

# Stefan Lachiewicz

---

## Specyfika komunikacji marketingowej w organizacjach sieciowych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, 69-77

---

2009

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Stefan Lachiewicz<sup>1</sup>

## SPECYFIKA KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ W ORGANIZACJACH SIECIOWYCH

### Streszczenie

W artykule omówiono specyficzne cechy komunikacji marketingowej w organizacjach sieciowych, rozumianych jako związki autonomicznych firm realizujących wspólne cele. Badania przeprowadzone w 50 organizacjach pokazały, że sprawny system komunikacji marketingowej jest ważnym czynnikiem sukcesu w działalności struktur sieciowych.

### Wstęp

Komunikacja marketingowa to w szerokim rozumieniu dialog firmy z jej otoczeniem rynkowym, natomiast w ujęciu węższym to zespół działań zmierzających do poinformowania różnorodnych segmentów tego otoczenia o ofercie firmy, nakłaniania klientów do zakupu oraz stworzenia pozytywnego nastawienia wobec sprzedających, w tym obrazu marki.

Wzrost znaczenia konkurencyjności na rynku, dążenie przedsiębiorstw do uzyskania przewagi konkurencyjnej i do kompleksowego zabiegania o klientów oraz inne czynniki wpływają na potrzebę stałej komunikacji z otoczeniem rynkowym. Obecnie nie wystarczy już tylko działanie poprzez okresowe i jednokierunkowe akcje promocyjne. Stąd też w opracowaniach z zakresu marketingu i w przedsięwzięciach praktycznych zwraca się uwagę na potrzebę stosowania różnorodnych, ale sprzężonych i nawzajem uzupełniających się form oraz narzędzi komunikacji marketingowej. Wyróżnia się zarówno potrzebę komunikowania się drogą formalną (działania promocyjne), jak i drogą nieformalną. Dużą uwagę poświęca się komunikacji personalnej, a także wykorzystaniu mediów w procesie komunikowania się z klientami (telewizja, radio, Internet czy reklama zewnętrzna) oraz innym rozwiązaniom<sup>2</sup>.

Szczególnie wiele ciekawych koncepcji i rozwiązań praktycznych w tym obszarze działalności marketingowej powstało w ramach **dziedziny marketingu relacji** i zarządzania relacjami z klientem (CRM). J. Otto wskazuje, że spersonalizowana komunikacja, której główną cechą jest nieustanny dialog z konsumentem to główna zasada marketingu relacji. Jest to przeciwne podejście do klasycznej koncepcji marketingu, w ramach której sposób komunikowania się z klientem posiada charakter monologu i dokonuje się w jednym kierunku. Rolę klienta widzi się tutaj w odbiorze przekazywanych informacji i reagowania zgodnie z ich treścią<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Stefan Lachiewicz – prof. zw. dr hab., Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka.

<sup>2</sup> Szerzej: *Komunikacja marketingowa*. Red. M. Rydel. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr. Sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 21 i dalsze.

<sup>3</sup> J. Otto: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 1999, s. 270-271.

Koncepcja zarządzania relacjami z klientem znacznie rozszerzyła zakres narzędzi komunikacji marketingowej, których zestaw – obok tradycyjnych form reklamy i sprzedaży osobistej – obejmuje także np. marketingowe bazy danych, telemarketing, marketing on-line, sprzedaż z „ekranu” i inne formy<sup>4</sup>.

W literaturze z dziedziny marketingu oraz w praktycznej działalności przedsiębiorstw pojawia się postulat budowy strategii lub też systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej. Chodzi o to, aby przedsiębiorstwo potrafiło zaplanować i przeprowadzić proces komunikacji marketingowej w sposób zapewniający spojrzenie na cały proces marketingu z punktu widzenia klienta, a jednocześnie uwzględniając różnorodność form przekazu i instrumentów komunikowania się z otoczeniem rynkowym<sup>5</sup>. Należy więc tutaj określić w sposób kompleksowy, jaka będzie treść przekazywanych informacji, kto jest ich odbiorcą, w jakiej postaci i przy pomocy jakich kanałów oraz form będzie wysyłana, a także przez jaki okres, po jakim koszcie itd.

Od pewnego już czasu wskazuje się więc na to, że nadszedł **okres marketingu w perspektywie komunikowania**, czyli umiejętnego przewidywania preferencji wąskich grup klientów i docierania do klientów indywidualnych, a jednocześnie większej dbałości o efektywność przedsięwzięć marketingowych. M. Kowalska stwierdza, że miarą sukcesu strategii komunikacji marketingowej i całokształtu działań marketingowych przestają być kryteria typowe dla marketingu masowego (np. rozpoznawalność marki i udział w rynku), lecz stają się nimi różnorodne kryteria o charakterze jakościowym i mierzone ekonomiczną efektywnością tych działań (np. zwrot z nakładów poniesionych na marketing)<sup>6</sup>.

W rozważaniach na temat koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej wskazuje się jednocześnie na potrzebę dostosowania form, metod i narzędzi tej komunikacji do specyfiki konkretnej organizacji, jej produktów, typu otoczenia rynkowego, systemu zarządzania i innych sytuacyjnych uwarunkowań.

W dalszej części opracowania zostanie zwrócona uwaga na szczególne cechy komunikacji marketingowej w organizacjach sieciowych, które funkcjonują w coraz większym zakresie we współczesnej gospodarce.

## Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce

W ostatnich latach organizacje sieciowe powstają na dużą skalę w handlu, działalności produkcyjnej, logistycznej, budowlanej, gastronomicznej i w wielu innych sektorach gospodarki.

Przez **organizacje sieciowe** rozumie się najczęściej związek partnerów gospodarczych wnoszących do współpracy określone zasoby i osiągających pożądane efekty poprzez dostosowanie swojej działalności operacyjnej do strategii całej sieci. Istotą organizacji sieciowych jest więc specyficzny typ relacji wewnętrznych, charakteryzujący się głównie powiązaniem poziomymi, dającymi możliwość sprawnej koordynacji, planowania oraz kontroli funkcjonowania całej struktury.

<sup>4</sup> I. Dembińska-Cyran, J. Holub-Iwan, J. Perenc: *Zarządzanie relacjami z klientem*. Difin, Warszawa 2004, s. 88 i dalsze.

<sup>5</sup> *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*. Red. B. Szymoniuk. PWE, Warszawa 2006, s. 31-31.

<sup>6</sup> M. Kowalska: *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu*. Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007, s. 27.

P. Dwojacki i B. Nagalski definiują organizację sieciową jako względnie trwale zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych<sup>7</sup>.

Za sprawność współpracy w ramach sieci odpowiada tzw. **koordynator sieci** (jednostka flagowa, kreator sieci, broker lub centrum sieci), który pełni rolę organizatora transferu aktywów materialnych i niematerialnych w układzie sieci. Jednostki partnerskie powiązane różnymi formami zależności bilateralnych i wielokierunkowych uczestniczą natomiast w wymianie określonych zasobów. Ta wymiana następuje w formie transakcyjnej, czyli znacznie bardziej efektywnej niż w przypadku struktur hierarchicznych.

Na podstawie analiz badań i opracowań poświęconych tej problematyce można wyróżnić następujące główne funkcje koordynatora organizacji sieciowej<sup>8</sup>:

- stworzenie pomysłu i inicjowanie organizacji sieciowej,
- dobór partnerów gospodarczych,
- przydział procesów poszczególnym partnerom według kryterium posiadanych kompetencji,
- administrowanie, koordynacja i zapewnienie sprawnej wymiany informacji w strukturze sieciowej,
- utrzymanie spójności struktury sieciowej oraz wysokiego poziomu aktywizacji uczestników sieci,
- kreowanie tożsamości i kultury organizacyjnej sieci,
- monitorowanie procesów i działalności struktury sieciowej.

Z powyższej charakterystyki wynikają określone specyficzne cechy organizacji sieciowej. Próbując zebrać w formie syntetycznej można za K. Łobosem ująć je następująco<sup>9</sup>:

- a) decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez strony transakcji (jak to ma miejsce na rynku), ale również kolektywnie przez współpracujące strony,
- b) przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny,
- c) wzajemne oczekiwania współpracujących stron obejmują dłuższy horyzont,
- d) informacje dostępne stronom współpracy są znacznie obszerniejsze niż w przypadku koordynacji rynkowej,
- e) formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje i porozumienia, a nie konkurencja.

Dominującą cechą jest więc tutaj szczególne ułożenie form współpracy w ramach organizacji sieciowych czy też sposób funkcjonowania więzi kooperacyjnych. Dodatkowo dużą rolę przypisuje się komunikacji wewnętrznej czyli tzw. kulturze informacyjnej.

Przystępując do struktury sieciowej każda organizacja dokonuje swego bilansu korzyści i strat wynikających z tej oceny, chociaż często – jak zwraca uwagę J. Curran

---

<sup>7</sup> P. Dwojacki, B. Nagalski: *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*. „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.

<sup>8</sup> Zob. *Organizacja i sterowanie produkcją*. Red. M. Brzeziński. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 283, Z. Malara: *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 114-117.

<sup>9</sup> K. Łobos: *Organizacja sieciowa*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Red. K. Perechuda. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 97.

i współautorzy<sup>10</sup> – nie wszystkie sieci powstają na zasadzie decyzji dobrowolnych (jak np. izby handlowe, kluby biznesu). Znaczna liczba organizacji sieciowych powoływana jest na podstawie większego lub mniejszego przymusu, kiedy to przynależność do sieci jest warunkiem przetrwania lub odniesienia określonego sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Ta ostatnia uwaga wskazuje, że w ramach struktur sieciowych o ograniczonych relacjach pionowych typu hierarchicznego można mówić o formach bardziej zdominowanych, charakteryzujących się dużą rolą koordynatora sieci – firmy silniejszej ekonomicznie i przekazującej zlecenia (zamówienia) do określonych partnerów oraz o sieciach równorzędnych partnerów. W tych z kolei rola koordynatora jest mniejsza, a poszczególne powiązania kooperacyjne są prowadzone na zasadach równorzędnych (np. sieci handlowe, sieci przewoźników lotniczych).

Rozwój organizacji sieciowych we współczesnej gospodarce jest – jak już zaznaczono wyżej – jednym z fenomenów ostatnich kilkudziesięciu lat. Coraz szerszy zasięg technologii informacyjnych oraz globalizacja struktur gospodarczych powodują, że wielu badaczy współczesnych społeczeństw i gospodarek mówi o organizacji sieciowej jako o głównym zjawisku nowego z informatyzowanego świata, traktując ją jednocześnie jako podstawową formę działalności gospodarczej w tzw. społeczeństwie sieciowym.

W świetle różnorodnych badań i analiz można wyodrębnić dwa podstawowe **źródła rozwoju** różnorodnych form organizacji sieciowych, a mianowicie:

- zjawiska i przekształcenia zachodzące w otoczeniu gospodarczym i społecznym,
- zmiany występujące w strukturze zasobów współczesnych przedsiębiorstw i w przyjmowanych strategiach ich rozwoju.

Pierwsza sfera przyczyn rosnącego znaczenia organizacji sieciowych wynika z radykalnych przekształceń w gospodarce światowej i funkcjonowaniu społeczeństw w drugiej połowie XX wieku i na początku XXI wieku. Wybierając tylko najistotniejsze spośród nich, można w formie syntetycznej zwrócić uwagę na następujące źródła z tej sfery:

- a) globalizacja gospodarki i znaczny spadek znaczenia granic państwowych w określaniu obszaru działania przedsiębiorstwa,
- b) rozwój technologii informacyjnych oraz wzrost rangi wiedzy i kapitału intelektualnego w sferze gospodarczej (gospodarka oparta na wiedzy),
- c) ewolucja wielkich korporacji oraz działania w kierunku ich przekształcania w formy horyzontalne, konglomeratowe, nastawione na decentralizację i „odchudzanie zarządzania” (*lean management*);
- d) głębokie zmiany na rynku pracy, a zwłaszcza wzrost rangi zatrudnienia elastycznego, w niepełnym wymiarze czasu, pracy w domu i innych form.

Analizując fenomen organizacji sieciowych M. Castells zwraca uwagę, że sieci powstają z reguły wokół wielkich wielonarodowych korporacji lub też tworzą się na gruncie sojuszy pomiędzy takimi korporacjami. Stąd też autor ten wyróżnia następujące typy organizacji sieciowych<sup>11</sup>:

---

<sup>10</sup> J. Curran, R. Jarvis, R. Blackburn, S. Black: *Networks and Small Firms: Construct, Methodological Strategies and Some Findings*. „International Small Business Journal” 1993, nr 11.

<sup>11</sup> M. Castells: *Spoleczeństwo w sieci*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 195.

- sieci dostawców, obejmujące porozumienie podwykonawcze pomiędzy klientem (spółką centralną) oraz dostawcami pośrednich elementów produkcji,
- sieci producentów, tworzone w wyniku porozumień kooperacyjnych, umożliwiających konkurującym producentom połączenie zdolności produkcyjnych, zasobów finansowych i ludzkich w celu rozszerzenia oferty,
- sieci klientów, posiadające charakter terminowych powiązań spółek produkcyjnych z dystrybutorami, kanałami marketingowymi, pośrednikami handlowymi uzupełniającymi produkt o różne elementy,
- koalicje standardu, zawierane przez podmioty zdolne do narzucania standardów w skali globalnej, w celu podporządkowania określonej liczby firm wzorcom ich własnego produktu lub kompatybilności z nim,
- sieci kooperacji technologicznej, umożliwiające pozyskiwanie projektów produktów i technologii produkcji, wspólną produkcję i rozwijanie technologii oraz wymiany wiedzy naukowej i wyników prac badawczo-rozwojowych.

Nieco odmiennie na problem powstawania organizacji sieciowych patrzy D. Maillat, który wiąże tę formę działalności gospodarczej przede wszystkim z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw wyodrębniając<sup>12</sup>:

- a) sieci zbudowane wokół dużych, silnych lokalnych kompanii (np. wokół Fiata i Olivetti we włoskim Piemencie czy Peugeotota we Francji),
- b) sieci terytorialne, będące rezultatem długiego historycznego procesu i scementowane lokalnymi tradycjami, utworzone przez małe i średnie przedsiębiorstwa wytwarzające podobne wyroby w określonym regionie,
- c) sieci mniejszych firm utworzone przez duże przedsiębiorstwo jako efekt świadomie stosowanej przez nie tak zwanej strategii rozpadu,
- d) sieci tworzone poprzez inkubację, jak w przypadku Doliny Krzemowej; rolę inkubatora pełnią najczęściej parki technologiczne i naukowe, laboratoria badawcze, przedsiębiorstwa i władze lokalne.

Na zakończenie analizy typologii organizacji sieciowych według charakteru (układu) powiązań pomiędzy partnerami sieci warto przytoczyć interesujący podział podany przez S. Alexander de Miroschedji. W ramach tego podziału wyodrębniono, obok formy tzw. „czystej sieci”, także sieci wymiany, w których duże znaczenie posiadają elementy rynkowe oraz sieci strategiczne, o dużym zakresie elementów hierarchicznych (rys. 1).

Podsumowując dotychczasowe rozważania, wskazujące na rosnące znaczenie organizacji sieciowych we współczesnej gospodarce należy podkreślić **szeroki zakres korzyści** dla przedsiębiorstw partnerskich, wchodzących w ich skład oraz całej struktury sieciowej. Do najważniejszych spośród nich należy zaliczyć<sup>13</sup>:

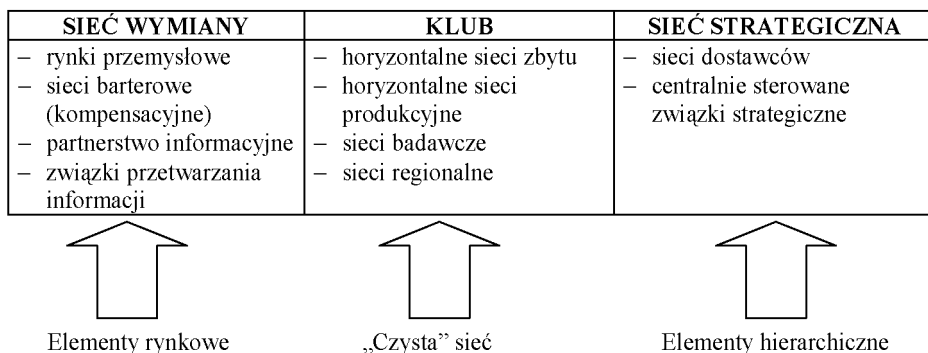
- efekty ekonomii skali i możliwość uzyskania większego zasięgu oddziaływań rynkowych,
- redukcja niepewności działania i ograniczenie ryzyka z uwagi na solidarne działania partnerów sieci w turbulentnym otoczeniu,

---

<sup>12</sup> D. Maillat: *SMEs Innovation and Territorial Development*. 1990. Za: J. Chmiel: *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionów*. Zakład Badań Statystyczno-Ekonomicznych GUS, Warszawa 1997, s. 139-141.

<sup>13</sup> Zob. J. Child, D. Faulkner: *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press, Oxford 1998; J. Cygler: *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*. W: *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Red. M. Romanowska, M. Trocki. Difin, Warszawa 2002, s. 151-155.

- zwiększenie elastyczności funkcjonowania dzięki szybkiej realokacji zasobów i ponoszeniu znacznie niższych kosztów,
- możliwość wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw tworzących sieć poprzez zwiększenie szybkości działania, łatwiejsze dostosowywanie się do warunków lokalnych oraz komplementarność funkcji w łańcuchu wartości (unikanie dublowania zadań),
- maksymalne wykorzystanie posiadanego potencjału oraz możliwości rozwojowych partnerów sieci poprzez specjalizację i integrację działań oraz koordynację realizacji wspólnych projektów,
- możliwość łatwego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności oraz szybkiego ich transferu pomiędzy jednostkami tworzącymi sieć,
- zwiększenie szybkości działania oraz mobilizacji organizacyjnej w przypadku wystąpienia określonych okazji biznesowych,
- szybsze pozyskiwanie i wymiana informacji z uwagi na zestawienie nowoczesnych metod komunikowania się oraz niższe koszty zdobywania i obiegu informacji,
- wzrost innowacyjności partnerów w sferze techniki, organizacji i marketingu (np. poprzez ujednoczenie standardów techniczno-technologicznych),
- zwiększenie szans i efektywności działań w warunkach internacjonalizacji i globalizacji gospodarczej.



**Rys. 1.** Formy organizacji sieci przedsiębiorstw

**Źródło:** S. Alexander de Miroschedji: *Unternehmens – und Wertschöpfungsnetzwerke. Grundlagen – Organisation – Gestaltung*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2002, s. 38. Za: M. Wójcik: *Zarządzanie łańcuchem wartości w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym*. Praca magisterska. Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 56.

Wskazując na szeroki zakres korzyści związanych z funkcjonowaniem organizacji sieciowych należy jednocześnie podkreślić, że są to formy dość trudne w działaniach biznesowych. Do podstawowych przykładów takich **trudności**, które mogą ograniczyć skalę korzyści, wynikających ze współdziałania partnerów w sieci, można zaliczyć<sup>14</sup>:

- a) niedopasowanie się partnerów w sieci, zwłaszcza na tle niezgodności kultur organizacyjnych współdziałających przedsiębiorstw,

<sup>14</sup> Zob. J. Cygler: *op.cit.*, s. 155; A.K. Koźmiński: *Zarządzanie międzynarodowe*. PWE, Warszawa 1999, s. 129 i następn.

- b) wzrost kosztów transakcyjnych współdziałania wraz ze zwiększeniem liczby partnerów, np. ze względu na konieczność uwzględnienia interesów stron trzecich, wydatki koordynacyjne itp.,
- c) ograniczenia w dostępie do informacji wynikające np. z nieufności partnerów oraz niebezpieczeństwo „wycieku” znaczących informacji z uwagi na współpracę partnerów w różnych układach organizacyjnych,
- d) konflikty interesów pomiędzy koordynatorami sieci a partnerami oraz we współpracy horyzontalnej,
- e) obawy przed utratą niezależności oraz pojawienie się zachowań egoistycznych i oportunistycznych,
- f) niekorzystne zmiany zewnętrznych warunków działania (np. spadek popytu na produkty sieci, wprowadzenie mniej sprzyjających zasad prawnych).

Dążąc do uzyskania określonych korzyści i minimalizacji występowania powyżej wskazanych ograniczeń należy więc przede wszystkim starać się dobrać odpowiednią formę struktury sieciowej przy tworzeniu takich związków, następnie zapewnić właściwą jej budowę (architekturę sieci) oraz odpowiedni system zarządzania strukturą sieciową.

Na temat doboru odpowiedniej formy organizacji sieciowej wskazywano już wyżej. Generalnie należy stwierdzić, że ta forma prowadzenia działalności gospodarczej jest wskazana szczególnie dla przedsiębiorstw o słabym potencjale technicznym lub ekonomicznym, znajdujących się w początkowej fazie cyklu życia i charakteryzujących się małymi możliwościami finansowania swojego rozwoju. Jest ona także dobrym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw kierowanych przez osoby nieposiadające większego doświadczenia w prowadzeniu biznesu, dla firm o słabej pozycji na rynku (brak wyrobionej marki) oraz funkcjonujących w tych obszarach działalności, w których warunkiem koniecznym jest ściśle partnerstwo gospodarcze (np. parki technologiczne).

## **Cechy komunikacji marketingowej na podstawie badań w wybranych organizacjach sieciowych**

W latach 2007-2008 zespół pracowników Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej zrealizował badania na temat komunikacji w organizacjach sieciowych. Materiał empiryczny pozyskano za pomocą techniki wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego wśród 10 koordynatorów organizacji sieciowych i badań ankietowych wykonanych w grupie 50 firm partnerskich, zgrupowanych w tych sieciach. Kwestionariusz ankiety składał się z 24 pytań oraz krótkiej metryczki badanej organizacji<sup>15</sup>.

Badania przeprowadzono na terenie Polski Centralnej i objęto nimi następujące typy struktur sieciowych (w procentach podano udziały organizacji objętych badaniami ankietowymi):

- sieci oparte na marce (funkcjonujące głównie na zasadzie franchisingu, np. sieci dealerów samochodowych) – 46% badanych organizacji,
- sieci w formie izb i stowarzyszeń gospodarczych (np. izby przemysłu tekstylnego) – 28%,

---

<sup>15</sup> Badania zostały wykonane przez zespół w składzie: S. Lachiewicz (kierownik), A. Pietras, P. Pietras i J. Wasieła-Jaroszewicz w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Warszawie.



- sieci oparte na współpracy biznes – nauka (np. parki przemysłowo-technologiczne) – 16%,
- sieci tworzone w oparciu o ideę klastrów (gron) – 10%.

W badanej grupie organizacji najwięcej było jednostek o okresie przynależności do sieci do 3 lat (44%), 24% posiadało „staż sieciowy” od 3 do 10 lat i 32% powyżej 10 lat.

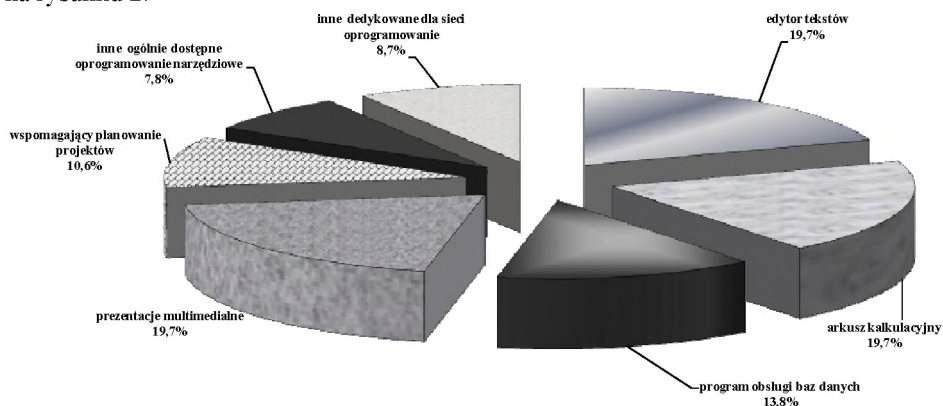
Wprawdzie badania dotyczyły generalnie procesu komunikowania się w organizacjach sieciowych, to jednak na podstawie analizy ich wyników można sformułować pośrednio pewne wnioski dotyczące cech komunikacji marketingowej. Następujące cechy należy tutaj uznać za specyficzne:

- bardziej zróżnicowany i kompleksowy zakres form i kanałów komunikacji marketingowej niż w organizacjach o jednorodnych produktach i obsługujących wąski segment rynku; partnerzy w organizacjach sieciowych prowadzą z reguły różnorodną działalność wynikającą ze specjalizacji w ramach sieci, może to być na przykład sfera produkcji, usług serwisowych i handlu, co wymaga docierania do klientów z różnych segmentów rynku;
- dobór stosunkowo nowoczesnych narzędzi i technik komunikacji z uwagi na konieczność rozwijania takich rozwiązań dla potrzeb wewnętrznych; w ramach analizowanych struktur sieciowych występuje wiele firm z sektora zaawansowanych technologii oraz funkcjonujących na styku nauki i biznesu, w których stosowanie technologii informatycznej i innych mediów elektronicznych jest procesem codziennym; wypracowane w ten sposób procedury komunikowania się są także szeroko przenoszone do obszaru komunikacji z otoczeniem rynkowym;
- dość częste wykorzystywanie form i narzędzi opartych na szeroko rozumianej synergii komunikacyjnej (wzajemne informowanie się o produktach i działaniach marketingowych partnerów w sieci); aż 88% ankietowanych przedstawicieli organizacji wchodzących w skład badanych sieci wskazało, że istotną korzyścią wynikającą z przynależności do struktury sieciowej jest wzrost atrakcyjności firmy na rynku z uwagi na wykorzystywanie wspólnych marek i logo firmy oraz łączne prowadzenie działań marketingowych;
- traktowanie partnerów w organizacji sieciowej jako klientów wewnętrznych i stosowanie również wobec nich różnorodnych działań w sferze komunikacji marketingowej; często partnerów w sieci łączy wspólny łańcuch dostaw i w związku z tym trzeba zabiegać także o sprawną komunikację wobec współpracujących, ale kupujących określone produkty członków struktury sieciowej.

Koncentrując się tylko na wybranych przykładach można stwierdzić, że badane organizacje wykazały, iż do bardzo częstych narzędzi komunikacji wykorzystywanych dla realizacji wspólnych celów należy zaliczyć pocztę elektroniczną. Na uwagę zasługuje wysoka ocena jakości komunikacji wykorzystującej łącza internetowe. 78,4% firm stosujących to narzędzie stwierdziło, iż charakteryzuje się ono wysoką jakością.

Większość badanych firm (70%) wskazało, że każdy uczestnik sieci powinien dobierać dowolne, odpowiednie dla niego oprogramowanie, jedynie 24% respondentów podkreśla potrzebę stosowania oprogramowania wspólnego dla wszystkich podmiotów. Dotyczyło to najczęściej użytkowania oprogramowania wybranego np. do zarządzania siecią sprzedaży lub usług.

Szczegółowe informacje na temat wykorzystania specjalistycznego oprogramowania dla realizacji wspólnych celów przez członków sieci przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Programy wykorzystywane przez członków sieci dla realizacji wspólnych celów

Źródło: badania własne.

Powyższe zestawienie potwierdza tendencję do znacznego zróżnicowania i dostosowania form oraz narzędzi komunikacji marketingowej do potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych w działalności organizacji sieciowych. Z przytoczonych badań wynika przekonanie, że sprawny system komunikacji jest istotnym czynnikiem sukcesu rynkowego takich organizacji.

## Zakończenie

Wzrost roli organizacji sieciowych we współczesnej gospodarce wywołuje także określone skutki dla sfery komunikacji marketingowej. Wiążą się one przede wszystkim z unowocześnieniem form i narzędzi komunikowania się z otoczeniem rynkowym oraz lepszej ich adaptacji do wymagań poszczególnych segmentów tego otoczenia.

Potwierdzają to przedstawione w formie syntetycznej wyniki badań wstępnych. Będą one kontynuowane w przyszłości w ramach większej zbiorowości struktur sieciowych.

## THE SPECIFICITY OF MARKETING COMMUNICATION IN NETWORK ORGANIZATIONS

### Summary

The paper presents special attributes of marketing communication in network organizations, understood as connections of autonomic entities aiming at relation of common goals. The research conducted in 50 organizations proved that efficient system of marketing communication is a dominant factor for success in network structures.