

*dr Dariusz Oczachowski*¹

Wydział Nauk Ekonomicznych, Zakład Zarządzania
Politechnika Koszalińska

Ograniczenia wielokanałowej komunikacji w podtrzymywaniu partnerskich relacji z klientami. Doświadczenia amerykańskiego ryнку samochodowego

WSTĘP

Warunki prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo podlegają ciągłym zmianom. Wiele z przyczyn tych zmian tylko częściowo jest pod jego kontrolą. Są jednak i takie, na które przedsiębiorstwo ma znaczny wpływ. Do nich należy komunikacja marketingowa zorientowana na budowanie, podtrzymywanie i wzmocnienie związków z klientami, co decyduje dziś o sukcesie każdej organizacji, nie tylko tej o przedsiębiorczym charakterze.

Niniejsza ograniczona objętościowo praca ma na celu zwrócenie uwagi na trudności związane z wykorzystywaniem przez przedsiębiorstwo komunikacji marketingowej za pośrednictwem kilku mediów jednocześnie (komunikacja wielokanałowa). Jej autor posłużył się w niej przykładem jednego z badań przeprowadzonych w ostatnich latach w USA na dużej firmie dilerskiej w branży motoryzacyjnej. Jest więc niniejsza praca, pod względem zastosowanej metody, także pewnego rodzaju studium przypadku. Ma ona, poprzez przedstawienie przykładowych okoliczności wykorzystania wielokanałowej komunikacji, sformułować pewien zestaw warunków sprzyjających realizacji tej metody, a zarazem przedstawić także i jej ograniczenia, z uwzględnieniem również i sytuacji polskich, zazwyczaj niewielkich przedsiębiorstw. W pracy nie sformułowano jakiejś wyraźnej hipotezy mającej zostać czy to sprawdzoną czy zweryfikowaną. Ograniczono się do zaprezentowania i analizy tak metody jak i rezultatów amerykańskiego projektu badawczego, uzupełnionych własnymi wnioskami autora.

¹ Ul. Kwiatkowskiego 6E, 75-343 Koszalin, tel. 600 635 440; e-mail: d.oczachowski@wp.pl

KOMUNIKACJA WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE

Rozwijanie i podtrzymywanie przez organizację korzystnych relacji z klientami (wysoki wskaźnik retencji, niski koszt podtrzymywania związków, wysoki przychód i zysk z każdego klienta, wystarczająca rezerwa klientów na niższych poziomach związków z organizacją mogących przejść na poziom klienta-partnera) to domena wykorzystywania w praktyce marketingowej takich między innymi koncepcji jak: CRM – Zarządzanie Relacjami z Klientami, CPLV – Portfel Życiowej Wartości Klienta czy CPM – Zarządzanie Portfelem Klientów [Gordon, 2006; Storbacka, Lellinen, 2001; Venkatesan, Kumar, 2004, s. 106–125]. Mają one służyć jako środek zapobiegający skutkom niskiej lojalności dzisiejszych konsumentów, zwłaszcza tych indywidualnych (w relacjach B2C), ale wcale nie rzadko i organizacyjnych (w relacjach B2B). W koncepcje te wkomponowana jest także zaawansowana komunikacja (chodzi tu zwłaszcza o CRM i CPM, w mniejszym zaś zakresie o CPLV), której przypisuje się zwykle bardzo duże znaczenie (porównywalne może jedynie z możliwie najkorzystniejszym stosunkiem ceny do jakości oferowanego klientowi produktu/usługi).

Sam termin „komunikacja marketingowa” jest stosunkowo świeżej daty, choć zarazem praktyka w obszarze mu podlegającym sięga bardzo odległych czasów. Dziś komunikacja marketingowa realizowana jest jednak w dalece szerszym zakresie niż dawniej. Szybki rozwój technologii teleinformatycznych i ich upowszechnianie nawet w niebogatych społeczeństwach pozwolił na bardziej skuteczne oddziaływanie informacyjne na ludzi. We współczesnej gospodarce sprowadza się to przede wszystkim do kształtowania przez organizacje postaw ich klientów, a więc realizowania zadań w sferze promocji.

Coraz bogatszy zestaw technicznych środków oddziaływania i organizacyjnych sposobów ich wykorzystania wypracowanych tak przez naukowców jak i praktyków skonfrontowany został ze zmianą mentalności odbiorców przekazów informacyjnych. Niesprzyjające tendencje ujawniające się w ostatnich dziesięcioleciach w zmieniających się postawach klientów, czyniące ich „trudnymi” nielojalnymi klientami były, i wciąż są, także współkreowane przez oddziaływanie nowych środków (intensywna reklama), które zarazem do pewnego przynajmniej stopnia kompensują organizacjom niedogodność konsekwencji tych nowych postaw. Powyższa uwaga, co oczywiste, odnosi się przede wszystkim do konsumentów żyjących w rozwiniętych, zamożnych krajach, dysponujących stosunkowo wysokimi dochodami i poddawanych zaawansowanemu oddziaływaniu informacyjnemu (promocyjnemu) ze strony podmiotów gospodarczych.

Obecnie trudno wyobrazić sobie organizacje gospodarcze (a także i te niegospodarcze) niepotrafiące wykorzystywać wszelkie dostępne im środki przekazu informacji, zazwyczaj utożsamiane z technicznymi, wśród których od dwóch dekad dominuje Internet. Dla przedstawicieli młodego pokolenia jest on zresztą najważniejszym medium, jeśli wręcz nierzadko nie jedynym. Popularność Inter-

netu wynika z jego powszechnej dostępności nawet w niezamożnych społeczeństwach, czemu sprzyjają zarówno coraz niższa cena tak sprzętu, jak i usług internetowych. Taka pozycja Internetu czyni go nieomal monopolistą szczególnie wśród młodszej generacji wytwórców i nabywców, i sprawia, że te bardziej tradycyjne środki komunikacji, jak choćby poczta czy telefon, schodzą nierzadko na dalszy plan.

Przekazywanie informacji marketingowych drogą pocztową ma najdłuższą tradycję, gdy pominąć przekaz ustny wykorzystywany już w epoce starożytnej. Do celów promocyjnych i zarazem podtrzymywania związków z partnerami biznesowymi (głównie na obszarze B2B) komunikacja pocztowa wykorzystywana jest powszechnie w krajach zaawansowanych (Anglia, USA, Francja) od około półtora stulecia. W celu lepszego wykorzystania możliwości tej formy komunikacji stworzono bogaty zestaw instrumentów korespondencyjnych (np. wzory listów i katalogi). Szczególnie ciekawy wydaje się tu przykład sprzedaży za pośrednictwem przesyłanych pocztą katalogów produktów (sprzedaż wysyłkowa), gdyż jest poprzednikiem popularnej dziś e-commerce, niewiele tak naprawdę różniącym się od sprzedaży „internetowej” (poza sposobem docierania do klienta z informacją o ofercie). Wykorzystująca pocztę sprzedaż wysyłkowa była ponad sto lat temu znacznie większym przełomem niż zapoczątkowana w latach 90. ubiegłego stulecia internetowa „rewolucja” w handlu, o czym zwykło się zapominać.

Współcześnie znaczenie komunikacji za pośrednictwem poczty jest znacząco mniejsze, choć nie na wszystkich obszarach w równym stopniu. Pisanie i wysyłanie treści listowej jest zazwyczaj bardziej pracochłonne niż przekaz mailowy lub SMS-owy i ten rodzaj kontaktu może być w pewnych warunkach traktowany jako bardziej osobisty i zindywidualizowany. Może to mieć znaczenie tam, gdzie takie cechy są wciąż wysoko cenione (kontakty na wyższych szczeblach w tradycyjnych organizacjach). Przekaz pocztowy wykorzystuje się wciąż z powodzeniem także i w „powszechnej” (mniej elitarniej) aktywności komunikacyjnej. List może służyć zarówno do przekazywania materiałów reklamowych, jak i stanowić dowód pamięci o kliencie i mieć przez to wpływ na podtrzymywanie jego związku z organizacją. Zadanie takie mogą spełniać także media elektroniczne, wciąż jednak korespondencja listowa okazuje się efektywna i mająca w niektórych okolicznościach przewagę nad bardziej współczesnymi środkami przekazu treści marketingowych.

W podobnej sytuacji do przekazu pocztowego znajduje się dziś także i telefonia jako medium marketingowe. Co prawda nie jest tak stara jak poczta, ale i tak ma obecnie prawie 140-letnią historię w krajach najlepiej rozwiniętych. Także zdawało by się stosunkowo nowa telefonia komórkowa sięga swoimi początkami lat 80. XX wieku [*Encyklopedia PWN. Fakty i liczby*, 2006, s. 836, 838]. Telefon na potrzeby działalności gospodarczej (a więc i promocyjnej) w takich krajach rozwiniętych jak USA, Wielka Brytania czy Francja wykorzystywany jest od czasu, gdy stał się on względnie dostępny, a więc od około stu-

lecia. Początkowo posługiwanie się telefonem ograniczało się do utrzymywania kontaktów pomiędzy samymi przedsiębiorcami tak z powodu rzadkiej sieci telefonicznej, jak i luksusowego charakteru samego telefonu. Obecnie pomimo dominacji Internetu telefon wciąż okazuje się niezastąpiony w wielu sytuacjach, czego wymownym dowodem są liczne i wciąż przybywające call centers (głównie w Azji, świadcząc usługi dla wielkich organizacji gospodarczych z Europy i USA).

Pojawienie się wielu nośników informacji stworzyło nowe możliwości w zakresie zarówno przekazywania, jak i odbierania treści marketingowych (np. w badaniach marketingowych). Umożliwione to zostało w ostatnich dwóch, trzech dekadach dzięki upowszechnieniu się takich znanych już środków jak telefonia komórkowa czy Internet. Nie wystarczyło bowiem, by technologie te były znane i wykorzystywane w wąskim gronie elit zaawansowanych krajów. Musiały „trafić pod strzechy”, żeby można było je efektywnie wykorzystywać także wśród uboższych społeczności (szczególnie w relacjach B2C). Możliwe stało się jednoczesne korzystanie z wielu kanałów przekazywania treści marketingowych, i to względnie tanio, a więc w sposób dostępny dla wielu podmiotów. Ten rodzaj komunikacji zwykło się nazywać wielokanałową, gdyż charakteryzuje się korzystaniem równocześnie z kilku kanałów w celu dotarcia do odbiorcy z pożądanym przekazem. Wraz z upowszechnianiem się tej formy komunikacji przystąpiono do prowadzenia nad nią badań. Trwają one od kilkunastu lat i choć zaowocowały pokaźną zbieraną dotąd wiedzą, to wciąż okazuje się konieczne prowadzenie dalszych badań, czy to w celu uzupełnienia brakującej wiedzy, czy aby zastąpić tę dotychczasową nową wymuszoną zmieniającymi się warunkami społecznymi i technicznymi. Jednemu z takich badań, ze szczególnym naciskiem na teoretyczne i praktyczne konkluzje wynikające z niego, została poświęcona dalsza część rozważań.

KOMUNIKACJA WIELOKANAŁOWA – ATUTY I OGRANICZENIA

Wśród badań przeprowadzonych w ciągu ostatnich kilku lat na temat możliwości stwarzanych przez komunikację wielokanałową, ale i ograniczeń tej metody, jednym z takich wartych przedstawienia i pewnej refleksji zwłaszcza nad płynącymi z niego konkluzjami, jest projekt badawczy zrealizowany przez troje amerykańskich badaczy: Godfrey, Seiders, Voss. Obejmujące okres kilku lat badanie zostało opisane i opublikowane w 2011 r. [Godfrey, Seiders, Voss, 2011, s. 94–109].

Punktem wyjścia do badania była kluczowa wciąż w marketingu kwestia utrzymywania pozyskanych klientów, wyrażająca się we wskaźniku retencji, możliwości redukcji nakładów na pozyskiwanie nowych klientów i tym samym zwiększania korzyści uzyskiwanych z każdego klienta. Wyrażając problem ten inaczej – kwestia lojalności klientów i znaczenie komunikacji marketingowej w tym dziele. Chodziło przy tym nie o jakiś konkretny sposób komunikacji stosowany przez organizacje gospodarcze, lecz o komunikację angażującą kilka

kanałów. Badanie skoncentrowało się na komunikacji wielokanałowej rozwijającej i podtrzymującej relacje, rozumianej przez autorów przedstawianego badania jako „spersonalizowana komunikacja z obecnymi klientami za pośrednictwem rozmaitych kanałów rozumiana jako część szerszej strategii marketingowej” [Godfrey, Seiders, Voss, 2011, s. 94].

Wyznaczenie takiego właśnie obszaru badawczego zostało spowodowane tym, że – jak to wyjaśnili autorzy – pomimo powszechnego wykorzystywania tej metody, dopiero od stosunkowo niedawna jest ona przedmiotem poważnych badań i zajmuje znaczące miejsce w literaturze poświęconej marketingowi i komunikacji marketingowej. O ile bowiem istnieje raczej powszechna zgoda tak wśród praktyków, jak i badaczy marketingu, że „komunikacja o pewnej intensywności jest lepsza niż brak komunikacji, o tyle zarówno znaczące teorie, jak i pewne dowody empiryczne prowadzą do przeciwnych konkluzji co do istnienia pewnego idealnego poziomu intensywności komunikacji, powyżej którego dalsze jej wzmacnianie prowadzi do niekorzystnych konsekwencji dla organizacji” [Godfrey, Seiders, Voss, 2011, s. 94].

Autorzy powołali się na dwie teorie komunikacji: teorię wzajemności (*reciprocal theory*) oraz teorię reakcji (*reactance theory*). Pierwsza z nich zakłada pozytywną korelację pomiędzy wzrostem intensywności komunikacji służącej podtrzymywaniu relacji a ponawianiem zakupów: klienci reagują pozytywnie na wzrost intensywności komunikacji gdyż interpretują takie działanie organizacji jako przejaw jej większego zaangażowania w budowanie relacji. Teoria reakcji z kolei przyjmuje, że wzmacnianie komunikacji ma negatywny wpływ na ponawianie zakupów, gdyż klient poddawany takiemu działaniu, może czuć dyskomfort. Tak więc o ile zależność pomiędzy poziomem intensywności komunikacji a ponawialnością zakupów przybiera w teorii wzajemności w przybliżeniu postać liniową, o tyle zależność ta w teorii reakcji odpowiada graficznie odwrotnej literze U, z punktem maksymalnym.

Zrozumienie istoty komunikacji wielokanałowej napotyka trudność, jaką stwarza samo badanie tak złożonego mechanizmu. W przypadku organizacji wykorzystującej taką metodę komunikacji jej efekty mogą mieć różny charakter, a rozstrzygnięcie, jaki on jest, może okazać się niedostępne dla metod, które zwykło się uważać za naukowe. I tak może się zdarzyć, że nie będzie można rozstrzygnąć, czy wzajemny wpływ na siebie kilku zastosowanych środków komunikacji zadziała wzmacniająco czy osłabiająco. Ten rodzaj wielokanałowej komunikacji może być bowiem postrzegany przez jednych odbiorców komunikatów jako świadczący o wysokim zaangażowaniu organizacji, a tym samym jej gotowości do ponoszenia większych „ofiar” na rzecz klienta, przez drugich zaś dowód niskiego poziomu zaangażowania organizacji („bombardowanie” komunikatami bez zadbania o oczekiwane przez klienta uznanie jego indywidualności i wartości).

Kwestia możliwości wyznaczenia optymalnego poziomu intensywności i zakresu stosowanych metod komunikacji nabiera szczególnego znaczenia w prakty-

ce marketingowej, gdyż wiąże się z efektywną alokacją środków przeznaczonych na marketing. Tymczasem, choć podjęto badania w tym zakresie i uzyskano pewne obiecujące wyniki, wciąż wiele pytań pozostaje bez odpowiedzi albo udzielane są na nie sprzeczne odpowiedzi. Dlatego też Godfrey, Seiders i Voss zdecydowali się sformułować kilka kluczowych pytań, na które w ich przekonaniu nauka nie udzieliła dotąd jednoznacznych przekonujących odpowiedzi. Owe pytania to: „Czy istnieje idealny poziom intensywności (natężenia) komunikacji marketingowej zorientowanej na budowanie relacji? Jaka jest reakcja klienta na wielokanałową komunikację pod wpływem intensywności (natężenia) tej komunikacji i kombinacji użytych kanałów? W jakiej mierze preferencje klientów co do kanału komunikacyjnego kształtują relację pomiędzy komunikacją formującą relację a skłonnością klienta do ponawiania zakupów?” [Godfrey, Seiders, Voss, 2011, s. 95]. I właśnie wokół tych kluczowych pytań skoncentrował się projekt badawczy podjęty i zrealizowany przez wymienionych autorów.

Wychodząc od postawionych wcześniej pytań Gogfrey, Seiders i Voss sformułowali trzy hipotezy badawcze:

H1. „Dla każdego indywidualnego kanału komunikacyjnego istnieje idealny poziom intensywności(natężenia) jego wykorzystania, co pociąga za sobą występowanie zależności o kształcie odwróconej litery U pomiędzy ponawialnością zakupów przez klienta a poziomem kontaktów: telefonicznego, e-mailowego i pocztowego”.

H2. „Poziom intensywności (natężenia) komunikacji wykorzystującej więcej niż jeden kanał zmienia swój punkt optymalny w odniesieniu do przynajmniej jednego kanału, co implikuje znaczące efekty interakcyjne i w sferze ponawialności zakupów dla natężenia komunikacji w parach użytych kanałów: (a) telefon – e-mail, (b) telefon –list, (c) e-mail – list”.

H3. „Pierwszeństwo dawane przez klienta któremuś z kanałów zmienia optymalny punkt komunikacji zorientowanej na budowanie relacji za pośrednictwem tego kanału i wzmacnia reakcję klienta, co implikuje pozytywny efekt interakcji na ponawialność zakupów przez klienta w sytuacjach: (a) preferencja dla kanału telefonicznego – natężenie kontaktów telefonicznych, (b) preferencja dla kanału e-mailowego – natężenie kontaktów e-mailowych, (c) preferencje do kontaktu listowego – natężenie kontaktów listowych” [Godfrey, Seiders, Voss, 2011, s. 96, 98, 99].

W celu rozstrzygnięcia o prawdziwości bądź fałszu powyższych hipotez wykorzystano dane z sektora motoryzacyjnego w USA. Badaniu poddano jednego z dużych dilerów samochodowych świadczącego także w szerokim zakresie usługi serwisowe. Dane pochodziły zarówno z samego przedsiębiorstwa, jak i z badania klientów diler. W przypadku danych z przedsiębiorstwa wykorzystano zgromadzony materiał obejmujący okres 39 miesięcy kontaktów klientów z dilerem i dotyczących zakupu usług serwisowych, w tym i zakupów ponawianych. Badanie klientów objęło grupę 3370 przypadkowo wybranych osób, które

w ciągu ostatniego roku (ostatniego dla 39 miesięcy, dla których dysponowano danymi wewnątrzorganizacyjnymi) odwiedziły dział serwisowy. Badacze wysłali każdemu z poddanych badaniu klientów korespondencję zawierającą list od dilerów, pięciostronicowy kwestionariusz ankietowy oraz wart 5\$ kupon uprawniający do otrzymania upominku po odesłaniu wypełnionego kwestionariusza. Wysłali także po upływie czterech tygodni od wysłania pierwszego listu, kolejny, będący przypomnieniem skierowanym do tych badanych, którzy w tym okresie nie przysłali wypełnionego pierwszego kwestionariusza. Badani odesłali łącznie 1162 kompletne kwestionariusze, co dało współczynnik zwrotu równy 36%. Większość otrzymanych kwestionariuszy pochodziła od mężczyzn (57%) w wieku 35–64 lata (60%), z których 69% miało wykształcenie techniczne bądź uniwersyteckie, a 66% dysponowało rocznym dochodem gospodarstwa domowego w wysokości powyżej 63 000\$ (średnie wynagrodzenie w USA wynosiło w tym czasie poniżej połowy tej kwoty, a obecnie sięga ok. 49 000).

Kwestionariusze były jawne, co pozwoliło skonfrontować zawarte w nich informacje ujawnione przez każdego z respondentów ze zgromadzonymi w bazie danych dilerów danymi dotyczącymi każdego z takich klientów. Dane te dotyczyły kontaktów każdego z klientów z dilerem i rodzajów kanałów komunikacyjnych, przez które diler kontaktował się z każdym z klientów. Baza danych dilerów zawierała dane o każdej wizycie klienta i poniesionym przez niego wydatku. Dla ułatwienia prowadzenia analizy badacze podzielili cały okres poddany badaniu (39 miesięcy) na 13 kwartalnych okresów. W badaniu uwzględniono jednak tylko 12 okresów, bowiem wartości pewnych własności przekształconych w zmienne zależne można było wyznaczyć dopiero od drugiego okresu, co oczywiste, gdyż chodziło o rezultaty oddziaływania zmiennych niezależnych, które wywierały wpływ już wcześniej (pierwszy kwartał), mogły zostać wyznaczone i uwzględnione dla tego okresu. Stąd kwartalne opóźnienie dla wartości pewnych zmiennych występujących w badaniu.

Zmienne zależne przyjęte w badaniu mieściły się w ogólnych konceptualnych ramach projektu badawczego i odnosiły się do reakcji klienta na przekaz komunikacyjny zorientowany na podtrzymywanie relacji z firmą dilerką. Wyznaczono dwie takie zmienne: kolejne (ponawiane) wizyty klientów i kolejne (ponawiane) ich wydatki w ciągu kolejnych 12 kwartałów. W celu poddania kontroli stan różnicowania (heterogeniczności) respondentów uwzględniono cztery dodatkowe zmienne „niepowiązane bezpośrednio z pytaniami badawczymi, ale pozostające w związku z poziomami wydatków na usługi serwisowe: opóźniona wielkość wydatków, opóźniona ilość kolejnych wizyt, wielkość prac gwarancyjnych w danym kwartale, ilość pojazdów w posiadaniu każdego z respondentów” [Godfrey, Seiders, Voss, 2011, s. 100]. Dane te uzyskano z bazy danych klientów dilerów.

Zmienne niezależne podzielono na dwie grupy: zewnętrzne (egzogoniczne) w stosunku do dilerów oraz wewnętrzne (endogoniczne), w których wyrażała się jego aktywność komunikacyjna. Niezależne zmienne zewnętrzne wyrażały pre-

ferencje co do któregoś z trzech wybranych kanałów komunikacji: telefonicznego, mailowego i za pośrednictwem poczty. Do pomiaru preferencji wykorzystano w kwestionariuszu 5-stopniową skalę Likerta. Niezależne zmienne wewnętrzne posłużyły do wyznaczenia stopnia natężenia komunikacji, jaką przedsiębiorstwo kierowało w analizowanym okresie do swoich klientów za pośrednictwem telefonu, e-maili i korespondencji pocztowej. Liczbę kontaktów z każdym z klientów, będącą miarą natężenia, ustalono wykorzystując bazę danych firmy. Ostateczny rezultatem pracy badawczej okazało się skonstruowanie modeli poprzez wyznaczenie matematycznych zależności pomiędzy zmiennymi [Godfrey, Seiders, Voss, 2011, s. 100–102].

Kompletne wyniki badania odnoszące się do sformułowanych w nim pytań badawczych i postawionych hipotez, wraz z ich konsekwencjami teoretycznymi i praktycznymi, znaleźć można w oryginalnej pracy, którą zrealizowali Godfrey, Seiders i Voss [Godfrey, Seiders, Voss, 2011, s. 102–107]. Są one zbyt obszerne, by przedstawić je w niniejszym artykule i dlatego należy ograniczyć się do prezentacji ich skróconej i z konieczności uproszczonej wersji. I tak badanie wykazało, że klienci przejawiali różne reakcje na tę samą liczbę komunikatów przesyłanych za pośrednictwem różnych mediów poddanych badaniu, spośród których kontakt pocztowy okazał się najmniej inwazyjny („natrętny”). Zniechęcenie „bombardowaniem” listami następowało dopiero po dziesiątym, podczas gdy w przypadku komunikatu telefonicznego bądź mailowego wskaźnik irytacji zaczął rosnąć już po czwartym. Okazuje się, że istnieje zawsze pewna maksymalna wartość (co zdaje się zresztą być zgodne z powszechną intuicją) i że daje się ona wyznaczyć. Wnioski co do efektywności wielokanałowej komunikacji odnosiły się również do kombinacji kanałów i jednocześnie preferencji odbiorców komunikatów przekazywanych tymi kanałami: preferowania kanałów tradycyjnych (poczta, telefon) i nowoczesnych (Internet). Badanie wykazało między innymi, że taka sama liczba kontaktów telefonicznych i pocztowych, ale bez mailowych w wiązce przekazu znajduje silniejszy oddźwięk (zniechęcenie następowało później) wśród tradycyjnych odbiorców: innowatorzy technologiczni szybciej irytują się takimi działaniami komunikacyjnymi. Koncentrowanie się z kolei wyłącznie na przekazie mailowym, bez pocztowego i telefonicznego, jest skuteczniejsze wobec innowatorów i zarazem szybciej wywołuje „irytację” bardziej tradycyjnych odbiorców.

KONKLUZJE

Prezentacja projektu badania zrealizowanego przez troje amerykańskich badaczy nie miałaby tu takiego znaczenia gdyby nie waga pewnych wyprowadzanych z niego konsekwencji tak dla problemu efektywności komunikacji wielokanałowej w budowaniu relacji, jak i (co zdaje się ważniejsze) dla sytuacji pol-

szych organizacji (przede wszystkim przedsiębiorstw) zmuszonych także do korzystania z tej metody. Samo to badanie nie jest zresztą ani jedyne, ani zapewne najważniejsze spośród tych przeprowadzonych w ostatnich latach. Choć z drugiej strony wypada nadmienić, co w uzasadnieniu swojego projektu badawczego stwierdzili, że badań z tego zakresu nie przeprowadzono dotąd zbyt wiele i wciąż niemało pozostaje do ustalenia.

Przystępując do przedstawienia konkluzji z badania przeprowadzonego w amerykańskim sektorze motoryzacyjnym wypada rozpocząć od tych odnoszących się do samego procesu badawczego i jego ograniczeń. Badanie przeprowadzono na przedsiębiorstwie należącym do sektora B2C, a klienci korzystający z usług tego sektora (klienci indywidualni) reagują na przekaz komunikacyjny (zwłaszcza ten intensywny, wielokanałowy) inaczej niż klienci-przedsiębiorcy z sektora B2B, na co zresztą badacze zwrócili uwagę. Klienci dokonywali zakupu rutynowej usługi – naprawy samochodu, która, przynajmniej w warunkach amerykańskich, charakteryzuje się niewielkim zaangażowaniem klienta choćby w wybór usługodawcy. Poddane badaniu przedsiębiorstwo było duże i prowadziło zaawansowaną sprawozdawczość (bogata baza danych) dotyczącą klientów, co ułatwiło uchwycenie pewnych zależności. Badanie nie było wolne od pewnych ograniczeń metodycznych. Dotyczyło to przede wszystkim etapu konceptualizacji, a w tym szczególnie operacjonalizacji terminów teoretycznych takich jak choćby „preferencja”.

Konkluzje z badania można podzielić na te bardziej ogólne, odnoszące się tak do badań tego problemu, jak i do komunikacji wielokanałowej w szerokim zakresie tego terminu, oraz na konkluzje (wnioski z opisanego badania) bardziej przydatne dla marketerów-praktyków, także tych polskich.

Do konkluzji ogólnych można zaliczyć następujące:

1. Badanie pozwalające ustalić, jaka będzie najkorzystniejsza dla organizacji realizacja wielokanałowej komunikacji musi być rozległe i obejmować wiele rozmaitych danych, co wyklucza ich poprawne prowadzenie w małych podmiotach z powodu choćby za małej liczebności klientów czy niesystematycznego stosowania tej metody komunikacji.
2. Komunikacja wielokanałowa jest zazwyczaj korzystna, ale łatwo też może okazać się mało efektywna gdy jest źle realizowana (z braku potrzebnej wiedzy).
3. Można odnieść większą korzyść z komunikacji wielokanałowej, gdy często aktualizuje się informacje dotyczące reakcji klientów organizacji na kierowany do nich przekaz.
4. Mniejsze podmioty nie mogą pozwolić sobie na częstą aktualizację ich wiedzy i efektywności ich komunikacji wielokanałowej (o ile taką komunikację realizują). Zmuszone są więc do dostosowywania do swoich lokalnych warunków propozycji teoretycznych o bardziej ogólnym charakterze zaproponowanych przez badaczy, co taki zabieg konkretyzacji może uczynić trudnym, a tym samym nie zapewniać oczekiwanych korzyści z wielokanałowej komunikacji.

Konkluzje (wnioski z badania) przydatne dla marketerów-praktyków (częściowo zresztą pokrywające się z tymi przedstawionymi powyżej) i przedstawione tu skrótowo to:

1. Istnieje określony „optymalny” poziom komunikacji wielokanałowej (marketingowej), jednak różny dla odrębnych kanałów komunikacji.
2. Interakcje różnych kanałów komunikacji mają negatywny wpływ; wzmacnianie jednego kanału może spowodować spadek efektywności innego kanału.
3. Efekty łączenia kanałów są w pewnych kombinacjach silniejsze, ale są jednak negatywne.
4. Preferencje dla pewnych kanałów komunikacyjnych mają wpływ na intensywność komunikatów decydujących o ponownym zakupie [Flynn, Seiders, Voss, 2012, s. 13].

Komunikacja wielokanałowa może okazać się korzystna pod warunkiem jednak, że będzie poprawnie realizowana, co nakłada na stosujące ją podmioty liczne obowiązki i sprawia, że nie każdy podmiot może z niej efektywnie korzystać.

BIBLIOGRAFIA

Encyklopedia PWN. Fakty i liczby, 2006, PWN, Warszawa.

Flynn A.G., Seiders K., Voss G.B., (October) 2012, *When Enough is Enough? Balancing on the Fine Line of Multichannel Marketing Communication*, GfK Marketing Intelligence Review, Nuremberg.

Godfrey A., Seiders K., Voss G.B. (July) 2011, *Enough Is Enough! The Fine Line in Executing Multichannel Relational Communication*, “Journal of Marketing”, Vol. 75, <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.75.4.94>

Gordon H., 2006, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.

Venkatesan R., Kumar V., Customer A., (October) 2004, *Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*, “Journal of Marketing”, Vol. 68, <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.4.106.42728>

Streszczenie

Współczesna technologia zapewnia wiele możliwości komunikowania się organizacji z jej klientami, co pozwala rozwijać komunikację wielokanałową, która w przeciwieństwie do komunikacji jednokanałowej, wykorzystującej jedno medium w celu przekazania komunikatu odbiorcy, angażuje jednocześnie kilka rodzajów mediów. Ten rodzaj komunikacji stał się popularny wśród tych podmiotów gospodarczych (i innych), których zasoby pozwalają na posługiwanie się więcej niż jednym środkiem komunikacji. Stąd jego popularność zwłaszcza wśród stosunkowo dużych podmiotów zlokalizowanych w przodujących technologicznie krajach. Jednak wykorzystywanie tej metody może okazać się trudne i nie zapewniać oczekiwanych rezultatów. Dzieje się tak wtedy, gdy podmiot korzystający z tej metody docierania do klientów nie dysponuje odpowiednią wiedzą dotyczącą skutków oddziaływania różnych kombinacji przekazów z wykorzystaniem kilku źródeł komunikacji, i to w odniesieniu do konkretnych warunków rynkowych, w których funkcjonuje

nadawca komunikatów ich odbiorcy. Taki stan występuje często, gdyż pozyskanie potrzebnej wiedzy zapewniającej skuteczne wykorzystywanie komunikacji wielokanałowej jest kłopotliwe i często kosztowne, a więc wcale nie jest łatwo dostępne dla każdej organizacji, która chciałaby skorzystać z tej metody. Artykuł przedstawia jedno z przeprowadzonych w ostatnim czasie badań w USA (rynek motoryzacyjny) dotyczące możliwości i ograniczeń wielokanałowej komunikacji w budowaniu relacji z klientami. Autor spróbował na jego przykładzie wykazać, jak niepewne może być korzystanie z tej metody komunikacji i na co należy zwracać uwagę, by można ją było wykorzystywać z pożądanym skutkiem.

Słowa kluczowe: komunikacja wielokanałowa, badanie, relacje, organizacja

Limitations of Multichannel Communication in Sustaining Partnership Relations with Customers. Example from American Automobile Market

Summary

Present technology gives many possibilities of maintaining marketing communication between a company and its customers, thus enabling developing multichannel communication which, contrary to one-channel communication, making use of one medium in order to deliver a message to its receiver, engages simultaneously several different kinds of communication media. This kind of communication has become popular among these business entities (and non-business as well) whose resources make it possible to use more than one way of communication; hence its popularity particularly among relatively big entities situated in the most technologically developed countries. But applying this method may prove difficult and not guarantee expected results. It happens so when the entity making use of this method of reaching its customers is not in possession of appropriate knowledge of the results of the influence of different combinations of messages applying several sources of communication in relation to specific market conditions in which function the sender of messages and their receivers. Such situation occurs often since gaining necessary knowledge guaranteeing effective application of multichannel communication is troublesome and not seldom expensive and thus not easily accessible to any organization that would like to use this method.

The paper depicts one of the latest research projects conducted in the USA (automobile sector) on the advantages and limitations of relational multichannel communication. The author of the present article tries to reveal, taking the above mentioned research as an example, how uncertain may be the application of this method of communication and what should be taken into consideration in order to use it effectively.

Keywords: multichannel communication, research, relations, organization

JEL: M31