

Zarządzanie

# Blogi w procesie komunikacji marketingowej

Bogdan Gregor

Dominika Kaczorowska-Spychalska



# **Blogi w procesie komunikacji marketingowej**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# **Blogi w procesie komunikacji marketingowej**

Bogdan Gregor

Dominika Kaczorowska-Spychalska



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Bogdan Gregor – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu  
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

Dominika Kaczorowska-Spychalska – Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wydział Zarządzania  
Katedra Gospodarki Elektronicznej, 90-113 Łódź, ul. Sienkiewicza 9

RECENZENT

*Jan W. Wiktor*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Aleksandra Urzędowska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.07790.16.0.K

Ark. wyd. 10,0; ark. druk. 12,0

ISBN 978-83-8088-416-8

e-ISBN 978-83-8088-417-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

O Autorach	7
Wstęp	9
Rozdział 1.	
<b>Komunikacja marketingowa w mediach interaktywnych</b>	15
1.1. Uwarunkowania rozwoju mediów interaktywnych	15
1.2. Klient w przestrzeni interaktywnej	22
1.3. Social media w procesie komunikacji marketingowej	30
Podsumowanie	42
Rozdział 2.	
<b>Blog jako platforma komunikacji w przestrzeni hipermedialnej</b>	45
2.1. Blog w komunikacji online	45
2.1.1. Blog – pojęcie i istota	45
2.1.2. Blogi korporacyjne	53
2.1.3. Blogi indywidualne	60
2.2. Blogi w procesie komunikacji marketingowej	73
2.3. Polska blogosfera w liczbach	80
Podsumowanie	88
Rozdział 3.	
<b>Przedmiot, zakres i metodyka badań empirycznych</b>	91
3.1. Ogólny cel badań, hipotezy badawcze oraz etapy procesu badawczego	91
3.2. Cele i metodyka poszczególnych badań oraz charakterystyka prób badawczych	93
3.2.1. Badania wśród przedsiębiorstw	93
3.2.2. Badania wśród blogerów indywidualnych	97
3.2.3. Badania wśród studentów łódzkich uczelni	100
Rozdział 4.	
<b>Blogi korporacyjne jako narzędzie oddziaływania marki na klientów</b>	105
4.1. Przestanki wykorzystania blogów korporacyjnych	105
4.2. Blogi korporacyjne w procesie komunikacji	114
4.3. Przyszłość blogów korporacyjnych w perspektywie najbliższych lat	120
Podsumowanie	125

Rozdział 5.	
<b>Formy, zakres i uwarunkowania wykorzystania blogów indywidualnych przez przedsiębiorstwa</b>	127
5.1. Przestanki podjęcia współpracy z blogerami indywidualnymi	127
5.2. Aspekt finansowy współpracy z blogerami	142
5.3. Blogi indywidualne w strategii przedsiębiorstw	149
Podsumowanie	156
Zakończenie	159
Bibliografia	165
Spis tabel	173
Spis wykresów	175
Spis ilustracji	177
Załącznik 1. Wzór kwestionariusza ankietowego skierowanego do przedsiębiorstw	179
Załącznik 2. Wzór kwestionariusza ankietowego skierowanego do blogerów	184
Załącznik 3. Wzór kwestionariusza wywiadu skierowanego do blogerów	187
Załącznik 4. Wzór kwestionariusza ankietowego skierowanego do studentów	188

# O Autorach

**Bogdan Gregor** jest profesorem zwyczajnym nauk ekonomicznych. Od 1992 roku kieruje Katedrą Marketingu. Jego zainteresowania naukowo-badawcze obejmują szeroko pojętą problematykę marketingu, ze szczególnym uwzględnieniem ewolucji tej specjalności naukowej i nowych jej koncepcji, roli badań marketingowych w zarządzaniu współczesną organizacją, a także wykorzystania nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w biznesie (głównie w działalności marketingowej). Jest autorem i współautorem około 320 publikacji, w tym kilkunastu książek. Opublikował m.in. w 2002 roku, wspólnie z Marcinem Stawiszynskim, pionierską na polskim rynku wydawniczym książkę *e-Commerce*, a w 2014 roku wydał monografię *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich* (współautor: Magdalena Kalińska-Kula). Pełnił wiele odpowiedzialnych funkcji na Uniwersytecie Łódzkim i poza uczelnią. Był m.in. prodziekanem i dziekanem Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ (1990–1994), jednym z twórców Wydziału Zarządzania UŁ – jego pierwszym i wieloletnim dziekanem (1994–2002; 2005–2008). W latach 2008–2016 pełnił funkcję prorektora Uniwersytetu Łódzkiego ds. ekonomicznych, a w latach 2012–2016 był przewodniczącym Uniwersyteckiej Komisji Finansowej, organu Konferencji Rektorów Uniwersytetów Polskich. Jest stypendystą Fundacji Humboldta (1980–1982) i DAAD (1990).

**Dominika Kaczorowska-Spychalska** jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Ukończyła dwa kierunki studiów magisterskich: Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze i Polityczne oraz Zarządzanie i Marketing na Uniwersytecie Łódzkim. Swoją rozprawę doktorską obroniła w 2008 roku na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się obecnie przede wszystkim na technologii ICT (*information and communication technologies*) i jej implikacji w biznesie, mediach społecznościowych oraz koncepcji



Internetu Rzeczy (*Internet of Things*). Jest autorką i współautorką ponad 40 publikacji wydanych zarówno w wydawnictwach polskich, w tym czasopismach branżowych skierowanych do praktyków (np. „Marketing w Praktyce”), jak i zagranicznych (np. wydawnictwo Springer). Od 1999 roku prowadzi szkolenia oraz zajęcia ze studentami, współpracując z różnymi szkołami wyższymi w Łodzi. Obecnie jest adiunktem w Katedrze Gospodarki Elektronicznej Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, gdzie pełni również funkcję zastępcy Kierownika Zakładu e-Biznesu.

# Wstęp

Współczesny marketing przestał być obecnie jedną z wielu strategii funkcjonalnych. To filozofia myślenia i działania, która wymaga nowego spojrzenia na przedsiębiorstwo i jego otoczenie, markę i jej klientów, a także wzajemne powiązania i relacje między nimi. Marketing uległ bowiem przeobrażeniom wywołanym oddziaływaniem wirtualnego środowiska, w tym Internetu i współczesnych koncepcji jego rozwoju: Web 2.0, Web 3.0, *cloud computing* czy wreszcie Internet Wszechrzeczy.

Technologia staje się czynnikiem, który intensyfikuje proces zmian gospodarczych, socjokulturowych i behawioralnych, determinując dynamikę i charakter wszelkich procesów, w tym zwłaszcza komunikacyjnych. Żyjemy bowiem w okresie tzw. *conversation age*, który wymaga ciągłego, systematycznego procesu kontaktowania się wszystkich uczestników procesów rynkowych. Popularność technologii nowej fali, towarzyszące temu zjawiska: mobilności, digitalizacji, multiscreeningu, a także obserwowana konwergencja mediów stwarzają nowe możliwości i wyznaczają nowe zasady funkcjonowania dla wielu firm i marek. Wykorzystywane w tym zakresie rozwiązania i aplikacje stanowią obecnie jeden z najważniejszych elementów budowania ich przewagi rynkowej. W coraz bardziej bowiem turbulentnym otoczeniu modele biznesowe, strategie i procedury mogą stać się przestarzałe i nieprzewidywalne. Wymaga to zatem podejścia adaptacyjnego<sup>1</sup>, opartego na różnorodnych interakcjach.

W wyniku wielostronnych kontaktów z firmą, jej produktami/usługami, personelem, komunikacją, generowana jest nowa wartość dodana dla klienta, której przejawem mogą być korzystne wizerunkowo postawy i zachowania nabywcy względem firmy/marki (lojalność czy rekomendacje)<sup>2</sup>. Konsument zdaje się wołać z całych sił „Zaskocz mnie”.

---

1 M. Reeves, M. Deimler, *Adaptability: The New Competitive Advantage*, Harvard Business Review, July–August, 2011, <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage> (Dostęp: 09.05.2016).

2 I. Skowronek, *Marketing doświadczeń*, Poltext, Warszawa 2012, s. 104.

Doświadczenie z marką – pozytywnie zaskakujące, angażujące, transparentne i ludzkie, czyli po prostu emocjonalne – zdecyduje o jego przywiązaniu<sup>3</sup>. Im bardziej odczuwane przez niego bodźce i doznania są dla niego atrakcyjne, tym chętniej dzieli się nimi, aktywnie włączając się w proces rekomendacji.

Umiejętność dotarcia z właściwie spersonalizowanym komunikatem oraz kreowania pożądanych doświadczeń i wynikających z nich emocji coraz częściej stają się elementem nie tylko działań wizerunkowych czy sprzedażowych, ale aktywności ukierunkowanych bezpośrednio na budowanie przewagi rynkowej. Innowacyjność wykorzystanych w tym zakresie metod i narzędzi staje się sposobem na zaistnienie w świadomości klienta i szansą na to, aby stać się częścią jego codziennego życia. Klient poszukuje bowiem własnego stylu i indywidualnej tożsamości, koncentrując się na tych firmach/markach, które dostarczają mu informacji atrakcyjnych dla niego, zarówno z punktu widzenia użyteczności funkcjonalnej, jak i ich wymiaru emocjonalnego. Przynależność bowiem do określonej wspólnoty grupowej, w tym wykreowanej przez firmę/markę, stwarza możliwość pełniejszej realizacji własnych potrzeb i wyrażania uczuć<sup>4</sup>.

Marketing 3.0, którego siłą napędową stała się właśnie technologia<sup>5</sup>, pozwala na wykorzystanie w procesie komunikacji mediów społecznościowych, których zakres absorpcji staje się coraz bardziej spektakularny. Liczne serwisy społecznościowe, fora, blogi, kanały contentowe czy wirtualne światy gier pozwalają klientom stać się partnerem danej firmy/marki i mieć wpływ na jej pozycję rynkową. Dzięki temu klienci współtworzą wartość istotną dla firmy, dla nich samych i dla nabywców<sup>6</sup>, oczekując przy tym w mediach społecznościowych zawsze czegoś konkretnego od marek, które obserwują. Mogą być to ekskluzywne materiały czy zwykła chęć bycia na bieżąco z ofertą firmy<sup>7</sup>. Konsumenci chcą być przy tym połączeni z innymi konsumentami, a nie tylko z firmami<sup>8</sup>. Każdego dnia zamieszczają różnego rodzaju treści, które często zyskują popularność oraz zasięg o wiele większy niż typowe kampanie reklamowe, tworząc w ten sposób nową jakość realizowanego procesu komunikacji.

Konsument coraz bardziej dąży do ograniczenia czasu, jaki musi przeznaczyć na podjęcie decyzji. Stąd poszukuje mediów i kanałów, które

---

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

4 K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 51.

5 Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 20.

6 A. Lotko, *Marketing wobec ponowoczesności*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 24.

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

8 Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *op. cit.*, s. 50.

w jego odczuciu pozwalają mu pozyskać informacje wiarygodne i autentyczne. Informacje pochodzące bezpośrednio od firmy/marki w formie np. przekazu reklamowego ulegają deprecjacji, przy jednoczesnym wzroście zaufania wobec opinii innych użytkowników i internautów. Znakomicie w tej roli sprawdzają się blogi, zarówno korporacyjne, jak i indywidualne. Generują one bowiem szansę na nowe sposoby dotarcia do użytkowników sieci – zarówno pod kątem formy, jak i treści<sup>9</sup>. Łączą w sobie aspekty marketingu rekomendacji, marketingu doświadczeń i kontent marketingu, tworząc swoistą triadę oddziaływania na klienta, jego sposób myślenia i zachowania nabywcy. W efekcie to ciekawa alternatywa, nie tylko dla firm/marek znanych, o zasięgu krajowym i/lub międzynarodowym, ale także dla podmiotów, które nie są jeszcze rozpoznawalne, a ich zasięg ogranicza się jedynie do rynku regionalnego czy lokalnego. Dzięki blogom firmy małe i duże stają się odpowiedzialne za kształtowanie świadomości społecznej i swojej obecności na rynku, a także coraz bardziej wiarygodne w procesie przyciągania uwagi<sup>10</sup>. Pozwalają im one również intensyfikować osiągnięte wyniki sprzedaży. Wyniki badań Technorati Media Digital Influence 2013, wskazują, że wielu konsumentów korzysta z blogów przed dokonaniem zakupu. To bowiem trzeci najbardziej wpływowy zasób cyfrowy (31%)<sup>11</sup>.

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 niespotykany<sup>12</sup>. Proces komunikacji realizowany za pośrednictwem blogów będzie zatem uwarunkowany emocjami, doświadczeniami i wspomnieniami kształtowanymi w przestrzeni hipermedialnej. Wzbogaca to wiedzę klientów i pobudza ich zmysły, stwarzając szansę, by firma/marka na trwałe wpisała się w ich system wartości. Konkretyzujemy bowiem produkty i marki na podstawie setek, jeśli nie tysięcy doznań, którym towarzyszą określone odczucia i skojarzenia<sup>13</sup>. Widoczna w tym zakresie asocjacja jest determinowana rozwojem technologii ICT i wpływa na proces nabywczy, zmieniając przy tym preferencje i oczekiwania klienta. Poprzez swoją aktywność w mediach społecznościowych, w tym w przestrzeni blogosfery, dzieli się on

---

9 K. Pawłowski, P. Kolenda, *Dekodowanie Komunikatu*, [w:] W. Schmidt, P. Kolenda (red.), *Konsumpcja treści online a marketing*, IAB Polska, Warszawa 2016, s. 22.

10 J. Wright, *Blogowanie w biznesie*, Wydawnictwa Profesjonalne i Akademickie, Warszawa 2007, s. 214.

11 Technorati, *Media Digital Influence Report 2013*, s. 13.

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

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

swoimi opiniami, doświadczeniami i wrażeniami, oddziałując na innych i wpływając na ich zachowanie i decyzje.

Podstawowym celem niniejszej pracy jest ocena potencjału blogów w działaniach komunikacji biznesowej firm/marek, z uwzględnieniem przesłanek oraz zakresu ich komercyjnego wykorzystania. Zwrócono szczególną uwagę na przyczyny wzrostu popularności blogów oraz efekty ich wykorzystania w procesie komunikacji. Za istotne uznano także określenie skali wydatków przeznaczanych przez firmy/marki na ten cel, poziom zainteresowania wideo blogami w procesie komunikacji oraz problematykę wiarygodności podejmowanych w ten sposób działań.

Rozważania zawarte w pracy oparto na źródłach wtórnych i pierwotnych. Wykorzystano obszerną literaturę przedmiotu dotyczącą implikacji nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w biznesie, problematyki mediów społecznościowych, e-konsumenta i oczywiście blogosfery – głównie w kontekście jej roli w procesie komunikacji marketingowej.

Realizacja przyjętych celów pracy wymagała jednak dotarcia także do źródeł informacji pierwotnych. Zaprojektowano więc i przeprowadzono w 2015 roku szerokie badania empiryczne. Objęto nimi przedsiębiorstwa, blogerów indywidualnych i potencjalnych czytelników blogów. Cele poszczególnych badań oraz ich metodykę zaprezentowano w rozdziale trzecim. Rezultaty tychże badań stały się podstawą rozważań w kolejnych dwóch rozdziałach. Uwzględniono również – jako punkt odniesienia – wyniki wcześniejszych studiów empirycznych zrealizowanych przez autorów w latach 2010 i 2013. Praca – poza wstępem i zakończeniem – składa się z pięciu rozdziałów.

Rozdział pierwszy koncentruje się na nowoczesnych technologiach jako czynniku warunkującym zmiany w procesie komunikacji obecnych na rynku firm i marek. Kluczową rolę odgrywają w nim media interaktywne, w tym social media, które zmieniają jego charakter i specyfikę. Konsument nie pozostał wobec tych procesów obojętny, ewoluował z pasywnego uczestnika rynku do aktywnego i zaangażowanego partnera firmy/marki. Musiało to znaleźć swoje odzwierciedlenie w poziomie absorpcji i metodach doboru poszczególnych mediów do prowadzonych działań wizerunkowych i sprzedażowych.

W rozdziale drugim omówiono pojęcie bloga i jego klasyfikacje. Wskazano na istotę blogów komercyjnych i indywidualnych, poprzez pryzmat realizowanych za ich pośrednictwem działań. Zwrócono przy tym uwagę na kwestie etyki, ze szczególnym uwzględnieniem warunków i zasad współpracy z blogerami. Omówiono przykładowe zachowania nieetyczne i ich wpływ na wizerunek marki.

W rozdziale trzecim przedstawiono przedmiot, cele oraz metodykę zrealizowanych badań empirycznych. Badaniami objęto – jak już wspo-

mniano – trojakiemu rodzajowi podmioty: przedsiębiorstwa, blogerów indywidualnych i studentów łódzkich uczelni, traktowanych jako potencjalnych blogerów, a nade wszystko jako ewentualnych czytelników blogów. Scharakteryzowano każdą z tych prób badawczych z punktu widzenia przyjętych cech respondentów, stanowiących zmienne objaśniające w analizie wyników badań.

Kolejne dwa rozdziały mają charakter empiryczny. Pierwszy z nich, rozdział czwarty, koncentruje się na problematyce blogów firmowych jako narzędziu komunikacji firm/marek i kluczowym czynnikiem budowania przewagi rynkowej. Omówiono przesłanki i uwarunkowania prowadzenia blogów korporacyjnych, a także wskazano na ich atuty i ograniczenia. Szczególny nacisk został położony na problematykę przyszłości blogów komercyjnych i ich dalszej roli w realizowanym procesie komunikacji.

Ostatni – piąty rozdział prezentuje wyniki badań autorów dotyczące komercyjnego wykorzystania blogów indywidualnych. Poruszono w nim problematykę doboru blogów i blogerów, przy współpracy z którymi realizowane są poszczególne działania w przestrzeni hipermedialnej. Wskazano na różnorodność wykorzystywanych w tym zakresie metod i narzędzi, a także omówiono kwestie finansowe, które wciąż wzbudzają wiele kontrowersji. Zwrócono przy tym również uwagę na obserwowane tendencje wzrostu zainteresowania firm/marek formą komunikacji za pośrednictwem wideo blogów.

Autorzy mają nadzieję, że monografia chociaż w części poszerza wiedzę dotyczącą wykorzystania blogów w procesie komunikacji firm i marek, wpisując się tym samym w problematykę adaptacji nowoczesnych technologii do potrzeb marketingu. Może ona stanowić inspirację do podejmowania dalszych, bardziej pogłębionych badań z zakresu e-marketingu, w tym głównie wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej. Może być również wykorzystana w procesie dydaktycznym, w ramach przedmiotów związanych z marketingiem.



## Rozdział 1

# Komunikacja marketingowa w mediach interaktywnych

### 1.1. Uwarunkowania rozwoju mediów interaktywnych

Rewolucja internetowa, której byliśmy świadkami na przełomie XX i XXI wieku, wprowadziła na dobre Internet do przedsiębiorstw, stwarzając jednocześnie firmom/markom możliwość wykorzystania sieci w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>1</sup>. Wkraczaliśmy w ten wiek z przekonaniem, iż tzw. Nowa Gospodarka zmieniać będzie oblicze rynku, klientów i zasady prowadzenia biznesu<sup>2</sup>. Doprowadziła ona do sytuacji, w której komunikacja jest realizowana na dużo szybszych i bardziej globalnych zasadach niż dotychczas. Poszczególne wiadomości lub informacje mogą być przesyłane na drugi koniec świata w jednej chwili, zwiększając skuteczność i związane z tym korzyści<sup>3</sup>. W rezultacie technologia IT (*information technology*) stała się siłą napędową zmian na poziomie najbardziej podstawowym – to ona przesuwa bowiem 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, interakcje<sup>4</sup>.

---

1 T. Maciejowski, *Narzędzia skutecznej promocji w Internecie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 9.

2 R. Kozielski, *Biznes doświadczeń – zachwycić klienta*, „Marketing w Praktyce” 2011, nr 4, s. 32.

3 G. Cole, *Management theory and practice*, South Western Cengage Learning, Geraldine Lyons, London 2004, s. 223.

4 P. Fisk, *Geniusz konsumenta*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009, s. 43.



Technologie IT są rozumiane jako pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji w formie dźwiękowej, graficznej, tekstowej czy też numerycznej poprzez użycie opartego na elementach mikroelektronicznych przetwarzania komputerowego oraz urządzeń telekomunikacyjnych<sup>5</sup>. Coraz częściej jednak są one postrzegane szerzej, jako technologie ICT (*information and communication technologies*), co wydaje się uzasadnione z punktu widzenia specyfiki przestrzeni hipermedialnej. Obejmują one zarówno media komunikacyjne, media umożliwiające zapis potencjalnych informacji, jak również sprzęt i aplikacje pozwalające na przetwarzanie, kompilowanie i przesył informacji. Są integralną częścią życia zarówno firm/marek, jak i ich klientów, stanowiącą o ich atrybutach i pozycji na rynku. Obserwowany dynamiczny i nieprzerwany rozwój technologii ICT modyfikuje dotychczasową przestrzeń biznesową, poszerzając ją systematycznie o nowe obszary, narzędzia i metody oddziaływania. Jej komercyjne zastosowanie doprowadziło do zmian w wielu sferach życia – środek ciężkości w ekonomii został przesunięty od przedsiębiorstw w stronę konsumenta. Konkurencja między przedsiębiorstwami weszła do nowej przestrzeni rynkowej, jaką jest sieć<sup>6</sup>.

Zarówno sprzęt (*hardware*), jak i oprogramowanie (*software*), jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, wspomagają jego dostosowanie się do zmian otoczenia. Dzięki nim możliwa jest integracja poszczególnych elementów tworzących przedsiębiorstwo i wsparcie realizowanych procesów. Dla efektywnego wykorzystania możliwości, jakie oferuje technologia, potrzebny jest jednak tzw. *brainware*. To zindywidualizowany sposób i powód, dla którego dane przedsiębiorstwo wykorzystuje zdobycze technologiczne. Odzwierciedla on związek, jaki istnieje pomiędzy technologią a jej wyborem, wdrożeniem i sposobem użytkowania<sup>7</sup>, zwłaszcza że przyszłość to jeszcze więcej użytkowników, jeszcze szybsze komputery i jeszcze szersze pasma łączności<sup>8</sup>.

Celem większości strategii, w tym marketingowych, jest zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez określenie korzystnej pozycji rynkowej i odpowiednich zdolności i kompetencji do jej realizacji<sup>9</sup>. Jed-

---

5 J. Wielki, *Elektroniczny marketing poprzez Internet*, PWN, Warszawa–Wrocław 2000, s. 26.

6 J. Jasiński, *Cele, modele i strategie e-biznesu*, [w:] M. Dutko, *Biblia e-biznesu 2. Nowy Testament*, Helion, Gliwice 2016, s. 19.

7 Ł. Sułkowski, M. Bednarek, A. Parkes, *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2016, s. 32.

8 P. Bickerton, M. Bickerton, U. Pardesi, *Marketing w Internecie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 14.

9 M. Reeves, M. Deimler, *Adaptability: The New Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, July–August 2011, <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage> (Dostęp: 09.05.2016).

nakże wszechobecne urządzenia i aplikacje mobilne, smartfony, iPady, Internet LTE czy wreszcie coraz częściej wykorzystywane rozwiązania oparte na koncepcji Internetu Rzeczy (*Internet of Things*)<sup>10</sup> zwiększają możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. Zmierzamy bowiem ku czwartej rewolucji przemysłowej (Industry 4.0), której istota polega na synchronizacji i powiązaniu w jedną, spójną sieć nie tylko komputerów, smartfonów i tabletów, ale także mnóstwa innych rzeczy. A kiedy to już nastąpi, mogą się one nawzajem komunikować za pośrednictwem człowieka lub bez jego udziału, spełniając wiele użytecznych funkcji<sup>11</sup>. Włączane do globalnej sieci urządzenia stają się bowiem „inteligentne”. Swoją inteligencję zawdzięczają możliwościom komunikowania się z innymi obiektami oraz zbierania i analizowania danych przez nie dostarczanych, a następnie, na ich podstawie, podejmowania decyzji analitycznych i biznesowych<sup>12</sup>. Człowiek w tym systemie staje się jednym z wielu elementów, obok w pełni autonomicznych urządzeń. Mając jednak nad nimi kontrolę, może decydować o stopniu jego złożoności, wybierając te, które w optymalny dla niego sposób pozwolą wchodzić w relacje z otoczeniem<sup>13</sup>.

Obserwowane trendy eliminują ograniczenia czasowe i przestrzenne, zwiększają szybkość podejmowanych decyzji, często w czasie rzeczywistym inicjują wielostronne interakcje i generują określoną wartość dodaną dla każdej ze stron tego procesu. Budowanie jednak silnej pozycji rynkowej w tak zmiennych warunkach wymaga myślenia ukierunkowanego na innowacyjność, rozumienia rynku, klienta i wykorzystywanego instrumentarium oddziaływania. Tradycyjne bowiem podejście w przestrzeni hipermedialnej coraz bardziej traci na znaczeniu. Trudno koncentrować się głównie na minimalizacji ponoszonych kosztów czy dyferencjacji portfolio produktów. I chociaż wciąż czynniki te mają znaczenie, rzeczywistość rynkowa wymaga znacznie więcej. Zmiany zachodzą bowiem zbyt szybko, niejednokrotnie mają one charakter kompulsywny i prowadzą do implozji nowych zjawisk rynkowych. W efekcie przewaga konkurencyjna ma charakter tymczasowy, przejściowy i ogranicza się do zdecydowanie krótszych przedziałów czasu, determinowanych dynamiką zmian technologicznych. Wymaga to podejścia inkrementalnego do

---

10 W literaturze można spotkać również pojęcia: Internet of Everything (IoE), Internet of Smart Objects (IoSO) oraz komunikacja oparta na rozwiązaniach Machine to Machine (M2M).

11 M. Miller, *Internet rzeczy*, PWN, Warszawa 2016, s. 23.

12 D. Adamczyk, *Internet of Things*, Time4Mobi, Warszawa 2015, s. 4.

13 Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska, *Management of Enterprise of the Future in the Ecosystem of the Internet of Things*, *Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future*, *Advances in Intelligent Systems and Computing*, Springer International Publishing, Florida USA 2016, vol. 490, s. 179–191.

budowania strategii, w którym analiza dotyczy portfeli cech konkurencyjności (kluczowych kompetencji), a klient jest źródłem inspiracji i pomysłów<sup>14</sup>. Biznes sieciowy powinien być zatem tworzony w kontekście chwilowych relacji, przetwarzania niematerialnych zasobów i kreowania rynku. Prowadzenie biznesu z tej perspektywy może jeszcze bardziej zmienić postawy i uczynić menedżerów oraz pracowników katalizatorami synergii powstającej w wyniku kojarzenia aktywności wykonawców i klientów<sup>15</sup>. W rezultacie w centrum koncepcji strategii przedsiębiorstwa przyszłości znajduje się budowa relacji z pracownikami i partnerami biznesowymi w celu kreowania nowych możliwości biznesowych poprzez tworzenie nowych wartości, lepszą obsługę odbiorców, zwiększoną wydajność, poprawę sprawności technicznej, budowę i wdrażanie nowych modeli biznesowych<sup>16</sup>. Zarządzanie takim przedsiębiorstwem wymaga wprowadzenia nowych technologii, co prowadzi do ciągłych zmian zakresów działania firmy. Podstawą działalności stanie się zarządzanie informacją oraz efektywne komunikowanie się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Technologia ICT stanowi wyznacznik przejścia z ery industrialnej do ery informacyjnej<sup>18</sup>. W efekcie żyjemy w tzw. *conversation economy*, kiedy firmy/marki muszą prowadzić nieustanny dialog – kontaktować się ze społecznościami, stale wchodzić w wielostronne relacje<sup>19</sup>. Jako takie determinują nowe realia prowadzenia działalności biznesowej i filozofię orientacji rynkowej przedsiębiorstw, w tym rozwiązania w których *user experience*, *customer experience*, *shopping experience* stają się kluczowym paradygmatem aktywności podmiotów rynkowych. Współczesne modele biznesowe muszą zatem łączyć w sobie cztery elementy: propozycję wartości dla klienta, formułę zysków, kluczowe procesy i kluczowe zasoby<sup>20</sup>. Jak twierdzi Roberto Verganti „tam gdzie każde przedsiębiorstwo ma stosunkowo łatwy dostęp do nowych technologii, zwycięzcą na rynku często nie jest to, które jako pierwsze do nich dotrze i wykorzysta ich możliwości do rozwoju. Zwycięża firma, która pierwsza wpadnie na pomysł zastosowania owych technologii w taki sposób, aby zapewniły one użytkownikowi lepsze doznania niż istniejące

14 E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 262–263.

15 M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk, *Zarządzanie. Kanony i trendy*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 51.

16 F. Krawiec, *Marketing w firmie przyszłości*, Difin, Warszawa 2005, s. 29.

17 Ł. Sułkowski, M. Bednarek, A. Parkes, *op. cit.*, s. 31.

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

19 A. Jurkiewicz, M. Majewska, B. Soltysińska, *Kuszenie blogera*, „Marketing w Praktyce” 2012, nr 8, s. 21.

20 M. Eyring, M. Johnson, H. Nair, *Nowe modele biznesowe*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 5, s. 95.

rozwiązania. A największym zwycięzcą będzie ten kto nauczy się systematycznie tworzyć technologiczne olśnienia – jedno po drugim<sup>21</sup>.

Rewolucja technologiczna sprawiła, że rzeczywistość rynkowa jest determinowana przez trzy splatające się siły: ludzi pragnących nawiązywać wzajemne kontakty, interaktywne technologie i gospodarkę internetową. To one tworzą szybko nasilające się zjawisko nazywane wzbierającym nurtem, stanowiące implementację technologii w przestrzeni biznesowej, społeczno-kulturowej czy behawioralnej. To trend społeczny, którego istota polega na tym, że ludzie wykorzystują technologię, aby pozyskać to, co jest im niezbędne, raczej od innych ludzi niż od tradycyjnych instytucji, w szczególności od korporacji<sup>22</sup>. Nowe technologie, a zwłaszcza Internet, stały się najważniejszym wynalazkiem prowadzącym ludzkość do zmian nie tylko biznesowych, ale dotyczących istoty bycia człowiekiem w społeczeństwie<sup>23</sup>. To one z kolei przyspieszają i determinują tempo oraz kierunek zmian technologicznych. Dzięki temu możemy mówić o synergii, która pozwala realizować strategię „win-win-win” dla każdej ze stron tak rozumianej triady rynkowej.

Technologie ICT pomagają firmie/marce robić więcej przy wykorzystaniu mniejszej ilości zasobów, zwiększając przy tym swoją produktywność. ICT nie oferują jedynie korzyści związanych z produktywnością w danym momencie, lecz generują je mimo upływu czasu<sup>24</sup>. Jednocześnie jednak zakres i możliwości wykorzystania technologii w przestrzeni biznesowej ewoluują, zmieniając warunki ich implementacji i realizacji – na ich podstawie – zakładanych celów biznesowych. „Nagrodę jaką otrzymamy w zamian to będzie nasze rynkowe przywództwo pod względem sprzedaży, zysków i kreowania wartości, które zapewni prosperity naszym pracownikom i akcjonariuszom, społecznościom, wśród których żyjemy i pracujemy”<sup>25</sup>.

Gospodarka rynkowa stwarza firmom/markom swobodę działania i podejmowania decyzji, ale równocześnie zwiększa ryzyko i odpowiedzialność z tego tytułu. Przedsiębiorstwa przechodzą z orientacji produkcyjnej czy sprzedażowej na orientację marketingową, przy czym proces ten ma charakter ewolucyjny. Wyrazem tej orientacji jest marketing rozumiany jako filozofia działania przedsiębiorstwa na rynku, mająca na celu określenie i kreowanie potrzeb nabywców, a następnie poprzez

---

21 R. Verganti, *Jak projektować przełomowe produkty*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 7, s. 123.

22 Ch. Li, J. Bernoff, *Marketing technologii społecznych*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 28.

23 D.L. Hoffman, *The revolution will not be televised: Introduction to the special issue on marketing science and the Internet*, „Marketing Science” 2000, nr 19 (1), s. 1–3.

24 A. McAfee, *Firma 2.0*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 16.

25 R. Martin, *Era kapitalizmu zdominowanego przez klientów*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 7, s. 53.

zastosowanie odpowiednich instrumentów, zaspakajanie tych potrzeb i zapewnianie konsumentom jak największych korzyści, a przedsiębiorstwu zysku<sup>26</sup>. Tradycyjna orientacja marketingowa jest zatem zastępowana koncepcją odwołującą się do wartości. Nie ma w niej już tylko klienta. Jest człowiek, który odczuwa, myśli i prezentuje określony system wartości. Z perspektywy długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa istotne jest, aby koncentracja na oferowaniu wartości dla klienta była wpisana w jego strategię<sup>27</sup>. Sukces firm/marek wyrasta bowiem z dostosowania wiedzy, wzbogacenia jej o rozwiązania kreatywne w celu opracowania i wdrożenia własnej niepowtarzalnej strategii planowania i zarządzania marketingowego<sup>28</sup>. W efekcie coraz częściej mówi się o pojęciu Marketingu 3.0, którego siłą napędową staje się technologia nowej fali<sup>29</sup>. Współczesny marketing to zatem 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 o tych wymaganiach<sup>30</sup>. Jeśli marketing ma być skuteczny w przestrzeni hipermedialnej, to powinien odwoływać się do ludzkich relacji, emocji i być oparty na prawdzie, nigdy na przekonaniach i domysłach<sup>31</sup>. Stanowi on bowiem szybko rozwijającą się sferę działalności biznesowej, w której wyzwaniem jest identyfikacja oraz kształtowanie relacji pomiędzy podmiotami rynkowymi, prowadzące do sukcesu ekonomicznego. Marketing posiada tak fundamentalne znaczenie, że nie może być rozpatrywany jako oddzielna funkcja. To obecnie szeroko postrzegany biznes widziany z perspektywy jego ostatecznego wyniku, czyli z punktu widzenia klienta. Powodzenie biznesu zależy nie od producenta, a od klienta<sup>32</sup>. To on dzięki procesom masowej kastomizacji odgrywa coraz bardziej znaczącą rolę w procesie komunikacji firm/marek. Kreuje wymagania i wartości, które wymuszają holistyczne spojrzenie na poszczególne podmioty rynkowe, procesy w nich zachodzące, poszczególne grupy *stakeholders* i otoczenie. Umożliwia to translatację wielowymiarowych i wieloaspektowych wzajemnych powiązań, prowadząc do kreowania swoistego łańcucha DNA

---

26 B. Pilarczyk, *Miejsce strategii w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem*, [w:] H. Mruk (red.), *Strategie marketingowe*, Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 28.

27 D. Sull, K. Eisenhardt, *Proste reguły w złożonym świecie*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 120, s. 69–77.

28 H. Mruk, J. Mruk, *Istota oraz zakres zarządzania i planowania marketingowego*, [w:] H. Mruk (red.), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 22.

29 Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *op. cit.*, s. 20.

30 V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, PWN, Warszawa 2010, s. 218.

31 R. Kaczmarek, *Marki takie wesołe a ludzie smutni*, „Marketing w Praktyce” 2016, nr 3, s. 38.

32 H. Mruk, J. Mruk, *op. cit.*, s. 13.