

**Stanisław Skowron\***  
Politechnika Lubelska

## MARKETING ZINTEGROWANY W SIECIACH ORGANIZACYJNYCH

### STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono właściwości sieci organizacyjnej, które dają podstawę do szerszego spojrzenia na jej funkcję marketingową. W przeciwieństwie do praktyki działań marketingowych sieci dostrzec można możliwości rozwinięcia tej funkcji w kierunku marketingu zintegrowanego, który wykorzystywałby dwie wzajemnie dopełniające się logiki: efektu sieciowego i relacji sieciowej.

**Słowa kluczowe:** sieci organizacyjne, marketing, relacje sieciowe, efekty sieciowe

### Wstęp

Potencjał marketingowy sieci organizacyjnych jest wykorzystywany z wyraźną intencją asymetrii w relacjach: sieć – klient. Szczególnie dotyczy to sieci handlowych. Wypracowane i utrwalane standardy w zakresie oferty produktowej i obsługi klienta cechuje dominacja siły sieci nad możliwościami klienta. Rozwój oferty handlowej oraz infrastruktury w zakresie dostępności klienta do usług podporządkowany jest głównie logice efektu wzrostowego (skali lub zakresu). Działania marketingowe mają przeważnie charakter *push*, zawierają liczne i częste programy promocyjne,

---

<sup>1</sup> \* Adres e-mail: s.skowron@pollub.pl

koncentrują się na kształtowaniu u klienta mentalności „okazyjnej” i „doznaniowej”. Taki stan rzeczy skłania do refleksji, czy marketing sieci musi być tak jednostronny?, czy sieci organizacyjne, jako szczególnego typu środowiska o charakterze quasi-rynkowym nie powinny wykorzystywać swych dużych możliwości dla pełniejszego oddziaływania na klienta, którego celem ma być nie tylko drenaż jego potencjału zakupowego, ale także jego kreowanie i rozwój? Marketing sieci organizacyjnej powinien mieć ambicje generowania korzyści zarówno po stronie firm, jak i klienta. Niniejszy artykuł jest próbą nakreślenia problemu i sugerowania pewnej propozycji w tym zakresie. Cel ten został zrealizowany w drodze badań studialnych i analizy problemowej.

## 1. Aktywność klienta w sieci organizacyjnej

Zgodnie z założeniami modelu U-przestrzeni sieci organizacyjne mogą klientowi oferować bogactwo technologii w jej czasoprzestrzennej specyficzności, a w konsekwencji doznania zakupowe i pozazakupowe na różnym poziomie świadomości percepcji użyteczności nabywanych dóbr<sup>1</sup>. Status klienta sieciowego należałoby wyznaczać poprzez następujące zmienne:

- siła relacji względem sieci, tj. „przynależności” (do sieci) oraz niezależności (względem sieci),
- główny motyw jego zachowań zakupowych, kształtujący się pod wpływem wymiany wiedzy i doświadczeń z siecią,
- potencjał zakupowy klienta i jego miejsce w portfelu klientów całej sieci oraz jej poszczególnych podmiotów,
- możliwości migracji klientów w obrębie sieci.

W oparciu o taką wiedzę firmy sieciowe mogą podejmować działania związane z konsolidacją swojego portfela klientów, tj. zawłaszczaniem klientów efektywnych i rozwijaniem ich potencjału zakupowego, jednocześnie pozbywając się klientów nieefektywnych i kłopotliwych. Aktywność klienta sieciowego z perspektywy sieci opisują trzy role:

1. Stabilizująca, związana z założeniem tworzenia oferty dla głównej, docelowej grupy odbiorców. Jest ona podstawą i głównym powodem projektowa-

---

<sup>1</sup> R.T. Watson, L.F. Pitt, P. Berthon, G.M. Zinkhan, *U-commerce: Expanding the Universe of Marketing*, „Academy of Marketing Science” 2002, No. 30 (4), s. 333–347.

- nia strategii rozwojowej sieci, a w tym rozwiązywania problemu kompleksowości oferty sieciowej.
2. Akceleracyjna, związana z zaistnieniem efektów sieciowych i efektów skali<sup>2</sup>. Mechanizm rozwoju każdej sieci w centralnym miejscu stawia klienta i inwestowanie w infrastrukturę sieci, aby gwarantować wzrost użyteczności oferowanych mu dóbr i usług, przeto kluczowym wyzwaniem jest monitoring poziomu jakości obsługi klienta w sieci oraz satysfakcji klienta i czynników ją kształtujących.
  3. Innowacyjna, związana z procesem wymiany wiedzy i doświadczeń w układzie: klient – sieć. Klient będzie uczestniczył w swoistym procesie wyrównywania i upowszechniania standardów. Z rolą tą wiąże się aktywność klienta i jego kreatywność w poszukiwaniu nowych doznań.

## 2. Założenia dla funkcji marketingowej sieci organizacyjnej

Środowisko sieci organizacyjnej otwiera jej uczestnikom duże możliwości oddziaływania na klienta: przyciągania do oferty sieci, utrzymania go i efektywnego wykorzystania. Efektywne zagospodarowanie klienta w dłuższej perspektywie czasowej wymaga: właściwej segmentacji i doboru rynku, dającego dywersyfikację portfela zbilansowaną pod względem aktualnego i przyszłego zaangażowania, zbudowania i utrzymywania przewagi nad konkurencją w zakresie istotnych dla klienta cech oferty rynkowej i obsługi klienta, budowania i konsolidowania właściwych relacji z klientami i innymi uczestnikami rynku oraz wykorzystania polityki marki. Z perspektywy firmy – uczestnika sieci – przedstawiają się one następująco:

a) *segmentacja i dobór rynków docelowych*. Sieć daje możliwość bardziej precyzyjnego definiowania klienta docelowego i prognozowania jego potencjału nabywczego w perspektywie długofalowej. W poszukiwaniu klientów strategicznych o znacznym potencjale nabywczym, gwarantujących zysk na działalności operacyjnej oraz oczekiwany poziom lojalności, sieć może korzystać z większej bazy wyjściowej potencjalnych klientów, szukając ich według dotychczasowych doświadczeń relacji z innymi firmami sieci. Można tu zastosować większą selektywność kryteriów w ustalaniu profilu nabywczego klienta, bardziej precyzyjnie określić ten

---

<sup>2</sup> M. Sak-Skowron, *Strategie rozwoju sieci medycznych: pomiędzy efektem skali a efektem sieciowym*, praca doktorska, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2011, s. 87.

profil w powiązaniu z funkcjonującym standardem produktu/usługi, specjalizacją firm w ramach sieci oraz biorąc pod uwagę efekt synergiczny związany ze zbieżnością wykorzystania posiadanej technologii, marek, systemu zaopatrzenia i dystrybucji, a także możliwej współpracy z innymi uczestnikami sieci.

b) *przewaga różnicująca*. Firma sieciowa buduje przewagę konkurencyjną w oparciu o dobrze rozpoznaną grupę docelową klientów, wyjątkowość swojej oferty oraz angażowanie swoich umiejętności w wybrany obszar budowania przewagi nad konkurencją, np. nowatorskość i jakość produktu, doskonałość procedur operacyjnych (produkcja i logistyka łańcucha dostaw), silna marka. Sieć stwarza szczególnie korzystne warunki dla masowej indywidualizacji, dzięki wykorzystaniu sieci kooperacji podmiotów specjalizujących się w określonych produktach lub usługach, a także poprzez budowanie ścisłych relacji z klientem ukierunkowanych na dopasowanie oferty do jego potrzeb. Podlegający ewolucji standard technologiczny i organizacyjny w sieci wymusza na firmie ciągłą modyfikację przewagi różnicującej.

c) *relacje z klientami i innymi uczestnikami rynku*. Efektem relacji współpracy pomiędzy uczestnikami sieci jest „wspólny klient”, coraz bardziej wymagający i oczekujący coraz wyższych standardów jego obsługi i funkcjonowania komunikacji w sieci. Efekt sieciowy stymuluje firmy sieciowe nie tylko do dotrzymywania obowiązujących standardów, ale także do utrzymywania efektywnych form kontaktu z klientem, tak aby nie dochodziło do zjawisk niekorzystnych, jak np. pogorszenie jakości obsługi klienta, przeciążenie sieci.

d) *polityka marki*. W przypadku sieci marka, poza nośnikiem wartości, może pełnić rolę wzorca dla funkcjonujących standardów jakości, zarówno w sytuacji gdy dominuje w sieci, jak również wtedy, gdy istnieją inne równie silne marki. Sieć wyznacza pole dla marki (marek) redukując możliwość ich rywalizacji w obrębie sieci. Często sieć funkcjonuje wokół silnej marki, tworząc niejako gwiazdzisty układ powiązań rynkowych, nadaje jej siłę i tożsamość, z kolei sama marka jest wzmocniana przez pojemność sieci (we wszystkich wymiarach wektora siły marki sieć może pełnić rolę dźwigni dla jej rozwoju)<sup>3</sup>.

Powyższe założenia wskazują na duży potencjał marketingowy sieci organizacyjnej. Sieć może tworzyć swoiste pole oddziaływania na klienta, oferując mu głównie gwarancję określonego standardu technologicznego oferty i organizacyjnego obsługi, nowe technologie informacyjne, symboliczny wymiar siły swojej marki

<sup>3</sup> S. Skowron, *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa 2013, s. 68–70.

(zaufanie do marki sieci, prestiż, komplementarność oferty i obsługi, przynależność do społeczności klientów sieciowych, elastyczność w wyborach rynkowych pomiędzy indywidualizacją i masowością zakupów, perspektywę obecności sieci na przyszłym rynku. Pojedyncza firma – dostawca, jako uczestnik sieci, może dopełniać tego oddziaływania, koncentrując swoje wysiłki na jakości produktu i obsługi, zapewnieniu dostępności i wygody zakupu, indywidualizowaniu oferty oraz poprzez doświadczenie osobistych kontaktów personelu sprzedaży z klientem.

### 3. Wymiary marketingu zintegrowanego dla sieci organizacyjnej

Specyfikę sieci organizacyjnej jako środowiska cechuje między innymi większy (w stosunku do pojedynczego, autonomicznego dostawcy) potencjał oddziaływania na klienta. Owo oddziaływanie może zniekształcać rynek dla klienta, który wskutek „przywiązania do sieci” będzie skłonny redukować swoją autonomię na rzecz sieci. W szczególności może cedować na jej mechanizmy wysiłek poszukiwania wartości, a także czerpać satysfakcję z przynależności do środowiska wielu innych użytkowników dóbr tej sieci. Fakt ten otwiera możliwości poszukiwania różnej logiki budowania relacji klienta z siecią. Wskazać należy na dwie takie logiki, dające podstawę do określania i projektowania funkcji marketingowej sieci:

- logika efektu sieciowego,
- logika relacji sieciowej.

Obu podejść nie należy traktować dychotomicznie, lecz jest sens ich odrębnego omówienia, aby wskazać na główne założenia, jakie one formułują dla rozwoju marketingu strategicznego i operacyjnego sieci.

#### 3.1. Logika efektu sieciowego w projektowaniu funkcji marketingowej sieci

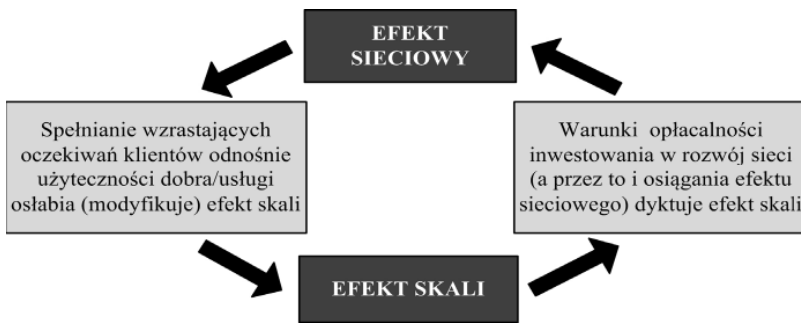
Efekt sieciowy jest właściwością sieci, która przejawia się w zmianach korzyści, jakie uzyskuje uczestnik sieci (tego samego dobra), gdy zmienia się liczba jej uczestników (użytkowników danego dobra). Zmiany w wartości dobra lub usługi należy rozumieć jako zmiany w użyteczności całkowitej, jaką przypisuje dobru lub usłudze konsument<sup>4</sup>. Z tytułu efektu sieciowego korzyści doświadczają przede

<sup>4</sup> M.L. Katz, C. Shapiro, *Network Externalities, Competition and Compatibility*, „The American Economic Review” 1985, No. 75 (3).

wszystkim klienci sieci – użytkownicy wytwarzanych w ramach sieci dóbr i świadczonych usług. Pośrednio odczuwają je także właściciele, na których produkty wzrasta zapotrzebowanie (wtórny efekt sieciowy). Efekt sieciowy jest więc kwestią popularności i użyteczności sprzedawanych przez sieć produktów i usług.

Synergia efektu sieciowego i efektu skali zachodząca przy dodatnim sprzężeniu zwrotnym wyzwala proces akceleracji rozwoju potencjału sieci, co zilustrowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Uproszczony model zależności efektu skali i efektu sieciowego



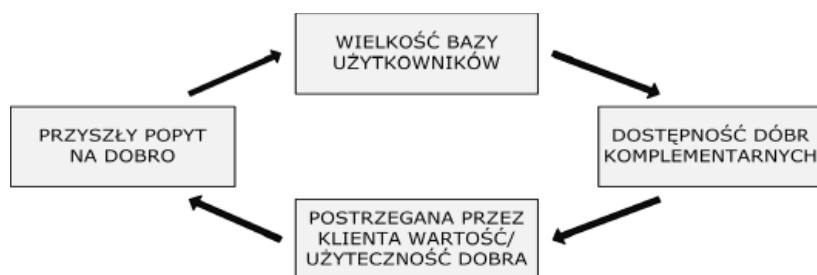
Źródło: M. Sak-Skowron, *Strategie rozwoju sieci medycznych: pomiędzy efektem skali a efektem sieciowym*, praca doktorska, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2011, s. 87.

Wspólną ich cechą jest wpływ na zmiany w wolumenie sprzedaży. Obydwa efekty przejawiają się rosnącą sprzedażą produktów/usług. Jednak w przypadku efektu skali wzrost wolumenu sprzedaży jest konsekwencją zastosowanej konkurencyjnej strategii cenowej w sytuacji obniżania się kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa na skutek zwiększenia skali działania. Natomiast w przypadku efektu sieciowego podstawą zwiększonego zainteresowania produktem/usługą jest rosnąca jego/jej użyteczność wynikająca z rozwijającej się bazy użytkowników, która „przyciąga” kolejnych klientów.

Sieć jako środowisko rywalizacji i współpracy posiada zdolność do ujednoczenia form obsługi klienta. Klient korzystający z produktów i usług dostawcy sieciowego wcześniej czy później stanie w obliczu propozycji innych ofert komplementarnych dla jego potrzeb i oczekiwań. Mamy tu do czynienia z wzajemnym oddzia-

ływaniem trzech efektów: standaryzacji, kompatybilności oraz komplementarności<sup>5</sup>. Kompatybilność oznacza przynależność do określonego standardu technologicznego. Standaryzacja stanowi czynnik aktywizujący występowanie pozytywnego sprzężenia zwrotnego pomiędzy produktem podstawowym i produktami uzupełniającymi (rysunek 2).

Rysunek 2. Pozytywne sprzężenie zwrotne na rynku produktów sieciowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Sak-Skowron, *Strategie rozwoju sieci medycznych: pomiędzy efektem skali a efektem sieciowym*, praca doktorska, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2011, s. 83.

Przyjmując za podstawę rozwoju sieci i wzrostu jej konkurencyjności pozytywne sprzężenie efektu sieciowego i efektu skali, należy zadać pytanie: *jaki klient sieci urzeczywistni taki proces w stopniu najpełniejszym?* Sieć będzie poszukiwać klienta, który:

- dysponuje ograniczonymi zasobami środków, co będzie skłaniać go do poszukiwania ofert tańszych, spełniających jego niezbyt wygórowane oczekiwania co do jakości (typowy Kowalski);
- kieruje się w swych zachowaniach oportunistycznym i wygodą przy dokonywaniu zakupów, ceni własny czas, co czyni go otwartym na komplementarność produktów i usług (pełny koszyk zakupów);
- przywiązuje się do określonego standardu, redukuje ryzyko nowości i nie jest skłonny do eksperymentowania, chętnie przedłuża użytkowanie produktu; jest podatny na opinię zewnętrzną i wrażliwy na efekt halo.

<sup>5</sup> M.L. Katz, C. Shapiro, *Network Externalities...*, N. Gandal, *Compatibility, standardization and network effects: some policy implications*, „Oxford Review Economic Policy” 2002, No. 18.

Przed marketingiem organizacji sieciowej staną zatem następujące zadania:

- odwoływanie się do idei i zasad marketingu behawioralnego i doznaniowego;
- w zakresie promocji i komunikacji marketingowej: „pchanie” oferty sieci w świadomość rynkową klienta, propagowanie pasywnego stylu konsumpcji i aktywności życiowej, eksponowanie korzyści z użytkowania sieciowych produktów i usług w przekazach reklamowych, promowanie określonych standardów technologicznych, wzorców i perspektyw konsumpcji dóbr oraz ich użyteczności;
- podejmowanie systematycznych inicjatyw promocji sprzedaży w obrębie sieci (dyskonta, programy lojalnościowe dla całej sieci);
- aktywna polityka cenowa, wykorzystująca kalendarz aktywności zakupowej i czynniki sytuacyjne na rynku;
- uczestnictwo sieci i poszczególnych jej firm w sieciach społecznościowych (np. na Facebooku lub innych portalach) w celu promowania oferty i określonych wzorców konsumpcyjnych, inicjowania tzw. hubów (liderzy opinii), a także uwiarygodnienia swojej obecności na rynku („lajkowanie” stron firm sieciowych).

Według logiki efektu sieciowego marketing sieci powinien konsekwentnie wiązać klienta z siecią, czyniąc go wrażliwym i podatnym na inicjatywy podaży ze strony sieci, ta zaś musi być ukierunkowana na wzrost użyteczności u klienta sieciowego. Marketing powinien również sprzyjać interferencji sieci i sieci społecznościowych jej klientów na etapie pozyskiwania i użytkowania oferty jej produktów i usług<sup>6</sup>.

### 3.2. Logika relacji sieciowej w projektowaniu funkcji marketingowej sieci

Podstawą projektowania strategii marketingowej sieci organizacyjnej jest przyjęcie założenia o relacji *sieciowej* klient – sieć, która w głównej mierze będzie wyznaczać zachowania klienta w sieci<sup>7</sup>. Przybiera ona charakter mocno zindywiduali-

<sup>6</sup> S. Skowron, *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa 2013, s. 111–114.

<sup>7</sup> E. Gummesson, *Many to Many Marketing as Grand Theory. A Nordic School Contribution*, w: R.F. Lusch, S.L. Vargo (red.), *The Service-dominant Logic of Marketing. Dialog. Debate and Directions*, Sharpe 2006, s. 352.



zowany, determinowany złożonością, kontekstem i dynamiką relacji, a jej główne właściwości można określić następująco:

- Klient ma możliwość korzystania z unifikacji dostępu do zasobów sieci dzięki ich synchronizacji i modularności w zaspokajaniu potrzeb, co daje istotny argument przyciągania i trzymania klienta w sieci.
- Klient sam wyznacza przestrzenno-czasową strukturę i dynamikę swojej aktywności wobec sieci, głównie dzięki korzystaniu z możliwości technologii informacyjnej oraz stosownie do poziomu swojej świadomości. Fakt ten powoduje, że właśnie sieci podejmują działania innowacyjne związane z wdrożeniem rozwiązań w zakresie marketingu mobilnego, aby zachowując pozory niezależności klienta – *de facto* wymuszać jego zachowania i zainteresowanie ofertą sieci i stymulować aktywność zakupową w sklepach sieciowych.
- Sieć oferuje klientowi szczególnego typu korzyść, jaką jest udział w wymianie wiedzy i nabywanie doświadczenia, niezbędne dla optymalnego wykorzystania jego potencjału nabywczego i podwyższania użyteczności dóbr materialnych nabywanych w sieci. Obowiązująca w nowoczesnym marketingu zasada dominacji usługowej<sup>8</sup> najlepiej realizuje się w warunkach sieci. Sukces sprzedażowy sieci zapewnia w dużej mierze umiejętne skojarzenie pakietu dóbr materialnych z usługami, a wiedza i umiejętności w tym zakresie w istotnym stopniu rozstrzygają o jej przewadze konkurencyjnej.

Usługa wymiany w sieci, odnosząca się do tzw. zasobów sprawczych, tj. wiedzy i umiejętności, może stanowić matrycę podstawowego schematu działania klienta w sieci organizacyjnej, co przedstawia się następująco:

*kompleksowość oferty (produkt + usługa) + wymiana wiedzy i doświadczeń*  
 → wzrost potencjału zakupowego → poszukiwanie dalszej użyteczności (dalsza wymiana wiedzy i doświadczeń sprzyja modyfikowaniu potrzeb) → rozszerzanie formuły kompleksowości → nowe doświadczenia wymiany wiedzy → modyfikowany potencjał zakupowy, itd.

Modyfikowanie potencjału oznacza, że poprzez doświadczenia zakupowe i pozakupowe, poparte wymianą informacji i wiedzy, klient uczy się. Sieć, dostarczając klientowi nowe oferty oraz możliwości zunifikowanego dostępu do jej zasobów, może stymulować go do swoistego rozwoju.

---

<sup>8</sup> S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Service-dominant Logic: Continuing the Evolution*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2008, Vol. 36, No. 1, s. 7.

Logika relacji sieciowej stawia założenie, że rozwój sieci organizacyjnej jest realizowany poprzez wspieranie rozwoju klienta sieciowego, wykorzystanie jego doświadczeń, dialog z klientem w celu pobudzania jego aktywności do poszukiwania wyższej użyteczności i satysfakcji. Można wykorzystać tu wskazaną wcześniej właściwość sieci, że ma ona zdolność, aby rozszerzać formułę wartości poza produkt i angażować do tego cały system marketingowy (tj. wszystkich uczestników łańcucha dostaw). Jest to jedno z założeń tzw. marketingu wyższego rzędu<sup>9</sup>. Wzorem poprzednich rozważań tu również możemy sformułować pytanie: *na jakim kliencie zależeć będzie sieci, jakiego klienta chce kreować?* Powinna być to osoba:

- aktywna zawodowo i preferująca aktywny styl życia;
- która dostrzega szerszy kontekst wartości, które są przenoszone na społeczny i obywatelski wymiar swojej aktywności<sup>10</sup>;
- wykazująca wrażliwość ekologiczną, w tym dbałość o jakość spędzania wolnego czasu, odżywianie, utrzymywanie porządku we własnym otoczeniu, itp.;
- którą stać na refleksyjność, wrażliwość na społeczny koszt konsumpcji, w tym dostrzeganie niebezpieczeństw w fackie nadmiernej konsumpcji i maksymalizowania doznań;
- której zachowaniami kieruje ciekawość świata i innowacyjność w swoich poszukiwaniach rynkowych;
- korzystająca nie tylko z dostępnych środków technologii informacyjnej, ale poszukująca dalszych ich aplikacji i użyteczności;
- wrażliwa na społeczność wirtualną, ale poszukująca w niej „swojego” subśrodowiska, w którym będzie respektowana jej podmiotowość.

Dla wykreowania i obsługi takiego klienta marketing sieci musi podejmować następujące wyzwania:

- promowanie szerszej formuły wartości, poza sam produkt, którą współtworzyłyby wszystkie podmioty należące do systemu sieci, definiowanie łańcuchów lub gniazd wartości i „osadzanie” w nich sieci;

<sup>9</sup> F.E. Webster, R.F. Lush, *Elevating Marketing. Marketing is Dead! Long Live Marketing!*, „Journal of the Marketing Science” 2013, No. 1.

<sup>10</sup> S. Skowron, B. Szymoniuk, *Marketing and Sustainable Development*, „Problems of Sustainable Development” 2014, Vol. 9, No. 2, s. 39–46.

- w działaniach promocyjno-komunikacyjnych przejście od prostego informowania do edukacji klienta;
- w doborze instrumentów komunikacji sięgać po rozwiązania dające większe możliwości kontaktu z klientem (instrumenty BTL);
- upowszechniać system CRM w celu identyfikowania aktywnych klientów, innowacyjnych w swych zachowaniach rynkowych;
- wykorzystywanie klientów aktywnych do wspólnych poszukiwań nowych projektów i rozwiązań oraz wsłuchiwanie się w ich opinie i oczekiwania, testowanie na nich innowacji produktowych, traktowanie ich jako forpoczty zmian;
- partnerstwo z grupami klienckimi, inwestowanie w promowanie ich jako liderów w ich własnych środowiskach, zadbanie o upowszechnianie opinii liderów;
- promowanie ekologicznego stylu życia i produktów sieci wpisujących się w taki styl;
- mądra, uczciwa, nie nachalna i „autorska” aktywność na forach społecznościowych;
- dbałość i utrwalanie wizerunku sieci poprzez symbole marki, idee życzliwości dla środowiska.

Według logiki relacji sieciowej marketing sieci powinien pozyskiwać klienta aktywnego, korzystać z jego potencjału intelektualnego i umożliwiać mu wymianę wiedzy i doświadczeń w przestrzeni społeczności wirtualnej, aby on sam rozwijał swój potencjał zakupowy i w efekcie przynosił korzyści sieci. Marketing powinien w takiej logice sprzyjać interferencji sieci i sieci społecznościowych jej klientów na etapie budowania oferty jej produktów i usług.

## Podsumowanie

Sieć organizacyjna z racji swojej specyficznej właściwości łączenia rywalizacji i współdziałania w całość stosunków pomiędzy swoimi uczestnikami wykazuje tę przewagę nad pojedynczą firmą, że ma potencjalne możliwości dużo silniejszego i bardziej zróżnicowanego oddziaływania na klienta. Wskazane wymiary działań marketingowych, bazujące na dość odmiennych logikach, powinny być rozpatrywane łącznie, gdyż jedynie wtedy mogą zapewnić pozytywną synergię oddziaływa-

nia na klienta i czynić go w dłuższej perspektywie czasowej efektywnym klientem sieciowym. Stanowią one główne filary marketingu zintegrowanego jako ogólnej koncepcji dedykowanej sieciom organizacyjnym, która w swych założeniach nawiązuje do toczącej się dziś dyskusji nad gruntowną przebudową współczesnego marketingu jako funkcji organizacyjnej, dyscypliny naukowej i instytucji społecznej. Wskazana koncepcja marketingu zintegrowanego może być punktem wyjścia do dalszych prac analitycznych i projektowych nad nowym modelem marketingu w sieciach organizacyjnych.

### Literatura

- Gandal N., *Compatibility, standardization and network effects: some policy implications*, „Oxford Review Economic Policy” 2002, No. 18.
- Gummesson E., *Many to Many Marketing as Grand Theory. A Nordic School Contribution*, w: R.F. Lusch, S.L. Vargo, *The Service-dominant Logic of Marketing. Dialog. Debate and Directions*, Sharpe 2006.
- Katz M.L., Shapiro C., *Network Externalities, Competition and Compatibility*, „The American Economic Review” 1985, No. 75 (3).
- Sak-Skowron M., *Strategie rozwoju sieci medycznych: pomiędzy efektem skali a efektem sieciowym*, praca doktorska, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2011.
- Skowron S., *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa 2013.
- Skowron S., Szymoniuk B., *Marketing and Sustainable Development*, „Problems of Sustainable Development” 2014, Vol. 9, No. 2.
- Vargo S.L., Lusch R.F., *Service-dominant Logic: Continuing the Evolution*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2008, Vol. 36, No. 1.
- Watson R.T., Pitt L.F., Berthon P., Zinkhan G.M., *U-commerce: Expanding the Universe of Marketing*, „Academy of Marketing Science” 2002, No. 30 (4).
- Webster F.E., Lush R.F., *Elevating Marketing. Marketing is Dead! Long Live Marketing!*, „Journal of the Marketing Science” 2013, No. 1.

## INTEGRATED MARKETING IN ORGANIZATIONAL NETWORKS

### Abstract

Properties of the organizational network which are giving the base for the wider look at its marketing function were described in the article. In contrast with the practice of marketing activities of the network there is a possibility of developing this function towards integrated marketing which would use two mutually complementing logics: one of the network effect and the other of the network relation.

*Translated by Stanisław Skowron*

**Key words:** organisational networks, marketing, network effects, network relations

**Kod JEL:** M31

