdyż jego użytkownik nie wkracza najczęściej w zakres praw autorskich. Sytuacja taka występuje, gdy przy udostępnianiu oprogramowania nie dochodzi do jego powielania na komputerze odbiorcy. Jeżeli do kopiowania dochodzi, to użytkowanie programu w modelu SaaS wchodzi w domenę praw autorskich, a co za tym idzie, wymagana jest licencja. Zagadnienie to istotne jest przede wszystkim ze względu na kwestie rozliczeniowe, ponieważ wydatki na licencję powinny być amortyzowane, natomiast wydatki na usługę na bieżąco pomniejszają przychód, czyli są kosztem operacyjnym. Większość aplikacji oferowanych w modelu SaaS charakteryzuje się tym, iż przynajmniej w domyśle nie są one zwielokrotniane przez ich użytkowników. W konsekwencji taki sposób korzystania z programu (jego funkcjonalności) nie wymaga, by jego użytkownikowi przysługiwało autorskie prawo majątkowe, a co za tym idzie – nie ma umowy o przeniesienie tego prawa, czyli właśnie licen-

cji¹⁵⁸. Ma to bardzo istotne znaczenie zwłaszcza dla mikro i małych przedsiębiorców, którzy nie muszą na początku inwestować w zakup licencji oprogramowania, co więcej mogą bardzo łatwo oszacować wszelkie koszty wykorzystania funkcjonalności oprogramowania w modelu SaaS, ze względu na fakt, iż modele rozliczeniowe z dostawcami oprogramowania są przejrzyste. Jest to zazwyczaj ściśle określona miesięczna opłata, jaką ponosi przedsiębiorca w zależności od tego, ilu pracowników i do jakich funkcjonalności oprogramowania ma dostęp, która jest dla niego kosztem, a nie nakładem inwestycyjnym.

Podsumowanie

Lata 90. XX wieku oraz pierwsza dekada XXI wieku to okres dynamicznego rozwoju i znaczenia koncepcji marketingowych nakierowanych na utrzymanie doskonałych relacji z klientem. Koncepcja tzw. marketingu masowego została zastąpiona marketingiem relacji, który koncentruje się na utrzymywaniu długoterminowej współpracy z klientem opartej na satysfakcji i lojalności. Szczególną rolę w takim zindywidualizowanym podejściu odgrywa nowoczesna technologia informacyjna, a w szczególności systemy informatyczne klasy CRM oraz Internet. Rozwój technologiczny w zakresie IT, który jest ściśle związany z dynamicznym rozwojem Internetu, spowodował, że przedsiębiorstwa mogą sprawnie gromadzić, przetwarzać i efektywnie wykorzystywać znacznie większe ilości danych niż było to wcześniej. Technologia informatyczna w zakresie obsługi i zarządzania relacjami z klientami powoduje, iż przedsiębiorstwa wiedzą znacznie więcej o kliencie. O jego przyzwyczajeniach, preferencjach, historii współpracy i planach zakupowych. Ta zagregowana i dostępna wiedza płynąca z systemów informatycznych klasy CRM jest narzędziem w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. Co więcej, innowacyjna technologia chmury obliczeniowej powoduje, iż zaawansowane systemy informatyczne klasy CRM są dostępne dla małych i średnich przedsiębiorstw powodując, iż mogą one konkurować na rynku z przedsiębiorstwami dużymi. Obecnie szczególną rolę w rozwią-

¹⁵⁸ S. Cieśla, 2010, *SaaS i prawa autorskie*, <http://prawo-it.blogspot.com> (pobrano 23.07.2011).

zaniach informatycznych zarządzania relacjami z klientami odgrywają media społecznościowe. Większość z obecnie dostępnych informatycznych systemów klasy CRM ma wbudowane interfejsy do popularnych serwisów takich, jak Facebook, Twitter czy Google+.

Zagadnienia do dyskusji

1. Jaka jest różnica między pojęciami konsument i klient?
2. Na przykładach przedstaw rolę i znaczenie klienta dla przedsiębiorstw.
3. Które działania z instrumentarium marketingu-mix mają największy wpływ na relacje przedsiębiorstwo-klient? Odpowiedź uzasadnij oraz przedstaw przykłady.
4. Czym jest segmentacja (klientów) i dlaczego się ją wykonuje? Czy każdy klient jest jednakowo „wartościowy” dla przedsiębiorstwa?
5. W kontekście sukcesu przedsiębiorstwa (efektywności biznesu) przedyskutuj następujące pojęcia: zadowolenie klienta, satysfakcja klienta, lojalność klienta, wartość klienta w długim okresie, długoterminowa rentowność firmy.
6. Czy w obecnych czasach wykorzystanie technologii informatycznej, w tym Internetu, w biznesie jest (może być) źródłem przewagi konkurencyjnej czy jest już może standardem, którego brak może prowadzić do upadku biznesu? Odpowiedź uzasadnij podając przykłady.
7. Wyjaśnij, czym jest i jakie są filary strategii biznesowej zarządzania relacjami z klientami CRM?
8. Czy efektywne wdrożenie strategii CRM w przedsiębiorstwie jest możliwe bez wykorzystania technologii informatycznej (tu. zintegrowanych systemów informatycznych klasy CRM)? Odpowiedź uzasadnij.
9. Jakie są podstawowe obszary funkcjonalne przedsiębiorstw integrowane przez systemy CRM i jakie podstawowe moduły CRM są wykorzystywane do wsparcia działań w tych obszarach?
10. Czym jest technologia chmury obliczeniowej i jakie jest jej zastosowanie w zakresie informatycznych systemów zarządzania, a w szczególności dla systemów CRM?

Bibliografia

- Adamczewski P., *Obszary CRM*, „Logistyka a Jakość”, nr 4, 2000.
- Bendkowski J., *Podstawy logistyki w dystrybucji*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2003.
- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa, 2010.
- Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, Wyd. PWE, Warszawa, 2002.
- Bronakowski H., *Rynek i nowy marketing*, Wyd. WSFiZ, Białystok, 1999.
- Brown S.A., *Strategiczne podejście do klientów*, Wyd. PWE, Warszawa, 2006.
- Cegielska-Zaremba A., *Systemy CRM*, Infoman nr 6-7, 2000.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wyd. PSB, Kraków, 1998.
- Christopher M., *Logistyka marketingowa*, Wyd. PWE, Warszawa, 2005.
- Cieśla S., *SaaS i prawa autorskie*, 2010, <http://prawo-it.blogspot.com> (pobrano 23.07.2011).
- Ciesielski M. (red.), 2006, *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa, 2006.
- Dębińska-Cyran I., *Zarządzanie logistyczne w warunkach polskich*, Wyd. Difin, Warszawa, 2004.
- Duliniec E., *Postępowanie nabywców towarów konsumpcyjnych w krajach gospodarki rynkowej*, Wyd. SGPiS, Warszawa, 1986.
- Gay L.C., Essinger J., 2006, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja modele i wdrażanie*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
- Hadamitzky M., *Analyse und Erfolgsbeurteilung logistischer Reorganisationen*, Gabler-Verlag, Weisbaden, 1995.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Wyd. OE, Kraków, 2003.
- Kaczmarczyk S., *Zastosowania badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa, 2007.
- Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. PWE, Warszawa, 2001.
- Kempny D., *Obsługa logistyczna*, Wyd. AE, Katowice, 2008.
- Kotler Ph., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa, 2004.
- Koziminski A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa, 2000.
- Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, PWN, Warszawa, 2010.
- Łaguna M., 2002, *Marketing w praktyce*, Wyd. UWM, Olsztyn, 2002.
- Lanning M.J., Philips L.W., *Strategy Shifts Up a Gear*, „Marketing”, October, 1991.
- Łętowska E., *Prawo umów konsumenckich*, Wyd. C.H. Beck, Gdynia, 2002.
- Mateos A., Rosenberg J., *Chmura obliczeniowa - rozwiązania dla biznesu*, Wyd. Helion, Gliwice, 2011.
- Matulewicz J., *CRM, czyli wszystko dla twoich klientów*, „Logistyka a jakość” nr 4, 2000.
- Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Poznań, 2002.
- Nowicki A. (red.), *Komputerowe wspomaganie biznesu*, Wyd. Placet, Warszawa, 2006.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa, 1997.
- Pokusa T., *Strategia ECR a lojalność klienta*, „Logistyka” nr 2/2003.

- Schmitt B.H., 2003, *The customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customer*, Wyd. John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.
- Stern L., *Kanały marketingowe*, Wyd. PWE, Warszawa, 2002.
- Styś A. (red.), 2003, *Marketing usług*, Wyd. PWE, Warszawa, 2003.
- Węcel K., *Istota, cele i główne elementy CRM*, Gazeta IT nr 3/2000.
- Wrzoska W. (red.), 2005, *Efektywność marketingu*, Wyd. PWE, Warszawa, 2005.
- <http://mfiles.pl> (15.11.210).
- <http://cbmtest.pl> (4.11.2010).
- <http://www.swiatmarketingu.pl> (4.11.2010).
- <http://www.pb.pl> (12.10.2013).
- <http://www.truckfocus.pl> (4.11.2013).
- <http://outsourcingit.pl> (17.07.2011).
- <http://csrc.nist.gov> (30.09.2013).

Część piąta:
Marketing kultury

Rozdział 9.

MARKETING MIĘDZYKULTUROWY

Michał Chmielecki

9.1 Kultura

Filarem budowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw powinna być zdolność do systematycznego poszerzania świadomości dotyczącej wpływu otoczenia kulturowego organizacji na sposób działania marketingu. Sukces współczesnego przedsiębiorstwa opiera się w dużej mierze na zdolności do odnalezienia się w środowisku międzykulturowym, a wiedza i informacja z tym związane stanowią współcześnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu, a nade wszystko rozwoju.

Rezultatem procesów globalizacyjnych jest upodabnianie się nie tylko zachowań nabywców, ale również sposobów konsumpcji. Marketing globalny opiera się na przekonaniu, iż konsumenci w różnych częściach świata potrzebują w zasadzie tych samych dóbr i usług. Przekaz marketingowy jest tak samo skuteczny niezależnie od kraju i kultury, z której wywodzą się konsumenci. Kluczowym elementem strategii marketingu globalnego jest standaryzacja produktów, napędzana głównie potrzebą i chęcią redukcji kosztów. Standaryzowane produkty akceptowane są mimo często wyraźnych kulturowych różnic między krajami. W praktyce działania marketingowe nie zawsze mogą być standaryzowane i często wymagają dostosowania do specyficznych uwarunkowań kulturowych. Alternatywą dla globalnej strategii marketingowej, w tym działań PR, CSR czy chociażby negocjacji staje się marketing międzykulturowy, który uwzględnia potrzebę zróżnicowania i dostosowania działań do

różnic wynikających z odmienności kultur, wartości, zachowań, preferencji i postaw klientów. Potrzeba adaptacji wynika również z odmienności otoczenia społecznego, politycznego, ekonomicznego, odmiennych zwyczajów, religii czy języka.

Naturalnie istnieje cały szereg firm, które odniosły ogromny sukces stosując jedną strategię marketingową na wielu odmiennych rynkach, to praktyk pokazuje, iż jednak bardziej skuteczny jest marketing międzykulturowy. Opiera się on na wcześniejszej analizie i zmniejszaniu barier kulturowych przez dostosowywanie koncepcji produktu czy usługi do specyficznych wymagań konsumentów żyjących w danej strefie kulturowej.

W literaturze mamy do czynienia z kilkoma rodzajami sposobu definiowania kultury. Według typologii M. Filipiaka¹ istnieją definicje:

- opisowo-wyliczające (nominalistyczne) – sprowadzają one definiowanie kultury do wyliczania jej części składowych według kryterium intuicyjnego założenia;
- historyczne – kultura jest definiowana głównie poprzez czynnik tradycji jako mechanizm przekazywania dziedzictwa i dorobku kulturowego;
- normatywne – modele, zasady i wzory postępowania, którym powinien podporządkować się człowiek traktowane są jako elementy konstruktywne kultury;
- psychologiczne – analizują one psychiczne mechanizmy procesu kształtowania kultury, kładą nacisk na uczenie się oraz internalizację norm obowiązujących w danej zbiorowości;
- strukturalistyczne – zajmują się one specyficzną strukturą konkretnych kultur natomiast nie dotyczą kultury w ogólnym pojęciu;
- genetyczne – jak sama nazwa wskazuje skupiają się na genezie, pochodzeniu kultury.

¹ Filipiak M., *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, UMCS, Lublin, 2000, s. 15-20.

Termin kultura po raz pierwszy zdefiniowany i świadomie zastosowany został przez E.B Tylora, który w swojej pracy „Primitive culture” przedstawił powszechnie cytowane i przytaczane znaczenie kultury. Według niego kultura to „złożona całość, która obejmuje wiedzę, wiarę, sztukę, morale, prawo, zwyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka, jako członka społeczeństwa”². Kultura stanowi względnie zintegrowaną całość, która obejmuje zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych jak również przyswajanych w toku interakcji oraz zawierająca wytwory takich zachowań³. Kulturę można również zdefiniować, jako system, w którym dzieli się te same symbole, wierzenia, postawy, wartości, oczekiwania i normy zachowania. Stąd też, ludzie, którzy wchodzą w skład danej kultury charakteryzują się tymi samymi założeniami o tym jak ludzie powinni myśleć, zachowywać się i komunikować, i zazwyczaj zachowują się bazując na tych założeniach⁴.

9.2 Istota komunikacji międzykulturowej jak punkt wyjścia dla zrozumienia mechanizmów marketingu na skrzyżowaniu kultur

„Komunikacja należy do tego rodzaju ludzkiej aktywności, z której wszyscy zdają sobie sprawę, ale tylko nieliczni potrafią ją zadowalająco zdefiniować”⁵. Badanie procesów komunikacji wymaga połączenia wielu dyscyplin naukowych. Psychologia, antropologia, socjologia to tylko niektóre z nich. Komunikacja jest zjawiskiem niezwykle złożonym. „Naukowcy próbowali wielokrotnie zdefiniować komunikację, jednakże ustanowienie jednej definicji okazało się być niemożliwe i niezbyt owoc-

² Tylor E.B., *Primitive Culture*, John Murray, London 1971 cyt. za: A.L. Kroeber, *Istota kultury*, PWN, Warszawa 2002, s. 152.

³ Kłoskowska A., *Kultura masowa*, PWN, Warszawa, 1980, s. 40.

⁴ Bovee C.L., J. V. Thill, *Business Communication Today*, Random House, New York, 1989, s. 587.

⁵ Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław, 1999, s. 15.

ne”⁶. Jak podkreśla W. Gudykunst w książce „Theorizing about Intercultural Communication”⁷, teoretyzowanie na temat komunikacji i kultury dokonało ogromnego postępu na przestrzeni ostatnich 20 lat. Znacznie wzrosła rola, jaką odgrywają kompetencje związane z komunikacją międzykulturową. Świadczy o tym nie tylko liczba prowadzonych badań, obfita literatura, rosnąca oferta firm konsultingowych, ale także oferowane na uniwersytetach programy i kierunki studiów⁸.

Kompetencje związane z komunikacją międzykulturową wyrosły z pola badań nad komunikacją interpersonalną. Warto zauważyć, iż kompetentny „marketingowiec” czy „PR-owiec” w zakresie komunikowania się z przedstawicielami własnej kultury w przypadku zetknięcia z kulturą odmienną może te kompetencje utracić. Dlatego też kompetencje w zakresie komunikacji międzykulturowej należy rozpatrywać z osobnego punktu widzenia.

Swoimi początkami komunikacja międzykulturowa sięga dziejów starożytnych. Już starożytni Grecy i Rzymianie w swoich pismach porównywali różne ludy. Wiara w to, iż narody posiadają pewną zbiorową mentalną charakterystykę nie należy zatem do nowych koncepcji. W roku 98 Tacyt opisywał charakter plemion germańskich, a w XIV wieku wybitny muzułmański uczony Ibn Khaldûn opisywał różnice pomiędzy nomadami a ludami osiadłymi⁹. W XVIII wieku wielu znanych filozofów takich jak Kant czy Hume zajmowało się tematami charakteru

⁶ Littlejohn S. W., K. A. Foss, *Theories of human communication*, Wadsworth Publishing, Belmont, 2004, s. 11.

⁷ Gudykunst W.B., *Theorizing About Intercultural Communication*. Thousand Oaks: Sage, 2005.

⁸ Beamer L., *Learning Intercultural Communication Competence*, Journal of Business Communication, 29, 1992, s. 285.

⁹ Hofstede G., R.R. McRae, *Personality and Culture, Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture*, Cross-Cultural Research, Vol. 38 No. 1, February 2004, Sage Publications, ss. 52-88.

narodowego. Przez wieki komunikacja międzykulturowa uprawiana była przez misjonarzy, dyplomatów i kupców¹⁰.

Współczesne zainteresowanie komunikacją międzykulturową rozpoczęło się w latach 50. Wtedy amerykańscy antropologowie Edward T. Hall, Ruth H. Useem i John Useem zaczęli analizować skuteczne komunikowanie się pomiędzy ludźmi z różnych kultur. Wtedy po raz pierwszy został użyty termin komunikacja międzykulturowa¹¹. Od tej pory dyscyplina komunikacji międzykulturowej zaczęła się prężnie rozwijać. Rozwój współczesnej wiedzy o komunikacji międzykulturowej ma bardzo praktyczne źródła. Komunikacja międzykulturowa pojawiła się w wyniku silnej presji ze strony praktyków. Po drugiej wojnie światowej rząd amerykański zlecił antropologom badania, które miały mu przybliżyć charakter zjawisk komunikacji międzykulturowej pomiędzy USA a wrogimi państwami. Komunikacja międzykulturowa jest bezpośrednim wynikiem narastającej internacjonalizacji życia. To biznesmeni, dyplomaci, czy działacze organizacji międzynarodowych stymulowali badaczy zajmujących się fenomenem komunikacji międzykulturowej¹².

Będąc świadomym problemów terminologicznych związanych z pojęciami komunikacji oraz kultury można zaproponować zdefiniowanie wspólnego pola badawczego, jakim będzie komunikacja międzykulturowa. Za punkt wyjścia tworzenia się dziedziny komunikacji międzykulturowej można uznać stworzenie samej definicji komunikacji międzykulturowej, różnej od, a jednocześnie powiązanej z jej macierzystą dyscypli-

¹⁰ Chmielecki M., *Intercultural management in trade negotiations – comparison analysis*, „Intercultural Communication Studies”, Studia z zarządzania międzykulturowaego, SWSPiZ, 2008.

¹¹ Hall E.T., *Bezgłośny język*, PIW, 1987.

¹² Chmielecki M., *Teaching intercultural communication in Polish higher education management programmes – a critical look*, „Journal of Intercultural Management”, 2012, Volume 4 Number 1, s. 79-89.

na komunikacją. Centralnym jest tu termin kultura. E. Folb¹³, określał ją jako „plan, przewodnik”, a Hall¹⁴ jako „mapę drogową”. P. Harris i R. Morgan stwierdzili: „Kultura wpływa na i jest kształtowana przez każdy fakt ludzkiej aktywności”¹⁵. Logika połączenia między orientacją kulturową a komunikacją jako taką opiera się na dwóch zasadniczych funkcjach jakie pełni komunikacja¹⁶: relacyjną (motywy afiliacji) oraz funkcjonalną (redukcja niepewności). A zatem komunikację międzykulturową możemy definiować, jako „akt rozumienia i bycia rozumianym przez audytorium o innej kulturze”¹⁷.

Komunikacja jest międzykulturowa wtedy, kiedy odmienne kulturowo perspektywy wpływają na brak możliwości tworzenia jednej, wspólnej kultury¹⁸ tzn., kiedy istnieją przeszkody na poziomie dzielenia znaczenia symboli. M. Lustig i J. Koester definiują komunikację międzykulturową jako „symboliczny, interpretatywny, transakcyjny i kontekstualny proces, w którym stopień odmienności pomiędzy osobami jest duży i wystarczająco ważny, by tworzyć odmienne interpretacje i oczekiwania do tego co stanowi kompetentne zachowania i powinno być używane w procesie tworzenia wspólnych znaczeń”¹⁹. Innymi słowy komunikacja międzykulturowa ma miejsce wtedy, kiedy wiadomość

¹³ Folb E., *Who's got the room at the top? Issues of dominance and nondominance in intracultural communication* [w:] L. Samovar, R. Porter (red.), *Intercultural communication: A reader*, Belmont: Wadsworth, 1982.

¹⁴ Hall E. T., *Beyond culture*, Doubleday, New York, 1976.

¹⁵ Harris P. R., R. T. Moran, S. V. Moran, *Managing Cultural Differences*, Global Leadership Strategies for the 21st Century (Managing Cultural Differences, Elsevier Science & Technology Books, Burlington, 2004, s. 17.

¹⁶ Honeycutt J. M., *Components and functions of communication during initial interaction, with extrapolations, to beyond*, [w:] S. A. Deetz (red.), *Communication yearbook* (Vol. 16, s. 461-490), Newbury Park, CA: Sage, 1993.

¹⁷ Sitaram K., Cogdell R.T., *Foundations of Intercultural Communication*. Ch. E. Merill Publications Co.Columbus, 1976, s. 26.

¹⁸ Carbaugh D., (red.), *Cultural Communication and Intercultural Contact*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1990 oraz S. Carbaugh, *Cultural Communication and Intercultural Encounters: Personhood, Strategic Actions and Emotions*, *Teoria Sociologica* II(3), 1994, s.17-34.

¹⁹ Lustig M., J. Koester, *Intercultural Competence*, New York: HarperCollins, 1993, s. 58.

powstała czy też została zakodowana w jednej kulturze i musi zostać odkodowana w innej kulturze²⁰.

Dyskutując o komunikacji międzykulturowej niezbędne jest wprowadzenie terminu postrzeganej kompetencji komunikacji międzykulturowej (ang. *perceived intercultural communication competence*), która jest wrażeniem, iż zachowanie związane z przesyłaniem wiadomości (ang. *message behaviour*) jest poprawne i efektywne w danym kontekście²¹. Poprawność oznacza nienaruszenie reguł i norm danej kultury²². Efektywność natomiast odnosi się do osiągnięcia celu interakcji. Biznesmeni komunikujący w środowisku międzykulturowym muszą zadać sobie pytanie jak dużo wiedzą na temat danej kultury i co powinni na jej temat wiedzieć²³. Poznawanie czy też poznanie danej kultury nie stanowi celu samego w sobie, lecz powinno być osadzone w kontekście biznesowym. Dla prowadzonych rozważań właściwym kontekstem będą negocjacje. Warto pamiętać, iż kultury nie komunikują się ze sobą, to jednostki komunikują się ze sobą²⁴.

Menedżerowie odnoszący sukcesy w komunikacji międzykulturowej zdają sobie sprawę z tendencji do oceniania faktów, z własnej perspektywy i starają się dostosować swój punkt widzenia do obecnej sytuacji i odmienności kulturowej. Zdaniem badaczy takich jak E. Hall²⁵,

²⁰ Porter R., L. Samovar, *Basic Principles of Intercultural Communication*, [w:] Samovar L., R. Porter, Belmont (eds.), *Intercultural Communication*, CA: Wadsworth, 1991, ss. 5-22.

²¹ Spitzberg B.H., *Intercultural Communication Competence*, [w:] Samovar L., R. Porter, Belmont (eds.), *Intercultural communication*, CA: Wadsworth, 1991, ss. 353-365.

²² Williams K.C., R. L. Spiro, *Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad*, "Journal of Marketing Research", 22 (November), 1985, ss. 434-442.

²³ Webb J., M. Keene, *The impact of discourse communities on international professional communication*, [w:] C. R. Lovitt, D. Goswami (eds.), *Exploring the rhetoric of international professional communication*, New York: Baywood, 1999.

²⁴ Yan R., *Yin/Yang principle and the relevance of externalism and paralogic rhetoric to intercultural communication*, "Journal of Business and Technical Communication", 11, 1997, ss. 297-320.

²⁵ Hall E.T., *The silent language*, Garden City, NJ: Anchor, 1959.

G. Hofstede²⁶, D. Victor²⁷, L. Beamer²⁸ i F. Trompenaars²⁹, wartości kulturowe, które wpłyną na zachowanie i komunikację to: postrzeganie roli jednostki, hierarchia, formalizm, kontekst, rola i postrzeganie czasu, postrzeganie ryzyka i niepewności, związku człowieka ze wszechświatem i postrzeganie znaczenia własnej kultury. Warto zauważyć, że w zachodnich modelach komunikacji krytyczną rolę przyjmuje na siebie nadawca. R. Yan³⁰ krytykuje zachodnie modele komunikacyjne, które podkreślają aktywną rolę nadawcy. Yan preferuje model, w którym obie strony ściśle ze sobą współpracują.

Kultura pozwoliła spojrzeć zupełnie inaczej na komunikację werbalną i niewerbalną jak również na sposób widzenia świata. Ponadto zapewniła znaczenie dla wielu form zachowań komunikacyjnych takich jak język czy gestykulacja. Natomiast wpływ kultury na percepcję zapewnił wskazówki na temat budowy i interpretacji wiadomości, co w marketingu międzynarodowym ma kluczową rolę. Naukowcy zaczęli się interesować jak zachowania i ich znaczenia różnią się w poszczególnych kulturach. Zadaniem komunikacji międzykulturowej stało się zwiększenie zrozumienia fenomenu komunikacji samego w sobie. Kultura w taki sposób otaczała własnych członków, iż brakowało im świadomości o jej istnieniu. Jak pisze D. Barnlund, „Normy kulturowe tak kompletnie otaczają ludzi, tak przenikają myśl i czyn, że niewielu zdaje sobie sprawę z założeń, na których spoczywają ich życie oraz rozsądek”³¹.

²⁶ Hofstede G., *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa, 2000

²⁷ Victor D.A., *International professional communication*, New York: Harper Collins, 1992.

²⁸ Beamer L., *Learning Intercultural Communication Competence*, "Journal of Business Communication", 29, 1992, s. 285.

²⁹ Hampden-Turner C., F. Trompenaars, *Riding the waves of culture*, New York: McGraw-Hill, 1998.

³⁰ Yan, *Yin/Yang principle and the...*, op. cit.

³¹ Barnlund D., *Communication in a global village*, [w:] L. Samovar, R. Porter (red.), *Intercultural communication: A reader*, Belmont, CA: Wadsworth, 1991, s. 13.

9.3 Rola kultury w marketingu

Rolą kultury w marketingu i zarządzaniu zajmowało się wielu naukowców. Klasyfikacje kultur i wartości czy też wymiary kultury są bardzo różne, od tych dość szczegółowych (Schwartz) do tych bardzo ogólnych (Sitaram, Cogdell). Wielu z nich tak jak G. Hofstede w badaniach nad kulturą tworzyło nowe paradygmaty. Obalając pewne prawdy, budzili kontrowersje i rodzili zarzuty. Podział kultur według Hofstede należy do jednej z najbardziej popularnych w literaturze przedmiotu prób uporządkowania kultury. Do wartości kulturowych Hofstede należą: PDI – *Power Distance Index*, IDV – Indywidualizm, UAI – Unikanie niepewności, MAS – męskość – kobiecość, LTO – dynamizm konfucjański, IVR – pobłażanie vs powściągliwość.

PDI – *Power Distance Index* (Wskaźnik dystansu władzy). „Samo pojęcie dystansu władzy możemy zdefiniować, jako zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji. Termin „instytucje” określa podstawowe struktury społeczne, takie jak rodzina, szkoła czy społeczność lokalna; „organizacje” natomiast to miejsca pracy”³². Wymiar jakim jest dystans władzy (hierarchiczność – równość) charakteryzuje obraz zależności pomiędzy podwładnymi a ich przełożonym. Orientacja hierarchiczna oznacza utrzymywanie dużego dystansu pomiędzy przełożonym a podwładnymi, utrzymywanie dyscypliny jak również wzmacnianie autorytetu władzy. Orientacja równościowa oznacza zmniejszony dystans władzy, większą swobodę oraz elastyczność działań³³.

Hierarchiczność dominuje w kulturach takich krajów europejskich jak Francji czy Hiszpanii, w krajach Ameryki Łacińskiej jak również

³² Hofstede G., *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa, 2000, s. 67.

³³ Harris P. R., R. T. Moran, S. V. Moran, *Managing Cultural Differences*, Global Leadership Strategies for the 21st Century (Managing Cultural Differences, Elsevier Science & Technology Books, Burlington, 2004, s. 17.

w krajach afrykańskich i azjatyckich. Równość typowa jest dla np. Stanów Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii. W krajach charakteryzujących się dużym dystansem władzy przełożony i podwładny z założenia uznają siebie nawzajem za nierównych. W organizacjach charakteryzujących dużym dystansem władzy istnieje silna tendencja do maksymalnej centralizacji władzy i rozbudowywania pionowych struktur personelu nadzorczego. Rola podwładnych ogranicza się właściwie do wykonywania poleceń przełożonych. Płace zazwyczaj są dość zróżnicowane i zależą od miejsca, które dana osoba zajmuje w hierarchii. Przełożonym przysługują wiele przywilejów. Nawiązywanie kontaktów między przełożonymi a ich podwładnymi możliwe jest tylko i wyłącznie z inicjatywy przełożonych. W krajach charakteryzujących się małym dystansem władzy przełożeni oraz podwładni uznają się za równych sobie partnerów. Hierarchia oznacza jedynie odmienne role i stanowiska. Przyjmuje się, iż role te mogą w każdej chwili zmienić się – podwładny może z dnia na dzień stać się przełożonym. Organizacje charakteryzują się relatywnym zdecentralizowaniem. Struktury hierarchiczne są płaskie. Liczba personelu nadzorczego jest stosunkowo niewielka. Zróżnicowanie płac jest dużo mniejsze niż w organizacjach o wysokim PDI. Zdarza się, iż praca robotników ma wyższy status niż praca pracowników administracji o niskich kwalifikacjach (por. Chmielecki, 2012e).

IDV – Indywidualizm – kolektywizm. Indywidualizm – kolektywizm wywodzi się z przekonania, że podstawą zachowań i postaw ludzkich jest działanie indywidualne lub zbiorowe³⁴ „[...] orientacja na siebie versus orientacja kolektywistyczna jest jedną z podstawowych zmiennych, określających działanie człowieka”³⁵. W kulturze o dominującej orientacji indywidualistycznej dobro jednostki stawiane jest na pierwszym miejscu, orientacja kolektywistyczna priorytetowo traktuje dobro ogółu. In-

³⁴ Triandis H. C., *Individualism and Collectivism (New Directions in Social Psychology)*, Westview, Colorado, 1995, s. 2.

³⁵ Yum J.O., *The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns*, [w:] *Intercultural Communication: A Reader*, L.A. Samovar, R.E. Porter, (red.), Wadsworth, Belmont, 1997, s. 78.

dywidualizm jest charakterystyczną cechą społeczeństwa amerykańskiego i innych krajów anglojęzycznych oraz niektórych europejskich (Holandia, Belgia). Kolektywizm jest dominującą wartością w Japonii i Chinach. Indywidualizm właściwy jest społeczeństwom, w których więzy między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze przede wszystkim siebie i swoją rodzinę. Kolektywizm właściwy jest społeczeństwom, których członkowie już od momentu narodzin należą o silnych grup. Grupy te zapewniają opiekę, za którą odpłaca się lojalnością. Warto wspomnieć, iż ludzie żyjący w społeczeństwach, w których dobro jednostki jest przedkładane nad dobro grupy stanowią mniejszość. „Mimo, iż żadna z kultur nie ignoruje w zupełności celów indywidualistycznych lub też kolektywistycznych, kultury różnią się znacznie w zależności od tego, który z czynników postrzegają, jako bardziej krytyczny”³⁶. Zdecydowana większość krajów charakteryzujących się wysokim wskaźnikiem dystansu władzy charakteryzuje się niskim wskaźnikiem indywidualizmu. Zatem można zaryzykować stwierdzenie, że oba te wymiary są ze sobą negatywnie skorelowane.

UAI – Unikanie niepewności. „Unikanie niepewności” to termin, który został zapożyczony przez G. Hofstede z amerykańskiej socjologii organizacji, a dokładnie z prac J. Marcha. I choć pierwotnie używany był w odniesieniu do organizacji amerykańskich, jest na tyle uniwersalny, że można go uznać za immanentną cechę każdej organizacji. Wymiar unikanie niepewności określa stopień zagrożenia odczuwanego przez członków danej kultury w nowych, nieznanych i niepewnych sytuacjach³⁷. Według badań Hofstede wysoka tolerancja niepewności charakterystyczna jest dla kultur azjatyckich, krajów afrykańskich oraz anglosaskich i nordyckich. Niska tolerancja niepewności charakterystyczna jest dla Ameryki Łacińskiej oraz krajów śródziemnomorskich. Badania

³⁶ Brislin R., *Understanding Culture's Consequence on Behaviour*, Harcourt College Publishers, Fort Worth, 2000, s. 53.

³⁷ Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, London, 2001, s. 29.

Ł. Sułkowskiego³⁸ wskazują, iż w polskich organizacjach zaczyna dominować wysoka tolerancja niepewności. „[...] niepewność jest w dużej mierze przejmowana przez nas ze środowiska, w jakim żyjemy; jest nam wpajana przez innych lub uczymy się jej mimowolnie. Jej natężenie i sposoby jej opanowywania są częścią naszego dziedzictwa kulturowego, przekazywanego nam i umacnianego przez podstawowe instytucje, takie jak rodzina, szkoła państwo. Tworzy się w ten sposób zbiór wartości typowych dla danego społeczeństwa i choć nie ma on zazwyczaj racjonalnego uzasadnienia, to decyduje o zbiorowych wzorcach zachowań”³⁹. Kultury o wyższym poziomie niepokoju są zazwyczaj bardziej ekspresyjne. W tych krajach akceptuje się bardziej obfitą gestykulację, otwarte okazywanie emocji i podniesiony ton głosu. W krajach o wysokim poziomie unikania niepewności ludzie wydają się być bardzo zajęci, niecierpliwi, impulsywni, agresywni i aktywni. Ponadto unikanie niepewności pozwala unikać dwuznaczności. Kultury charakteryzujące się wysokim wskaźnikiem UAI lubią klarowne sytuacje i struktury⁴⁰.

MAS – męskość – kobiecość. Wyodrębnienie wymiaru, określonego mianem męskości i kobiecości, było wynikiem przypisania największej istotności czynnikom „kobiecy” lub „męski”. Do „męskich” należały:

1. Zarobki – możliwość osiągnięcia wysokich dochodów.
2. Uznanie – zdobycie należnego uznania za dobrze wykonywaną pracę.
3. Awans – możliwość awansu na wyższe stanowiska.
4. Wyzwanie – motywująca i ambitna praca, dająca poczucie osobistej satysfakcji.

Do „kobiecych” zaliczono takie czynniki, jak:

5. Relacje z przełożonym – dobrze układające się stosunki z bezpośrednim przełożonym.

³⁸ Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa, 2001.

³⁹ Hofstede, Hofstede G., *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa, 2000, s. 198.

⁴⁰ Ghauri P.N., Usunier J., *International Business Negotiations*, (International Business and Management), Elsevier Science Ltd, Oxford, 2003, s. 77.

6. Współpraca – praca z ludźmi nastawionymi na współpracę.
7. Miejsce zamieszkania – praca dająca możliwość mieszkania w miejscu odpowiednim dla pracownika i jego rodziny.
8. Gwarancja zatrudnienia – poczucie bezpieczeństwa związane ze stałym zatrudnieniem”⁴¹

„Na podstawie dostępnych informacji wymiar męskości i kobiecości może być zdefiniowany w następujący sposób. „Męskość” to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, to znaczy od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia. „Kobiecość” charakteryzuje społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, to znaczy zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski, o jakość życia”⁴².

LTO – dynamizm konfucjański. Po silnej krytyce głównie ze strony naukowców z krajów azjatyckich Hofstede dodał do swojej klasyfikacji jeszcze jeden wymiar, a mianowicie orientację krótkoterminową przeciw długoterminowej (LTO). Nowe badania objęły 23 kraje, został w nich wykorzystany formularz o nazwie Chinese Value Syrvey. Był to instrument zbudowany na podstawie wartości sugerowanych przez chińskich naukowców. Wartość ta nosi również nazwę dynamizm konfucjański⁴³. Kultury zajmujące wysoką pozycję, jeśli chodzi o orientację długoterminową np.: Chiny, cenią sobie etykę pracy, okazują duży szacunek pracodawcom, cenią sobie cele daleko wybiegające w przyszłość. Kultury o orientacji krótkoterminowej nie przywiązują dużej wagi do statusu, poszukują natychmiastowego wynagrodzenia za rezultaty oraz cenią sobie cele krótkoterminowe.

⁴¹ Hofstede, Hofstede G., *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa, 2000, s. 139.

⁴² Hofstede, Hofstede G., *Kultury i organizacje...*, op. cit., s. 140.

⁴³ Chinese Culture Connection, *Chinese Values and the search for Culture-Free Dimensions of Culture*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, 18, 1987, s. 143-164.

IVR – pobłażanie vs powściągliwość. Szósty wymiar jest oparty na analizie Minkov'a i został dodany przez Hofstede do pozostałych wymiarów w 2010 roku. Zapewnia wyjaśnienie znaczenia kultury w tym, jak ludzie z różnych krajów cieszą się życiem. IVR określa stopień, w którym dana kultura pozwala jej członkom przeżywać swoje życie bez narzucania ograniczeń społecznych. IVR nie został jeszcze dokładnie omówiony w literaturze przedmiotu.

W kontekście procesów komunikacyjnych warto podkreślić są następujące cechy kultury:

1. Kultura manifestuje się poprzez język, zachowanie i aktywność. Zapewnia modele norm, dzięki którym łatwiej jest postępować w interakcjach codziennych jak również interakcjach wewnątrz organizacji biznesowych, ułatwiając w ten sposób komunikację. Dzięki niej można zatem funkcjonować w obrębie danej organizacji bądź społeczeństwa.
2. Warto dodać, iż sztywne wyobrażenie o kulturze danej grupy może powodować powstawanie stereotypów niemających w zasadzie zbyt wiele wspólnego z rzeczywistością. Zatem wspólne wzory zachowań dla danej kultury powinny być postrzegane, jako możliwe lub prawdopodobne „prognozy na scenariusz” danej sytuacji organizacyjnej czy komunikacyjnej. Hipotezy te czy też „prognozy” powinny być testowane, modyfikowane i ulepszone w zależności od realnej sytuacji komunikacyjnej.
3. Należy pamiętać, iż zawsze znajdują się osoby, których zachowanie będzie w znaczący sposób odbiegać od zachowania pozostałych członków danej grupy kulturowej. Ich poglądy, zwyczaje i normy nie będą takie same jak pozostałych członków ich kultury.
4. W tej samej kulturze ludzie będą różnili się wyznaniem religijnym czy choćby poziomem wykształcenia. Kobiety i mężczyźni będą dwiema różnymi kulturami w obrębie jednej. Również przedsiębiorstwa, organizacje czy instytucje edukacyjne będą miały własne kultury.

5. Esencją zrozumienia międzykulturowego jest zdanie sobie sprawy w jaki sposób kultura jednego kraju jest podobna a w jaki sposób odmienna od kultury innego kraju. Posłużono się tu frazą „innego kraju” a to ze względu na fakt, iż mówiąc o środowisku międzynarodowym, zwykle kultura rozumiana jest na poziomie narodowym⁴⁴.

Kultura jest zjawiskiem na tyle złożonym, że zrozumienie odmiennej kultury wymaga wielu lat obcowania z nią. T. Todorov w „*Nous et les autres*”, utrzymuje, że w ciągu naszego życia możemy przyswoić jedną lub dwie kultury odmienne od naszej. Prawdziwe zrozumienie innej kultury następuje jedynie wtedy, gdy stale obcujemy z jej przedstawicielami i porównujemy się z nimi⁴⁵. W kolejnych rozdziałach Autor zajmie się wybranymi aspektami marketingu międzykulturowego.

9.4 Międzynarodowe prezentacje handlowe

Międzynarodowe prezentacje handlowe stanowią jeden z wielu aspektów biznesu międzynarodowego, w którym różnice kulturowe odgrywają ogromną rolę. Odmienne normy wartości, religie, interpretacja praktyk i zasad korporacyjnych w sali konferencyjnej, będąc trudnymi do kontrolowania, stanowią duże wyzwanie. Zagadnienia marketingu są w swojej naturze złożone, w środowisku międzynarodowym stają się one jeszcze bardziej skomplikowane. Zarządzanie informacją i zasobami ludzkimi w warunkach zróżnicowania kulturowego często postrzegane jest, jako determinanta sukcesu bądź porażki⁴⁶. W firmach o dużej dywersyfikacji kulturowej na prezentacjach handlowych mogą pojawić się osoby z każdej części globu. Każda z nich ma swoje własne sposoby ekspresji, specyficzną gestykulację czy etykietę. W konsekwencji

⁴⁴ Ghauri, J.C. Usunier (red.). *International Business Negotiations*, Pergamon, Oxford: Elsevier Science Ltd. 1996, ss. 21-38.

⁴⁵ Todorov T., *Nous et les autres*, Points, Seuil, 1992, s. 282.

⁴⁶ Tung, R. L. *Strategic management of human resource in the multinational enterprise*, „HR Management”, 23 (2), (1984). 129–143.

wszelkiego typu spotkania mają większe szanse na zakończenie się fiaskiem⁴⁷.

W przypadku międzykulturowych prezentacji handlowych jedynie odpowiednie, szczegółowe planowanie i organizacja pozwala na uniknięcie negatywnych efektów i nieprzyjemnych sytuacji. Kultura wpływa na to, co myślimy, mówimy i robimy, a w kontekście tego typu spotkań wpływa na nasze podejście, postrzeganie i udział w nich. Jednymi z kluczowych aspektów, decydujących o powodzeniu takich spotkań są m.in. czas, hierarchia, etykieta i ceremonialność, ekspresyjność kultury⁴⁸.

Czas

Kultury zorientowane na czas (np. kultura niemiecka) będą miały dość sztywne podejście do tego jak prowadzi się tego typu prezentacje i spotkania. Wszystko planowane jest tu z wielką dokładnością. Rozpoczęcie jak i zakończenie spotkania, poszczególne etapy zaczynają się i kończą o określonej porze, mają swoją określoną kolejność. W kulturach monochronicznych punktualność i przestrzeganie harmonogramów są bardzo ważne. Harmonogramy jak i terminy uważa się najczęściej za niepodlegające zmianie. Wiele kultur takich jak np. hiszpańska pozwala sobie na większą improwizację. Zakończenie spotkania często bywa nieokreślone w czasie⁴⁹.

Hierarchia

Rola hierarchii podczas spotkań, których uczestnikami są przedstawiciele odmiennych kultur ma duże znaczenie. Członkowie kultur hierarchicznych w obecności swojego przełożonego nie zgodzą się na a przynajmniej będą czuć się bardzo niezręcznie krytykując jego poczynania. Feedback w takich warunkach może mieć bardzo ograniczone

⁴⁷ Chmielecki M., *Zebrania w organizacji – z uwzględnieniem problemów międzykulturowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2012b Tom XIII, Zeszyt 3, s. 201–211.

⁴⁸ Porównaj, ibidem.

⁴⁹ Porównaj, ibidem.

zastosowanie. Koncepcja utraty twarzy odgrywa tu ogromne znaczenie⁵⁰. Doskonałym przykładem może być kultura chińska. To czym dla Europejczyka jest godność oraz prestiż tym dla Chińczyka będzie „mianzi” czyli „twarz”. Na koncepcie „twarzy” spoczywa reputacja i pozycja społeczna, jaką posiadała dana osoba. „Twarz” precyzyjnie wskazuje miejsce, jakie w sieci licznych połączeń społecznych zajmuje dana osoba. Twarz zdobywa się i traci, może ona zostać nadana, ale i odebrana. Do jej źródeł należą oczywiście guanxi, stanowisko, ale również pieniądze i inteligencja. Naruszenie „mianzi” może mieć tragiczne skutki dla wzajemnych stosunków. Koncept ten wymaga od ludzi „zachodu” dogłębnego zrozumienia i nie lada wyczucia. Nie angażowanie się w konflikt oraz komunikowanie się pośrednie zapewniają harmonię interpersonalną⁵¹.

Ceremonialność

Ceremonialność w stosunkach międzyludzkich jest istotnym elementem okazywania respektu. Różnice w statusie społecznym i zawodowym są wysoko cenione. Ponadto zazwyczaj są one większe niż w społeczeństwach egalitarnych. Rytuały protokolarne są liczne i rozbudowane. W kulturach ceremonialnych niejednokrotnie podważa się kompetencje osób młodszych, z rezerwą odnosi się do ich doświadczenia. Ludzie, gdy mają do czynienia z dużymi różnicami w statusie społecznym i zawodowym czują się skrzepowani⁵².

Ekspresyjność kultur

W kulturach ekspresyjnych ludzie często mówią dość głośno, przerywają sobie nawzajem stosunkowo często. Kiedy zapada cisza czują się nieswojo. Dystans przestrzenny między ludźmi jest niewielki. Ludzie

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Tjosvold D., Chun Hui, Haifa Sun, Can Chinese Discuss Conflicts Openly? Field and Experimental Studies of Face Dynamics in China, *Journal Group Decision and Negotiation*, Volume 13, Number 4/July, 2004.

⁵² Chmielecki M., *Zebrania w organizacji...*, op. cit., s. 201-211.

dość dotyczą się wzajemnie. Gestykulacji partnerów jest bardzo ożywiona a mimika bardzo wyrazista⁵³.

Cele i oczekiwania związane ze spotkaniami

Wiele kultur, a szczególnie kultur Zachodu zaraz po rozpoczęciu tego typu spotkania i przedstawieniu agendy przechodzi do pracy. Kultury Wschodu natomiast postrzegać będą spotkania, jako szanse na budowanie i polepszanie relacji. Wiele kultur będzie oczekiwało od organizatorów licznych, dokładnych informacji na temat spotkania by w odpowiedni sposób móc się do niego przygotować. Nie wszystkie kultury cenią sobie improwizację, a takie informacje pozwolą na zredukowanie stopnia niepewności związanego z oczekiwanym spotkaniem. Ponadto zaakceptowanie reguł i procedur pozwala uczestnikom na zredukowanie niepewności, co znacznie przyczynia się do zwiększenia ich udziału i efektywności⁵⁴.

Grupowanie uczestników

Często popełnianym błędem przez organizatorów prezentacji jest grupowanie uczestników według przynależności kulturowej czy etnicznej. W ten sposób pogłębia się ich kulturowe wzory zachowań. Znacznie lepsze efekty przynosi strategia, która zmusza uczestników do pracy i dyskusji w mieszanych kulturowo grupach. Pozwala to nie tylko na polepszenie efektywności spotkań, ale buduje pozytywne relacje międzykulturowe wewnątrz organizacji⁵⁵.

Negocjowanie znaczeń

Odmienne założenia, co do znaczeń i interpretacji słów czy symboli mogą powodować pewne niejasności po zakończeniu spotkania. Odwieczny problem stanowią również kompetencje językowe. Ciekawym

⁵³ Gesteland R.R., *Cross-Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 4Rev ed, 2005.

⁵⁴ Chmielecki M., *Delivering business presentations across cultures*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2011a, Tom XII, Zeszyt 5, s. 199-210.

⁵⁵ Ibidem.

pojęciem jest termin interaktywnej translacji wprowadzony przez Holden'a⁵⁶, który opisuje negocjowanie wspólnych znaczeń językowych (np. Global English). Osoba prowadząca prezentację, czy też moderująca dane spotkanie powinna upewnić się, iż uczestnicy osiągnęli konsensus, co do określonych znaczeń. Na końcu spotkania obowiązkowe jest podsumowanie i upewnienie się, co do jasności ustalonych założeń.

Alternatywne metody komunikacji

Czasem niezbędne jest zastosowanie alternatywnych metod komunikacyjnych. Pewne aspekty takie jak na przykład koncepcja twarzy nie pozwolą na podjęcie pewnych kwestii publicznie. Warto zatem zastanowić się w jaki sposób można uzyskać informacje dotyczące owych kwestii. Droga mailowa wydaje się być odpowiednią metodą⁵⁷.

9.5 Negocjacje międzynarodowe

Wszystkie organizacje prędzej czy później zaczynają uczestniczyć w negocjacjach. Jednakże jedynie część z nich strategicznie planuje sam proces jak również rozwija umiejętności swoich pracowników, decydujące o sukcesie w środowisku negocjacji międzykulturowych. Literatura poruszająca tematykę negocjacji jest bardzo zróżnicowana z punktu widzenia dyscyplinarnych, naukowych źródeł, a także kierunku zainteresowania. Mówiąc krótko jest amorficzna⁵⁸.

R. Lewicki i J. Litterer definiują proces negocjacji jako: „[...] proces przechodzenia dwóch ludzi od punktu, w którym dzieli ich problem lub konflikt, do punktu, w którym osiągają rozwiązanie lub porozumienie. Negocjacje to proces składania ofert i kontrofert, ustępstw i kompromi-

⁵⁶ Holden, N. J. 2002, *Cross-Cultural Management*. A Knowledge Management Perspective, Prentice Hall.

⁵⁷ Chmielecki M., *Zebrania w organizacji...*, op. cit.

⁵⁸ Chmielecki, M., *Zarządzanie negocjacjami w organizacji – wymiar międzykulturowy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 30/2012, Wrocław, 2012c, s. 33–45.

sów, dzięki którym strony osiągają punkt, który obie uważają za najlepszy, jaki można osiągnąć. Proces ten jest sercem negocjacji, nie można go jednak zrozumieć ani prowadzić z sukcesem bez wiedzy na temat, jak inne czynniki wpływają na proces”⁵⁹. R. Walton i R. McKersie autorzy jednej z najistotniejszych prac na temat negocjacji, twierdzą, że negocjacje to „przemysłana interakcja dwóch lub więcej skomplikowanych jednostek społecznych, za pomocą której próbują one definiować lub redefiniować warunki wzajemnej zależności”⁶⁰. W dość podobny sposób określają to zjawisko R. Lewicki, J. Litterer, D. Saunders i J. Minton według nich: „Negocjacje to proces, w jaki próbujemy wpływać na innych, aby pomogli nam zaspokoić nasze potrzeby, biorąc jednocześnie pod uwagę ich potrzeby”⁶¹. R. Fisher, W. Ury i B. Patton autorzy popularnej oraz znaczącej koncepcji sposobu prowadzenia negocjacji, definiują je następująco: „Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedno są wspólne, a inne przeciwstawne”⁶². Integrując wspomniane definicje, negocjacje możemy opisać, jako interakcję dwóch lub więcej stron, która ma na celu przejście od sytuacji konfliktowej do sytuacji wzajemnego porozumienia.

Wpływ różnic kulturowych na proces negocjacji znajduje się w centrum uwagi wielu badaczy i naukowców. R. Cohen⁶³ twierdzi, iż różnice kulturowe mogą komplikować proces negocjacji. Ponadto mogą go przedłużać, a u wielu negocjatorów powodować i nasilać frustrację. W literaturze przedmiotu znajduje się wiele dowodów na to, iż negocja-

⁵⁹ Lewicki R.J., Litterer J.A., *Negotiation*, Irwin, Homewood III, 1985, s. 43–44.

⁶⁰ Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*, McGraw Hill, New York 1993, s. 3.

⁶¹ Lewicki R.J., Litterer J.A., Saunders D.M., Minton J.W., *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge III, 1993, s. v.

⁶² Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa, 2000, s. 27–28.

⁶³ Cohen R., *Negotiations Across Cultures. International Communication in an Interdependent World*, Washington, D.C., 1997.

cje różnią się w zależności od kultury negocjatorów⁶⁴. Rysunek 9.7 ukazuje wpływ czynników kulturowych na negocjacje.

Rysunek 9.7. Wpływ czynników na negocjacje międzykulturowe



Źródło: opracowanie własne.

Narodowe style negocjacyjne obejmują nie tylko samą kulturę, ale również status ekonomiczny, system polityczny losy danego kraju na przestrzeni historii. Negocjator powinien uważać na stereotypy, gdyż potrzeby, wartości czy oczekiwania mogą dramatycznie różnić się od tych przedstawianych za pomocą stereotypów, które niezwykle często bywają mylące. Niektóre kultury chętnie godzą się na kompromis, który dla innych jest oznaką słabości, jedne myślą dedukcyjnie inne indukcyjnie. Najogólniej ujmując kultura wpływa na negocjacje kształtując po-

⁶⁴ Adair W.L., Brett J.M., Okumura T., *Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan*, Journal of Applied Psychology 80(3), 2001, ss. 371–85.

strzeżenie rzeczywistości przez negocjatora, kształtując jego cele, procesy osiągania tych celów oraz poprzez sposób, w jaki komunikuje się on z otoczeniem⁶⁵.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż w aktualnych warunkach funkcjonowania organizacji wzrasta zakres zastosowań negocjacji, głównie w zakresie kooperacji z partnerami zewnętrznymi. Negocjacje wykorzystywane są nie tylko, jako narzędzie służące zawieraniu transakcji, jako takich, ale także kształtowaniu relacji ze strategicznymi partnerami. Negocjacje stanowią istotny element potencjału kompetencyjnego firmy i jedno ze źródeł jej przewagi konkurencyjnej.

Zwolennicy podejścia systemowego powiedzieliby, iż organizacja jest systemem otwartym. Zatem dokonuje ona wymiany zarówno materialnej jak i informacyjnej ze swoim otoczeniem. „Wymiana ta musi być w jakiś sposób organizowana i zorganizowana, zarówno z punktu widzenia jej celów, jak i przebiegu. Sposobem organizowania wymiany mogą być mechanizmy rynkowe typu aukcyjnego, a także mechanizmy administracyjne typu nakazowego”⁶⁶.

Negocjacje, szczególnie międzykulturowe, jako proces stanowią dla menedżerów nie lada wyzwanie. Spowodowane jest to kilkoma czynnikami. Po pierwsze jest to proces biznesowy o charakterze interorganizacyjnym, a tego typu procesy należą do najtrudniejszych ze względu na autonomię procesu, bezpieczeństwo czy integralność⁶⁷. Poza tym jest to proces powiązany z innymi procesami biznesowymi przecinającymi funkcjonalne sfery przedsiębiorstwa, skierowanych na kreowanie wartości oczekiwanych przez klientów zewnętrznych i wewnętrznych⁶⁸.

⁶⁵ Chmielecki, M., *Zarządzanie negocjacjami w...*, op. cit. ss.33-45.

⁶⁶ Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa, 2003, s. 166.

⁶⁷ Stohr E., Zhao J.L. , *Workflow automation: overview and research issues*, Information Systems Frontiers 3 (3), 2001.

⁶⁸ Chmielecki M., *Zarządzanie negocjacjami w...*, op. cit., s. 33-45.

Tabela 9.6. Wpływ kultury na negocjacje

Sposób	Opis
Tworzenie, budowanie i utrzymywanie relacji	- Jak? - Co obejmuje? - Czynniki wzmacniające/osłabiające relacje
Zorientowanie na konflikt, współzawodnictwo i współpracę	- Akceptowanie jawnego konfliktu - Wzory zachowań konfliktowych - Stosowane strategie
Efektywna komunikacja i ryzyko	- Pośrednia/bezpośrednia - Emocjonalna/powściągliwa - Rola komunikacji niewerbalnej - Gotowość do podjęcia ryzyka w oparciu o brak dostatecznej ilości informacji
Podejście do procesu negocjacji i organizacja zespołu	- Rola relacji i zaufania - Style negocjacyjne - Podejście do etapów negocjacji - Tworzenie umowy od góry/od dołu - Lider/kosensus grupowy - Kobieta w zespole negocjatorów
Preferowane rozwiązanie konfliktu	- Orientacja na wygraną i współpracę
Rola trzeciej strony	- Nastawienie do korzystania z pomocy mediatora - Procedury - Zaangażowanie mediatora
Zarządzanie czasem	- Oczekiwania co do czasu trwania procesu - czas trwania poszczególnych elementów
Zarządzanie miejscem spotkania	- Wewnątrz/na zewnątrz - Formalnie/niefORMALNIE
Kryteria stanowiące o wyborze negocjatora	- Status /doświadczenie /wiek

Źródło: opracowanie własne.

Zatem świadomość różnic kulturowych i związane z tym różnice w komunikacji pomiędzy negocjatorami odgrywają zasadniczą rolę. Zdaniem autora kultura najbardziej oddziałuje na:

- ustalenie celu i wyniku negocjacji;
- budowę zespołu negocjatorów (status, wiedza, wiek, płeć itp.);
- wstępnego ustalenia długości i miejsca rozmów, zarządzania czasem;
- nawiązania wstępnych kontaktów (rola pośrednika);
- strategii i taktyk;
- doboru środków komunikacji i perswazji;
- potrzeb emocjonalnych negocjatorów;
- poziomu dzielenia się informacjami;
- drobiazgowości i formy porozumienia;
- sposobów podejmowania decyzji i tworzenia porozumienia;
- procedur i porządku rozmów;
- roli strony trzeciej (mediator);
- stopnia ryzyka.

Wiedza dotycząca różnic kulturowych sprzyja owocnym negocjacjom. Warto jednak pamiętać, iż nie stanowi gwarancji sukcesu. Warunkiem efektywnego wykorzystania negocjacji w organizacji jest zarządzanie wiedzą, w tym przypadku wiedzą z zakresu komunikacji międzykulturowej, potrzebną do ich planowania, prowadzenia i oceny⁶⁹.

9.6 Międzykulturowe Public Relations

Nowoczesne rozumienie public relations to wciąż młoda dziedzina, która ewoluowała dynamicznie na początku XX wieku w Stanach Zjednoczonych, głównie za sprawą ekspansji środków masowego przekazu. Public relations to dziedzina, którą trudno zdefiniować, i nie chodzi tu

⁶⁹ Chmielecki, M., *Zarządzanie negocjacjami w organizacji - wymiar międzykulturowy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 2012, Nr 30/2012, s. 33-45.

o podanie jakiejkolwiek definicji, ale o oddanie pełnej istoty działań PR. Istnieje ponad dwa tysiące oficjalnych definicji public relations, które wciąż nie satysfakcjonują w pełni specjalistów od PR. Popularne definicje PR zaprezentowano w tabeli 9.2.

Tabela 9.2: Wybrane definicje public relations

Autor/źródło	Definicja
Krystyna Wójcik	„Public Relations jest działalnością społecznie świadomą – zatem celową i intencjonalną, metodyczną– zatem systematyczną, planową, opartą na analizach i badaniach, wykorzystującą dorobek wszystkich nauk, które dają szansę skuteczności, uwzględniając fakt, że charakter celów wymaga kontynuacji i relatywnie długich okresów realizacji, a przede wszystkim przyjęcia za punkt wyjścia przedmiotu wpływów, czyli otoczenia. Działalność o takich cechach prowadzić ma do ukształtowania odpowiedniej jakości stosunków, układów i powiązań pomiędzy jakąkolwiek organizacją podejmującą się prowadzenia tej działalności –gospodarczą, niegospodarczą, organem władzy, urzędem, stowarzyszeniem itd. – a jej bliższym i dalszym otoczeniem, składającym się ze względnie trwałej struktury grup celowych, działalności, która przy wzajemnym uwzględnieniu interesów oraz nastawieniu opinii i zainteresowaniu tego otoczenia wobec organizacji oraz metodą komunikowania, to jest systemu informacyjnego i zwrotnego odbierania sygnałów i reakcji oraz dostosowywania i dopasowywania się w postępowaniu, ma pobudzić, doprowadzić do rozumienia i zrozumienia jej spraw i pozycji, a na tej podstawie – do pozytywnego nastawienia, a nawet sympatii i poparcia oraz pożądanego wizerunku organizacji w świadomości otoczenia, by w ten sposób stworzyć także podstawy do zmian w zachowaniu otoczenia, jeśli takie są pożądane.
Amerykańskie Stowarzyszenie Public Relations	Jako funkcja zarządzania PR obejmuje następujące zadania: – wnioskowanie (przewidywanie), analiza i interpretacja opinii publicznej, nastawienia i problemów, które mogą wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na działalność i plany organizacji, – doradzanie kierownictwu wszystkich szczebli (poziomów) organizacji w sprawach zasad działania i komunikowania przy uwzględnieniu wszystkich publicznych aspektów oraz społecznej i obywatelskiej odpowiedzialności własnej organizacji”.

Tab. 9.2. Cd.

Autor/źródło	Definicja
Sam Black	„Praktyczne działania w public relations to planowy i nieustanny wysiłek, aby stworzyć i utrzymać dobrą reputację przedsiębiorstwa oraz wzajemne zrozumienie między instytucją a odbiorcami jej działań”.
Philip Kotler	PR-sklada się z całej gamy programów zaprojektowanych po to, by promować lub chronić wizerunek firmy albo jej poszczególnych produktów. PR jest często traktowany jako element miksu promocyjnego o mniejszym znaczeniu, ale mądra firma podejmuje zdecydowanie kroki, by utrzymać dobre stosunki ze swoją publicznością. Większość firm ma działy public relations, które monitorują nastawienie publiczności do firmy i rozpowszechniają informację tworzące renomę firmy.
Brytyjski Instytut Public Relations	"Public relations są to świadome, planowane i ciągłe wysiłki mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między organizacją a jej otoczeniem".
Piotr Czarnowski	"... public relations to informacja. To informacja uczciwa i obiektywna, fachowa i kompetentna, pełna, szybka, przyjazna dla mediów i opinii publicznej, etyczna i odpowiedzialna".
M. Sławinska	„Public relations – to nawiązywanie i utrzymywanie szeroko rozumianej, pozytywnej więzi ze społeczeństwem. Można określić także public relations (PR) jako kreowanie pozytywnego wizerunku firmy”.
Wojciech Budzyński	„Public relations jest to planowa, ciągła i prowadzona z uwzględnieniem wyników systematycznych badań działalność, polegająca na przekazywaniu przez przedsiębiorstwo specjalnie przygotowanych w różnej formie informacji, w celu stworzenia w podmiotowym otoczeniu tego przedsiębiorstwa jego pożądanego obrazu, pozwalającego na lepsze zintegrowanie się z tym otoczeniem oraz ułatwiającego realizację podstawowych celów przedsiębiorstwa. Działalność ta może być prowadzona także przez inne organizacje, w tym nienastawione na osiągnięcie zysku”.
Denny Griswold	„Public relations to funkcja zarządzania, która bada nastawienie otoczenia, określa strategie i procedury jednostek lub organizacji wobec interesu publicznego oraz planuje i wykonuje program działania w celu uzyskania zrozumienia i akceptacji otoczenia”.

Autor/źródło	Definicja
David Begg	Public relations jest działalnością społeczną świadomą – zatem celową i intencjonalną, metodyczną – zatem systematyczną, planową, opartą na analizach i badaniach, wykorzystującą dorobek wszystkich nauk, które dają szanse skuteczności, uwzględniając fakt, że charakter celów wymaga kontynuacji i relatywnie długich okresów realizacji, a przede wszystkim przyjęcia za punkt wyjścia przedmiotu wpływów, czyli otoczenia. Działalność o takich cechach prowadzić ma do ukształtowania odpowiedniej jakości stosunków, układów i powiązań pomiędzy jakąkolwiek organizacją podejmującą się prowadzenia tej działalności – gospodarczą, niegospodarczą, organem władzy, urzędem, stowarzyszeniem itd. – a jej bliższym i dalszym otoczeniem, składającym się ze względnie trwałej struktury grup celowych, działalności, która przy wzajemnym uwzględnieniu interesów oraz nastawieniu opinii i zainteresowaniu tego otoczenia wobec organizacji oraz metodą komunikowania, tj. systemu informacyjnego i zwrotnego odbierania sygnałów i reakcji oraz dostosowywania i dopasowywania się w postępowaniu, ma pobudzić, doprowadzić do rozumienia i zrozumienia jej spraw i pozycji, a na tej podstawie – do pozytywnego nastawienia, a nawet sympatii i poparcia oraz pożądanego wizerunku organizacji w świadomości otoczenia, by w ten sposób stworzyć także podstawy do zmian w zachowaniu otoczenia, jeśli takie są pożądane.
Amerykańskie Stowarzyszenie Public Relations	Jako funkcja zarządzania PR obejmuje następujące zadania: – wnioskowanie (przewidywanie), analiza i interpretacja opinii publicznej, nastawienia i problemów, które mogą wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na działalność i plany organizacji – doradzanie kierownictwu wszystkich szczebli (poziomów) organizacji w sprawach zasad działania i komunikowania przy uwzględnieniu wszystkich publicznych aspektów oraz społecznej i obywatelskiej odpowiedzialności własnej organizacji”.
Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzosek	Pojęcie public relations jest to zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się ze swoim otoczeniem zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym, który ma służyć wypełnieniu misji organizacji. Według S. Black’a: „Public Relations’ to sztuka i nauka osiągnięcia harmonii z otoczeniem poprzez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji”.

Tab. 9.2. Cd.

Autor/źródło	Definicja
Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzosek	Komunikowanie się przedsiębiorstwa z otoczeniem w ramach PR ma na celu wywołanie pożądanego postaw a następnie działań. Idea stosowania public relations jest rozszerzenie, utrwalenie oraz doskonalenie stosunków wraz z rozwijaniem zaufania otoczenia do przedsiębiorstwa i kształtowaniem przychylnej atmosfery wokół jego działalności.
Eugeniusz Michalski	Public Relations to forma promocji, której angielska nazwa (w skrócie PR) jest powszechnie używana w piśmowni oryginalnej, nie tylko w polskiej, ale także światowej literaturze. Public relations jest to kreowanie, promowanie i podtrzymywanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, czyli opinii o jego uczciwości i dobrej woli. (...)Public relations jest drugim obok reklamy rodzajem promocji masowej (mass selling) i ważnym elementem strategii marketingowej. Public relations można realizować także poprzez pracowników, którzy wchodzi w bezpośredni kontakt z osobami znajdującymi się poza obrębem przedsiębiorstwa (np. życzliwie nastawiona do interesantów i wykwalifikowana sekretarka tworzy inny wizerunek niż opryskliwa i bezradna. Organizacje działające nie dla zysku opierają promocję przede wszystkim na public relations.

Źródło: Własne zestawienie definicji.

Reasumując powyższe definicje, celem public relations są właściwe relacje z otoczeniem, przydatny organizacji wizerunek i reputacja. Debatą na temat tego, czy public relations może być praktykowane w podobny sposób w różnych krajach rozpoczęła się trzy dekady temu⁷⁰. Naukowcy i badacze reprezentujący perspektywę etnocentryczną twierdzili, że praktyka public relations w innym kraju nie powinna różnić się od

⁷⁰ Illman, P.E., *Developing overseas managers and managers overseas*, New York: AMACOM, 1980; Ovaite, F. *PR without boundaries: Is globalization an option?* Public Relations Quarterly, Spring, 5–9, 1998; Botan, C., *International public relations: Critique and reformulation*, Public Relations Review, 18, 1992.

tej z ich własnej kultury Natomiast badacze reprezentujący perspektywę kulturowo-relatywistyczną twierdzą, że praktyki public relations powinny być inne w każdym społeczeństwie⁷¹. Jest też grupa obejmująca stanowisko „środkowej drogi”. Vercic, J. Grunig i L. Grunig⁷² opowiedzieli się za podejściem między etnocentryzmem a relatywizmem kulturowym. Zaproponowali normatywny model globalnego PR, który zawiera ogólne zasady i konkretne aplikacje. Warto jednak zauważyć, iż w dziedzinie tej nadal widoczny jest brak międzynarodowych badań porównawczych, prowadzonych na szeroką skalę.

Międzykulturowe public relations można zdefiniować, jako nawiązywanie i utrzymywanie szeroko rozumianej, pozytywnej więzi z daną grupą odbiorców ponad podziałami kulturowymi i językowymi. Międzykulturowe public relations składa się w zasadzie z dwóch głównych elementów. Pierwszy z nich dotyczy dopasowania informacji pomiędzy różnymi systemami kulturowymi a drugi tłumaczy reakcje danych społeczeństw na określony przekaz. R.S. Zaharna, przytaczając definicję Wilcoxa, Aulta i Agee’a, uważa, że międzynarodowe public relations to „zaplanowane i zorganizowane działania przedsiębiorstwa, instytucji lub rządu zmierzające do ustanowienia wzajemnie korzystnych stosunków z grupami docelowymi, które wywodzą się z innych narodowości”⁷³.

Liczne badania międzynarodowe wskazują, że na świecie istnieją różne modele public relations⁷⁴. Warto zadać jednak ważne pytanie –

⁷¹ Botan, C., *International public relations: Critique and reformulation*, “Public Relations Review”, 18, 1992.

⁷² Vercic, D., Grunig, J.E., Grunig, L.A. *Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia*; [in:] H. Culbertson, N. Chen (Eds.), *International public relations: A comparative analysis* (pp. 31–65). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1996.

⁷³ Zaharna R.S., “Intercultural Communication and International Public Relations: Exploring Parallels”, *Communication Quarterly*, tom 48, 2000, s. 3.

⁷⁴ Grunig J. E., Grunig L. A., Sriramesh K., Huang Y.H., Lyra A., *Models of public relations in an international setting*, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 7, No. 3, 1995; Jo S., Kim Y., *Media or personal relations? Exploring media relations dimensions in South Korea*, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Vol. 81, No. 2, 2004; Rhee Y., *Global public*

dlaczego niektóre praktyki PR są nadal dominujące? Od 1985 roku zespół sześciu naukowców (IABC Research Foundation) prowadzony przez J.E. Grunig'a⁷⁵ przeprowadził badania na temat cech doskonałych działów public relations i ich działań. Po przebadaniu ponad 300 organizacji w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Wielkiej Brytanii, zespół IABC zidentyfikował cechy doskonałych działów public relations i komunikacji korporacyjnej. Na podstawie badań doskonałości, Vercic i inni⁷⁶ zaproponowali globalną teorię public relations. Grupa naukowców skonsolidowała cechy doskonałości w 10 ogólnych zasad i zidentyfikowała 6 konkretnych zmiennych kontekstowych, które powinny być brane pod uwagę w globalnym PR⁷⁷. Do podstawowych zasad należą m.in.:

- public relations zaangażowane jest w zarządzanie strategiczne,
- dział public relations upoważniony jest do bezpośrednie raportowania do kierownictwa wyższego szczebla,
- public relations to funkcja zarządzania, oddzielona od pozostałych funkcji,
- zespół public relations kierowany jest przez menedżera, a nie technika,
- używa się dwukierunkowego, symetrycznego modelu public relations,
- różnorodność obecna jest we wszystkich rolach i działaniach⁷⁸.

relations: a cross-cultural study of the excellence theory in South Korea, Public Relations Research, Vol. 14, No. 3, 2002.

⁷⁵ Grunig, J.E., *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1992.

⁷⁶ Vercic D., Grunig J.E., Grunig L.A., *Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia*, [in:] H. Culbertson, N. Chen (Eds.), *International public relations: A comparative analysis* (pp. 31–65). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1996.

⁷⁷ Rhee Y., *Global public relations: a cross-cultural study of the excellence theory in South Korea*. Public Relations Research, Vol. 14, No. 3, 2002.

⁷⁸ Grunig J. E., & Grunig L. A., *The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study*, "Journal of Marketing Communications", 4, 1998, p. 141-162.

Kultura „komplikuje” działania PR na arenie międzynarodowej. Skuteczne działania PR muszą być spójne nie tylko z kulturą organizacyjną danej organizacji, ale ponieważ „każda korporacja transnarodowa jest silnie osadzona w swoim środowisku krajowym”⁷⁹, także z kulturą kraju, gdzie ma ona swoje korzenie. Można zaryzykować stwierdzenie, że czynniki kulturowe odgrywają najistotniejszą rolę w kształtowaniu międzynarodowych praktyk PR.

Dobłą ilustracją tej problematyki będzie przeanalizowanie azjatyckich uwarunkowań kulturowych wpływających na działania public relations. Zarówno pod względem geograficznej wielkości i zaludnienia Azja jest największym kontynentem. Jest to prawdopodobnie najbardziej skomplikowany region świata. Kraje azjatyckie, takie jak Chiny i Indie stały się znaczącymi graczami na arenie międzynarodowej. Handel międzynarodowy w Azji wciąż rozwija się dynamicznie a tworzenie się nowych rynków i ewolucja już istniejących domagać się będą wzrostu aktywności w obszarze public relations.

Globalizacja otworzyła gospodarki w kilkunastu krajach Azji, w wyniku czego w regionie rozpoczął się napływ międzynarodowych korporacji. Nie trzeba było czekać długo, aby na rynku pojawiły się wiodące międzynarodowe agencje public relations, forsujące zachodnie modele i rozwiązania. Niektórzy obserwatorzy słusznie zauważyli, że rozwój ten doprowadził do wzrostu poziomu profesjonalizmu wśród praktyków public relations na kontynencie azjatyckim. Nie obyło się niestety bez poważnych i kosztownych błędów. Myślenie i praktyka public relations zostały zdominowane przez Zachód. Warto zauważyć, że nie doszło odpowiednio wcześniej do wypływu takich informacji i wiedzy z Azji, które mogłyby pomóc w rozwoju skutecznych strategii prowadzenia public relations na świecie. Trzeba przecież, założyć, że kontynent taki jak Azja, ze swoją długą historią i bogatym dziedzictwem kulturowym, ma coś użytecznego do zaoferowania w branży public relations (www.icpr.ir).

⁷⁹ A. Zorska (red.), *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, Difin, Warszawa, 2002, s. 483.

Wartości i elementy kulturowe w Azji

Zwracanie uwagi na różne elementy kultury i określenie nowych metod działania „wrażliwych kulturowo”, co do zasady jest całkowicie konieczne. Nie branie ich pod uwagę może dość szybko doprowadzić do kryzysu. Uważa się, że skuteczne public relations w Azji, podobnie jak inne dziedziny zarządzania czy marketingu, nie mogą opierać się o komunikacyjne stereotypy. Brak umiejętności radzenia sobie z różnorodnością kulturową ma wpływ na efektywność porozumiewania się. W przypadku budowania relacji z otoczeniem (PR, negocjacje itp.), wiedza z zakresu rodzaju barier komunikacyjnych, wynikających z różnic kulturowych, może mieć decydujący wpływ na powodzenie prowadzonych projektów, a tym samym na rozwój firmy. W tabeli 9.3 zaprezentowano wybrane elementy kulturowe wpływające na działania PR w Azji.

Tabela 9.3. Wybrane element kulturowe wpływające na działania PR w Azji

Element kulturowy	Zakres wpływu
Wpływ udziałowców	W Indiach i Chinach społeczne i rodzinne sieci wpływają na struktury przedsiębiorstw. Zarząd firmy zawsze pamięta i dba o sieci rodzinne i powiązania z rządem, często kosztem drobnych inwestorów. Podkreśla to wyraźną dysproporcję sił i obecność nierówności w tym regionie.
Związki zawodowe	Pracownicy z zachodnich regionów świata są często reprezentowani przez niezależne związki zawodowe i stowarzyszenia. Jednak w wielu krajach Azji, pracownicy są ściśle powiązani z właścicielami firm lub określonymi kastami społecznymi. Na związki zawodowe można łatwo wpływać chociażby poprzez lojalność wobec firmy. W Japonii na przykład, nie oczekuje się od pracowników zabierania głosu w sprawie swoich praw. Oczekuje się ciężkiej pracy i poświęcenia w imię wspólnego dobra. Demise uważa, że doprowadziło to do powstania zjawiska „karoshi” (śmierć przez przepracowania).
Relacje osobiste i biznesowe	Na Zachodzie istnieje wyraźne rozróżnienie pomiędzy relacjami osobistymi a biznesowymi, ale w większości krajów azjatyckich, podział tych relacji jest często niewyraźny.

Filozofia i duchowość	W Azji istnieje wiele czynników, które dla ludzi Zachodu są dość abstrakcyjne. Na Zachodzie, protestancki etos pracy w zasadzie zdominował praktyki biznesowe. Jest to bardzo widoczne w tych kulturach, w których ludzie mają dużą potrzebę osiągnięć, cechują się wysokim stopniem indywidualizmu i często dystansu władzy. Należy pamiętać, że w przypadku np. Chin kluczową rolę będzie odgrywała filozofia konfucjańska i aby w pełni zrozumieć kulturę Chin należy zagłębić się w filozofię i religię.
Kolektywizm	Społeczeństwa Azji należą do kultur kolektywistycznych. Oznacza to, że członkowie grupy zachowują się w sposób, który bardziej sprzyja ich najbliższemu środowisku (społeczności). Siebie i własne korzyści stawiają na drugim miejscu.
Komunikacja	Jednym z najbardziej wyraźnych elementów kultur Dalekiego Wschodu jest wysoki kontekst komunikacji. Komunikacja jest tam postrzegana, jako wielowymiarowy proces obejmujący znacznie więcej niż słowo pisane lub wypowiedziane. Warto zaznaczyć, iż Azjaci należą do kultur powściągliwych, co oznacza bardzo niski poziome ekspresji w komunikacji.
Unikanie niepewności	Chińczycy to społeczeństwo charakteryzujące się również wysokim stopniem unikania niepewności i niską tolerancją w stosunku do zmian. Tradycja jest ważna dla Chińczyków a chińska kultura może być klasyfikowany jako zwrócona ku przeszłości.
Lojalność, cierpliwość	Kultury Azji można określić jako intuicyjne, zależną i cierpliwe. To kultury, w której podkreśla się znaczenie ciężkiej pracy, lojalności, poświęcenia, uczenia się i porządku społecznego.

Źródło; Opracowanie własne.

Wraz z rozwojem biznesu międzynarodowego, PR stało się bardziej złożone. W związku z tym funkcje public relations stały się o wiele bardziej wymagające. Oprócz typowych umiejętności zawodowych, praktycy PR powinni poszerzyć swoją wiedzę na temat kultur świata, języków, obyczajów oraz sposobów prowadzenia działalności gospodarczej w różnych zakątkach świata. Kultura musi być lepiej rozumiana w kontekście public relations. To pomoże zrozumieć, dlaczego niektóre z modeli z zachodniej części świata nie sprawdzają się w innych regionach świata. Należy zrozumieć, że każdy region ma swoje własne unikalne

podejście do uprawiania public relations. Aspekty kulturowe mają duży wpływ na praktyki biznesowych, które z kolei wpływają na PR i CSR.

9.7 Międzykulturowa społeczna odpowiedzialność biznesu

Coraz więcej firm odkrywa siłę CSR, jako niezbędnego narzędzia w prowadzeniu biznesu. Dostrzegają one, że włączanie zrównoważonego rozwoju do ich strategii może pomóc budować zarówno zaufanie, jak i kapitał innowacyjny wyróżniający się na dzisiejszym konkurencyjnym rynku. Korporacje są coraz częściej zachęcane do funkcjonowanie w sposób społecznie odpowiedzialny.

Na samym początku rozważań należy podkreślić, że CSR jest pojęciem ewoluującym, a obecnie nie ma powszechnie akceptowanej definicji, zarówno w środowisku korporacyjnym jak i akademickim. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu jest dość szerokie, a rozwój technologiczny i społeczny sprawia, że trudno jednoznacznie nie tylko określić jego zakres i wprowadzić jednolite standardy obejmujące wszystkie aspekty, zwłaszcza w odniesieniu do biznesu międzynarodowego, działającego w kontekście różnych kultur, ale również zdefiniować to zjawisko. Powstało wiele zbiorów zasad określających oczekiwania społeczeństwa wobec przedsiębiorstw. Dotychczas miało miejsce wiele prób stworzenia dobrej definicji CSR. Jedną z najbardziej znanych prób jest przegląd literatury dokonany przez Carroll⁸⁰. Moir⁸¹ podążał podobnym podejściem metodologicznym, ale rozszerzył analizę i włączył do niej definicje stosowanych przez praktyków. Podobne próby podejmowali również Joyner i Payne⁸² oraz Carter i Jennings⁸³.

⁸⁰ Carroll AB. (1999), *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct* 'Business and Society', vol. 38, no. 3, pp. 268-95.

⁸¹ Moir L. (2001), *What do we mean by corporate social responsibility?*, "Corporate Governance", Vol. 1 Iss: 2, pp. 16-22.

⁸² Joyner BE., Payne D. (2002), *Evolution and Implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility*, "Journal of Business Ethics", vol. 41, pp. 297-311.

Najogólniej rzecz ujmując CSR może być rozumiana, jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Jest to sposób, w jaki firmy integrują społeczne, środowiskowe i ekonomiczne aspekty prowadzenia działalności w swoje wartości, kulturę, metody podejmowania decyzji czy kształtowanie strategii. CSR może być postrzegana, jako efektywna koncepcja strategiczna umożliwiającą przedsiębiorstwom długoterminowy rozwój. Trzeba mieć świadomość, że niektórzy naukowcy wypaczają definicję społecznej odpowiedzialności biznesu tak, że koncepcja ta staje moralnie bezcelowa, koncepcyjnie bezsensowna, i zupełnie nie do poznania⁸⁴. CSR często bywa uznawane za panaceum, który rozwiąże problem ubóstwa, wykluczenia społecznego i degradacji środowiska⁸⁵. Warto podkreślić, że społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest znana również pod wieloma innymi nazwami takimi jak *corporate accountability*, *corporate ethics*, *corporate citizenship* or *stewardship*, *responsible entrepreneurship*.

W Polsce CSR jest postrzegane głównie przez pryzmat poprawy wizerunku danego przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność społeczna biznesu nie uzyskała do tej pory rangi ważnego elementu strategicznego myślenia o rozwoju organizacji. Działania podejmowane w ramach CSR i CCI (ang. *corporate community involvement*) nie są wynikiem realizacji celu strategicznego, ale raczej odpowiadają na doraźną potrzebę danej organizacji. Jest to dość typowe dla początkowego lub średnio zaawansowanego poziomu rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. Ze względu na specyfikę CSR rola państwa ogranicza się zazwyczaj do

⁸³ Carter CR, Jennings MM. (2004), *Role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis*, "The Journal of Business Logistics", 25(1): 145–187.

⁸⁴ Orlitzky, M. (2005), *Social responsibility and financial performance: Trade-off or virtuous circle?*, "University of Auckland Business Review", 7(1), 37–43.

⁸⁵ van Marrewijk M. (2003), *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, "Journal of Business Ethics", 44 (2-3).

uznania standardów odpowiedzialnego biznesu oraz promowania i upowszechniania zachowań odpowiedzialnych w biznesie⁸⁶.

Aby zmaksymalizować tworzenie wspólnych wartości, przedsiębiorstwa są zachęcane do przyjęcia długoterminowego, strategicznego podejścia do CSR, a także zbadania możliwości opracowania innowacyjnych produktów, usług czy modeli biznesowych, które przyczynią się do zwiększania dobrobytu społecznego i doprowadzą do lepszej jakości i bardziej produktywnych miejsc pracy. Aby określać, zapobiegać i złagodzić ich możliwe negatywne skutki, przedsiębiorstwa są zachęcane do zachowania należytej staranności, zależnej od ryzyka, również w ich łańcuchach dostaw.

Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w danym kraju jest określone przez priorytety społecznych i społeczno-polityczne. Aby pokazać międzykulturowe zróżnicowanie CSR ponownie posłużono się przykładem Azji.

W poszczególnych krajach Azji inicjatywy oraz kwestie CSR znacznie różnią się od siebie. Jeśli np. chodzi o regulacje prawne w Chinach rząd wykazał duże zainteresowanie tym tematem. Rozwinięto szereg wytycznych i inicjatyw wokół CSR. W Hong Kongu, organizacje pozarządowe domagają się inicjatyw w zakresie CSR ze strony dużych firm. W Malezji w kwestiach CSR przodują giełdy. W Wietnamie liderem jest Izba Handlowa ściśle współpracująca z Programem Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. Singapur prezentuje podejście trójstronne, obejmujące biznes, rząd i związki zawodowe. W Japonii wiele firm stało się liderami w kwestii inicjatyw środowiskowych. Wiele dobrowolnych inicjatyw widocznych jest w Indiach. Bangladesz wprowadził np. zwolnienia podatkowe dla firm prowadzących programy CSR. W Sri Lance nastąpił nacisk na CSR w małych przedsiębiorstwach a inicjatywy CSR były powiązane z działaniami na rzecz pokoju.

⁸⁶ *Kompendium CSR*, Niezależny dodatek tematyczny dystrybuowany wraz z dziennikiem *Gazetą Prawną*, 14 grudnia 2009.

Metoda badawcza zastosowana w niniejszym rozdziale to analiza jakościowa for dyskusyjnych dotyczących międzynarodowych aspektów CSR, zwłaszcza w Azji, jak również raportów firmowych i branżowych. Badania przeprowadzono w okresie od początku listopada do końca grudnia 2012 roku. Autor przeanalizował 23 internetowe witryny i raporty branżowe. Zostały wykorzystane między innymi następujące źródła: Grant Thornton International Business Report, The Lloyd's Register Group Report, CSR IN ASIA, THE REAL PICTURE, Asean Foundation, CFO innovation Asia, CSR Asia Center at AIT, CSRwire.com, International Centre for Corporate Social Responsibility, Amsterdam Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change. Tabela 9.4 przedstawia usystematyzowane wyniki badań.

Tabela 9.4. Kluczowe czynniki napędzające działania CSR w Azji

Czynniki instytucjonalne	W Azji pojawia się coraz więcej działań rządu skierowanych w stronę przewodzenia i legislacji dla działań CSR. Wielu ekspertów wierzy, że w końcu niektóre azjatyckie rządy przyjmą ramy podobne do tych europejskich (chodzi tu głównie o sprawozdawczość i jawność działań).
Biznes	Innym ważnym czynnikiem CSR w Azji są przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy zastanawiają się nad tym, w jaki sposób podążanie w kierunku bardziej etycznych praktyk biznesowych może pomóc kontrolować koszty.
Instytucje quasi-publiczne	W Hong Kongu, Malezji, Chinach, a ostatnio Singapurze oraz Tajlandii, giełdy odgrywają ważną rolę w podnoszeniu przejrzystości przedsiębiorstw oraz zachęcają do sprawozdawczości na temat ich zrównoważonego rozwoju.
Zatrudnienie	Rekrutacja a dokładniej retencja pracowników pozostaje kluczowym czynnikiem mającym ogromne znaczenie dla działań przedsiębiorstw, w zakresie CSR, które służą pozyskiwaniu odpowiednich pracowników i utrzymaniu ich zadowolenia. Dużym wyzwaniem wielu firm działających w Azji jest znalezienie wysoce wyspecjalizowanych profesjonalistów, szczególnie w średnim szczeblu zarządzania. Wojna o talenty ma miejsce praktycznie we wszystkich branżach.

Tab. 9.4. Cd.

Przejrzystość	Wciąż w wielu krajach Azji, rodziny kontrolują duże spółki giełdowe. Powstaje zatem pytanie, czy w takich okolicznościach przedsiębiorstwa są prowadzone w interesie wszystkich udziałowców. Z tego powodu, przejrzystość jest niezbędnym czynnikiem stymulującym CSR. Niezbędne jest szersze otwarcie się firm na publiczną kontrolę i postawa świadcząca o tym, że firma ceni opinie udziałowców i interesariuszy.
Media społecznościowe	Nie ma wątpliwości, że media społecznościowe odgrywają obecnie ważną rolę w stymulowaniu działań CSR w Azji. Tylko w Chinach istnieje ponad 80 milionów blogerów w dużej i stale rosnącej społeczności internautów biorących aktywny udział w internetowej dyskusji na temat współczesnych problemów.
Łańcuch dostaw	Azja bywa postrzegana, jako warsztat czy też zaplecze produkcyjne świata. Przy zwiększającej się presji ze strony coraz bardziej świadomego konsumenta, coraz więcej obaw budzi umieszczanie krajów azjatyckich w złożonych łańcuchach dostaw. Pod uwagę bierze się tu przede wszystkim warunki pracy i łamanie praw człowieka.
Środowisko naturalne	Kwestie ochrony środowiska są uznawane za jeden z najważniejszych czynników wpływających na CSR nie tylko w tym regionie, ale także na całym świecie.

Źródło: Opracowanie własne.

W przyszłości interesariusze staną się coraz bardziej wyrafinowane i będą spodziewać się od biznesu coraz więcej. Będą korzystać z mediów społecznościowych w celu omówienia działalności dużych firm a marki będą musiały być coraz bardziej świadome pojawiających się problemów.

Nowa klasa konsumentów azjatyckich jest zarówno bardziej wykształcona i świadoma i będzie oczekiwać większej wartości od dokonywanych zakupów, przy czym o pieniądze będzie tu chodziło w coraz mniejszym stopniu. Nowa fala azjatyckich koncernów międzynarodowych naruszy istniejący międzynarodowy ład gospodarczy. Wiele z tych nowych firm doskonale zdaje sobie sprawę, że stosowanie CSR jest częścią ich działań marketingowych na konkurencyjnym międzynarodowym

polu gry. Nie można zakładać, że wschodzące marki nie mogą być tak dobre w działaniach CSR jak ich zachodnie odpowiedniki.

Firmy działające i inwestujące w Azji, muszą zdawać sobie sprawę z problemów, które mogą wpłynąć na ich działalność. Replikacja zachodnich form CSR i wprowadzenie ich do Azji może zakończyć się wielkim niepowodzeniem. Dlatego działania CSR będą musiały być dostosowane do potrzeb regionu i aspiracji zainteresowanych. CSR musi być zgodne z wyzwaniami współczesnej Azji.

Podsumowanie

Kompetencje międzykulturowe w marketingu zyskują na ważności. Nawet, jeśli kompetencje międzykulturowe są niezbędne na wszystkich szczeblach organizacyjnych bardzo wiele firm w Polsce pomija inwestycje w tę dziedzinę. Zakłada się, iż międzykulturowo kompetentni pracownicy tacy się rodzą i nie da się ich w tym kierunku edukować, a trening w zakresie kompetencji kulturowych od wielu lat uważany jest za narzędzie podnoszące jakość interakcji międzykulturowych⁸⁷. Pozwala on na eliminację niejasności i niestosownego zachowania. Warto jednak potraktować kompetencje międzykulturowe, jako część zarządzania wiedzą. Powinny one być postrzegane, jako narzędzia ułatwiające planowanie i formułowanie strategii marketingowych. To one decydują o wartości dodanej i przewadze konkurencyjnej, oraz są niezwykle trudne do skopiowania przez konkurencję. Rozwój technologii i idące za nim nowe możliwości komunikacyjne przyczyniły się do dynamicznego rozwoju kontaktów i wzajemnej komunikacji pomiędzy przedstawicielami odmiennych kultur. Integracja gospodarcza oraz polityczna zacieśniła więzy współpracy pomiędzy ludźmi i instytucjami na całym świecie.

⁸⁷ Black J.S., Mendenhall M., *Cross-cultural training effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research*, Academy of Management Review, 15(1), 1990; Brislin R., *Understanding Culture's Consequence on Behaviour*, Harcourt College Publishers, Fort Worth, 2000, p. 53.

cie. Komunikowanie międzykulturowe, będące efektem globalizacji, jest podstawą współpracy pomiędzy organizacjami. Zwłaszcza w świecie biznesu, wśród kadry zarządzającej organizacjami międzynarodowymi komunikowanie jest uznawane dzisiaj za integralny element zarządzania firmą.

Zagadnienia do dyskusji

1. Skąd wynika mnogość sposobów definiowania zjawiska kultury?
2. W jaki sposób kultura wpływa na komunikację?
3. Jakie czynniki kulturowe odgrywają kluczową rolę podczas prezentacji dla międzynarodowego audytorium ?
4. Istota negocjacji międzykulturowych. W jaki sposób kultura wpływ na public relations?

Bibliografia

- Adair W.L., Brett J.M., Okumura T., *Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan*, Journal of Applied Psychology 80(3), 2001, ss. 371–385.
- Barnlund D., *Communication in a global village* [w:] L. Samovar, R. Porter (red.), *Intercultural communication: A reader*, Belmont, CA: Wadsworth, 1991.
- Beamer L., *Learning Intercultural Communication Competence*, Journal of Business Communication, 29, 1992.
- Black J.S., Mendenhall M., *Cross-cultural training effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research*, Academy of Management Review, 15(1), 1990.
- Bochner S. (Ed.), *Cltures in Contact*, Pergamon, Oxford, 1982.
- Botan C., *International public relations: Critique and reformulation*, Public Relations Review, 18, 1992.
- Bovee C.L., Thill J. V., *Business Communication Today*, Random House, New York, 1989.
- Budzyński W., *Public Relations zarządzanie reputacją firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001.
- Business for Social Responsibility. 2000. *Introduction to Corporate Social Responsibility*. <http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/The%20Global%20Business%20Responsibility%20Resource%20Center.doc>
- Business for Social Responsibility. 2003a. *Issues in Corporate Social Responsibility*. <http://www.bsr.org/AdvisoryServices/Issues.cfm>

- Business for Social Responsibility. 2003b. *Overview of Corporate Social Responsibility*. <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>
- Carroll, AB 1999, 'Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct', *Business and Society*, vol. 38, no. 3, 1999, pp. 268-925.
- Carter CR, Jennings MM., *Role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis*, *The Journal of Business Logistics* 25(1), 2004, pp. 145–187.
- Chmielecki M., *Intercultural management in trade negotiations – comparison analysis*, „Intercultural Communication Studies”, *Studia z zarządzania międzykulturowego*, SWSPiZ, 2008.
- Chmielecki M., *Teaching intercultural communication in Polish higher education management programmes – a critical look*, *Journal of Intercultural Management*, 2012a, Volume 4 Number 1, pp. 79-89.
- Chmielecki M., *Zebrania w organizacji – z uwzględnieniem problemów międzykulturowych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 2012b, Tom XIII, Zeszyt 3, ss. 201-211.
- Chmielecki, M., *Zarządzanie negocjacjami w organizacji - wymiar międzykulturowy*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 2012c nr 30/2012, ss.33-45.
- Chmielecki M., *Wpływ konfucjanizmu na praktykę zarządzania w Chinach*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 2012d, Tom 13, Zeszyt 13, ss. 81-92.
- Chmielecki M., *Cultural barriers of knowledge management - a case of Poland*, *Journal of Intercultural Management*, 2012e, Volume 4, Number 2, ss. 100-110.
- Chmielecki M., *Delivering business presentations across cultures*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 2011a, Tom XII, Zeszyt 5, ss. 199-210.
- Carbaugh D. (red.), *Cultural Communication and Intercultural Contact*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1990
- Carbaugh S., *Cultural Communication and Intercultural Encounters: Personhood, Strategic Actions and Emotions*, *Teoria Sociologica*, II(3), 1994, pp. 17-34.
- Chinese Culture Connection, *Chinese Values and the search for Culture-Free Dimensions of Culture*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 1987, ss. 143-164.
- Cohen R., *Negotiations Across Cultures. International Communication in an Interdependent World*, Washington, D.C., 1997.
- CSRwire. 2003. *About CSRwire*. <http://www.csrwire.com/page.cgi/about.html>
- Ethics in Action Awards. 2003. *What is Corporate Social Responsibility?* <http://www.ethicsinaction.com/whatiscsr/qanda.html>
- Demise, N., *Business Ethics and Corporate Governance in Japan*. *Business and Society*, 44(2), 2005.
- Dowling P.J.,. *Completing the Puzzle: Issues in the development of the field of international human resource management*, *Management International Review*, 15, 1999, 27.
- Filipiak M., *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, UMCS, Lublin 2000.

- Folb E., *Who's got the room at the top? Issues of dominance and nondominance in intracultural communication* [w:] L. Samovar, R. Porter (Eds.), *Intercultural communication: A reader*, Belmont: Wadsworth, 1982.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000.
- Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław, 1999.
- Gertsen M.C., *Intercultural Competence in Expatriates*, *International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 1990.
- Gesteland R.R., *Cross-Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 4Rev ed, 2005
- Ghuri P.N., J. Usunier, *International Business Negotiations*, (International Business and Management), Elsevier Science Ltd, Oxford, 2003.
- Gudykunst W.B., *Theorizing About Intercultural Communication*. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- Ghuri, J.C. Usunier (red.). *International Business Negotiations*, Pergamon, Oxford: Elsevier Science Ltd. 1996.
- Graham, J.L., Mintu, A.T., Rodgers, W. *Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States*, *Management Science* 40(1), 1994, pp. 72–95.
- Grunig, J.E., *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1992.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Huang, Y.H., Lyra, A., *Models of public relations in an international setting*, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 7, No.3, 1995.
- Grunig, J. E., Hunt, T., *Managing public relations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1984.
- Hall E.T., *Bezgłośny język*, PIW, 1987.
- Hall E.T., *The silent language*, Garden City, NJ: Anchor, 1959.
- Hall E. T., *Beyond culture*, Doubleday, New York, 1976.
- Hampden-Turner C., Trompenaars F., *Riding the waves of culture*, New York: McGraw-Hill, 1998.
- Harris P. R., R. T. Moran, S. V. Moran, *Managing Cultural Differences*, Global Leadership Strategies for the 21st Century (Managing Cultural Differences, Elsevier Science & Technology Books, Burlington, 2004.
- Hiltrop J.M., *The use of HRM practices in international and domestic organisations*, *New Zealand of Industrial Relations*, 24(1), 1999, pp. 47-61.
- Holden, N. J., *Cross-Cultural Management. A Knowledge Management Perspective*. Prentice Hall, 2002.
- <http://www.2007amsterdamconference.org/> (pobrano: 10.11.2013).
- <http://www.cfoinnovation.com/> (pobrano: 7.01.2012).
- <http://www.cscenter.ait.asia> (pobrano: 11.12.2013).

- <http://www.csr-asia.com/> (pobrano: 5.03.2011).
- <http://www.internationalbusinessreport.com> (pobrano: 10.11.2013).
- <http://www.lr.org/default.aspx> (pobrano: 11.12.2013).
- <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/> (pobrano: 11.12.2013).
- Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, London, 2001.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa, 2000.
- Hofstede G., R.R. McRae, *Personality and Culture, Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture*, Cross-Cultural Research, Vol. 38 No. 1, February 2004, Sage Publications, pp. 52-88.
- Hofstede G., *Cultures' consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- Honeycutt J. M., *Components and functions of communication during initial interaction, with extrapolations, to beyond*. [w:] S. A. Deetz (Ed.), *Communication yearbook*, Vol. 16, s. 461-490, Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- Huang, Y.-H., *The personal influence model and gao guanxi in Taiwan Chinese public relations*, Public Relation Review, Vol. 26, No. 2, 2000.
- ICPR - <http://www.icpr.ir/The%204th%20International%20Conference%20on%20Public%20Relations.pdf>
- Kompendium CSR*, Niezależny dodatek tematyczny dystrybuowany wraz z dziennikiem Gazetą Prawną 14 grudnia 2009.
- International Business Leaders Forum (IBLF). 2003. *IBLF Members*. <http://www.iblf.org/csr/csrwebassist.nsf/content/g1.html>.
- Illman P.E., *Developing overseas managers and managers overseas*, New York: AMACOM, 1980.
- Jo S., Kim Y., *Media or personal relations? Exploring media relations dimensions in South Korea*. Journalism and Mass Communication Quarterly, Vol. 81, No. 2, 2004.
- Joyner, BE & Payne D., *Evolution and Implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility* Journal of Business Ethics, vol. 41, 2002, pp. 297-311
- Kimber D., Lipton P., *Corporate Governance and Business Ethics in the Asia-Pacific Region*. Business and Society, 44(2), 2005.
- Kłoskowska A., *Kultura masowa*, PWN, Warszawa, 1980.
- Littlejohn S. W., K. A. Foss, *Theories of human communication*, Wadsworth Publishing, Belmont, 2004.
- Zorska A. (red.), *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, Difin, Warszawa, 2002.
- Lustig M., J. Koester, *Intercultural Competence*, New York: HarperCollins, 1993.
- Lewicki R.J., Litterer J.A., *Negotiation*, Irwin, Homewood III, 1985.

- Lewicki R.J., Litterer J.A., Saunders D.M., Minton J.W., *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge III, 1993.
- Moir L., *What do we mean by corporate social responsibility?*, *Corporate Governance*, Vol. 1 Iss: 2, 2001, pp.16–22
- Moran R.T., Harris P. R., *Managing cultural differences*, Gulf Publishing, Huston, 1982.
- Orlitzky M., *Social responsibility and financial performance: Trade-off or virtuous circle?* *University of Auckland Business Review*, 7(1), 2005, pp. 37-43.
- Ovatt F., *PR without boundaries: Is globalization an option?* *Public Relations Quarterly*, Spring, 5–9, 1998.
- Reynolds, S., Valentine, D., *Guide to Cross-Cultural Communication*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004.
- Rhee Y., *Global public relations: a cross-cultural study of the excellence theory in South Korea*. *Public Relations Research*, Vol. 14, No. 3, 2002.
- Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa, 2003.
- Sitaram K., Cogdell R.T., *Foundations of Intercultural Communication*. Ch. E. Merrill Publications Co.Columbus, 1976.
- Spitzberg B.H., *Intercultural Communication Competence*, [w:] Samovar L., Porter R., Belmont (Eds.), *Intercultural Communication*, CA: Wadsworth, 1991, pp. 353-365.
- Porter R., Samovar L., *Basic Principles of Intercultural Communication*, [w:] Samovar L., R. Porter, Belmont (Eds.), *Intercultural Communication*, CA: Wadsworth, 1991, pp. 5-22.
- Sriramesh K., *Societal culture and public relations: ethnographic evidence from India*, *Public Relation Review*, Vol. 18, No. 2, 1992.
- Stohr E., Zhao J.L., *Workflow automation: overview and research issues*, *Information Systems Frontiers* 3 (3), 2001.
- Basu A., Kumar A., *Research commentary: workflow management issues in e-business*, *Information Systems Research* 13 (1), 2002, pp. 1-14.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa, 2001.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa, 2012.
- Todorov T., *Nous et les autres*, Points, Seuil, 1992.
- Tjosvold D., Chun Hui, Haifa Sun, *Can Chinese Discuss Conflicts Openly? Field and Experimental Studies of Face Dynamics in China*, *Journal Group Decision and Negotiation*, Volume 13, Number 4 /July, 2004.
- Triandis H.C., *Individualism and Collectivism (New Directions in Social Psychology)*, Westview, Colorado, 1995.
- Tung R. L., *Strategic management of human resource in the multinational enterprise*, "HR Management", 23 (2), 1984, pp. 129-143.
- Tylor E.B., *Primitive Culture*, John Murray, London 1971 cyt. za: A.L. Kroeber, *Istota kultury*, PWN, Warszawa 2002.

- van Marrewijk M., *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, "Journal of Business Ethics", 44 (2-3), 2003.
- Vercic D., Grunig J.E., Grunig L.A., *Global and specific principles of public relations :Evidence from Slovenia*, [in:] H. Culbertson, N. Chen (Eds.), *International public relations: A comparative analysis* (pp. 31–65). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1996.
- Victor D.A., *International professional communication*, New York: Harper Collins, 1992.
- Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*, McGraw Hill, New York 1993.
- Woodward-Clyde, *Key Opportunities and Risks to New Zealand's Export Trade from Green Market Signals*, final paper, Sustainable Management Fund Project 6117. New Zealand Trade and Development Board: Auckland, 1999.
- World Business Council for Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. World Business Council for Sustainable Development: Geneva, 1999.
- World Business Council for Sustainable Development. 2000. *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development: Geneva.
- Webb J., M. Keene, *The impact of discourse communities on international professional communication*. [in:] C. R. Lovitt, D. Goswami (Eds.), *Exploring the rhetoric of international professional communication*, New York: Baywood, 1999.
- Williams K.C., Spiro R.L., *Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad*, *Journal of Marketing Research* 22 (November), 1985, pp. 434-442.
- Yan R., *Yin/Yang principle and the relevance of externalism and paralogic rhetoric to intercultural communication*, *Journal of Business and Technical Communication*, 11, 1997, pp. 297-320.
- Yum J.O., *The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns*, [in:] L.A. Samovar, R.E. Porter, (Eds.), *Intercultural Communication: A Reader*, Wadsworth, Belmont, 1997.
- Brislin R., *Understanding Culture's Consequence on Behaviour*, Harcourt College Publishers, Fort Worth, 2000.
- Zaharna R.S., *Intercultural Communication and International Public Relations: Exploring Parallels*, *Communication Quarterly*, Vol. 48, 2000.

Rozdział 10.

RÓŻNICE KULTUROWE W SEMANTYCE SLOGANÓW REKLAMOWYCH

Michał Turniak

10.1 Rola marketingu w biznesie międzynarodowym

Zagadnienie biznesu międzynarodowego obejmuje każdy przejaw działalności gospodarczej związanej ze sprzedażą lub zakupem produktów i usług poza granicami rodzimego kraju. Biznes międzynarodowy może być postrzegany również w kategoriach zakresów składających się na poszczególne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Są one względem siebie częściowo komplementarne i zalicza się do nich głównie⁸⁸:

- zarządzanie międzynarodowe,
- handel międzynarodowy,
- finanse międzynarodowe,
- marketing międzynarodowy.

W przypadku marketingu międzynarodowego szczególnie istotną rolę odgrywa czynnik kulturowy, gdyż instrumenty marketingowe, takie jak produkt, promocja, czy dystrybucja są w dużym stopniu podatne na wpływy cech kulturowych poszczególnych społeczeństw. Brak znajomości kulturowej specyfiki konsumentów danego regionu, ich potrzeb i sposobów ich zaspokajania, konstruowanie funkcjonalnej strategii marke-

⁸⁸ Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa, 2010, s. 32.

tingowej na rynku zagranicznym nie będzie opierało się na realnych podstawach, a zatem w znacznym stopniu może być narażone na porażkę⁸⁹.

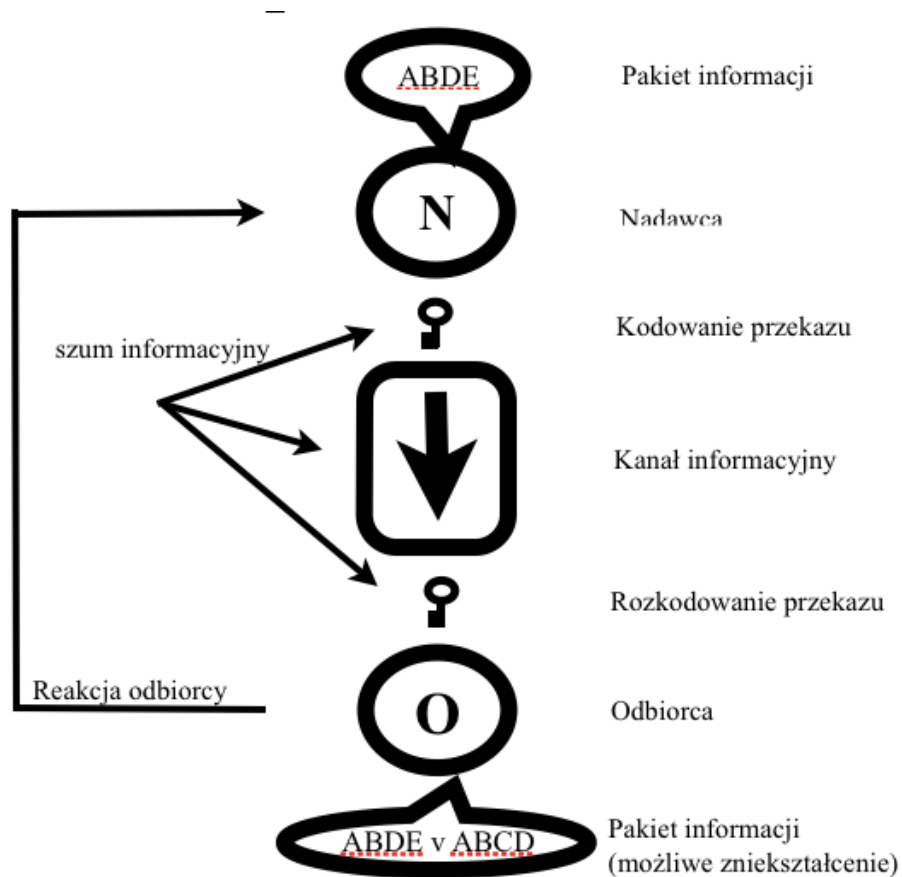
10.2 Ogólne uwarunkowania komunikacji międzyludzkiej

W ramach czynnika kulturowego szczególnie istotna jest kwestia międzykulturowych różnic w komunikacji marketingowej, której podstawą jest ogólna komunikacja międzyludzka. Jest to zjawisko społeczne polegające na wyrażaniu i przekazywaniu własnych myśli przy wykorzystaniu systemu znaków i znaczeń. Tak ogólne nastawienie do zagadnienia komunikacji sformułował już Arystoteles, co zostało oddane następnie w sensie łacińskich czasowników „communico”, „comunicare” – połączyć, uczynić wspólnym, naradzać się, udzielić komuś wiadomości. Z tych słów dopiero w XIV w. wykształcił się łaciński termin „communications”, wprowadzony następnie do innych języków. W wyniku rozwoju sieci transportowej oraz usług pocztowych od XVI w. pierwotne znaczenie koncentrujące się na przekazie informacji w wyniku bezpośredniego kontaktu i narady zaczęło nabierać znaczenia „transmisja, przekaz”, akcentując przemieszczanie przy wykorzystaniu środków technicznych. W wyniku tych przekształceń obecnie funkcjonują dwa znaczenia związane z terminem komunikacja – jest to zarówno metoda porozumiewania się, jak również przemieszczanie ludzi i przedmiotów w przestrzeni⁹⁰. Elementy stanowiące zawartość klasycznego ujęcia procesu komunikacji sformułowane dla komunikacji marketingowej przez Ph. Kotleta zostały przedstawione na schemacie rysunku 10.1

⁸⁹ Zenderowski R., Koziński B., *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 21-22.

⁹⁰ Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2006, s. 61.

Rysunek 10.1: Elementy procesu komunikacji według Ph. Kotlera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, 2005, s. 548.

Człowiek orientuje się w otaczającym świecie (w tym również podczas procesu komunikacji) poprzez odbieranie bodźców zewnętrznych przez narządy zmysłów, a następnie ich selekcję, obróbkę, kategoryzację i interpretację na bazie integracji ze swoimi wspomnieniami zgromadzo-

nymi w semantycznej sieci skojarzeniowej⁹¹. Ze względu na wpływ jaki jest wywierany przez informacje zewnętrzne (środowiskowe) oraz wewnętrzne (mentalne) ogół procesów poznawczych można podzielić na trzy kategorie:

- procesy oddolne, do których zalicza się bodźce fizyczne oraz bodźce zmysłowe, są uniwersalne dla wszystkich ludzi na świecie, z racji tego, że są wynikiem interakcji bodźców fizycznych z relatywnie wystandardyzowanymi narządami zmysłów;
- procesy pośrednie są sterowane zarówno danymi zewnętrznymi, jak również wewnętrznymi, w czasie których następuje synteza cech oraz ich wstępna selekcja wynikająca z mechanizmów kierowania i angażowania świadomej uwagi;
- procesy odgórne, do których zalicza się identyfikację i kategoryzację doznań, oczekiwania, motywacje, schematy pojęciowe oraz paradygmaty, powodują one, że ten sam zestaw informacji zewnętrznych może zostać zinterpretowany w drastycznie odmienny sposób na bazie różnych wcześniejszych doświadczeń poszczególnych ludzi⁹².

Ludzie wykazują zazwyczaj niemal bezgraniczne zaufanie w stosunku do własnych zmysłów, bezrefleksyjnie przyjmując wrażenia powstające z odbieranych przez nie bodźców za wierne odzwierciedlenie otoczenia. Jednakże narządy zmysłów są jedynie swoistymi przyrządami pomiarowymi, które jak wszystkie inne instrumenty fizyczne są obarczone błędami wynikającymi z niedoskonałej budowy, zużycia materiałów lub nieodpowiedniej kalibracji. Ponadto percepcja jest procesem wieloetapowym, w którym bodźce zarejestrowane, mniej lub bardziej poprawnie, przez zmysły są poddawane interpretacji oraz wnioskowaniu przez umysł dopasowujący aktualnie otrzymywane informacje do wzorców ukształtowanych w wyniku wcześniejszych doświadczeń. Ostatecznie wynikiem percepcji jest taka interpretacja odbieranych bodź-

⁹¹ E. Nęcka, *Psychologia poznawcza*, PWN, Warszawa 2006, s. 53.

⁹² P. Zimbardo, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1999, s. 270-271.

ców, która dla umysłu danej osoby wydaje się najrozsądniejsza, najbardziej trafna lub najprostsza. Z tego powodu końcowe wrażenia powstałe na podstawie tego samego zjawiska mogą być u różnych ludzi diametralnie odmienne. Po prostu postrzegamy nie to, co i jak rzeczywiście istnieje, ale to w czego istnienie z najróżniejszych powodów chce wierzyć nasz umysł⁹³. Pomimo wyrywkowości naszego poznania świata wynikającego z ograniczonych zdolności wychwytywania informacji fizycznych z otoczenia, to jednak nie procesy oddolne prowadzą do największej ilości nieporozumień podczas procesu komunikacji międzyludzkiej. Zdecydowanie istotniejsze znaczenie od odbioru bodźców ma ich późniejsza kategoryzacja i interpretacja, które są uwarunkowane głównie doświadczeniem poszczególnych ludzi, na co silny wpływ ma kultura. Zatem postrzegamy otaczający nas świat w sposób dość uniwersalny, natomiast interpretujemy i nazywamy elementy nas otaczające w zupełnie odmienne. Sprawia to, że dwie osoby, nawet siedzące obok siebie, mogą drastycznie inaczej interpretować dokładnie ten sam zestaw bodźców charakteryzujących doświadczaną przez nich sytuację.

Efekt ten obrazują eksperymenty Fredrica Bartlett'a, który za swoje badania nad pamięcią został wyróżniony tytułem szlacheckim. W jednym z eksperymentów losowo wybrani ludzie z kultury anglosaskiej mieli zapamiętać, a następnie zreferować indiańską baśń. Była to opowieść o dwóch mężczyznach wybierających się na wojnę w czasie, której jeden z nich ginie w niewyjaśnionych okolicznościach. Okazało się, że wszyscy badani, pomimo pełnej sprawności intelektualnej i pamięciowej podczas referowania przeczytanego tekstu zniekształcali sens opowieści w bardzo znacznym stopniu. Wychowani w kulturze bezgranicznej racjonalności opisywali oni przygody dwóch Indian pojęciami medycznymi oraz technicznymi, pomijając wszelkie odniesienia do sfery zaświatów, na którą w oryginalnej wersji opowieści był położony bardzo duży nacisk. Badanie to przeprowadzono następnie już nie na losowych

⁹³ R.M. Harnish, *Minds, Brains, Computers: The Foundations of Cognitive Science*, Blackwell Publishers, Oxford, 2002, s. 107-108.

przedstawicielach kultury anglosaskiej, ale na grupach przedstawicieli konkretnych zawodów, Okazało się, że grupa wojskowych zapamiętała przede wszystkim fakt użycia przez Indian broni palnej oraz ich dążenie do bohaterstwa w bitwie. Natomiast w grupie pielęgniarek badane kobiety koncentrowały się na opatrywaniu ran oraz trosce bohaterów o byt swojej rodziny. Cały problem polegał jednak na tym, że elementy takie jak broń palna, czy opatrywanie ran w ogóle nie miały miejsca w oryginalnej wersji tego opowiadania. Badani polegając na swoich schematach poznawczych zakorzenionych w realiach własnej kultury odnosili je do historii zaczerpniętej z kultury całkowicie niekompatybilnej, przez co ludzie zapamiętywali elementy, których nie było, tylko dlatego, że w ich paradygmacie pojmowania rzeczywistości powinny były wystąpić. Schematy poznawcze określają, które cechy doświadczanej sytuacji są ważne i należy je zapamiętać⁹⁴.

Paradygmaty tworzą swoiste pole semantyczne, któremu podporządkowywane są wszelkie odbierane zdarzenia, sytuacje i wrażenia. W jego obrębie dokonuje się obiektywizacja, selekcja oraz gromadzenie doświadczeń zarówno bieżących jak i historycznych. Z racji tego, że gromadzenie danych ma charakter selektywny, to właśnie wyodrębnione z paradygmatów pole semantyczne zapewnia klucz selekcyjny przesądzający o tym, co z ogromnej ilości danych zostanie zachowane, a co pominięte w całości doświadczenia jednostki, ale również całego społeczeństwa. Dzięki takiej selektywnej akumulacji doświadczeń oraz wymiany kulturowej wyodrębnia się społeczny zasób wiedzy, który jest przekazywany pomiędzy członkami danej społeczności i w istotny sposób wpływa na kształtowanie się paradygmatów młodych ludzi. Na formę interakcji konkretnego człowieka z resztą społeczeństwa nie-

⁹⁴ F.C. Bartlett, *Remembering: An Experimental and Social Study*, Cambridge University Press, Cambridge 1932, s. 56-62.

ustannie wpływa wspólne uczestnictwo wszystkich ludzi w dostępnym dla nich zasobie wiedzy⁹⁵.

Komunikacja międzyludzka odbywa się za pomocą szeregu kodów – trzech podstawowych oraz wyodrębnionych wśród nich subkodów. Kody podstawowe to kod: językowy, parajęzykowy oraz pozajęzykowy. Do subkodów kodu językowego zalicza się kody: fonologiczne, morfologiczne, leksykalne, syntaktyczne oraz stylistyczne. Subkody parajęzykowe to: akcent, intonacja, rytm (są one zaliczane do tzw. grupy prozodycznej) oraz ton głosu, brzmienie i tempo mówienia (z grupy paraprozodycznej). Natomiast subkodami pozajęzykowymi są kody: mimiczne, gestowe, zapachowe, dotykowe, wzrokowe, aparycyjne, fizjologiczne, kontekstowe, proksemiczne oraz temporalne. W przypadku kodów językowych oraz parajęzykowych największe znaczenie ich kształtowania, modyfikacji oraz stosowania ma aspekt społeczny, nieco mniejsze znaczenie ma również aspekt indywidualny oraz kulturowy. W przypadku kodu pozajęzykowego najważniejszy jest aspekt indywidualny i biologiczny, a uwarunkowania społeczne oraz kulturowe mają zazwyczaj mniejsze znaczenie⁹⁶.

Unikalną cechą ludzi jest wykształcenie możliwości komunikacji werbalnej za pomocą mowy. Jest to zdolność niezwykle ciekawa chociażby dlatego, że pozwala na kodowanie oraz dekodowanie myśli, co samo w sobie jest bardzo trudnym zadaniem intelektualnym. Mowa stała się dzięki temu wektorem przenoszącym myśli, koncepcje oraz idee z jednego umysłu do drugiego. Jest to na tyle istotne, że nie ma możliwości bezpośredniej wymiany myśli, bez pośrednictwa kodu, który byłby zrozumiały dla obu komunikujących się stron. Dzięki sprawnej wymianie informacji w obrębie grupy ludzi ich możliwości koncepcyjne oraz kojarzenia faktów wydatnie się zwiększają, dzięki czemu komfort życia poszczególnych członków tej grupy rośnie. Wymaga to jednak nie

⁹⁵ L. Berger, T. Luckman, *The Social Construction of Reality*, Doubleday, New York 1967, s. 75-78.

⁹⁶ B. Kaczmarek, *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, WUMS-C, Lublin, 2003, s. 18.

tylko efektywnego i zrozumiałego kodu służącego do wymiany myśli i spostrzeżeń, ale również umiejętności utrzymywanie silnych więzów w obrębie grupy poprzez sprawne odczytywanie stanów emocjonalnych oraz zamierzeń współtowarzyszy⁹⁷.

Pomimo tego, że mowa oraz związany z nią kod językowy stanowią unikalne i niezwykle skuteczne medium komunikacji pomiędzy ludźmi, to jednak wiele informacji jest przekazywana poprzez zachowania o charakterze niejęzykowym, które są najczęściej przetwarzane w sposób nieuświadomiony. Szacuje się, że w przypadku przekazów o zabarwieniu emocjonalnym jedynie 7% informacji przekazywanych jest słownie, 38% poprzez ton głosu, czyli jego brzmienie, wysokość oraz modulację, a aż 55% informacji pochodzi ze źródeł pozajęzykowych⁹⁸. Szacuje się, że średnio nawet 80% komunikacji międzyludzkiej ma charakter niewerbalny, gdyż komunikacja werbalna wymaga aktywności którejś ze stron interakcji, natomiast przepływ informacji kanałem niewerbalnym dokonuje się stale poprzez obserwację drugiej osoby. Zatem w przypadku komunikacji pozajęzykowej proces obierania informacji może odbywać się nawet bez kontaktu osobistego, przez co ta forma komunikacji ma znacznie większe możliwości oddziaływania⁹⁹.

Duże znaczenie komunikacji pozajęzykowej wynika z faktu, że skomplikowane procesy umysłowe pojawiły się w mózgach ludzi znacznie wcześniej niż mowa. Możliwość kształtowania myśli nie jest zatem uzależniona od umiejętności werbalnych, co więcej werbalizacja efektów procesu myślenia w sposób zrozumiały dla innych ludzi jest zadaniem bardzo trudnym i uzależnionym w dużym stopniu od czynników społecznych. Sam proces komunikacji językowej jest dość skomplikowany – myśli jednego człowieka, które funkcjonują i łączą się w jego umyśle w formie symboli, muszą zostać zakodowane zgodnie z zasadami konkretnego języka, formułując komunikat w taki sposób, aby po jego roz-

⁹⁷ E. Nęcka, *Psychologia poznawcza*, PWN, Warszawa, 2006, s. 590.

⁹⁸ B. Kaczmarek, *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, WUMS-C, Lublin, 2003, s. 7.

⁹⁹ J. Pittam, *Voice in Social Interaction*, Sage Publications, London, 1994, s. 216.

kodowaniu w umyśle innego człowieka możliwe było sprawne wydobywanie lub skojarzenie podobnych symboli odpowiedzialnych za kształtowanie danej myśli. Jest to jednak proces w większości przypadków nieuświadomiony, dlatego też powszechne jest przekonanie, że komunikacja językowa jest dla człowieka naturalna i najprostsza¹⁰⁰.

Najtrudniejszym kodem komunikacyjnym jest język, z racji tego, że jest systemem dynamicznym, czyli podlega nieustannym zmianom i modyfikacjom. Pojawiają się one w sposób spontaniczny w wyniku adaptacji pewnych struktur przez ogół społeczeństwa posługującego się danym językiem. Dostosowaniu do potrzeb komunikujących się ludzi mogą podlegać znaczenia słów, ich ładunek emocjonalny, struktury gramatyczne, a przede wszystkim konfiguracje słów tworzących metafory pojęciowe. Dlatego też językowo poprawne jest to, co zostanie uznane za odpowiednio skuteczne i właściwe przez większość uczestników procesu komunikacji¹⁰¹.

Skuteczność komunikacji bazującej na abstrakcyjnych pojęciach oraz korelacjach różnych elementów rzeczywistości jest w dużej mierze uzależniona od wiedzy odbiorcy. W wielu przypadkach porozumiewanie będzie bardziej efektywne, jeżeli będzie się opierało na wiedzy i przeświadczeniach odbiorcy, a nie zależnościach udowodnionych naukowo. Ludzie, którym zależy na tym, aby zostać zrozumianym często w podświadomy sposób dostosowują się do swojego rozmówcy. Osoby, które w trakcie rozmowy z nieznaną osobą nagle dowiadywały się o jej wysokim stopniu naukowym miały tendencję do znaczących zmian prowadzenia konwersacji – znacznie częściej wyrażali akceptację poglądów rozmówcy, w dodatku wygłaszając ją pełnymi i gramatycznie poprawnymi zdaniami¹⁰².

¹⁰⁰ S. Pinker, *Language Instinct*, HarperCollins, New York, 1995, s. 57.

¹⁰¹ E. Nęcka, *Psychologia poznawcza*, PWN, Warszawa, 2006, s. 592-593.

¹⁰² R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk, 2004, s. 195-196.

10.3 Językowe różnice międzykulturowe

Językiem można nazwać system kulturowych znaczeń, podzielanych przez całą zbiorowość, które są przez nią wykorzystywane do komunikowania się za pomocą dźwięków lub znaków graficznych¹⁰³. Połowa całej ludzkości posługuje się językami indoeuropejskimi, natomiast niecała 1/3 populacji globu korzysta z języków, których wersja podstawowa (literacka) wykształciła się w Europie (w skład tej europejskiej rodziny językowej wliczane są: angielski, hiszpański, rosyjski, portugalski, niemiecki, francuski, włoski oraz polski). Jednakże wyznacznikiem międzynarodowej istotności języka nie jest jedynie populacja jego użytkowników. Na globalny status języka wpływają czynniki takie jak: prestiż socjoliteracki oraz użyteczność w biznesie, nauce i innych dziedzinach życia. Do grona najbardziej wpływowych języków na świecie zalicza się kolejno: angielski, francuski, hiszpański, rosyjski, arabski, mandaryński, niemiecki, japoński, portugalski, hindi, urdu¹⁰⁴.

Komunikacja językowa rozpoczyna się od rozpoznania dostrzeżonego lub usłyszanego ciągu liter, czy głosek. Proces rozpoznawania słów wymaga znajomości przez odbiorcę tego samego systemu kodowania, którego używał nadawca. Dzięki temu możliwa staje się kategoryzacja i zrozumienie znaczenia słów. Większość języków (w tym polski) posługuje się bardzo ograniczonym zasobem liter w ramach stosowanego alfabetu (w naszym wypadku jest to rodzaj alfabetu łacińskiego), z zestawienia, których konstruuje się następnie słowa. Wystarczy opanować zestaw kilkudziesięciu znaków oraz wymowę tworzonych przez nie głosek, aby zacząć rozpoznawać słowa, jednakże nauka płynnego przypisywania sensu tym słowom oraz łączenia ich poprzez relacje syntaktyczne (gramatyczne) w zdania wymaga ogromnego nakładu pracy. Natomiast w przypadku alfabetu chińskiego opierającego się o ideogramy

¹⁰³ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków, 2002, s. 64.

¹⁰⁴ R. Zenderowski, Koziński B., *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu, Warszawa, 2012, s. 41-43.

reprezentujące poszczególne wyrazy, nawet do przeczytania prostego tekstu konieczna jest znajomość nie kilkudziesięciu znaków, ale ok. 2,5 tysięcy.

Z racji tego, że duża część użytkowników poszczególnych języków posługuje się nimi w sposób intuicyjny i posiada o nim wiedzę głównie proceduralną, a nie teoretyczną, to możliwe jest zaniknięcie ciągłości zasad kodowania i rozkodowywania. Ponadto w wyniku znaczącego utrwalania informacji, która oferuje niektóre nośniki informacji dostępne w poszczególnych kanałach informacyjnych, możliwy jest odbiór przekazu nawet po setkach lat po wygaśnięciu ciągłości zasad posługiwania się danym językiem: pismo rongo rongo, kipu, piktogramy azteków, hieroglify egipskie, pismo klinowe itp.,

Różnice międzykulturowe w mowie wynikają z dźwięków wykorzystywanych do konstrukcji poszczególnych głosek, z których niektóre mogą być unikalne dla niektórych języków. Jest to uwarunkowanie znane od wieków i wykorzystywane w praktyce w postaci szyboletu, czyli hasła kontrolnego zawierającego zgłoskę albo słowo, którego wrogowie nie będą potrafili wypowiedzieć. Technika ta wywodzi się z kultury hebrajskiej, gdzie szibbōlet oznaczający „kłos” został w czasach biblijnych wykorzystany, jako hasło selekcjonujące Gileadczyków od Efraimitów. Jeżeli ktoś zamiast szibbōlet wymawiał sibbolet, to był chwytywany i zabijany – jak podaje Księga Sędziów (12, 4–6), w ten sposób zginęło 42000 Efraimitów. Technika szyboletu była również wykorzystana w polskiej historii. W roku 1311 mieszczaństwo krakowskie, w znacznej mierze narodowości niemieckiej, opowiadając się za przyłączeniem do królestwa Czech podniosło bunt przeciwko władzy króla Władysława Łokietka. Podczas pacyfikacji tego buntu oddziały królewskie zabijały każdego, kto nie potrafił wymówić trzech wyrazów – soczewica, miele, młyn. Natomiast w czasie II wojny światowej Amerykanie (po włączeniu się do wojny w wyniku japońskiego ataku na Pearl Harbor) tworzyli obozy internowania dla ludności pochodzenia japońskiego, umieszczając w nich osoby niepotrafiące wymówić poprawnie angielskich wyrazów z głoską „L”. Głoska ta nie występuje w języku japońskim i Japończycy wymawiają ją z trudem lub zastępują głoską „R”. Test ten pozwalał również demaskować Japończyków udających Chińczyków, dla których

problematyczne jest wymówienie głoski "R", zastępowana zazwyczaj głoską "L"¹⁰⁵.

Mechanizm ten ma swój odpowiednik również w biznesie – produkt o nazwie trudnej do wymówienia dla ludności danej nacji może ponieść porażkę rynkową, tylko dlatego, że ekspedienci nie będą rozpoznawali go po zapytaniu klientów, a konsumenci nie będą pewni jak dokładnie poprosić o niego w sklepie lub będą unikali niekomfortowej dla nich sytuacji w sklepie pokazującej ich nieporadność językową. Na takie trudności natknął się w Polsce pod koniec lat 90. ubiegłego wieku magazyn dla kobiet „She”.

Znajomość zasad gramatycznych oraz językowych może ułatwiać proces rozpoznania słów i ułatwiać ich kategoryzację. Jednym z takich elementów językowych, są występujące w niektórych językach rodzajniki. Wskazują one, że następujące po nich słowo jest (najczęściej) rzeczownikiem. Brak zdolności odbiorcy do rozpoznania i skategoryzowania słowa może doprowadzić do silnych i szybkich przekształceń. Przykładem takiego procesu jest wykształcenie się słowa aligator. Nazwa ta wywodzi się od hiszpańskiego *el lagarto* – jaszczurka (w hiszpańskiej wersji właściwie *jaszczur*, a nie *jaszczurka*), jednak dla uszu anglojęzycznych osadników rodzajnik i nazwa zlewały się w jedno słowo, przybierając przy tym różnorodne odmiany: *alegarto*, *alligarta*, *allegator*, *alligator*. Do języka polskiego dotarła w drugiej połowie XIX wieku wersja *alligator*, ale z pojedynczym „L”¹⁰⁶. Na podobnej zasadzie powstała nazwa półwyspu Jukatan – wg. relacji Hernana Corteza hiszpańscy odkrywcy na pytanie o nazwę tych terenów otrzymali od tubylców informację „Yucatan” co w języku maya nie oznacza geograficznej nazwy własnej, ale sformułowanie „nie rozumiem co mówisz”¹⁰⁷. Przypadki błędów w komunikacji międzykulturowej wynikające z nierozpoznania

¹⁰⁵ W. Kopalinski, *Przygody słów i przysłów*, Rytm, Warszawa, 2007, s. 203-204.

¹⁰⁶ Ibidem, s. 13.

¹⁰⁷ http://books.google.pl/books?id=e7IGAAAAQAAJ&pg=PA1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (pobrano: 11.12.2013).

słowa z języka obcego są dość powszechne nawet współcześnie. Dla wielu osób termin *el Ninio* budzi bezpośrednie skojarzenia z meteorologią, a w szczególności z gwałtownymi zjawiskami pogodowymi, takimi jak huragany. W rzeczywistości samo słowo *el Nino* oznacza po hiszpańsku: chłopca, niemowlę płci męskiej, a jego żeńskim odpowiednikiem jest *la Nina*, czyli dziewczynka. Oba te terminy zostały wykorzystane do nazwania dwóch przeciwstawnych cykli w prądach konwekcyjnych w głębi oceanu, aby oddać ich odmienny charakter – faza spokojnego oceanu i stabilnej pogody skojarzono z dziewczynką, natomiast fazę wzmożonej aktywności i gwałtowność pogody z chłopcem.

W biznesie przypadki błędnego rozpoznawania i klasyfikacji słów są szczególnie istotne w przypadku nazw firmy lub marki. Sławnym przypadkiem była nazwa *Chevroleta Nova*, produkowanego w latach 1962–1985 i eksportowanego do krajów latynoskich (głównie do Meksyku i Wenezueli) w latach 1972–1978. Nazwa tego modelu w krajach kultury anglosaskiej mogła budzić skojarzenia z nowością lub dynamizmem (poprzez nawiązanie do słowa *supernowa*), natomiast w krajach hiszpańskojęzycznych nazwa ta mogła być odczytywana również, jako „no va”, czyli „nie da rady, nie idzie”. Taka interpretacja nazwy była przytaczana głównie w złośliwych anegdotach i nie miała większego wpływu na wielkość sprzedaży głównie, dlatego że w odniesieniu do popsutego samochodu wykorzystuje się zwroty „no marcha”, „no camina” lub „no funciona”¹⁰⁸. Natomiast chyba najsłynniejszym przypadkiem w Polsce była nazwa żarówek *Osram*, w szczególności w przypadku nieporadnych zestawień w tekstach reklamowych i szyldach, np. „Żarówki *Osram* *Tanio*”. Nazwa „osram” powstała na zasadzie łączenia sylab w celu zaakcentowania składników żarnika w żarówce tej firmy (tworzonego ze stopu osmu i wolframu) i jedynie w Polsce budziła bardzo konkretne i niekorzystne skojarzenia.

Rodzajniki występujące w wielu językach (w tym polskim, gdzie istnieją tzw. rodzajniki ukryte, dzięki którym po konstrukcji danego rze-

¹⁰⁸ <http://www.novaresource.org/history.htm> (pobrano: 11.12.2013).

czownika określić czy jest rodzaju męskiego, żeńskiego, czy nijakiego) oprócz ułatwiania rozpoznawania słów powodują również silniejsze przypisywanie danemu obiektowi cech kojarzonych z jego płcią. Przykładem może być tutaj most (po polsku rodzaju męskiego – ten most), natomiast po niemiecku jest to die Brucke (most rodzaju żeńskiego, czyli teoretycznie „ta mosta”). Niemcy opisując mosty mają tendencję do akcentowania pomocy, jaką oferują ludziom w pokonywaniu przeszkody, zdolności do łączenia i opieki, a zatem cech kojarzonych z kobiecością. Natomiast osoby, w których języku most jest rodzaju męskiego (jak po polsku, czy hiszpańsku) akcentują męskie cechy tego obiektu – czyli np. ujarzmianie rzeki, siła z jaką opiera się żywiołom, itp. W przypadku użytkowników języka nie korzystającego z rodzajników (język angielski dla obiektów nie będących osobami i nie wywołujących silnych pozytywnych reakcji emocjonalnych mówiącego) poszczególne obiekty były opisywane w sposób różnorodny, zależny od preferencji danej osoby. Jak więc widać rodzajnik przypisany w danym języku do obiektu może wpływać na charakter generowanych przez niego skojarzeń, a więc kształtować zakres skojarzeniowy, czyli semantykę danego słowa.

Zagadnienie semantyki języka jest bardzo istotną kwestią w procesie komunikacji międzykulturowej, gdyż zakres znaczeniowy poszczególnych słów i sformułowań kształtuje się na bazie umowy społecznej. Możemy się swobodnie komunikować, dzięki temu, że na drodze socjalizacji lub edukacji przejęliśmy i zaakceptowaliśmy te same znaczenia pojęć, co inni przedstawiciele danej zbiorowości¹⁰⁹. Ponadto w ramach semantyki możliwe jest wyróżnienie dwóch podstawowych składowych sensu danego słowa:

- referencji (denotacji, ekstensji), czyli odniesienia danego pojęcia,
- intensji, czyli znaczenia danego pojęcia.

Możliwe jest bowiem, że dwa różne słowa będą odnosiły się do jednego pojęcia (np. „Bolesław Chrobry” i „pierwszy król Polski” – posiada-

¹⁰⁹ R. Zenderowski, B. Koziński, *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu, Warszawa, 2012, s. 83.

ją taką samą referencję, czyli odnoszą się do tej samej osoby, ale różnią się pod kątem intensji, czyli zakresu znaczeniowego, gdzie pierwszy termin koncentruje się na osobie, a drugi na funkcji, którą pełnił). Ponadto jedno słowo może posiadać wiele znaczeń w ramach tej samej kultury (np. słowo para w języku polskim odnosi się jednocześnie do wody w lotnym stanie skupienia, jak i do elementu dopełniającego inny element). W przypadku wielu terminów w obrębie różnych kultur zakres intensji może drastycznie odmienny, czego przykładem może być chociażby „początek II wojny światowej”, gdzie w zależności od narodowości można usłyszeć bardzo różne daty, co nie wynika z niewiedzy, ale światopoglądu wyniesionego z podstawowych kursów historii na poszczególnych szczeblach edukacji¹¹⁰.

Największe różnice w semantyce można dostrzec pomiędzy kulturą Zachodnią, a Dalekowschodnią. Różnice te wynikają jeszcze ze starożytnych koncepcji filozoficznych i ich wpływowi na kształtowanie się systemu kategoryzacji i interpretacji świata w kulturach pozostających pod ich wpływem. Grecy filozofowie analizowali atrybuty obiektów i klasyfikowali je na podstawie wyabstrahowanych cech i parametrów. Konstrukcja samego języka greckiego sprzyjała koncentrowaniu się jego użytkowników na atrybutach i tworzeniu z nich pojęć abstrakcyjnych. Również w innych językach indoeuropejskich, z dowolnego przymiotnika możliwe było utworzenie rzeczownika poprzez dodanie sufiksu, który w języku polskim przyjmuje postać sufiksu "-ość", przez co ze słowa „biały” można automatycznie uzyskać „białość”, z „grzecznego” „grzeczność, itd. Zatem wyraźnie skłaniają do przekształcenia właściwości obiektów w obiekty istniejące samoistnie, Platon uważał wręcz abstrakcje za bardziej rzeczywiste niż właściwości obiektów w fizycznym świecie. Chińskiej filozofii nigdy nie cechował taki poziom teoretyzowania na temat abstrakcji. Natomiast chińscy filozofowie opisujący świat woleli bardziej opierać się na konkretnych wrażeniach zmysłowych, przez co język chiński jest niezwykle konkretny. Nie ma w nim nawet

¹¹⁰ I. Kurcz, *Psychologia języka i komunikacji*, SCHOLAR, Warszawa, 2005, s. 120-121.

słowa „rozmiar”, więc doboru wielkości obuwia należy zapytać o „duże-małe” stóp. W chińskim brakuje również odpowiednika sufiksu „-ość”, przez co nie ma białości, jako takiej – jest tylko „biały jak łabędź” albo „biały jak śnieg”. W tradycji zachodniej kompozycja abstrakcyjnych elementów stanowi esencję obiektu. Właśnie na tej podstawie ludzie mogą bez problemu konstruować własne przewidywania dotyczące zachowań obiektów niezależnie od zaistniałych okoliczności. Natomiast w tradycji Wschodu zachowania wynikają z wzajemnych oddziaływań poszczególnych właściwości obiektów z czynnikami środowiska. Na Wschodzie nie przejawiano większej uwagi rozmyślaniom nad abstrakcyjnymi właściwościami, które należałoby traktować, jako cokolwiek innego niż tylko cechy konkretnych obiektów, nie uważano nawet właściwości obiektów za szczególnie trwałe i niezmiennie. W kulturze Zachodniej dziecko, któremu słabo idzie z nauką matematyki, będzie zapewne uznane za mało zdolne w tej właśnie dziedzinie albo nawet w ogóle niezdolne do uczenia się, jako takiego. Natomiast w kulturze Wschodniej panuje pogląd, że w takim przypadku dziecko musi bardziej się starać albo jego nauczyciel musi starać się wytłumaczyć zagadnienia bardziej przystępnie i więcej pracować z tym uczniem, albo może uczeń powinno pracować w innych, zmienionych warunkach. Na podstawie powyższych prawidłowości można przewidywać, że obecnie mieszkańcy Zachodu w porównaniu do mieszkańców Wschodu¹¹¹:

- przejawiają większą skłonność do klasyfikacji obiektów;
- nauka nowych kategorii przychodzi im łatwiej, dzięki stosowaniu do indywidualnych przypadków – zasad dotyczących właściwości;
- w odniesieniu do kategorii stosują indukcję, zatem na podstawie poszczególnych elementów należących do tej kategorii wyprowadzają wnioski na temat innych jej elementów albo na temat kategorii, jako całości.

¹¹¹ E. Richard, *Geografia myślenia, Smak słowa*, Sopot, 2009, s. 24-29.

W wyniku badań pedagogicznych zauważono, że Amerykanie łączy obiekty, za pomocą przynależności taksonomicznej, która pozwala na użycie tego samego określenia klasyfikującego (np. narzędzia, zwierzęta, itp.). Natomiast Chińczycy przejawiają tendencję do łączenia obiektów posługując się relacjami, zatem bardziej naturalne dla nich jest grupowanie krowy z trawą, a nie kurą, gdyż krowa żywi się trawą. Kategorie obiektów określa się za pomocą rzeczowników. Wydaje się przy tym oczywiste, że dzieciom łatwiej jest poznawać rzeczowniki niż czasowniki, gdyż do nauki, że ujrzone właśnie zwierzę to niedźwiedź, wystarczy zauważyć jego wyróżniające cechy i daną nazwę będzie można następnie wykorzystywać dla każdego innego obiektu, charakteryzującego się takim samym zestawem właściwości. Z kolei relacje wymagają użycia czasownika, a do ich nauki konieczne jest dostrzeżenie działania łączącego, co najmniej dwa obiekty. Z powodu relatywnie większej wieloznaczności czasowników, są one trudniejsze do zapamiętania, a ich sens może częściej ulegać przeinaczeniom, są one również trudniejsze w tłumaczeniu na język obcy, w porównaniu do rzeczowników. Ponadto w językach wschodnioazjatyckich czasowniki są bardziej wyeksponowane niż w języku angielskim, czy wielu innych językach europejskich. W języku angielskim są one często schowane gdzieś w środku zdania, natomiast w chińskim, japońskim i koreańskim czasowniki znajdują się zazwyczaj na początku lub na końcu zdania¹¹².

10.4 Charakterystyka sloganów i haseł reklamowych

Sloganem reklamowym nazywana jest celna, zwięzła i wyrazista formuła słowna, która jest kierowana do odbiorcy o charakterze masowym i spełniająca funkcje marketingowe, przede wszystkim motywujące do zakupu. Podział sloganów dokonywany jest na bazie jego związku z innym przekazem reklamowym i można w związku z tym wyróżnić slogany samodzielne (odwołujące się bezpośrednio tylko do nazwy fir-

¹¹² Ibidem, s. 106-116.

my lub marki), slogany niesamodzielne (w których nie występuje nazwa, przez co są uzależnione od formy przekazu reklamowego). W obrębie sloganów niesamodzielnych, które stanowią dominującą część ogółu sloganów, wyróżnia się slogan-nagłówek oraz slogan-podsumowanie¹¹³.

Definicja ta bardzo silnie akcentuje dwa aspekty charakteryzujące slogany: użycie – powodujące, że dowolny tekst użyty w funkcji sloganu należy uznawać za slogan, oraz forma przypisana sloganom, czyli pewne teksty mają wyjątkowe predyspozycje do bycia wykorzystanymi, jako slogany. Uznanie tych dwóch kategorii za współdeterminujące, lecz niepowiązane ze sobą umożliwia podział tekstów na cztery grupy¹¹⁴:

- wykorzystywane jako slogany i w charakterystycznej dla nich formie;
- pełniące funkcje sloganów, ale nieposiadające odpowiedniej formy, czyli slogany niestandardowe;
- posiadające formę właściwą sloganom, ale nie wykorzystywane w tej funkcji lub wykorzystywane nieintencjonalnie, czyli slogany potencjalne;
- bez odpowiedniej formy i nie pełniące funkcji sloganu, czyli nie-slogany.

Na podstawie ogólnej definicji wielokrotnie formułowano cechy, którymi powinien odznaczać się dobry slogan. W ujęciu Bogusława Kwarciaka są to: zwięzłość, sugestywność, emocjonalność, polemiczność, artystyczna forma i poetyckość oraz potencjał w motywowaniu do działania¹¹⁵. Według Krzysztofa Albina slogan przede wszystkim powinien być łatwy do wymówienia oraz charakteryzować się innymi cechami ułatwiającymi zapamiętywanie, a także wykazywać istnienie przyczynowej korelacji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi¹¹⁶.

¹¹³ I. Kamińska-Szmaj, *Rodzaje i cechy sloganów reklamowych*, Aida Media, 1996, s. 33.

¹¹⁴ M. Kochan, *Slogany w reklamie i polityce*, TRIO, Warszawa, 2005, s. 22-23.

¹¹⁵ B. Kwarciak, *Co trzeba wiedzieć o reklamie*, Profesj. Szk. Biznesu, Kraków, 1997, s. 145-146.

¹¹⁶ K. Albin, *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*, PWN, Warszawa, 2002, s. 174.

Jerzy Bralczyk zwraca uwagę na zdolność dobrego sloganu do wzmacniania i konkretyzacji wspomnień związanych z daną reklamą oraz marką. Jest to wynikiem związania na stałe nazwy, produktu lub reklamy ze sloganem, jeżeli jest w nim zawarte odniesienie do najważniejszej, najwyraźniejszej cechy lub przedstawia jasną metaforę pojęciową. W celu osiągnięcia tego efektu slogan powinien charakteryzować się przede wszystkim zwięzłością oraz oryginalnością¹¹⁷. Natomiast Wojciech Budzyński przedstawia dość szeroki zestaw określeń względem dobrego sloganu, który musi być¹¹⁸:

- zwięzły (między 3 do 5 słów), konkretny, zrozumiały i prawdziwy;
- spójny wewnętrznie oraz z koncepcją oferty i marki;
- wpadający w ucho, mieć odpowiednie brzmienie i rytm oraz powinien odnosić się do aktualnych trendów zachowania i komunikacji wśród nabywców;
- oryginalny, sugestywny i kierować uwagę odbiorcy na reklamę, firmę lub markę;
- umiarkowany w zachwalaniu oferty, powinien za to streszczać i podsumowywać.

Z kolei Marek Kochan proponuje metodę prostej weryfikacji cech sloganu zebranych w katalogu na zasadzie „spełnia lub nie spełnia”. Nie są to więc reguły tworzenia sloganów, a jedynie zbiór niezbędnych do spełnienia warunków, aby uznać slogan za dobry, choć niekoniecznie skuteczny w warunkach rynkowych. Przedstawionych zostało pięć cech dobrego sloganu w aspekcie sytuacji komunikacyjnej¹¹⁹:

- posiada właściwe przesłanie, czyli przekazuje to, co miał przekazywać, na temat tego, o czym jest przekaz;
- zwraca uwagę na kontekst zewnętrzny oraz jego najistotniejsze cechy, które mogą mieć wpływ na odbiór;

¹¹⁷ J. Bralczyk, *Język na sprzedaż*, GWP, Gdańsk, 2004, s. 43-45.

¹¹⁸ W. Budzyński, *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*, Poltex, Warszawa, 2000, s. 109.

¹¹⁹ M. Kochan, *Slogany w reklamie i polityce*, TRIO, Warszawa, 2005, s. 22-23.

- jest kojarzony we właściwy sposób z obiektem oraz rozumiany, uważany i zapamiętywany;
- realizuje intencje nadawcy, czyli wywołuje oczekiwany skutek;
- jest stargetyzowany, czyli spełnia powyższe funkcje niekoniecznie w stosunku do szerokiego audytorium, ale w odniesieniu do założonej grupy odbiorczej (target).

Hasła reklamowe oraz idee marketingowe funkcjonują w szerszym kontekście społeczno-kulturowym, których ogół wpływa na odbiór każdego przekazu o charakterze marketingowym. Informacje marketingowe wykazują ścisłą zależność od kulturowego układu odniesienia w danym społeczeństwie, czego dowodem jest przenikanie niektórych haseł i informacji zawartych w reklamach do codziennego użytku społecznego. Przykładami wytwarzania się kulturowo-marketingowych ekosystemów dla informacji w ostatnich latach w Polsce są min.: „No to Frugo” hasło stworzone w 1996 roku dla promocji przeznaczonych dla młodzieży, butelkowanych w charakterystycznych pojemnikach, mieszanek egzotycznych soków owocowych, a następnie funkcjonujące przez kilka lat, jako ogólne hasło motywujące do dowolnego działania.

„A łyżka na to niemożliwe...” hasło reklamowe stworzone na potrzeby promocji pierwszej fabrycznie produkowanej w Polsce margaryny Rama, które szybko przeniknęło do potocznego języka, jako wypowiedź poddająca w wątpliwość lub deprecjonująca czyjąś relację.

„A świstak siedzi i zawija je w te sreberka” hasło wykorzystywane w akcjach marketingowych czekolady Milka, które w potocznym języku praktycznie wyparło w zastosowaniu hasło opisane w poprzednim punkcie. Z biegiem czasu hasło stało się na tyle popularne i rozpoznawalne, że podczas akcji wprowadzania przez producenta nowego typu opakowania (zgrzewanego, przez co niewykorzystującego folii aluminiowej) w kampanii teaserowej oraz właściwej kampanii informacyjnej odwoływano się do niego hasłem „Świstak już nie zawija”. Wykreowana w ten sposób sytuacja świstaka została poddana społecznej dyskusji, min. w programach publicystycznych „Szkło kontaktowe” oraz „Kuba Wojewódzki Show”, a także poświęconej tej sprawie (obecnie niedostępnej) specjalnej stronie internetowej (www.przywrocicswistaka.pl).

„... – bezcenne. Niektóre rzeczy są bezcenne, za inne zapłacisz kartami MasterCard” seria haseł reklamowych MasterCard obrazujących emocjonalną wartość dokonywania zakupów, których konstrukcja została zaadaptowana do komentowania efektów podejmowania najróżniejszych wysiłków, min. w programie „Teraz My” jako komentarz do niespodziewanego, dla zaproszonego Donalda Tuska, specjalnego koncertu Dody oraz w formie SMS-ów krążących w społeczeństwie przed wyborami parlamentarnymi 21.10.2007 głoszących: „Założenie butów – 30 sekund. Spacer do lokalu wyborczego – 300 sekund. Oddanie głosu – 120 sekund. Zobaczyć minę Kaczora po wyborach – BEZCENNE!”¹²⁰.

„Prawie jak Żywiec. Prawie robi ogromną różnicę” hasło zwieńczające serię spotów pokazujących próby aspiracji i aprecjacji różnorodnych działań do sławnego w swojej kategorii wzorca, stawiając tym samym tezę, że w kategorii piwa to Żywiec jest takim wzorcem¹²¹. Ogromny potencjał prześmiewczy i szyderczy został doceniony w dużym stopniu przez internautów, których amatorskie prezentacje wideo w stylu powielającym oryginalne reklamy Żywca i zamieszczane w dużych ilościach w serwisach typu YouTube (tylko w jego zasobach znajduje się około 56 tys. filmów z tytułem bezpośrednio nawiązującym do kampanii „Prawie jak...”¹²²).

„A teraz to mi to lotto!” hasło spotu promującego w 2004 roku kampanię Totalizatora Sportowego „Zmień świat na lotto”, których głównym przesłaniem było ukazanie możliwości zmiany stylu życia, dzięki wygranej na loterii. Spot ten odróżniał się od innych produkcji z tej serii, które były utrzymane w sielankowej stylistyce, pokazaniem bardzo realistycznych realiów monotonnej pracy biurowej dodatkowo uprzykrzanej

¹²⁰ http://fakty.interia.pl/tylko_u_nas/news/zobaczyc-mine-kaczynskiego-bezcenne,999051,3439 (pobrano: 11.12.2013).

¹²¹ <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=1413> (pobrano: 11.12.2013).

¹²² http://www.youtube.com/results?search_query=Prawie+jak...&search=Search (pobrano: 11.12.2013).

przez apodyktycznego przełożonego, co bardzo trafnie oddawało powszechne społeczne pragnienia o uwolnieniu się spod dyktatu własnego szefa, najlepiej jednocześnie ośmieszając jego osobę i wyraźnie wykazując jego nieudolność. Hasło to na tyle dobrze oddawało ideę podważania czyjejś kompetencji oraz negowania istotności jego argumentów, czy zaangażowania, że w powszechnym użytku zastąpiło nawet kilka wulgaryzmów¹²³.

10.5 Problemy komunikacji międzykulturowej przy wykorzystaniu sloganów promocyjnych

Umowa społeczna kształtująca intencje poszczególnych słów jest procesem ciągłym, przez co stale dochodzi do mniejszych lub większych zmian w zakresach znaczeniowych. Zmiany te uwidaczniają się ze szczególną siłą w przypadku pokrewnych, ale jednak obcych języków. Może wtedy dojść do sytuacji, gdzie słowo charakteryzujące się zbieżnym źródłosłowem oraz nawet podobną pisownią, będzie posiadało inny zakres znaczeniowy, zmieniający sens zdania. Istotność tego zagadnienia w aspekcie komunikacji międzykulturowej przy wykorzystaniu sloganów obrazują liczne przypadki, np: Slogan długopisu firmy Parker: „The Parker pen won't leak and embarrass you” (w tłumaczeniu na język polski można przyjąć wersję: Długopisy Parkera nie wyleją się i nie wprawią cię w zakłopotanie). Slogan nawiązywał do przykrej przypadłości piór wiecznych, których zbiorniczki na atrament były wrażliwe na wzrost ciśnienia atmosferycznego, co skutkowało tzw. wylaniem się pióra. W przypadku piór przenoszonych w piórniku, wiązało się to jedynie z koniecznością pracochłonnego zmycia atramentu natomiast, gdy pióro było przenoszone w kieszeni koszuli, taki wypadek mógł oznaczać dla właściciela blamaż towarzyski (wynikający z paradowania po biurze w poplamionej koszuli). Natomiast długopisy są wolne od tego problemu z racji wykorzystywania tuszu o większej od atramentu gęstości,

¹²³ M. Krajewski, POPamiętane, słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2006, s. 167.

a także zastosowaniu bardziej szczelnego systemu dozowania (zamiast stalówki o swobodnym przepływie wkład długopisu zamknięty jest metalowa, obrotowa kulka). Podczas wprowadzenia tego produktu na rynek meksykański oryginalny slogan został przetłumaczony na język hiszpański: „No te embarazará chorreándose en tu bolsillo”. Jednakże pomimo zauważalnego podobieństwa wizualnego pomiędzy angielskim słowem „embarrass”, a hiszpańskim „embarazar” to ich zakres znaczeniowy jest drastycznie odległy – „embarazar” oznacza „zapładniać”¹²⁴, natomiast hiszpańskim słowem oznaczającym zawstydzenie i zakłopotanie, które powinno było się znaleźć w tłumaczeniu tego sloganu jest „avergonzarse”¹²⁵.

W przypadku wieloznacznych i metaforycznych zwrotów zakres ich znaczenia może być modyfikowany przez towarzyszący im kontekst. Na istotność tej zależności dla sloganów promocyjnych wskazuje przypadek Rady Turystyki Hongkongu, która na początku 2003 roku do promocji tego miasta rozpowszechniała slogan: „Hong Kong will take your breath away” (Hongkong zapiera dech w piersiach – w języku angielskim jest to bardziej wieloznaczne stwierdzenie, mogące oznaczać również „odbiera oddech, dusi”). Biorąc pod uwagę zanieczyszczenie powietrza w Hong Kongu już w zwykłych warunkach slogan mógł być interpretowany mało pozytywnie i ironicznie. Nieoczekiwane dramatyczna interpretacja znaczenia zwrotu „zapiera dech w piersiach” pojawiła się w związku z wybuchem w Azji epidemii SARS¹²⁶ (Severe Acute Respiratory Syndrome – Zespół ostrej ciężkiej niewydolności oddechowej) – nietypowego wirusowego zapalenia płuc, mogącej prowadzić do śmierci w wyniku uduszenia. W samym Hongkongu odnotowano wtedy niemalże 1800 zachorowań, które w 300 przypadkach zakończyły się śmiercią. Wirus przenoszący się wraz z pasażerami rejsów lotniczych rozprzestrzenił się w krótkim czasie na większość kontynentów i w wielu krajach wdrożono

¹²⁴ <http://uponmyword.com/tag/parker-pen> (pobrano: 11.12.2013).

¹²⁵ <http://pl.pons.com/tlumaczenie/hiszpański-polski/verguenza> (pobrano: 11.12.2013).

¹²⁶ J. Rendell i inni, *Critical Architecture*, Tylor & Francis, London 2007, s. 215-216.

intensywne programy profilaktyczne, czemu towarzyszyły zauważalne niepokoje społeczne¹²⁷.

10.6 Praktyka analizy semantycznej sloganów reklamowych

Prezentowana poniżej lista sloganów została zaczerpnięta z książki L. Sullivana, w której autor zamieścił zestaw pomysłów ze swojego portfolio (zrealizowanych lub przygotowywanych kampanii reklamowych). Przytaczane slogany były tworzone na potrzeby niskobudżetowej reklamy burbona (autor nie ujawnił, o jaką konkretnie markę chodziło, ale podał kilka bardziej precyzyjnych informacji – region pochodzenia Kentucky, rok założenia 1796), która w założeniach zleceniodawcy powinna posiadać styl intelektualny i wzbudzający refleksje¹²⁸:

Chcesz usłyszeć jak powstaje? Masz na to 9 lat?

9 lat w dębowej beczce w brzydkim magazynie. Nasz pomysł na cenny czas.

Po 9 latach zachwiania pasa nadeszła ta chwila.

Dziewięć długich lat w beczce. Jedna wspaniała godzina w szklance.

Kontynenty dryfują szybciej niż ten burbon dojrzewa.

Matka Natura uczyniła z tego whiskey. Ojciec Czas zrobił z tego burbon.

Dłużej się nie da.

Wiatr górów czyni to, co czas temu burbonowi.

15 maja będziemy przetaczać beczkę nr 1394-M o ćwierć obrotu w lewo. Pomysłeliśmy, że może chciałbyś o tym wiedzieć.

Trzy pierścienie mnożą się. Lodowce przyspieszają. A burbon wciąż czeka.

Pierwszy raz butelkowany, kiedy inne burbony nie dorastały do pięt pałeczce do mieszania koktajli.

¹²⁷ http://www.who.int/csr/sars/country/table2004_04_21/en/index.html (pobrano: 11.12.2013).

¹²⁸ L. Sullivan, *Spoty, plakaty i slogany. Jak tworzyć lubiane reklamy*, Helion, Gliwice 2007, s. 98-101.

Pierwszy raz butelkowany, kiedy historię Ameryki można było przedstawić w trakcie krótkiego kursu.

Pierwszy raz butelkowany, kiedy o historii Ameryki mówiono „wydarzenia bieżące”.

Pierwszy raz butelkowany, kiedy Dziki Zachód oznaczał Kentucky.

Łagodniejszy niż te młode, zarozumiałe burbony.

W roku 1796 ten burbon był najbardziej dostępną formą centralnego ogrzewania.

Przepis na ten burbon przetrwał od 1796 roku. Proszę, nie mieszaj go z miętą i cukrem.

Pisz do nas po darmową informację o tym, co można zrobić z coolerami na bazie białego wina. Robimy to nieprzerwanie od 1796. Nie licząc przejściowych utrudnień z lat 20. ubiegłego wieku. Jeśli nie potrafisz zapamiętać nazwy, poproś po prostu o burbon po raz pierwszy butelkowany kiedy Chester A. Arthur był prezydentem.

110 lat na karku i wciąż co noc w barze.

Gdybyśmy mogli jeszcze cokolwiek cofnąć się w czasie, zrobilibyśmy to.

Fala podmuchu starego wybuchu.

Po raz pierwszy butelkowany przed pojawieniem się billboardów.

Ten poszukiwany burbon był początkowo wprowadzany na rynek dzięki wołom.

Wprowadzony 50 lat przed kostkami lodu.

Coś w rodzaju kanadyjskiej whiskey. Tyle że to burbon. I to z Kentucky.

Coś w rodzaju starego muła z Kentucky. Klasyczny, uparty i potrafi dać kopa.

Z trzeciego piętra starego składu z Kentucky. Niebo.

Rozgrzewający trend prosto z Kentucky.

Nieosiągalny dla mieszczuchów.

Nie tylko nosi nazwę strumienia z Kentucky - on z niego powstaje.

Stary jak wzgórza, z których pochodzi.

Łagodny. Głęboki. Trudny do znalezienia. Zupełnie jak strumień, z którego czerpiemy wodę. Ręcznie butelkowany prosto z beczki w Kentucky. Zapnij pasy.

Smakuje tak, jak zachód słońca w Kentucky wygląda.

Jego Starym Domem w Kentucky była beczka.

Woda rujnuje mecze baseballowe i burbona.

Najlepszy. Ulubiony. Po prostu. Taki. Jaki. Jest.

Spokojną nocą spróbuj go bez hałaśliwego lodu.

Świetny, gdy dzieci już po dobranocce. Idealny, gdy po maturze.

Komponuje się wspaniale z bujanym fotelem i psem.

Nie potrzebujesz wody, by cieszyć się tym pierwszorzędnym burbonem. Ogień byłby lepszy. Doskonały na te spokojne czasy. Jak między jednym małżeństwem a drugim.

Powyższe slogany można analizować dwutorowo:

- pod kątem zgodności z założeniami (nie wszystkie z ich charakteryzują się refleksyjnym i intelektualnym stylem),
- pod kątem różnic międzykulturowych w semantyce poszczególnych pojęć wykorzystywanych w sloganach.

Tematyka niniejszego opracowania ogranicza zakres analizy jedynie do międzykulturowych różnic semantycznych, w których również można doszukać się dwóch zasadniczych aspektów:

- różnic semantycznych pomiędzy kulturą amerykańską a polską,
- różnic semantycznych pomiędzy kulturą Zachodnia a wszelkimi innymi.

Przykładowa analiza międzykulturowych różnic semantycznych zostanie zaprezentowana na przykładzie sloganu: „Jeśli nie potrafisz zapamiętać nazwy, poproś po prostu o burbon po raz pierwszy butelkowany, gdy Chester A. Arthur był prezydentem”.

Podstawowa międzykulturowa różnica semantyczna odnosi się w tym sloganie do postaci Chestera A. Arthura, jako wyznacznika konkretnych dat lub okresu historycznego. Mniejsze znaczenie dla wymowy całego sloganu mają różnice w zakresie semantycznym samego pojęcia roli „prezydenta” pomiędzy kulturą amerykańską, a wszelkimi innymi.

W przypadku semantyki „Chester A. Artur prezydent USA” precyzyjne określenie różnic międzykulturowych nie będzie prostym zadaniem. Należy przyjąć, że postać tego prezydenta będzie czytelnym wyznacznikiem konkretnego okresu historycznego jedynie w przypadku, gdy w danej kulturze nauka o wszystkich prezydentach USA będzie

znajdowała się w programie nauki początkowej, bądź też prezydent Artur miał konkretne i znaczące zasługi dla danego kraju.

Pomocnym narzędziem może być tutaj porównanie wpisów wikipedycznych w poszczególnych językach. Przy założeniu, że aktywność hasłotwórcza opiera się w tym serwisie na udziale ochotników-amatorów, a nie specjalistów, forma haseł w poszczególnych językach może oddawać potoczną wiedzę w danym temacie, może także ją kształtować z racji znaczącej dostępności informacji z tego serwisu dla dużych rzesz ludzi. Należy tu jednak zastrzec, że Wikipedia nie jest źródłem naukowym, więc pozwala jedynie wnioskować o potocznej wiedzy ludzi w danej nacji, a nie rzeczywistym i naukowo rzetelnym znaczeniu danego pojęcia. Ponadto wiele haseł posiada bardzo ograniczoną ilość wersji językowych, co znacząco utrudnia wykorzystanie tego narzędzia do analiz w zakresie różnic międzykulturowych.

Bardziej rzeczowe i rzetelne narzędzie stanowi „Google trends” pozwalający na uzyskanie zestawień aktywności wyszukiwania konkretnych fraz wpisywanych w wyszukiwarke Google przez mieszkańców poszczególnych rejonów świata.

Różnice w znaczeniu samego pojęcia „prezydent” nie są kluczowe dla analizy tego sloganu, gdyż jego wykorzystanie nie miało na celu wytworzenia efektu prestiżowego (slogan nie koncentruje się na tym, że produkt był użytkowany przez prezydenta, a jedynie zaznacza fakt, że pierwszy raz zaczął być butelkowany w czasach, gdy prezydentem USA był Chester A. Artur). Niemniej jednak zastosowanie pojęcia „prezydent” może być problematyczne w pewnych nacjach. Należy się spodziewać największych różnic wśród przedstawicieli kultur o niskiej tradycji demokratycznej lub strukturze plemiennej albo klanowej. Zauważalne różnice w zakresie semantycznym tego pojęcia będą pojawiały się również pomiędzy poszczególnymi krajami kultury zachodniej, z racji specyfiki znaczenia funkcji prezydenta w USA. W USA zakres pojęciowy funkcji prezydenta jest dość szeroki zarówno, jeśli rozważa się kompetencje głowy państwa (który w USA łączy role zarówno prezydenta w polskim rozumieniu, jak również premiera), ale także w kwestii osób wobec których można tego pojęcia użyć (w USA można dość powszechnie spotkać się z prezydentami różnych organizacji – nawet klub sza-

chowy może mieć swojego prezydenta, podczas gdy w Polsce użyłoby się raczej określenia prezes lub przewodniczący). W polskich realiach językowych, w odróżnieniu do USA możliwe jest natomiast spotkanie prezydenta miasta.

Podsumowanie

Zagadnienie różnic kulturowych w komunikacji językowej, której jednym z przejawów jest komunikacja promocyjna przy wykorzystaniu sloganów reklamowych, jest zagadnieniem złożonym i bardzo istotnym w realiach postępującej globalizacji. Błędy w interpretacji znaczenia zawartego przez nadawcę w danym przekazie, w przypadku komunikacji międzynarodowej, mogą pojawiać się na wielu poziomach, rozpoczynając od wykorzystywanych rodzajników i wymowy poszczególnych głosek, a kończąc na zakresie semantycznym danego pojęcia. Bardzo istotne jest zatem zrozumienie i dostosowanie się do faktu, iż nasze intuicyjnie postrzeganie rzeczywistości i interpretacja pojęć w polskich realiach, będących częścią realiów zachodnich, nie stanowią jedynej możliwej perspektywy do interpretacji informacji. W związku z powyższym, konieczne jest prowadzenie analiz możliwych zniekształceń i różnic międzykulturowych, nawet w przypadku przekazów tak nieskomplikowanych jak slogany promocyjne.

Zagadnienia do dyskusji

1. Spośród podanych sloganów dla kampanii burbona dokonaj analizy wybranych 5 pod kątem różnic postrzegania użytych w nich pojęć pomiędzy kulturą amerykańską, a polską.
2. Spośród podanych sloganów dla kampanii burbona dokonaj analizy wybranych 5 pod kątem różnic postrzegania użytych w nich pojęć pomiędzy kulturą zachodnią, a wschodnią.
3. Spośród podanych sloganów dla kampanii burbona podaj 5 przykładów różnic w wykorzystywaniu rodzajników dla tych samych pojęć w różnych kulturach.

4. Zastanów się, czy pojęcie „tygodnia” jest uniwersalne w skali ogólnoświatowej? Czy zawsze „tydzień” oznacza 7 dni (czym jest i gdzie jest stosowany tydzień decymalny)? Czy we wszystkich kulturach tydzień rozpoczyna się w poniedziałek?
5. Zastanów się, czy znaczenie i nastawienie do pojęcia „pies” jest uniwersalne w skali ogólnoświatowej? Wymień kultury, w których użycie tego określenia wobec człowieka może być postrzegane, jako obraźliwe, a w których jako pozytywne.

Literatura

- Albin K., *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*, PWN, Warszawa, 2002.
- Bartlett F.C., *Remembering: An Experimental and Social Study*, Cambridge University Press, Cambridge 1932.
- Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa, 2010.
- Berger L., Luckman T., *The Social Construction of Reality*, Doubleday, New York, 1967.
- Bralczyk J., *Język na sprzedaż*, GWP, Gdańsk, 2004.
- Budzyński W., *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*, Poltex, Warszawa, 2000.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk, 2004.
- Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2006.
- Harnish R.M., *Minds, Brains, Computers: The Foundations of Cognitive Science*, Blackwell Publishers, Oxford, 2002.
- Kaczmarek B., *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, WUMS-C, Lublin, 2003.
- Kamińska-Szmaj I., *Rodzaje i cechy sloganów reklamowych*, Aida Media, 1996, 4: 33.
- Kochan M., *Slogany w reklamie i polityce*, TRIO, Warszawa, 2005.
- Kopalinski W., *Przygody słów i przysłów*, Rytm, Warszawa, 2007.
- Krajewski M., *POPamiętane, słowo/obraz terytoria*, Gdańsk, 2006.
- Kurcz I., *Psychologia języka i komunikacji*, SCHOLAR, Warszawa, 2005.
- Kwarciak B., *Co trzeba wiedzieć o reklamie*, Profesj. Szk. Biznesu, Kraków, 1997.
- Nęcka E., *Psychologia poznawcza*, PWN, Warszawa, 2006.
- Pinker S., *Language Instinct*, HarperCollins, New York, 1995.
- Pittam J., *Voice in Social Interaction*, Sage Publications, London, 1994.
- Rendell J. i inni, *Critical Architecture*, Tylor & Francis, London, 2007.
- Richard E., *Geografia myślenia, Smak słowa*, Sopot, 2009.
- Sullivan L., *Spoty, plakaty i slogany. Jak tworzyć lubiane reklamy*, Helion, Gliwice, 2007.

- Sułkowski Ł., *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty modeli i metody zarządzania*, [w:] Sułkowski Ł., Sikorski Cz., *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa, 2014.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
- Zenderowski R., Kosiński B., *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu, Warszawa, 2012.
- Zimbardo P., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa, 1999.
- http://books.google.pl/books?id=e7IGAAAAQAAJ&pg=PA1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (pobrano: 11.12.2013).
- <http://www.novaresource.org/history.htm> (pobrano: 11.12.2013).
- http://fakty.interia.pl/tylko_u_nas/news/zobaczyc-mine-kaczynskiego-bezcenne,999051,3439 (pobrano: 11.12.2013).
- <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=1413> (pobrano: 11.12.2013).
- http://www.youtube.com/results?search_query=Prawie+jak...&search=Search (pobrano: 11.12.2013).
- <http://uponmyword.com/tag/parker-pen> (pobrano: 11.12.2013).
- <http://pl.pons.com/tlumaczenie/hiszpański-polski/vergüenza> (pobrano: 11.12.2013).
- http://www.who.int/csr/sars/country/table2004_04_21/en/index.html (pobrano: 11.12.2013).