

Grzegorz Hajduk

Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii, Katedra Marketingu
i Przedsiębiorczości
grzehaj@ur.edu.pl

WYZWANIA INTEGRACJI KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ W KONTEKŚCIE ZJAWISKA OUTSOURCINGU I WIRTUALIZACJI MARKETINGU

Streszczenie: W artykule zwrócono uwagę na aktualne ograniczenia w posługiwaniu się zintegrowaną komunikacją marketingową. Omówiono wpływ konsumentów na skuteczność budowania wartości marki, mogący skutkować utratą kontroli nad tym procesem. Scharakteryzowano zjawiska outsourcingu i wirtualizacji marketingu, wymagające zmiany reguł komunikowania się firm z ich rynkowym otoczeniem. Opisane zjawiska i zależności zidentyfikowane zostały przez autora w ramach prowadzonych badań własnych¹ oraz podczas obserwacji aktywności marketingowej firm.

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa, marketing, outsourcing, marka.

Klasyfikacja JEL: M31, L86, L82, D83.

THE CHALLENGES OF MARKETING COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF OUTSOURCING AND VIRTUALIZATION OF MARKETING

Abstract: The article addresses the current limitations of using integrated marketing communications. The article also discusses the impact of consumers on the ef-

¹ Badania ilościowe dotyczące zakresu i skuteczności działań marketingowych realizowanych przez firmy produkcyjne były prowadzone przez autora w latach 2005 i 2008 na próbie kwotowej $n = 120$ na terenie województwa podkarpackiego oraz w roku 2016 na próbie kwotowo-celowej $n = 202$ na terenie Polski.

fectiveness of brand building, which in turn could result in the loss of control over the process. The phenomenon of outsourcing and marketing virtualization has been characterized by changing the rules of communication between companies and their market environment. Described phenomena and dependencies were identified by the author in the course of research and the author conducted on his own during observation of the companies' marketing activity.

Keywords: marketing communications, marketing, outsourcing, brand.

Wstęp

Zbiór pojęć i teorii dotyczących komunikowania się firm z ich rynkowym otoczeniem wciąż się rozszerza. Zintegrowana komunikacja marketingowa (*Integrated Marketing Communications* – IMC) zyskała status paradygmatu i jest powszechnie wskazywana jako uwarunkowanie skuteczności procesu budowania wartości marki. Równolegle w praktyce działań marketingowych obserwowane są zjawiska outsourcingu marketingu, jego wirtualizacji, realizowania działań marketingowych przez podmioty funkcjonujące w ramach układów sieciowych itp. W takich warunkach zachowanie spójności przekazu oraz kontroli nad procesem kreowania wizerunku marki staje się coraz trudniejszym wyzwaniem.

Omawiane w artykule koncepcje teoretyczne wyselekcjonowano na podstawie przeglądu literatury z zakresu marketingu i zarządzania. Opisywane zjawiska zostały zidentyfikowane przez autora podczas obserwacji aktywności marketingowej firm o różnej skali działania oraz praktyki funkcjonowania agencji świadczących usługi marketingowe. Stanowią one podstawę proponowanej systematyki obszarów integracji komunikacji marketingowej i wytycznych dotyczących jej stosowania, adekwatnych do bieżących realiów rynkowych. Celem artykułu jest określenie aktualnych uwarunkowań integracji komunikacji marketingowej, uwzględniających ewolucję i specyfikę współczesnych koncepcji zarządzania organizacjami.

1. Integracja komunikacji marketingowej

Zintegrowana komunikacja marketingowa podporządkowana jest budowaniu wartości marki, co świadczy o strategicznym charakterze i znaczeniu procesów z nią związanych. Znajduje to potwierdzenie w wielu definicjach IMC.

Utożsamia się ją z poprawą spójności marki (Pickton i Broderick, 2005, s. 26) czy zapewnieniem, że wszystkie kontakty obecnych bądź przyszłych klientów z marką będą właściwe dla danego odbiorcy i spójne w czasie (Schultz i Schultz, 2003, s. 21). Skuteczne wdrożenie tej koncepcji wymaga koordynacji komunikacji mającej swoje źródła w wielu komórkach, umiejscowionych w różnych miejscach struktury organizacyjnej firmy. Integracja komunikacji marketingowej powinna odbywać się na trzech poziomach (Hajduk, 2010, s. 28):

1. Poziom mieszanki działań komunikacyjnych (*communications mix*) – integracja, polegająca na doborze odpowiednich działań i narzędzi komunikacyjnych (reklama, public relations, publicity, promocja sprzedaży, promocja osobista, marketing bezpośredni i inne) oraz koordynowaniu ich w czasie i przestrzeni. Dąży się tutaj do uzyskania spójności przekazu i osiągnięcia pożądanego efektu synergii oddziaływania wykorzystanych komponentów.
2. Poziom marketingu mix – działania komunikacyjne dostosowywane są do pozostałych elementów mieszanki marketingowej (produktu, ceny, dystrybucji, personelu itp.), która dzięki integracji może skutecznie wpływać na postawy i zachowania w grupie docelowej. Wymaga to zarówno koordynacji planów i zadań wielu osób zajmujących się marketingiem w firmie, jak i współpracy z podmiotami, które świadczą dla firmy usługi o charakterze marketingowym.
3. Poziom korporacyjny – zintegrowanie komunikacji z takimi elementami, jak wizja, misja czy główne założenia strategii biznesowej firmy. Oparcie treści przekazu na tych niezmiennych, kluczowych wartościach niematerialnych stanowi podstawę do budowania trwałych relacji i kształtowania stabilnego w czasie, pozytywnego wizerunku firmy i jej marki.

Z perspektywy firmy integracja komunikacji stanowi proces przebiegający według określonego porządku i zasad. Z góry zakłada się m.in. kompatybilność poszczególnych kanałów czy narzędzi. Inaczej wygląda to z perspektywy odbiorcy. Komunikaty są selekcjonowane i przyswajane według własnych preferencji i oczekiwań. To odbiorca w coraz większej mierze decyduje o tym, co, kiedy i w jaki sposób pozyska, a także którym źródłom zaufa. Opiniotwórczą rolę posiadają wszelkiego rodzaju społeczności, często wirtualne, liderzy opinii itp. (Rogała i Wielicka-Regulska, 2015, s. 1341). Wizerunek marek w coraz większym zakresie jest kreowany na podstawie informacji nie tylko przekazywanych, lecz także generowanych przez przedstawicieli grupy docelowej – konsumentów. Finne i Grönroos, wprowadzając pojęcie komunikacji marketingowej zintegrowanej z odbiorcą (*customer-integrated marketing*

communication – CIMC), proponują, aby przyjąć zmodyfikowane podejście do zagadnienia integracji (Finne i Grönroos, 2017, s. 446). Konstrukcja programów zintegrowanej komunikacji marketingowej od początku stosowania i opisywania w literaturze tej koncepcji zakładała dostosowanie treści i form przekazu do preferencji klientów (Schultz, 1992; Pickton i Broderick, 2005; Belch i Belch, 2004, s. 11). W obecnych realiach daje się jednak zauważyć, że wpływ grupy docelowej na przebieg dialogu pomiędzy marką a jej odbiorcami się powiększa. Tworzą się dzięki temu nowe możliwości zwiększania zasięgu w oddziaływaniu na rynek. Coraz większy udział konsumentów w procesie kreowania wizerunku marek ogranicza jednak równocześnie firmom kontrolę nad nimi i ich wizerunkiem.

W literaturze poświęconej zagadnieniu integracji komunikacji marketingowej zaproponowano dodatkowe pojęcie tzw. komunikacji użytkowej (*communication-in-use*). Dotyczy ono sytuacji włączania klienta w proces komunikacji oraz uwzględniania jego sposobów rozumienia wszystkich rodzajów komunikatów generowanych przez firmę lub pochodzących z innych źródeł, które klient postrzega jako przekaz stanowiący dla niego pewną wartość użytkową, związaną z osiągnięciem konkretnego celu (Finne i Grönroos, 2017, s. 454). Ocena wartości, wiarygodności i użyteczności informacji, na których podstawie budowane jest wyobrażenie o marce, leży po stronie odbiorcy. Ma ona charakter subiektywny, chociaż w wielu przypadkach indywidualizm takiej oceny jest pozorny. W rzeczywistości bowiem konsumenci za własne postawy łatwo przyjmują preferencje czy uprzedzenia prezentowane przez społeczności lub liderów opinii cieszących się ich zaufaniem.

2. Wyzwania dla komunikacji zintegrowanej

Wśród ważnych i aktualnych uwarunkowań prowadzenia komunikacji z otoczeniem rynkowym w sposób zintegrowany należy wskazać zmiany w zakresie zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Szczególnie istotne wydają się zjawiska dotyczące stosowania współczesnych koncepcji zarządzania, takie jak outsourcing marketingu, realizowanie działań marketingowych przez podmioty funkcjonujące w układach sieciowych oraz wirtualizacja marketingu.

Jedną z obserwowanych tendencji w obszarze zarządzania marketingiem jest redukcja poziomu własnej aktywności w realizowaniu funkcji marketingowej przez przedsiębiorstwa na rzecz powierzenia tej działalności wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym. Zjawisko to określa się mianem outsourcingu marketingu.

Pojęcie outsourcingu doczekało się wielu definicji i interpretacji, które różnią się między sobą. Jednymi z pierwszych autorów interpretujących to zjawisko byli Quinn i Hilmer. Proponując określenie „outsourcing strategiczny”, odnieśli się do sytuacji korzystania z usług dostawców zewnętrznych, innowacji oraz profesjonalnych możliwości specjalistycznych, które byłyby za drogie lub niemożliwe do odtworzenia w warunkach wewnętrznych (Quinn i Hilmer, 1994, s. 45). W literaturze przedmiotu można wskazać ogólnie dwa podejścia do definiowania natury outsourcingu. W węższym przyjmuje się, że outsourcing dotyczy wydzielania ze struktury przedsiębiorstwa części istniejącej działalności na zewnątrz, w wyniku czego tworzony jest nowy niezależny podmiot gospodarczy. W szerszym ujęciu wskazuje się bardziej ogólnie, że proces ten związany jest z powierzaniem przez organizację realizacji określonego zadania usługodawcy (Cyfert i Krzakiewicz, 2009, s. 163).

Zatrudnianie ekspertów zewnętrznych do obsługi jednostek biznesowych, które znajdują się poza podstawową działalnością firmy, jest dosyć powszechną praktyką. Stanowi również metodę powiększania potencjału zasobów ludzkich bez zwiększania zatrudnienia w firmie (Dominguez, 2005, s. 5). Wiele działań z zakresu komunikacji marketingowej wymaga eksperckiej wiedzy i kompetencji, których zdobycie i utrzymanie wewnątrz organizacji nie byłoby uzasadnione ekonomicznie. Bardziej opłacalne jest skorzystanie ze specjalistów zewnętrznych. Za takim rozwiązaniem przemawiają też często motywy związane ze skutecznością zarządzania i optymalizacją wykorzystania zasobów.

Zakres outsourcingu może być różny w stosunku do pozostawionych sobie na wyłączność uprawnień decyzyjnych. Zazwyczaj przy korzystaniu z zewnętrznych zasobów do wykonywania funkcji komunikacji marketingowej szuka się kompromisu pomiędzy zakresem decyzji i działań podejmowanych wewnątrz oraz poza firmą. Prowadzenie kontroli nad strategicznym procesem budowania wartości marki powinno pozostać kompetencją wewnętrzną, do której przypisane jest stanowisko brand managera, communication managera lub członka zarządu o odpowiednich uprawnieniach decyzyjnych w zakresie egzekwowania realizacji przyjętej strategii marki.

Pełny outsourcing w obszarze komunikacji marketingowej polegałby na powierzeniu zewnętrznym wykonawcom całego pola decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych dotyczących komunikowania się z rynkiem. Jest to rzadko stosowane rozwiązanie, które w istocie sprowadzałoby się do stworzenia swoistej organizacji wirtualnej. Jest ona w stanie efektywnie zrealizować założone cele operacyjne, ale efektem ubocznym takiego rozwiązania może być utrata niezależności i kontroli nad marką w wymiarze strategicznym.

Zjawisko outsourcingu powiązane jest ze zmianami, które zachodzą w obszarze powiązań pomiędzy współpracującymi organizacjami. W ramach nowych koncepcji przedsiębiorstwa pojawiają się takie pojęcia, jak organizacja relacji czy organizacja związków, a o istocie przedsiębiorstwa decydują relacje istniejące w ramach najczęściej mało zhierarchizowanych oraz silnie rozproszonych struktur organizacyjnych (Łobejko, 2012, s. 43). Przedsiębiorstwo może funkcjonować jako zbiór rozproszonych zespołów, które łączy sieć relacji. Ten nowy rodzaj organizacji określa się mianem przedsiębiorstwa sieciowego. Sieciowy charakter może mieć również współpraca pomiędzy wieloma różnymi organizacjami. Sieci przedsiębiorstw stanowią określoną przestrzeń współdziałania w miarę niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie jest realizowane poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne (Czakon, 2005, s. 12). Istotą relacji sieciowych są powiązania formalne, nieformalne oraz bezpośrednie. W praktyce wykorzystania podejścia sieciowego przez firmy niezwykle istotną okazuje się rola kontaktów nieformalnych, które poza zapisami oficjalnych umów i porozumień między stronami stanowią o sukcesie lub porażce działalności rynkowej (Kawa i Pierański, 2015, s. 26). Przedsiębiorcy i osoby zarządzające przedsiębiorstwami, którzy darzą się wzajemnym zaufaniem, są w stanie szybciej podejmować decyzje dotyczące wspólnie realizowanych przedsięwzięć. Nie bez znaczenia są też nowe możliwości kooperacji pomiędzy podmiotami oddalonymi od siebie, ale posiadającymi dobrą reputację. Wynikają one z postępu w rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych. Zaobserwować można również zmiany w standardach budowania relacji i prowadzenia bezpośredniej komunikacji pomiędzy firmami. Nawiązanie kontaktu i współpracy odbywa się coraz częściej bez konieczności osobistego spotkania partnerów biznesowych. O ile dla przedstawicieli średniego i starszego pokolenia w świecie biznesu osobisty, bezpośredni kontakt generuje wartość nie do zastąpienia, o tyle najmłodsi rynkowi gracze nie dostrzegają istotnych różnic pomiędzy kontaktem osobistym a kontaktem online. Wskazują wręcz na przewagi tej drugiej formy, której zaletami są: multimedialność, możliwość współdzielenia dokumentów, przekazywania i współdzielenia innych plików, zapisu i odтворzenia w formie cyfrowej przebiegu dyskusji itp. (Hajduk, 2016, s. 190). Istotną zaletą jest także oszczędność czasu, który trzeba byłoby przeznaczyć na podróż w celu osobistego spotkania.

Dla firm zlecających usługi z zakresu szeroko rozumianej komunikacji marketingowej możliwość skorzystania z oferty wielu oddalonych geograficznie firm usługowych oraz wykonawczych stanowi znaczne udogodnienie

i szansę rozwojową. Wymaga jednak zrozumienia i zaakceptowania specyfiki kooperacji w ramach tworzonej sieci, otwartości na nowe formy współpracy oraz umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych wspierających współdziałanie na odległość.

Pochodnym zjawiskiem, które istotnie determinuje skuteczność zintegrowanej komunikacji marketingowej, jest wirtualizacja marketingu. Pojęcie to należy osadzić w szerszym kontekście – organizacji wirtualnej. W literaturze stosuje się dwa podejścia do sposobu definiowania organizacji wirtualnej: strukturalne – jako forma kooperacji niezależnych podmiotów, organizacji czy osób; procesowe – skoncentrowane na działaniach i zachowaniach organizacji, która twórczo wykorzystuje technologie informacyjne (Saabeel, Verduijn, Hagdorn i Kumar, 2002, s. 5–8). Organizacja wirtualna stworzona jest na zasadzie dobrowolności i wzajemnego zaufania przez organizacje, które wstępują w różnego rodzaju związki w celu osiągnięcia korzyści większych niż wtedy, gdyby działały w sposób tradycyjny. Możliwość wchodzenia w takie związki i tworzenie sieci powiązań zapewniają globalne sieci informacyjne i duże bazy danych (Penc, 2001, s. 63). Granice funkcjonowania organizacji wirtualnej podlegają stałemu procesowi ewolucji w zależności od zmian oczekiwań klientów, potrzeb rynkowych i warunków otoczenia (Najda-Janoszka, 2010, s. 51). Organizacja może wyrażać swoją wirtualność poprzez wykorzystanie technologii (np. internetowych), poprzez zacieranie granic swoich działań, stawiając na współpracę, wreszcie poprzez skupianie się na zasobach niematerialnych w szczególności informacji, relacji i wiedzy (Mazurek, 2012b, s. 45). Istotny wkład we współczesne rozumienie wirtualności oraz rozpowszechnienie się tego terminu ma informatyka (Brzozowski, 2010, s. 34). Powszechność jej wykorzystania sprzyja wirtualizacji i kooperacji na odległość dla osiągnięcia celów marketingowych.

O wysokim poziomie wirtualizacji marketingu można powiedzieć wtedy, gdy interakcje z klientami opierają się na tworzeniu ich społeczności w środowisku wirtualnym (głównie w przestrzeni social media), a oni sami są zaangażowani w proces sprzedaży; materiały marketingowe powstają w wyniku kooperacji z dostawcami i partnerami dysponującymi odpowiednimi źródłami informacji i technologią, a działania marketingowe wdrażane są przez sieć współpracujących podmiotów tworzących wirtualne zespoły marketingowe (Mazurek, 2012a, s. 200). Najwyraźniej zjawisko to zaobserwować można w obszarze komunikacji z otoczeniem. W kontekście rozwoju nowych mediów wirtualizacja komunikacji marketingowej jawi się jako jeden z istotniejszych kierunków jej rozwoju. Dużym wyzwaniem staje się prowadzenie komunikacji za pośrednictwem konsumentów, którzy mają

bardzo istotny wpływ na wizerunek marki (Mazurek-Łopacińska i Sobocińska, 2015, s. 147-148).

Współcześnie coraz większa część komunikacji z klientami odbywa się przy wykorzystaniu zasobów globalnej sieci komputerowej. Zachowanie dzisiejszych konsumentów uległo diametralnej zmianie po tzw. rewolucji internetowej, która zaowocowała przeniesieniem aktywności związanych z komunikacją marketingową do świata wirtualnego (Mróz-Gorgoń i Szymański, 2016, s. 200). Kolejną ważną tendencją jest wzrost popularności i zakresu korzystania z urządzeń mobilnych przez konsumentów. Zjawisko to starają się wykorzystać innowacyjne firmy i marki, sięgając po potencjał „mobilnej komunikacji marketingowej”. W swej pracy Gracz proponuje zastosowanie tego pojęcia wobec tej części aktywności firm w ramach marketingu mobilnego, która koncentruje się na przekazywaniu zintegrowanych i interaktywnych komunikatów od organizacji do ich interesariuszy, za pośrednictwem urządzeń mobilnych (Gracz, 2016, s. 167).

Wirtualizacja marketingu pozwala na sięganie po zasoby i usługi, które mogą znacznie zwiększyć skuteczność prowadzonej komunikacji marketingowej. Ze względu jednak na ich rozproszenie wyzwaniem staje się zachowanie spójności przekazu i koordynacji różnych kanałów jego transmisji. Pełna integracja może być wręcz niemożliwa, jeżeli weźmiemy pod uwagę, że znaczna część komunikacji dotyczącej marki odbywa się poza kontrolą organizacji będącej jej właścicielem.

3. Obszary integracji komunikacji marketingowej

Ewolucja w zakresie koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami, zmieniające się formy organizacji oraz procesy transformacji zachodzące we współczesnej gospodarce generują nowe wyzwania dla procesu budowania wartości marki. Komunikacja podporządkowana realizacji strategicznych celów wymaga wysokiego poziomu zintegrowania. Tymczasem, jak uzasadniono to w poprzednim rozdziale, zachowanie spójności w przekazie oraz kontroli nad procesem jego transmisji do grup docelowych staje się coraz bardziej skomplikowane. Z punktu widzenia właściciela marki pełne zintegrowanie komunikacji wpływającej na kreowanie jej rynkowego wizerunku wymagałoby zachowania kontroli nad treścią przekazu, kanałami jego transmisji oraz uczestnikami procesu wymiany informacji. Autorską propozycję schematu prezentującego przenikające się wzajemnie obszary integracji komunikacji marketingowej przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Obszary integracji komunikacji marketingowej

Treść przekazu, który kreuje wizerunek marki, nie zależy wyłącznie od formalnego nadawcy informacji. Firmy, tworząc strategię marek, określają w nich cele do zrealizowania, podporządkowują im główną ideę oraz kluczowe przesłania, które zamierzają upowszechnić w grupie docelowej. Tę część komunikacji można określić mianem sformalizowanej. W przestrzeni komunikacji rynkowej funkcjonują jednak również komunikaty niesformalizowane: pochodne względem sformalizowanych i przypadkowe, prawdziwe oraz fałszywe, pozytywne i negatywne. Znajdują się one poza kontrolą oficjalnego nadawcy a mogą w istotnym zakresie wpływać na wizerunek marki.

Uczestnikami procesu komunikacji marketingowej są nadawcy, pośrednicy i odbiorcy. Część z nich zaangażowana jest przez nadawcę w realizację zaplanowanych kampanii i poszczególnych działań komunikacyjnych (własny personel oraz zasoby ludzkie współpracujących z firmą agencji i podwykonawców), a część włącza się spontanicznie w ten proces. Do tej drugiej grupy zaliczyć można członków różnych społeczności (np. korzystających z social media), liderów opinii, indywidualnych zaangażowanych komentatorów itp.

Ich zaangażowanie może wspomóc lub utrudnić osiągnięcie założonych celów komunikacyjnych.

Realizacja programu zintegrowanej komunikacji marketingowej wymaga doboru i odpowiedniego wykorzystania różnych kanałów przekazu. Nadawcy wykorzystują, zazwyczaj odpłatnie, infrastrukturę oraz potencjał technologiczny mediów, środków przekazu i nośników informacji. Podpisane umowy zapewniają zachowanie kontroli nad funkcjonowaniem tych kanałów. Informacje dotyczące marki transmitowane są również za pośrednictwem mediów znajdujących się poza kontrolą nadawcy. Przykładem są np. kanały social media. To, że marka posiada przypisany do niej profil lub firmową stronę w serwisie społecznościowym, nie oznacza, że jest kontrolującym go w pełni właścicielem. Poza tym uczestnicy wymiany informacji na temat marki mogą korzystać z dodatkowych, niezależnych kanałów, modyfikować je lub nawet kreować własne.

Istnienie nieformalnego przekazu dotyczącego marki, aktywność spontanicznych uczestników wymiany informacji na jej temat oraz funkcjonowanie niezależnych względem nadawcy kanałów przekazu komplikuje możliwość integracji komunikacji marketingowej. Znaczna jej część odbywa się bowiem niezależnie od aktywności formalnego nadawcy w procesie komunikacji marketingowej. Sytuacja ta nie generuje jednak wyłącznie zagrożeń dla realizacji strategicznych celów związanych z budowaniem wartości marki. Wynikają z niej również szanse, które – odpowiednio wykorzystane – mogą przynieść spektakularne efekty. Nieformalny przekaz, generowany przez spontanicznie zaangażowane osoby, korzystające z niezależnych kanałów, który zostaje zauważony, a następnie właściwie zastosowany, może stać się atutem marki. Istnieje jednak kilka warunków, jakie powinny zostać spełnione, aby szanse tego rodzaju mogły zostać zrealizowane. Osoby odpowiedzialne za komunikację marketingową powinny wiedzieć, co się mówi i pisze na temat marek, które reprezentują. Monitoring marki wsparty nowoczesnymi narzędziami i usługami pozwala szybko zidentyfikować treści odnoszące się do niej oraz nadawcy. Zarządzający komunikacją marketingową muszą być zdolni do szybkiej interpretacji zaobserwowanych zjawisk, kompetentni w ich kreatywnym wykorzystaniu oraz odpowiednio umocowani w strukturze organizacyjnej, aby móc szybko i skutecznie zareagować w imieniu marki, wykorzystując więc do tego niezbędne zasoby. Przemyślane wejście w interakcję z odbiorcami w sposób pozaformalny, ale podporządkowany realizacji określonych celów komunikacyjnych, pozwala wykorzystać okazje do podtrzymania dobrej reputacji marki, uniknąć kryzysów wizerunkowych lub ograniczyć ich skalę. Przede

wszystkim jednak umożliwia zwiększenie zasięgu i skuteczności prowadzonej komunikacji marketingowej.

Podsumowanie

Zachowanie kontroli nad treścią i transmisją przekazu kreującego wizerunek marki wymaga zrozumienia zmian, jakie występują w obszarze uwarunkowań komunikacji marketingowej. Omówione zjawiska outsourcingu marketingu oraz powstawania sieciowych powiązań pomiędzy podmiotami stanowią wyzwanie dla firm zorientowanych na budowanie wartości marek. Mogą one korzystać z bogatych zasobów zewnętrznych, ale wymaga to adaptacji stosowanych koncepcji zarządzania.

Środowisko wirtualne oddziałuje na uwarunkowania prowadzenia komunikacji z rynkiem, wywiera istotny wpływ na jej koncepcję i możliwości organizacji prowadzonych działań. Wirtualizacja marketingu stwarza nowe możliwości wejścia w interakcję z otoczeniem i kreowania pożądanego wizerunku marki. Równocześnie zwiększa się wpływ otoczenia, a w szczególności udział konsumentów w procesie kreowania wartości decydujących o przewadze rynkowej. Zintegrowana komunikacja marketingowa wymaga skoordynowania wielu procesów zachodzących wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu, wykorzystania własnych oraz zewnętrznych zasobów, przy zachowaniu jak największej kontroli nad przepływem informacji. Stanowi ona wyzwanie o znaczeniu strategicznym dla wielu współczesnych firm.

Bibliografia

- Belch, G.E. i Belch, M.A. (2004). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (wyd. 6). New York: McGraw-Hill.
- Brzozowski, M. (2010). *Organizacja wirtualna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Cyfert, S. i Krzakiewicz, K. (2009). *Nauka o organizacji*. Poznań: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Czakon, W. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 9, 10–23.
- Dominguez, L. (2005). *The manager's step-by-step guide to outsourcing*. New York: McGraw Hill.

- Finne, Å. i Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: Customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445–463.
- Gracz, L. (2016). The meaning of smartphones for marketing communication. *Marketing i Zarządzanie*, (5), 165–172.
- Hajduk, G. (2010). Poziomy, płaszczyzny i rodzaje komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, (135), 20–29.
- Hajduk, G. (2016). Challenges for marketing communications in the digital age. W: G. Mazurek i J. Tkaczyk (red.), *The impact of the digital world on management and marketing* (s. 183–195). Warszawa: Poltext.
- Kawa, A. i Pierański, B. (2015). Świadomość sieciowa we współpracy gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań. *Przegląd Organizacji*, (12), 21–27.
- Łobejko, S. (2012). Przedsiębiorstwo sieciowe – teoria i praktyka. W: S. Łobejko (red.), *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej* (s. 15–83). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Mazurek, G. (2012a), Virtualization of marketing. *Contemporary Management Research*, 8(3), 195–203.
- Mazurek, G. (2012b). *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*. Warszawa: Poltext.
- Mazurek-Łopacińska, K. i Sobocińska M. (2015). Wirtualizacja komunikacji marketingowej w kontekście przemian pokoleniowych i zmian stylów życia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu: Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa z otoczeniem*, 39, 143–154.
- Mróz-Gorgoń, B. i Szymański, G. (2016). E-reklama i marketingowe wykorzystanie wyszukiwarek internetowych – przegląd istniejących form i pojęć. *Studia i Prace WNEiZ US*, 43, t. 2: *Zarządzanie*, 199–207.
- Najda-Janoszka, M. (2010). *Organizacja wirtualna: teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Penc, J. (2001). *Strategiczny system zarządzania*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Pickton, D. i Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Quinn, J. B. i Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43.
- Rogała, A. i Wielicka-Regulska, A. (2015). Ewolucja w komunikowaniu się z rynkiem – jak pogodzić interesy organizacji z oczekiwaniami i preferencjami współczesnych odbiorców?. *Logistyka*, 2, CD 2, 1339–1345.
- Saabeel, W., Verduijn, T. M., Hagdorn, L. i Kumar, K. (2002). A model of virtual organization: A structure and process perspective. *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 4(1), 1–16.
- Schultz, D. E. (1992). Integrated marketing communications. *Journal of Promotion Management*, 1(1), 99–104.
- Schultz, D. i Schultz, H. (2003). *IMC – the next generation*. Boston: McGraw-Hill.