

# Grzegorz Hajduk

---

## Organizacja struktur w procesie zintegrowanej komunikacji marketingowej

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 111-122

---

2011

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.

dr GRZEGORZ HAJDUK  
Uniwersytet Rzeszowski

## ORGANIZACJA STRUKTUR W PROCESIE ZINTEGROWANEJ KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

### Streszczenie

W artykule zwrócono uwagę na problemy związane z osiągnięciem właściwego poziomu integracji w procesie komunikacji marketingowej. Znaczącym wysiłkiem dla wielu firm jest stworzenie struktur, w których uczestniczyć będą wewnętrzne działy odpowiedzialne za komunikację oraz agencje zewnętrzne. Zaproponowano cztery różniące się między sobą propozycje organizacji struktur pozwalających na uzyskanie różnego stopnia integracji.

### Wprowadzenie

Zarządzanie zintegrowaną komunikacją marketingową (IMC) jest złożonym procesem, wymagającym systemowego i interdyscyplinarnego podejścia. Skuteczność jego realizacji uzależniona jest od stopnia skoordynowania oraz zintegrowania wielu instrumentów i działań. Menedżer odpowiedzialny za komunikację z otoczeniem powinien dysponować informacjami z różnych obszarów funkcjonowania firmy. Niezbędna jest wiedza z zakresu zarządzania, ekonomii, socjologii, psychologii, a także doświadczenie w realizacji projektów graficznych czy multimedialnych. Skuteczność komunikacji zależy też w dużym stopniu od orientacji w zakresie doboru i wykorzystania różnorodnych kanałów przekazu oraz umiejętności współpracy z mediami i pośrednikami, takimi jak agencje promocyjne, reklamowe, PR, domy mediowe itp.

O ile zagadnienia dotyczące planowania komunikacji marketingowej są powszechnie prezentowane w publikacjach naukowych, to problematyka realizacji programów traktowana jest zazwyczaj w sposób uogólniony. Wzorce i modele teoretyczne opierają się często na założeniu, że opracowanie koncepcji działań komunikacyjnych i jej późniejsze wdrożenie odbywa się na poziomie firmy – nadawcy przekazu. W rzeczywistości plany i projekty rozbudowanych kam-

panii powstają często przy współudziale zewnętrznych firm, specjalizujących się w działaniach promocyjnych i innego rodzaju komunikacji itp. Od sposobu zorganizowania tej współpracy uzależniona jest w dużym stopniu skuteczność podejmowanych działań i efektywność środków wykorzystywanych na komunikację marketingową.

Celem artykułu jest próba klasyfikacji sposobów organizacji struktur odpowiedzialnych za realizację zintegrowanej komunikacji marketingowej.

### **Zakres decyzji wewnętrznych i zewnętrznych**

Rzeczywiste decyzje przedsiębiorców, dotyczące stosowania komunikacji marketingowej, nie zawsze opierane są racjonalnych kryteriach. Zdarza się, że głównym celem wdrażanych kampanii staje się sama ich realizacja i zaistnienie z przekazem w masowych mediach. Aby uniknąć tego rodzaju błędów, zalecane jest podporządkowanie się sprawdzonym procedurom. Realizacja zintegrowanej komunikacji marketingowej sprowadza się do koordynowania następujących po sobie i powiązanych wzajemnie etapów. Są nimi:

1. Analiza uwarunkowań komunikacji.
2. Określenie kierunków i celów komunikacji marketingowej.
3. Wybór treści i form przekazu.
4. Wybór i organizacja kanałów transmisji przekazu.
5. Weryfikacja poprawności założeń.
6. Implementacja programu IMC.
7. Ewaluacja efektów wdrożenia IMC<sup>1</sup>.

Jedynie część z zadań przypisanych do poszczególnych etapów może być skutecznie zrealizowana przez wewnętrzne służby odpowiedzialne za działania marketingowe. Zanim wyznaczone zostaną cele programów IMC, należy określić uwarunkowania komunikacyjne w szeroko rozumianym audytorium. Przyszła skuteczność w dotarciu z przekazem do jego odbiorców uzależniona jest również od natężenia komunikacji, jaką stosuje konkurencja oraz od ewentualnego wpływu formalnych i nieformalnych grup podmiotów stanowiących dalsze otoczenie firmy (takich jak: media, instytucje władzy, organizacje społeczne itp.). O ile wewnętrzne służby marketingowe są w stanie uchwycić specyfikę oraz stan rozwoju branży, w której funkcjonuje reprezentowana przez nich firma, szerokiej oceny wyjściowej pozycji komunikacyjnej lepiej jest dokonać

---

<sup>1</sup> G. Hajduk, *Komunikacja marketingowa w budowaniu wartości marki*, w: *Zarządzanie marketingowo-logistyczne w tworzeniu wartości produktu*, red. S. Makarski, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010, s. 130.

przy wsparciu specjalistów zewnętrznych, reprezentujących branżę promocyjno-reklamową. Pozwala to już na wstępie urealnić kwestie dostępności i możliwości technicznych planowanych kanałów przekazu.

Planowanie komunikacji marketingowej sprowadza się do sformułowania jej strategicznych i taktycznych założeń. Kluczowe ustalenia dotyczą tego, w jakich proporcjach firma zamierza promować swoje produkty i samą siebie oraz tego, kto będzie odbiorcą przekazu. Założenia strategiczne powinny uwzględniać przewidywane możliwości osiągnięcia celów oraz koszty przedsięwzięć służących ich realizacji. Zderzenie ambitnych celów biznesowych z ograniczeniami budżetów promocyjnych czy też po prostu brak wystarczającej wiedzy i umiejętności z zakresu marketingu skutkują w wielu przypadkach niską skutecznością przyjmowanych rozwiązań. Następuje utrata efektu synergii oddziaływania, który powinien charakteryzować zintegrowaną komunikację marketingową. Mimo że decyzje dotyczące przyjęcia kierunków i celów komunikacji należą ostatecznie do nadawcy, ich podjęcie powinno odbywać się przy wsparciu ze strony przyszłych pośredników w procesie komunikacji – agencji i innych podmiotów specjalistycznych.

Kolejnym krokiem jest zaplanowanie kompozycji instrumentów i działań (*communications mix*), przy pomocy których realizowane będą założone cele. Etap ten również wymaga ustaleń pomiędzy firmą a wszystkimi jej zewnętrznymi partnerami, zaangażowanymi w proces przekazu informacji na rynek. Kluczowym elementem przewagi wobec konkurencji jest posługiwanie się skutecznymi i innowacyjnymi metodami oraz środkami komunikacji marketingowej. Wiedza i profesjonalizm w zakresie ich doboru to silne i trudne do przecenienia atuty specjalistów z branży promocyjno-reklamowej.

Wybór kanałów transmisji przekazu wynika bezpośrednio z ustaleń co do form komunikacji, jakie będą stosowane. Konstrukcja media-planów zapewnić ma osiągnięcie optymalnego zasięgu i zadowalających wskaźników dotarcia z przekazem do odbiorców. Usługi z zakresu doboru i zakupu mediów świadczono są przez domy i agencje mediowe, jak również większe agencje reklamowe. Zorganizowanie kanałów przekazu dla masowych kampanii opiera się na współpracy z tego rodzaju pośrednikami. Na tym etapie ważne jest również zaplanowanie zwrotnego przepływu informacji.

Implementacja programu zintegrowanej komunikacji marketingowej powinna zostać poprzedzona weryfikacją poprawności przyjętych założeń. Bywa, że skupienie się na doborze metod i form przekazu odsuwa na dalszy plan realizację celu, dla którego mają być one zastosowane. Wśród komunikatów wyge-

nerowanych przy wykorzystaniu różnych środków i metod trudno dostrzec kluczowy przekaz – przesłanie zmieniające rynkową rzeczywistość na korzyść firmy, która je generuje. Ocena projektów zaproponowanych przez zewnętrznych wykonawców musi opierać się na kryterium zgodności przekazu z przyjętymi w programie IMC celami. Właściwa współpraca z ogniwami pośredniczącymi w dostarczeniu informacji ich ostatecznym odbiorcom powinna umożliwić zarejestrowanie rezultatów komunikacji marketingowej.

W ostatnim etapie następuje ewaluacja rzeczywistych efektów wdrożenia programu IMC. Analizy zasięgu i intensywności stanowią obecnie stały element oferty agencji reklamowych oraz tych usługobiorców, którzy kompleksowo obsługują swoich zleceniodawców w realizacji komunikacji z otoczeniem. Obiektywizm tych obliczeń uzależniony jest od stopnia, w jakim oszacowane efekty odzwierciedlają rzeczywistość oraz od możliwości zagregowania rzeczywistych nakładów poniesionych na etapach analizy, planowania, implementacji i ewaluacji zintegrowanej komunikacji marketingowej.

Zaplanowanie i zrealizowanie rozbudowanych programów komunikacji marketingowej wiąże się z podjęciem wielu ważnych decyzji. Im szerszy jest zasięg i większa intensywność planowanych przedsięwzięć, tym więcej decyzji podejmowanych jest w oparciu o współpracę z agencjami zewnętrznymi.

### **Partnerzy i wykonawcy zewnętrzni w procesie komunikacji marketingowej**

Mimo że sposób myślenia i działania specjalistów z zakresu marketingu podporządkowywany jest powszechnie idei komunikacji zintegrowanej, prawidłowość ta nie zmieniła radykalnie sytuacji na rynku podmiotów z branży promocyjno-reklamowej. Nadal najczęściej występującym rozwiązaniem jest zastosowanie pośrednictwa agencji reklamowych w planowaniu i realizowaniu strumienia komunikatów, kierowanych do odbiorcy masowego. Nie upowszechniło się nowe nazewnictwo podmiotów, oferujących rozbudowane usługi z obszaru komunikacji marketingowej. Nawet firmy z kompleksową ofertą, obejmującą zarówno kreację, projektowanie atrybutów całościowej identyfikacji, kształtowanie wizerunku, realizację akcji promocyjnych, produkcję reklamową czy pośrednictwo w wynajmie mediów, działają zazwyczaj pod szyldem agencji reklamowych. Wynika to z historycznych uwarunkowań, które ukształtowały obecny rynek firm usługowych i wykonawców z branży.

D.E. Schultz zwraca uwagę, że początkowo agencje reklamowe, z których usług korzystały firmy, zajmowały się głównie pośrednictwem w wynajmie tradycyjnych mediów, takich jak gazety, czasopisma, nośniki reklamy zewnętrz-

nej, radio, a później również telewizja. Zysk zależał od prowizji, jakie pobierane były za te usługi. Zainteresowanie integracją komunikacji wynikało ze zmiany potrzeb firm – klientów agencji. Specjaliści z zakresu marketingu zaczęli interesować się innymi metodami i formami działań promocyjnych. Głównym powodem zmiany oferty agencji była chęć zatrzymania klientów oraz części ich wydatków na promocję<sup>2</sup>. Oferta rozszerzona została o usługi z zakresu promocji sprzedaży, marketingu bezpośredniego, public relations. Efektem było powstanie agencji *full service* – kompleksowo obsługujących firmy zainteresowane usługami promocyjnymi. Głównym motywem rozbudowywania oferty nie było lepsze skoordynowanie programów promocyjnych firm, lecz zarobek i ochrona interesów agencji.

Klienci agencji początkowo nie dostrzegali potrzeby i możliwości skonsolidowania swoich programów komunikacji marketingowej w jednej zewnętrznej firmie specjalistycznej. Nie chcieli m.in. utracić korzyści z długotrwałych relacji z kooperującymi z nimi dotychczas agencjami. W efekcie powstało przekonanie, że jedynym słusznym modelem biznesowym jest wewnętrzne planowanie komunikacji marketingowej bez udziału zewnętrznych agencji, które pełniły jedynie rolę wykonawców zaprogramowanych działań<sup>3</sup>. W praktyce rola agencji w realizacji komunikacji marketingowej może być o wiele szersza.

Rozszerzanie profilów działalności agencji stanowi duże utrudnienie przy próbie ich systematyki. Klasyfikacja oparta może być o wiele kryteriów. J.W. Wiktor wymienia wśród nich:

- zakres realizowanych funkcji (agencje wyspecjalizowane, klasyczne i *full service*),
- zasięg działania (lokalne, regionalne, ogólnokrajowe, globalne),
- wielkość agencji (mierzona liczbą pracowników lub skalą realizowanych obrotów),
- profil medialny (telewizja, prasa, radio, Internet itd.)<sup>4</sup>.

Innym istotnym kryterium różnicującym jest sieciowy charakter agencji, który pozwala na wygenerowanie elementu przewagi konkurencyjnej podczas starania się o pozyskanie klientów korporacyjnych. Obserwacja rynku wskazuje na potrzebę zwrócenia uwagi na specyficzne typy podmiotów o silnej lub rosnącej pozycji, jakimi są: agencje PR, BTL (specjalizujące się w akcjach promocyjnych), interaktywne, kreatywne (projekty graficzne i *copywriting*), *even-*

<sup>2</sup> D.E. Schultz, H. Schultz, *IMC – the next generation*, McGraw-Hill, USA 2003, s. 8–9.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 9.

<sup>4</sup> J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 113–114.

*towe* (organizacja imprez i wydarzeń), ukierunkowane na duży format (*outdoor*) lub posługiwanie się małą formą (mała poligrafia, gadżety) itp. Nie wszystkie z wymienionych podmiotów kwalifikują się do miana agencji, co nie przeszkadza im w posługiwaniu się tym określeniem podczas dialogu ze swoimi klientami.

Należy zaznaczyć, że wysoka świadomość rangi, jaką ma zintegrowana komunikacja marketingowa w osiąganiu celów rynkowych, dotyczy niewielkiego odsetka firm funkcjonujących na polskim rynku. Liczebnie zdecydowanie przeważają firmy, które nie podejmują kompleksowych i zintegrowanych działań promocyjnych oraz informacyjnych. Zakres korzystania z usług zewnętrznych wykonawców uzależniony jest od wielu czynników. Po profesjonalistów z agencji sięgają częściej firmy o większej skali działania i funkcjonujące w sytuacji dużego natężenia konkurencji. Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych w podkarpackich przedsiębiorstwach produkcyjnych, stała współpraca z agencjami w realizacji komunikacji marketingowej nie jest powszechna (tab. 1).

Zjawisko regularnej współpracy z zewnętrznymi firmami usługowymi dotyczyło najczęściej zlecenia usług poligraficznych i wydawniczych, tworzenia stron internetowych oraz posługiwania się reklamą online. Incydentalny charakter miała kooperacja z agencjami i wykonawcami zajmującymi się reklamą *outdoor* i multimedialną. Rzadkością była stała współpraca z agencjami *full service* i reprezentującymi branżę public relations.

Statystyczna firma stosuje koncepcyjne podejście do stosowania działań marketingowych. Plany i kierunki działania wyznaczane są głównie bez konsultacji z zewnętrznymi specjalistami. Firmy sięgają po wsparcie w obszarach, które wykraczają poza kompetencje własnych służb marketingowych. Stała współpraca z profesjonalnymi agencjami dotyczy głównie podmiotów większych, zorientowanych na szybki rozwój bądź utrzymanie wysokiej pozycji rynkowej. Omawiając zjawiska dotyczące zintegrowanego komunikowania się z otoczeniem rynkowym, warto potraktować je jako przypadki wzorcowe, których funkcjonowanie może stanowić przykład dla pozostałych firm i wskazywać skuteczne ścieżki rozwoju.

Tabela 1

Zakres korzystania z usług firm zewnętrznych w realizacji komunikacji marketingowej podkarpackich firm produkcyjnych (w %)

Ranga	Rodzaj działań promocyjnych	Częstotliwość zleceń		
		ogółem	regularnie	okresowo
1	Przygotowanie materiałów promocyjno-informacyjnych np. ulotki, plakaty, gadzety, kalendarze, wizytówki	52,7	20,9	31,8
2	Przygotowanie strony internetowej firmy, sklepu internetowego, wizytówki w Internecie itp.	50,0	23,6	26,4
3	Działania w zakresie reklamy zewnętrznej ( <i>outdoor</i> ) np. billboardy, tablice, wizualizacje	41,8	6,4	35,5
4	Reklama online na zewnętrznych stronach internetowych, w wyszukiwarkach, przez e-mail	39,1	17,3	21,8
5	Działania w zakresie reklamy multimedialnej w masowych mediach: prasa, radio, telewizja	31,8	5,5	26,4
6	Przygotowanie materiałów POS (np. stojaki do ekspozycji, elementy wyposażenia sklepów itp.)	30,0	5,5	24,5
7	Planowanie i realizacja kampanii promocyjnych wykorzystujących wiele form i metod promocji	20,0	3,6	16,4
8	Kreowanie wizerunku ( <i>image</i> ) firmy, działania w zakresie public relations	18,2	7,3	10,9
9	Prowadzenie pokazów, prezentacji, ew. degustacji produktów np. w miejscach ich zakupu	12,7	0,9	11,8
10	Zachęcanie i motywowanie pośredników handlowych do sprzedaży produktów firmy	7,3	2,7	4,5
11	Realizowanie programów lojalnościowych, mających przywiązać klienta do firmy i jej oferty	7,3	3,6	3,6
12	Realizowanie promocji bezpośredniej i sprzedaży bezpośredniej produktu, np. prezentacje u klienta	3,6	0,9	2,7
13	Prowadzenie konkursów, gier, loterii dla nabywców.	3,6	0,0	3,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań<sup>5</sup>.

### Organizacja współpracy z agencjami

W celu uzyskania właściwego odbioru przekazu w otoczeniu cała komunikacja powinna zostać odpowiednio skoordynowana. Wymaga to zintegrowania ze sobą treści wielu komunikatów i działań, wykonywanych przez różnego rodzaju partnerów, takich jak agencje promocyjne, reklamowe, PR itp.<sup>6</sup>. Wybór podmiotów, którym powierzone zostaną działania komunikacyjne, jest odpowiedzialnym zadaniem. Kierujący firmą muszą zdecydować o zakresie zaangażowania zewnętrznych specjalistów w proces planowania komunikacji. Oce-

<sup>5</sup> Wywiady kwestionariuszowe przeprowadzono w I połowie 2010 r. Warstwowa próba badawcza o alokacji nieproporcjonalnej objęła 110 podmiotów gospodarczych (41 małych, 39 średnich i 30 dużych), zakwalifikowanych zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności 2004 do sekcji „D”, tj. wytwarzających dobra materialne.

<sup>6</sup> G.E. Belch, M. Belch, *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6/e McGraw-Hill/Irwin 2004, s. 10-11.



nią również, czy i które z funkcji przypisywanych komunikacji marketingowej zostaną prawidłowo zrealizowane przez zewnętrznych wykonawców usług promocyjno-informacyjnych. Zdaniem A. Pabiana istotne jest zachowanie podstawowych zasad współpracy:

- należy podejmować współpracę z doświadczonymi agencjami, rozumiejącymi zasadę integracji,
- wymagane powinno być wspólne wypracowywanie założeń integracyjnych dotyczących realizowanych kampanii,
- lokowanie zleceń w jednej dużej agencji jest lepszym rozwiązaniem niż korzystanie równocześnie z usług kilku mniejszych firm,
- należy budować i wykorzystywać długotrwanie relacje z podwykonawcami działań promocyjnych,
- należy żądać okresowych relacji z postępu prac nad kampaniami promocyjnymi i wносить swoje uwagi przed wdrożeniem planowanych przedsięwzięć<sup>7</sup>.

Korzystanie z usług promocyjnych, świadczonych przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne, komplikuje uzyskanie wysokiego stopnia zintegrowania komunikacji marketingowej. Firmy stają przed problemem optymalnego wykorzystania własnych specjalistów oraz efektywnego wykorzystania budżetów na komunikację z otoczeniem. Mimo że to cele prowadzonej komunikacji powinny być głównym kryterium wyboru zakresu i metod działania, to duży wpływ na organizację współpracy z agencjami ma wielkość środków finansowych, jakimi dysponuje nadawca.

Nawet jeżeli firma-nadawca samodzielnie opracowuje program komunikacji marketingowej, to jedynie niektóre z zaplanowanych działań mogą być skutecznie zrealizowane we własnym zakresie. Jeżeli program opiera się na działaniach promocyjnych, to w ich realizacji często uczestniczą zewnętrzni specjaliści. B. Szymoniuk wskazuje na możliwe warianty organizacji przedsięwzięć promocyjnych realizowanych w ramach planu komunikacji marketingowej:

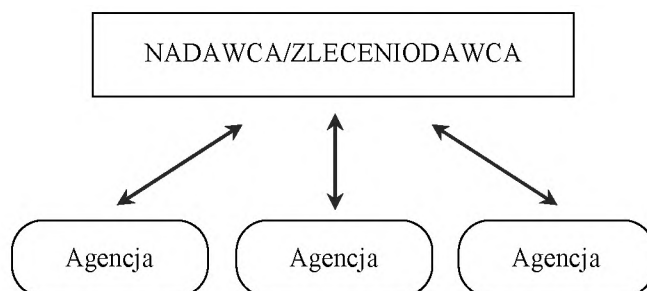
- promocją zajmują się określone jednostki organizacyjne w przedsiębiorstwie,
- wszystkie działania promocyjne są powierzone wyspecjalizowanym agencjom promocyjnym,
- zadania wykonywane są wspólnie przez przedsiębiorstwo i agencje<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> A. Pabian, *Promocja, nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008, s. 266.

<sup>8</sup> *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006, s. 35.

W ujęciu tym nie uwzględnia się zaangażowania agencji w proces planowania oraz późniejszego koordynowania i kontrolowania programów komunikacji. Rola ta przypisywana jest nadawcy przekazu. To od niego zależy, czy komunikacja będzie zintegrowana.

W wielu przypadkach zauważyć można rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw usługami reklamowymi i promocyjnymi, z których korzystają one jednak w sposób nieskoordynowany (rys. 1.).



Rys. 1. Struktura bez integracji komunikacji marketingowej

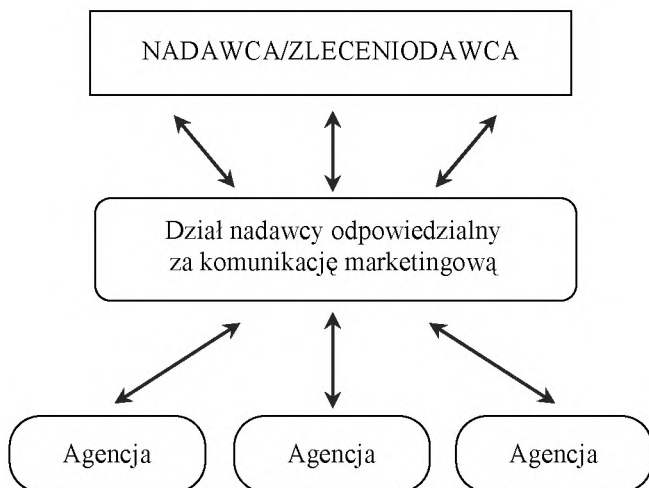
Źródło: opracowano na podstawie: D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Prentice Hall, Harlow, England 2005, s. 319.

W powyżej zobrazowanej sytuacji decyzje o wyborze usług promocyjnych czy reklamowych podejmowane są przez różne osoby w firmie. Jest to zjawisko dosyć powszechne dla działających na mniejszą skalę podmiotów gospodarczych. Na zewnątrz zlecane są zazwyczaj pojedyncze usługi typu: wykonanie szyldu lub tablicy informującej o siedzibie firmy, przygotowanie strony internetowej, wydruk wizytówek bądź innego rodzaju materiałów informacyjno-promocyjnych itp. Ponieważ decyzje podejmowane są przez różne osoby, a do ich wykonania wybierani są niepowiązani ze sobą wykonawcy, przekaz docierający do otoczenia jest niespójny i mało skuteczny. Brak integracji ogranicza efektywność prowadzonej komunikacji marketingowej.

Drugim popularnym wzorcem zachowań jest powierzenie integracji wewnętrznemu działowi odpowiedzialnemu za komunikację marketingową (rys. 2).

Koordynacja i integracja strumienia komunikatów jest obowiązkiem spoczywającym na dziale marketingu zleceniodawcy. Jest on odpowiedzialny zarówno za planowanie, jak i późniejszą kontrolę wykonania działań powierzanych zewnętrznym specjalistom. Jeżeli nie są to podmioty bezpośrednio ze sobą konkurujące, np. ze względu na wąską specjalizację ich działalności, preferowane jest dodatkowo stymulowanie przepływu informacji pomiędzy agencja-

mi<sup>9</sup>. Współdziałanie wykonawców wskazane jest zarówno na etapie kreatywnym, jak i wykonawczym. Daje ono szansę na właściwe skoordynowanie wdrażanych w określonej kolejności działań. W praktyce trudno jest jednak uzyskać wysoką sprawność takiej struktury, gwarantującą odpowiednie zintegrowanie komunikacji.



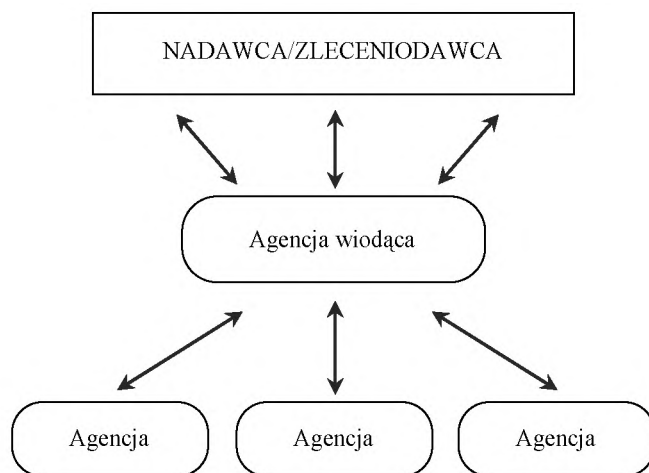
Rys. 2. Struktura, w której za integrację odpowiedzialny jest dział nadawcy

Źródło: opracowano na podstawie: D. Pickton, A. Broderick, *Integrated...*, s. 319.

Alternatywą wobec własnego działu jednostką, której można powierzyć zadanie integracji przekazu, jest jedna agencja wiodąca (rys. 3). Powierzenie jednej agencji zarówno planowania, jak i kontroli komunikacji marketingowej daje szansę na zintegrowanie tego procesu. Słabością takiego rozwiązania jest istotna pokusa dla agencji do sięgania po tańsze i często mniej skuteczne usługi innych specjalistów. Motywem jest chęć przejęcia jak największej części prowizji za świadczone usługi. Stwarza to zagrożenie dla skuteczności prowadzonych działań.

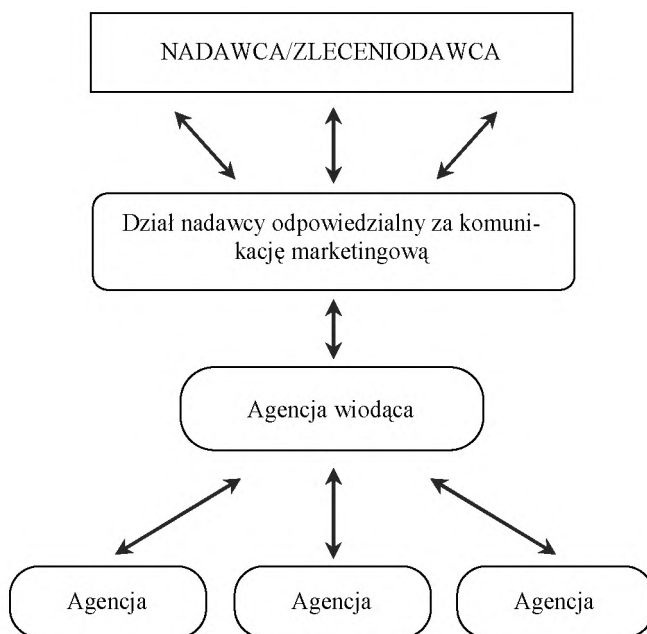
Bezpieczniejszym, chociaż nieco bardziej skomplikowanym rozwiązaniem jest podporządkowanie agencji wiodącej decyzjom i kontroli wewnętrznego działu odpowiedzialnego za komunikację (rys. 4.).

<sup>9</sup> D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Prentice Hall, Harlow, England 2005, s. 319.



Rys. 3. Struktura, w której za integrację odpowiedzialna jest agencja wiodąca

Źródło: opracowano na podstawie: D. Pickton, A. Broderick, *Integrated...*, s. 319.



Rys. 4. Struktura, w której dział nadawcy wspólnie z agencją odpowiedzialne są za integrację

Źródło: opracowano na podstawie: D. Pickton, A. Broderick, *Integrated...*, s. 319.

Przy zastosowaniu powyższego rozwiązania nadawca i agencja działają w sposób zintegrowany. Funkcje planowania i kontroli wykonywanych działań są współdzielone przez dział wewnętrzny oraz agencję. Do agencji wiodącej

z kolei należy rola polegająca na doborze i wykorzystaniu mediów oraz koordynacji pracy pozostałych zaangażowanych w proces komunikacji podmiotów (firm poligraficznych, agencji interaktywnych, multimedialnych, eventowych, BTL i in.).

### **Podsumowanie**

Skuteczność komunikacji marketingowej uzależniona jest w znacznym stopniu od unikalności składających się na nią działań. Firmy zorientowane na zdobycie masowego odbiorcy i wysokiego udziału w rynku poszukują wciąż nowych sposobów na dotarcie z przekazem do odbiorców. Sięgają po usługi wielu wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych. Sytuacja ta utrudnia integrację strumienia komunikatów, który dociera do ich rynkowego otoczenia.

Zintegrowanie komunikacji marketingowej zależy nie tylko od zaangażowania wewnętrznych specjalistów. Kluczowe znaczenie ma sposób zorganizowania struktur, które współtworzyć będą zewnętrzni partnerzy w procesie komunikacji. Zasady współpracy z agencjami i specjalistycznymi firmami z branży promocyjno-reklamowej oraz public relations powinny zostać jednoznacznie ustanowione na początkowym etapie wdrażania komunikacji zintegrowanej. Trudno wskazać jedną właściwą drogę rozwoju dla firm walczących o wysoką pozycję marki w umysłach klientów. Zlecając wykonanie określonych usług agencjom, powinny zachowywać kontrolę nad spójnością i skutecznością przekazu.

## **ORGANIZATION OF STRUCTURES IN THE PROCESS OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION**

### **Summary**

In the paper attention was paid to problems of achieving right level of integration in marketing communication process. A very considerable effort for many companies is creating a structure in which own communication divisions and external agencies would participate. There are proposed four different organizational structures, enabling varying levels of integration.