

*Danuta Walczak-Duraj**

ROLA REPUTACJI I MANIPULACJI W MARKETINGOWYCH STRATEGIACH KOMUNIKACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

1. WSTĘP

Umiejętność stosowania właściwej komunikacji społecznej należy we współczesnych systemach zarządzania do podstawowych umiejętności, służących dwóm nierozdzielnie ze sobą związanym celom: nawiązywania i podtrzymywania właściwych relacji wewnątrz jak i na zewnątrz firmy, zarówno w odniesieniu do otoczenia społecznego jak i instytucjonalnego oraz osiągania pozytywnych efektów ekonomicznych. Charakterystyczną cechą społeczeństw postindustrialnych w wymiarze komunikacji społecznej staje się coraz częściej umowna przestrzeń złożona z komunikatów, informacji, manipulacji marketingowych i masowej indoktrynacji, tworzących często rzeczywistość alternatywną – złudzoną. W sferze ekonomicznej oznacza to tendencję do jej komercjalizacji oraz masowy sentyment do historycznych form kultury. Postindustrialna ewolucja środków produkcji oraz gospodarka oparta na wiedzy i transmisji danych inicjują przemianę kapitalizmu przemysłowego w kapitalizm kulturowy. Oznacza to, iż globalna gospodarka musiała dokonać inkorporacji pewnych wartości kulturowych i etycznych i tak je przededefiniować, <żeby sprzedawać je jako produkty>. Takimi produktami stają się m. in. wiarygodność, zaufanie, reputacja czy misja firmy, stanowiące jednocześnie punkt wyjścia do intensyfikowania sprzedaży konkretnych produktów czy usług. Masowa komunikacja skomercjalizowanych mediów posługuje się każdą możliwością, nawiązuje do każdej idei, po to, by stymulować wzrost poziomu konsumpcji. Pociąga to często za sobą tendencję do działań marketingowych o charakterze manipulacyjnym. Globalne społeczeństwo, mimo ogromnego zróżnicowania, jest jednak coraz lepiej wykształcone i zasobne; dysponuje szybkimi narzędziami wymiany idei, a dominujący ustrój polityczny, przynajmniej w świecie zachodnim, pozwala na swobodne zrzeszanie się i wygłaszanie opinii.

* Prof. dr hab., Katedra Socjologii Polityki i Moralności, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43.

Firmy biznesowe muszą być zatem przygotowane na zróżnicowane bodźce pochodzące ze swojego otoczenia; z jednej strony muszą komunikować się ze swoim przychylnym lub obojętnym otoczeniem; z drugiej zaś – pracować nad porozumieniem z antagonistami i innymi grupami protestu. Współczesna opinia publiczna to bowiem nie tylko rynek i jego nabywczy potencjał, ale również władza. W odniesieniu do podmiotów gospodarczych rozwój technologii szybkiego przepływu informacji jest nie tylko ułatwieniem, ale również powoduje, że właściwie każda działalność jest pod nieustanną kontrolą mediów i opinii publicznej. Wymaga to przygotowania i doskonalenia metod komunikowania, analizy i zrozumienia mediów, zwłaszcza mediów elektronicznych. Jednak obok instytucji i organizacji krytycznych, których znaczenie, ze względu na ich społeczno-ekonomiczne funkcje ciągle rośnie, powstają sieciowe społeczności, których aktywność mniej lub bardziej wyraźnie zorientowana jest (choć nie do końca uświadamiana) na wspieranie działań firm, które w swym repertuarze marketingu komunikacyjnego stosują marketing internetowy.

Komunikowanie z otoczeniem zawiera się zazwyczaj na trzech koncepcjach, czy strategiach postępowania, które mogą występować w czystej, modelowej postaci, bądź też stanowić specyficzny efekt stosowania tych strategii zamiennie, w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa¹:

- zarządzanie tzw. publicznością, polegające na kreowaniu i rozpowszechnianiu poglądów i opinii korzystnych dla danej organizacji, a zarazem zorientowanych na wywołanie wśród odbiorców tych treści zaplanowanego efektu;
- blokowanie i odparowywanie zarzutów, polegające na podejmowaniu reakcji komunikacyjnych dopiero wtedy, gdy trzeba zareagować na pojawienie się określonego problemu (np. sytuacji kryzysowej) lub też odpowiedzieć na działania innych podmiotów;
- osiąganie wzajemnej akceptacji, polegające na podejmowaniu takich działań komunikacyjnych w wyniku których wszyscy uczestnicy danej relacji biznesowej (firma, klienci, konkurencja, pracownicy, akcjonariusze, interesariusze, społeczność lokalna itp.) odnoszą korzyści.

Ta ostatnia koncepcja stanowi obecnie coraz częściej podstawę do rozwijania strategii komunikacyjnych w dużych korporacjach, zwłaszcza wtedy, gdy służą one do budowania i podtrzymywania reputacji firmy. Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, iż osiąganie akceptacji ze strony zewnętrznych wobec firmy interesariuszy (*stakeholders*), m. in. klientów, odbywa się poprzez stosowanie wyrafinowanych działań manipulacyjnych; dotyczy to zwłaszcza marketingowej komunikacji przebiegającej w sieci.

Celem niniejszego opracowania jest z jednej strony próba zdiagnozowania roli i miejsca reputacji w strategiach komunikacyjnych współczesnych przedsię-

¹ P. Lesly, *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*, Amacom, New York 1991.

biorstw wraz ze wskazaniem konkretnych rozwiązań, z drugiej zaś ukazania roli, jaką odgrywają sieciowe społeczności konsumenckie, które w sposób planowy wykorzystywane są często przez firmy do mniej lub bardziej manipulacyjnego działania marketingowego. Przy czym działania manipulacyjne rozumiane jest tutaj jako działania, których cele nie są przez konsumentów uświadamianie a zarazem takie, które opierają się na ściśle opracowanej strategii komunikacyjnej, mającej podnosić z jednej strony reputację i wiarygodność i firmy, z drugiej zaś poziom sprzedaży. Stąd też zasadnicza teza artykułu sprowadza się do twierdzenia, iż marketingowe strategie komunikacyjne skierowane są przede wszystkim na tworzenie pozytywnego wizerunku, czyli reputacji. Założony cel opracowania realizowany jest przed wszystkim w oparciu o studia literaturowe oraz wtórną analizę badań empirycznych.

2. POJĘCIE REPUTACJI I JEJ PODSTAWOWE UJĘCIA

Reputacja to ogólna ocena osoby lub przedmiotu, dominująca a zarazem ogólna w danym otoczeniu. Z jej określeniem wiąże się silny ładunek emocjonalny, ponieważ zawsze była ona integralnym elementem władzy i wpływów jak i elementem opinii publicznej. Kiedy jednak mówimy o reputacji przedsiębiorstwa warto przypomnieć, iż pojęcie to rozpatrywać można z różnych perspektyw, co pozwala odkryć nie tylko różnorodność klasyfikacji ale również różnorodność jej ocen. Zgodnie ze stanowiskiem Ch. Fombruma i C. von Reela² wyróżnić można kilka perspektyw w ujmowaniu reputacji w zależności od wiodącej kategorii wpływającej na tę ocenę: ekonomiczną, strategiczną, marketingową, finansową (księgową), integracyjną oraz organizacyjną i społeczną.

W perspektywie ekonomicznej reputację rozpatruje się zarówno jako cechę (przymiot), jak i określony znak (sygnał). W tym ujęciu reputacja jest czynnikiem, który wyróżnia organizację posługującą się tym pojęciem. Pomaga wyjaśnić i określić jej strategię poprzez analizę treści informacyjnych kierowanych wobec grup otoczenia, zawierających rzeczywistą treść reputacji, stanowiącą efekt działań, emocji i symboli. W tym podejściu nawiązuje się często do teorii gier, w której

(...) reputacja gracza jest poziomem wyceny jego wartości jako gracza przez innych uczestników gry³,

² Ch. Fombrum, C. von Reel, *The Reputational Landscape*, „Corporate Reputation Review” 1999, Vol. 2½, s. 5.

³ C. Camerer, K. Weigel, *Experimental Tests of a Sequential Equilibrium Reputation Model*, „Econometrica. Econometric Society” 1988, Vol. 56(10), Berkeley.

co determinuje podejmowane przez nich działania i wybór strategii. Informacyjna asymetria tego układu (centrum, czyli menedżerowie są lepiej poinformowani na temat własnych zamierzeń – to jeden z objawów tak zwanej asymetrii informacyjnej w działaniu rynku) zmusza zewnętrznych obserwatorów (np. konsumentów) do wyciągania własnych wniosków na temat przedsiębiorstwa na podstawie bodźców – przesłanek. Wnioski te mogą być dwojakiego rodzaju: dotyczyć cechy, elementu eksponowanego w danej strategii:

– (...) jeżeli tyle mówią o reputacji, jeżeli tak często podkreślają, że jest dla nich taka ważna – to znaczy, że mają dobrą reputację (...), lub sygnału: – (...) robią dobre rzeczy, więc mają dobrą reputację⁴.

W perspektywie strategicznej reputacja jest starannie zaprojektowanym i prowadzonym programem, mającym na względzie cel strategiczny – zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Rolą reputacji jest tutaj zwiększenie konkurencyjności i dyferencjacja wobec innych graczy na rynku. **W perspektywie marketingowej** pojęcie reputacji stosowane jest synonimicznie z wizerunkiem marki (*brand image*), skupiając się na treści informacji, która doprowadza obserwatorów do stanu spontanicznego obrazu pewnych wartości i emocji związanych z konkretną informacją – produktem.

Na tle tego zespołu odniesień bardzo interesująco zapowiada się **perspektywa integracyjna**. Ten najbardziej teoretyczny punkt widzenia traktuje pojęcie reputacji jako zespół wielu zintegrowanych doświadczeń na temat jednego podmiotu: korporacji, marki, osoby. Wszystkie one – opinie, emocje, pozycje, wizerunek zewnętrzny i wewnętrzny, rola społeczna, znaczenia, układ symboli, wspomnienia i analiza historycznej kondycji itp. – tracą swoją indywidualną treść na rzecz jednej, zintegrowanej – **reputacji**. Konsekwencją tego nurtu jest cytowana przez van Rieela i Fombruma definicja reputacji przedsiębiorstwa jako

(...) kolektywnej reprezentacji dokonań historycznych oraz rezultatów, dzięki którym można ocenić zdolność przedsiębiorstwa do wytwarzania wartości ważnych dla jego grup otoczenia⁵.

Z innej perspektywy ekonomicznej, uwzględniającej jednocześnie jej dwa komponenty – finansowy i organizacyjny, reputacja określana jest jako *Goodwill*, czyli ogół niematerialnych składników przedsiębiorstwa, składających się na jego wartość rynkową. Stosuje się różne wyceny reputacji, która jako jeden z tzw. *soft assets* lub *intangible assets* wpływa w istotny sposób na wycenę przedsiębiorstwa. Jest to różnica pomiędzy wyceną księgową, a rzeczywistą wyceną rynku. W wielu gospodarkach istnieje pojęcie kapitału reputacji. Określa się go jako nadwyżkę wartości udziałów rynkowych; kwotę, o którą rynkowa wartość firmy przewyższa wartość jej kapitału. W tym ujęciu pojęcie reputacji ma więc

⁴ *Ibidem*, s. 76.

⁵ Ch. Fombrum, C. van Reel, *op. cit.*, s. 10.

charakter jednoczący różne kategorie związane z niematerialną – emocjonalną oceną organizacji czy przedsiębiorstwa. Może to być sympatia lub antypatia, zaufanie, strach, szacunek, poczucie bezpieczeństwa lub zagrożenia.

Reputacja korporacji ma swoją funkcję strategiczną w zarządzaniu przedsiębiorstwem jako właśnie zarządzanie reputacją (*Reputation Management*). Ta funkcja jest integrowana synonimicznie ze strategią komunikacji i public relations. Nowoczesne public relations otrzymuje przez to szersze kompetencje i traktowane jest w kategoriach zarządzania reputacją. Reputacja jest więc celem nadrzędnym wielu instrumentów należących do zespołu *Communication Mix* – z PR na czele. To właśnie współczesne podejście do funkcji i celów strategii oraz działań public relations jako działania kreującego stabilne opinie jest najbliższe jego idei.

Reputacja, która często wbudowywana jest w koncepcję społecznej odpowiedzialności firmy (*Corporate Social Responsibility*) zależy od mniej lub bardziej poprawnych relacji ze *stakeholders*. Co roku *Wall Street Journal* wspólnie z *Reputation Institute* publikują dane o poziomie wyceny reputacji 60 największych przedsiębiorstw amerykańskich. Tam właśnie na temat korporacji wypowiadają się audytoria zewnętrzne, czyli opinia publiczna. Wyniki tych badań mają bardzo wysoką wartość opiniotwórczą, której nośnikiem jest chociażby udział *Wall Street Journal* w badaniach i ich publikacji. Tak np. w 2004 r. na pierwszym miejscu, po raz drugi z rzędu, znalazł się *Johnson&Johnson*, a na ostatnim – *Enron*. Ostatnie, choć nie najnowsze zestawienie jest doskonałą metaforą tendencji na rynku globalnym, które obawiają się kryzysu własnej tożsamości oraz odchodzenia w wizerunkowy niebyt dotychczasowych liderów post-industrialnych – takich jak np.

Walt Disney: Nie ma już duszy w tej korporacji. Nie czuję nic, kiedy słyszę Walt Disney⁶

– to są słowa jednego z respondentów biorących udział w badaniu. Podobny kryzys dotknął amerykańskiego giganta branży energetycznej i chemicznej – *Halliburton Corp.*, który mimo bardzo dobrej kondycji finansowej znalazł się na 58 pozycji (rok wcześniej – na 50). Według powszechnej opinii amerykańskich mediów, pozycja tej korporacji związana była z niejasnymi powiązaniami z Dickiem Cheneyem – wiceprezydentem Stanów Zjednoczonych oraz związanej z tym społecznej debaty o niejasnych okolicznościach przyznania wielu kontraktów rządowych dla tej korporacji. Dla kontrastu, ciekawy jest w tym zestawieniu awans prawie wszystkich japońskich korporacji – największy postęp odnotowało *Sony Corp.* Być może jest to dobra okazja do rozpoczęcia dyskusji na temat wydajności poszczególnych modeli biznesu i związanych z nimi wartości. Szczególnie dotyczy to wydajności formuły *shareholders value*, tak charakterystycznej dla dużych, tradycyjnych korporacji amerykańskich, opartej na reputa-

⁶ „Wall Street Journal” 2004, A7.

cji przez zysk i zadowolenie inwestorów – udziałowców w konfrontacji z bardzo progresywnym i coraz bardziej wydajnym modelem japońskim, opartym o tradycję *kyosei* (żyć i pracować dla dobra ogółu).

Według corocznych raportów *Corporate Reputation Watch* przygotowanych przez międzynarodową agencję *Public Relations Hill and Knowlton*:

- zdecydowana większość managerów wyższego szczebla uważa, że klienci i konsumenci biorą pod uwagę poziom reputacji jako ważny lub bardzo ważny czynnik wpływający na ich decyzje,
- około jedna trzecia (w zależności od roku badania) uważa, że reputacja korporacji jest jednym z najważniejszych trzech czynników decydujących o wyborze konkretnego produktu przez klienta,
- ponad trzy czwarte managerów uważa, że inwestorzy i partnerzy ich organizacji uważają reputację za ważny lub bardzo ważny czynnik w swoich decyzjach o podjęciu współpracy,
- około dwie trzecie wierzy, że dla inwestorów reputacja jest jednym z trzech najważniejszych czynników branych pod uwagę w chwili podejmowania decyzji inwestycyjnych, zakupu akcji itp.,
- managerowie wyższego szczebla uważają, że zdolność do rekrutacji do swoich organizacji najlepszych specjalistów w swoich dziedzinach jest najpowszechniejszą korzyścią wynikającą z posiadania dobrej reputacji,
- dla prawie połowy z nich reputacja jest jednym z trzech najważniejszych czynników wpływających na decyzję o podjęciu pracy w danej organizacji – obok poziomu płac i perspektywy rozwoju zawodowego⁷.

Należy również wspomnieć o rosnącej roli mediów w procesie tworzenia reputacji firmy. Media mają bowiem oczywisty wpływ na poczynania aktorów korporacyjnych i w konsekwencji – wpływ na społeczną percepcję ich ról. W teorii *agenda-setting*, szczególnie na drugim jej poziomie (*secondo-level agenda setting*), który dotyczy atrybutów – cech aktorów (poziom pierwszy dotyczy „przemilczania” zdarzeń), media pełnią ostateczną rolę w tworzeniu wizerunku przedsiębiorstw. Nie jest możliwym tworzenie konsekwentnego obrazu we wszystkich jego detalach w oderwaniu od nieuniknionych interpretacji w środkach masowej komunikacji. Media mają zdolność selekcji atrybutów. Stąd też zarządzanie wizerunkiem firmy jest w dużej mierze zarządzaniem technikami relacji z mediami. Zgodnie z teorią, nie istnieje autonomiczna opinia publiczna poza skalą lokalną. Reputacja jest więc przede wszystkim „efektem” (*agenda-setting effect*), którego treść określana jest przez zdolność (tendencje) mediów do selekcji atrybutów oraz przez umiejętność samej organizacji tworzenia informacji na potrzeby mediów. Takie założenie prowadzi do konkluzji o strategicznej roli public relations, a szczególnie jednej z wyspecjalizowanych dziedzin – relacji z mediami.

⁷ www.hillandknowlton.com

Socjologiczne podejście do zagadnienia reputacji zawiera się w koncepcji zaufania oraz w zasadzie i normie wzajemności. Stosowanie i adaptacja pojęcia wzajemności pozwala formułować kontekst socjologiczny zarówno w nawiązaniu do tradycji antropologicznej (Mausse, Malinowski, Levi-Strauss) jak i współczesnych teorii wymiany (Homans, Blau, Emerson, Cook). Nośnikiem treści generujących zaufanie jest tutaj opinia. Reputacja nie musi być silnie związana z zaufaniem, które odnosząc się do pewnej określonej sfery, może nie mieć kontynuacji w innej. Zaufanie dotyczące sfery etycznej nie musi być związane z zaufaniem części inwestorów dotyczącym sfery decyzji ekonomicznych. Znowu pojawia się dylemat możliwy do rozwiązania jedynie w przypadku jasnego określenia hierarchii obowiązujących norm. Nośnikiem reputacji jest opinia, jest ona niejako tworzywem, z którego buduje się reputację składającą się z wielu opinii, rozłożonych w czasie. Społeczna struktura dystrybucji opinii jest z kolei procesem stabilnym, konsekwentnym i przebiegającym w powtarzalnych kierunkach wymiany.

W syntetycznie sieciowym modelu Fang Wu i Bernarda A. Hubermana⁸ struktura wymiany opinii pomiędzy aktorami jest równocześnie podstawową strukturą społeczną. Opinie oraz zdolność do ich wytwarzania i dystrybucji są polem zróżnicowania poszczególnych aktorów, wyznaczają ich hierarchie oraz determinują kierunki wymiany innych dóbr. Proces selekcji spośród kilku zasłyszanych opinii jest uzależniony od wzajemnych pozycji aktorów. Niektórzy z nich pełnią role szczególne – wzmacniają lub osłabiają przekaz, a sieć kontrolowanych przez nich powiązań powoduje znaczne przyspieszenie przepływu informacji (*opinion makers* – twórcy opinii). Cykle formowania reputacji są więc determinowane społecznie.

Za człowieka godnego zaufania zazwyczaj uważa się kogoś, kto odpowiada kryteriom spolegliwości zdefiniowanej przez T. Kotarbińskiego jako: niezawodność, punktualność, lojalność, solidność, solidarność, dotrzymywanie słowa i obietnic, bezkompromisowa uczciwość. Nawiązując do ujęcia ekonomiczno-organizacyjnego, wypada dokonać pewnego wyboru tych określników. Przedsiębiorstwo godne zaufania jest zatem: lojalne, solidne, uczciwe i dotrzymujące obietnic. Mimo, że definicje reputacji odnoszą się do pewnego zespołu ocen odnoszących się do wiedzy o poprzednich zachowaniach – dokonaniach, to jednak nigdy nie jest to proces całkowicie empiryczny. Nasza wiedza jest poznawczo relatywna w układzie jednostkowym. Staje się jednak dużo trudniejsza dla manipulacji, kiedy dochodzimy do kryteriów stosowanych w perspektywie społecznej. Reputacja przedsiębiorstwa jest tym „prawdziwsza”, im jest one większe i funkcjonuje w większej skali. Wynika to z ilości ośrodków opiniotwórczych zaangażowanych w proces oceny (proporcjonalnie do skali organizacji). Im więcej bowiem ośrodków i źródeł opinii, tym ich wspólny efekt wydaje się

⁸ F. Wu, B. A. Huberman, *Social Structure and Opinion Formation*, Stanford University and Palo Alto Labs, Stanford 2005, s. 4.

bliższy prawdzie. Jest jednak jeszcze jeden trop analizy, obiecujący z perspektywy socjologicznej – powszechne zjawisko podejmowania pracy w przedsiębiorstwie o dobrej reputacji w przypadku, kiedy inne oferty były związane z większą gratyfikacją materialną. Pojawia się tutaj ponownie walor korzyści związanej z prestiżem. Ten właśnie wątek relacji pomiędzy reputacją i prestiżem jest wielce obiecujący. Korzyści materialne są coraz mniej wystarczające, a prestiż jest wartością wiodącą w przestrzeni wymiany symbolicznej. Prestiż i uznanie społeczne są ważnym katalizatorem motywacji w zachowaniach i działaniach, również w skali makrostruktur społecznych i makroekonomicznych, których udziałowcami są przedsiębiorstwa.

Modele ekonomiczne i strategiczne, mimo, że wykorzystują dla swych ustaleń instrumenty i interpretacje socjologiczne, często lekceważą rzeczywisty – społeczno-poznawczy proces, który jest podłożem powstawania reputacji. Socjologowie organizacji podkreślają, że same rankingi oceny poziomu reputacji przedsiębiorstw są konstrukcjami społecznymi, które powstają dzięki specyficznemu przebiegowi relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Wynik tej interakcji – reputacja, jest więc sumą pewnych postaw i emocji, dzięki którym można odczytywać społeczną strukturę otoczenia. Przedsiębiorstwo ma wielu „jurorów” – zarówno na poziomie grup jak i jednostek, a każdy z nich ma odrębne kryteria, dzięki którym dokonuje wartościowania i wyceny. W ramach tego układu „jurorzy” wchodzą w interakcję zarówno z korporacją – na poziomie organizacyjnym jak i między sobą, wymieniając opinie i informacje, wpływając na swoje postawy, wymieniając i interpretując dane. Co najważniejsze, odnoszą swoje wnioski do własnego systemu norm i wartości. Reputacja danej firmy, zwłaszcza korporacji, staje się więc reprezentacją zjednoczonych opinii na temat centrum –

(...) zinstytucjonalizowanej formy prestiżu, który własną formą opisuje formułujący go system społeczny z jego fazami stratyfikacji⁹.

Badając reputację, można badać otoczenie w takim zakresie, w jakim to otoczenie formułuje swoje postawy w stosunku do swojego centrum oraz wpływ centrum na położenie tegoż otoczenia. Im bliżej centrum – „zinstytucjonalizowanej formy prestiżu” tym więcej bezpośrednich, empirycznych danych na jego temat. Im dalej, tym te dane są bardziej wtórne i mniej empiryczne – sterowane i przekształcane przez media, opinie szeptane, spontaniczne, potoczne i zasłyszane oraz stereotypy. Pola tej opinii mają zapewne formę kręgów, które w zależności od odległości od centrum, zmieniają swoje natężenia – najpierw kontakt fizyczny, później bezpośrednio doświadczenie, następnie sporadyczny kontakt, opinie zasłyszane, w końcu stereotypy itd. (stratyfikacja będąca konsekwencją

⁹ Ch. Fombrum, C. van Reel, *op. cit.*, s. 9.

różnic w dostępie do informacji). Kręgi te mają oczywiście wiele zbiorów wspólnych, gdzie kształtują się równocześnie opinie na temat różnych centrów.

3. STRATEGIA MARKETINGOWEJ KOMUNIKACJI, ODPOWIEDZIALNEJ SPOŁECZNIE – CRM – STOSOWANA PRZEZ WSPÓŁCZESNE KORPORACJE

Przykładem strategicznego podejścia komunikacyjnego, stosowanego coraz powszechniej przez współczesne korporacje jest CRM (*Cause Related Marketing*), czyli

(...) rodzaj publicznej, marketingowo zorientowanej interakcji zmierzającej do promocji wizerunku przedsiębiorstwa poprzez jego udział w przedsięwzięciach organizacji typu non-profit, charytatywnych, pozarządowych, prospołecznych czy proekologicznych¹⁰.

Mówiąc inaczej, marketing zaangażowany społecznie, zorientowany na projektowanie wszelkich działań promocyjnych, reklamowych, z zakresu public relations, zgodnie z interesem społecznym i wspólnymi wartościami wszystkich uczestników relacji: przedsiębiorstwo – wytwórca, produkt lub usługa, klient – konsument. CRM w swych działaniach korzysta z wielu narzędzi marketingu komunikacyjnego. Jednak te najważniejsze założenia podejmowanych działań mieszczą się przede wszystkim w logice public relations. Głównie dlatego, że efekty stosowania CRM najbardziej widoczne są w odniesieniu do różnorodnych relacji społecznych, wizerunku, opinii publicznej i reputacji. Tym samym społecznie odpowiedzialna komunikacja staje się najważniejszym i najbardziej wydajnym instrumentem odpowiedzialności społecznej; zwłaszcza wtedy, gdy weźmiemy pod uwagę rozmiary korzyści zaangażowanych w tę komunikację stron. W ocenie specjalistów programy CRM są doskonałym sposobem na transformację faktycznego dobra społecznego w wymierny zysk ekonomiczny.

Przedsiębiorstwa od początków swego istnienia pracowały nad sposobami wyróżniania się na rynku i upowszechniania przekonania o własnym, unikatowym charakterze. Miało to prowadzić do zdobycia lojalnych klientów i osiągnięcia sukcesu ekonomicznego. Jednocześnie w miarę upływu czasu wzrastały oczekiwania stawiane przedsiębiorstwom przez ich pracowników, klientów i całe społeczeństwo. Firmy, zwłaszcza te duże, korporacje, coraz częściej uświadamiają sobie swoją odpowiedzialność za rozwój społeczny i otoczenia instytucjonalnego w którym działają. Z kolei klienci oczekują od firm społecznego podejścia, wsparcia i zrozumienia dla spraw publicznych oraz szczerości w tym, co firmy robią.

Badania przeprowadzone przez MOR, jedną z największych brytyjskich agencji badawczych¹¹ potwierdzają, iż wzrasta zainteresowanie społeczeństwa

¹⁰ www.fdncenter.org

¹¹ www.mori.com

i konsumentów sprawami społecznymi i środowiskowymi. Dla klientów coraz częściej ważne jest to, czy kupują oni produkt lub nabywają usługę od przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie oraz czy część kwoty ich należności przeznaczona jest na jakiś cel społeczny. W oparciu o podobne badania przeprowadzane przez takie organizacje jak *Business In the Community (BITC)* oraz *Research International LTD* można stwierdzić, że kiedy cena i jakość produktów są porównywalne, ponad połowa konsumentów decyduje się na zakup produktu „połączonego” z celem społecznym. W ramach kampanii społecznych CRM firmy brytyjskie zbierają rocznie mln funtów.

Po raz pierwszy pojęcie CRM zostało użyte w 1983 r. przez *American Express* przy okazji kampanii na rzecz zdobycia funduszy na remont Statuy Wolności w Nowym Jorku. *American Express* przeznaczał na ten cel jednego centa od każdej transakcji przeprowadzonej za pomocą swoich kart kredytowych. W wyniku tej akcji liczba posiadaczy kart wzrosła w krótkim czasie o 45%, a liczba transakcji o 28%¹². CRM zawiera różne wzorce współpracy między stronami. Najbardziej popularną formą jest angażowanie klientów firm w dofinansowywanie określonych organizacji pozarządowych poprzez zakupy produktów danej firmy uczestniczącej w kampanii. Partnerstwo między przedsiębiorstwem i organizacją charytatywną czy *non-profit* musi przynosić obustronne – wymierne korzyści finansowe. Firma, w zamian za użyczenie swoich zasobów, uzyskuje prawo do promocji swojego wizerunku, legitymizacji swojego działania przez organizację społeczną i wykorzystania takiej kampanii do celów marketingowych. Tym samym posiada solidną podstawę do wykreowania i ugruntowania pozytywnej reputacji.

Celem działań biznesowych, podejmowanych zwłaszcza przez międzynarodowe korporacje jest zyskanie jak najgłębszego zaufania i jak najlepszych relacji z konsumentami, zyskanie i poprawa lub utrwalenie pozytywnego wizerunku firmy na rynku, a w końcu wzrost sprzedaży i zysków. Z drugiej zaś strony celem działających w społeczeństwie i w społecznościach lokalnych organizacji *non-profit*, jest zdobycie innych niż państwowe źródeł dotacji, czy zebranie odpowiednich funduszy celowych np. na ochronę naturalnego środowiska, opiekę medyczną adresowaną do konkretnych grup społecznych, edukację, poprawę sytuacji materialnej najbardziej potrzebujących itd.

Korporację dość powszechnie uznaje się za wiodącą formę organizacji, charakteryzującą współczesne stosunki społeczno-gospodarcze w globalizującym się świecie. We wszystkich niemal opracowaniach zwraca się uwagę na jej dwie funkcje: wewnętrzną, wyrażającą się w spójnym systemie wymiany społecznej i transakcji oraz zewnętrzną, polegającą na realizacji globalnych relacji ekonomicznych i społecznych, które dotąd były zarezerwowane dla społeczności lokalnych, narodów i społeczeństw. Nowoczesne korporacje realizują zazwyczaj zdecentralizowany model organizacyjny w którym centrum zachowując swoją

¹² www.fdncenter.org

rolę przywódczą skupia się głównie na opracowywaniu i dostarczaniu standardów działania wyodrębnionym, autonomicznym oddziałom lub jednostkom usamodzielnionym pod względem prawnym i posiadającym duże uprawnienia. Zachowane jest jednak wspólne kierownictwo i jedność gospodarcza; zwłaszcza zaś w zakresie polityki kadrowej, marketingowej, kredytowej i inwestycyjnej. Wspólne są cele strategiczne, mierniki oceny efektywności ekonomicznej, zasady monitorowania i relacje biznesowe. Zarząd korporacji pośredniczy również w wymianie danych i komunikacji społecznej zgodnie z przyjętą praktyką CID – *Corporate Internal Decision*, czyli wewnętrzną strukturą decyzji korporacji¹³.

CID pozwala opisać działania poszczególnych jednostek wewnątrz korporacji jako działania jej samej, identyfikowane poprzez rozdzielanie odpowiedzialności pomiędzy jej funkcjonariuszy. W CID zawarte są m. in. tak ważne dwa elementy jak schemat organizacyjny, czyli schemat przydziału odpowiedzialności wyznaczający istotne punkty i poziomy w obrębie władzy korporacji oraz reguły rozpoznawania decyzji korporacji. Pozwala to dokonać rozróżnienia, które procedury podejmowane w korporacji będą miały status decyzji oraz kto może czy musi uczestniczyć w tych procedurach. Tym samym istnieje możliwość identyfikacji struktury odpowiedzialności na poziomie poszczególnych struktur organizacyjnych oraz korporacyjnych intencji, stanowiących jednocześnie podstawę do oceny standardów etycznych, zwłaszcza zaś stopnia realizacji idei odpowiedzialności społecznej i możliwości podejmowania przez korporacje zobowiązań społecznych. Owe zobowiązania społeczne, ujęte w rozbudowane zazwyczaj programy *Corporate Social Responsibility* (CSR) powodują, iż relacje zewnętrzne korporacji są bardzo skomplikowane a podejmowane strategie komunikacyjne równie ważne jak strategie finansowe czy inwestycyjne. Tym bardziej, że współczesne, duże a zwłaszcza transgraniczne korporacje nie tylko wywierają istotny wpływ na otoczenie społeczne, gospodarcze czy polityczne, ale również je tworzą, stanowiąc swoiste struktury odniesienia; posługując się marketingiem społecznie zaangażowanym przyczyniają się do połączenia korzyści biznesu z korzyściami społecznymi.

Do podstawowych korzyści jakie osiąga przedsiębiorstwo stosując CSR należą m. in.: wzrost lojalności konsumentów, wzrost wrażliwości społecznej i motywacji pracowników, poprawa reputacji i wizerunku społecznego, wzrost sprzedaży i zysków. Do podstawowych korzyści społecznych zaliczyć zaś można m. in.: wzrost możliwości kontaktów i wymiany informacji, wzrost poziomu zaangażowania w zrównoważony rozwój, wzmocnienie zaangażowania i zobowiązań społecznych.

CRM to nie tylko coraz częściej stosowane narzędzie budowy reputacji firmy ale również sposób na osiąganie większych zysków w czysto ekonomicznym sensie. Począwszy od lat 80. CRM stał się, zwłaszcza w USA czy Wielkiej Bry-

¹³ G. D. Chryssides, J. K. Koler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 9.

tanii, cenionym narzędziem marketingowym, prowadzącym również do zdobywania długotrwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Przykładem może być tutaj „Tesco” w Wielkiej Brytanii, które w ramach kampanii „Komputery dla szkoły” pozwoliło klientom zbierać specjalne kupony przy zakupach, umożliwiające wspieranie ich lokalnych szkół. Podczas 6 lat kampanii firma dostarczyła do szkół sprzęt o łącznej wartości 34 mln funtów stając się jednocześnie liderem wśród sieci hipermarketów w Wielkiej Brytanii, zwiększyła swoją rozpoznawalność i lojalność klientów a więc więź firmy z otoczeniem, co zapewnia zazwyczaj trwały sukces na rynku. Stosowanie CRM, opartego na użyczeniu przez organizacje pozarządowe swojego dobrego imienia (reputacji) korporacjom biznesowym pozwala tym ostatnim uzupełniać swój wizerunek o medialny i społeczny wątek. Niekiedy jednak CRM może stanowić zagrożenie zarówno dla reputacji organizacji *non-profit* jak i dla samych firm. Dzieje się tak zazwyczaj wtedy, gdy idea CRM wykorzystana jest w sposób niewłaściwy; głównie jako działania mające na celu wyłącznie poprawę wizerunku firmy na rynku czy też osiąganie większych zysków, w dodatku bez ujawniania kwot przekazywanych organizacjom partnerskim.

Jak wynika z badań przeprowadzonych w zakresie strategii marketingowej CRM¹⁴ można mówić o siedmiu zasadach projektowania skutecznej kampanii z otoczeniem firmy, promującej jej wizerunek, oparty na zaangażowaniu społecznym. Zasady te dotyczą:

- doboru partnerów działań komunikacyjnych, promujących to zaangażowanie jako pierwszy a zarazem podstawowy warunek sukcesu; partnerzy organizacyjni muszą odpowiadać celom danej firmy, być dobrze zarządzanym, posiadać pozytywny wizerunek społeczny, być instytucją uczciwą oraz mieć odpowiedni do wielkości przedsiębiorstwa zasięg działania;
- uczciwości i wiarygodności związanej z pełną przejrzystością działań oraz z dobrą komunikacją w zakresie uzgadniania wspólnych celów działania i oczekiwanych rezultatów, akceptowanych przez obie strony;
- przejrzystej komunikacji, opartej na „zrozumieniu” własnego przedsiębiorstwa, partnera społecznego oraz potrzeb i oczekiwań społecznych, które stanowią przecież podstawę podejmowanych działań w zakresie CRM. Jednocześnie komunikacja wewnątrz firmy powinna być tak prowadzona, by pozwoliła zatrudnionym w niej pracownikom zrozumieć cel podejmowanych działań i skłonić ich do indywidualnego zaangażowania się w dążenie do jego osiągnięcia;
- rozwoju, rozumianego jako nie poprzestanie na jednym produkcie ale jako ciągła edukacja i rozwój świadomości dla budowania długotrwałych sojuszy pozwalających na włączenie idei społecznej odpowiedzialności do struktury i celów przedsiębiorstwa;

¹⁴ www.bitc.org.uk

- inwestowanie w długotrwałe związki danej marki z konkretnym celem; zarówno te cele jak i projekty z nimi związane winny mieć długoterminową perspektywę. Długotrwałe zaangażowanie społeczne, a co za tym idzie długotrwały wizerunek publiczny, pozwalający zapamiętać konkretną markę jako produkt społecznie odpowiedzialny, to najważniejsze korzyści płynące ze strategii CRM;

- widoczność i wymierność osiąganych zysków, co wiąże się z koniecznością pozbycia się obaw przed ich ujawnianiem. Sukces strategii CRM prowadzi do osiągania zysków przez obie strony współpracujące z sobą; tym samym generowane zyski powinny być czytelne dla wszystkich;

- konieczność stosowania ewaluacji i podsumowań końcowych, wiążących się z systematycznym monitoringiem podejmowanych działań i dokładną analizą uzyskiwanych wyników. Pozwoli to przede wszystkim wychwycić wszelkie błędy, niedociągnięcia i niedopatrzenia w stosowaniu konkretnej CRM i dokonać szybkiej ich korekty.

Należy podkreślić, iż na świecie wzrasta społeczne zainteresowanie CRM co powoduje, iż różnego rodzaju organizacje promują nie tylko same kampanie prowadzone przez poszczególne firmy ale również nagradzają te najlepsze i najciekawsze. Takie działania traktowane jest zazwyczaj jako bardzo dobre źródło praktycznej edukacji a zarazem informacji dla odpowiedzialnych konsumentów, dotyczące tego, na ile wspierane przez nich kampanie są skuteczne. Tak np. międzynarodowe uznanie zdobyła nagroda przyznawana od kilku lat w dziedzinie strategii CRM przez organizację *Business In the Community (BITC) Excellence In Cause Related Marketing*¹⁵. Co więcej, w ostatnim czasie powstały specjalne organizacje pozwalające odnaleźć firmom prostą drogę do osiągania celu społecznego. Przykładem może być tutaj *United Way*¹⁶, która poprzez współpracę zarówno z firmami, jak i organizacjami społecznymi, stanowi instytucjonalną podstawę dla skutecznych kampanii CRM.

4. MODELOWY PRZYKŁAD STOSOWANIA STRATEGII KOMUNIKACYJNEJ CRM

Firmą, która przodowała we wprowadzaniu strategii CRM na rynek była *The Body Shop*. Kampania prowadzona przez TBS dotyczyła wzrostu zainteresowania zdrowiem kobiet a jednocześnie zapewniała lojalność klientów wobec firmy. Jednocześnie była to kampania ukazująca w modelowym wydaniu proces tworzenia i zarządzania reputacją firmy, która w ciągu 35 lat istnienia z jednego małego sklepu z ekologicznymi kosmetykami w Brighton rozrosła się do rozmiarów biznesowego imperium, opartego na sieci ponad 1 900 sklepów w ponad

¹⁵ www.bitc.org.uk/awards

¹⁶ www.national.unitedway.org

50 krajach, o przychodach ponad mld dolarów rocznie i przy zachowaniu statusu organizacji wrażliwej społecznie. Siłą tej firmy jest jej reputacja, zaś podstawą do jej tworzenia odpowiedzialność społeczna. Strategia *The Body Shop* opiera się na określonym zestawie taktyk i strategii komunikacyjnych, zaprojektowanych w celu wywołania określonych reakcji mediów i opinii publicznej. Struktura tej organizacji a zwłaszcza jej reputacja opiera się na pięciu głównych założeniach–wartościach: *AGAINST animal testing* (przeciwko testowaniu produktów na zwierzętach), *SUPPORT community trade* (wspieranie lokalnego handlu), *ACTIVATE self esteem* (budzenie poczucia ludzkiej godności), *DEFEND human right* (obrona praw człowieka) oraz *PROTECT our planet* (ochrona naszej planety)¹⁷. Jak wynika ze szczegółowych analiz, przeprowadzonych przez T. Podolaka, który przygotował pod moim kierunkiem pracę magisterską na temat tej firmy, wartości te stanowią ewidentne odniesienia do tzw. „issues”, które w brytyjskiej praktyce public relations oznaczają kwestie, dzięki którym nawiązuje się relacje z mediami, a za ich pośrednictwem – multiplikatorami opinii publicznej i samą opinią publiczną. Ponadto każde z tych założeń odnosi się do wartości moralnych i demokratycznych; mają więc one zarazem status wartości uniwersalnych. Uzupełnienie treści zawierających wyznawane wartości stanowi jedynie pojedyncze nawiązanie do samego produktu, a właściwie do jego idei:

Body Shop jest pierwszą organizacją handlową, która wprowadza naturalne składniki, z których wcześniej nikt nie produkował kosmetyków: olejek aloesowy, jojoba, masło kokosowe, muł boro-winowy i wiele innych¹⁸.

Przypadek TBS przyczynił się do rozwoju dwóch specyficznych strategii komunikacyjnych: *Consumer Experience* (doświadczenie konsumenta), polegającej na zarządzaniu wizerunkiem jedynie przez bezpośrednie doświadczenia konsumenta – produkt, bez udziału mediów masowych oraz strategii *Non Advertising*, polegającej na całkowitej rezygnacji z reklamy oraz marketingu stosowanego za pośrednictwem mediów. Działania komunikacyjne firmy zredukowane są do public relations, w tym głównie do sponsoringu, programów społecznych oraz instrumentów alternatywnych, takich jak *word of mouth* oraz do założeń marketingu społecznego (CRM).

W zestawieniu *Reputation Quotient*, w dziale poświęconym reputacji przedsiębiorstw brytyjskich (*15 Most Visible Companies In UK*), TBS znalazł się na trzecim miejscu, tuż za *Vodafone* i *Sony* a przed *Microsoft*, który jest od *The Body Shop* kilkanaście razy większy i który posiada o wiele większe środki na zarządzanie swoją reputacją, również za pomocą programów społecznej odpo-

¹⁷ www.thebodyshopinternational.com

¹⁸ T. Podolak, *Rola i znaczenie odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu reputacją. Krytyczna analiza zjawisk w skali korporacji międzynarodowych*, Maszynopis niepublikowanej pracy magisterskiej przygotowanej w Instytucie Socjologii UŁ pod kierunkiem D. Walczak-Duraj, Łódź 2005, s. 87.

wiedzialności¹⁹. Do najważniejszych składników zbiorowej percepcji – reputacji firmy należą jednak konsekwentnie stosowane instrumenty, będące równocześnie wiodącymi wątkami w komunikacji społecznej: nie testowania produktów na zwierzętach, mówienia prawdy o produktach, nie reklamowanie swoich produktów, aktywne partnerstwo z organizacjami społeczno-ekologicznymi, również na zasadzie *cross branding* (przymierze marek) – z *Greenpeace* i *Amnesty International*, wdrażanie zaawansowanych modeli kontroli wewnętrznej i audytu, wspieranie społeczności lokalnych – również w skali globalnej – *Community Trade*, przyjęcie (na podstawie mianowania przez media i opinię publiczną) roli „etycznego reformatora” świata biznesu.

5. SPECYFIKA INTERNETOWEGO MARKETINGU KOMUNIKACYJNEGO

Marketing jako działanie gospodarcze dotyczące sprzedaży, dystrybucji, planowania produkcji czy usług stosuje wiele strategii, również w internetowym e-systemie²⁰. W przestrzeni sieciowej występują wszystkie podstawowe instrumenty marketingu-mix: produkt (*product*), dystrybucja (*place*), cena (*price*) i promocja (*promotion*). W sieci, podobnie jak w świecie realnym, występuje odpowiednie rozmieszczenie produktów i usług, tak, aby przede wszystkim ułatwić potencjalnym i aktualnym, a zarazem wirtualnym klientom, znalezienie oraz wypracowanie dobrej świadomości produktu lub marki. Stąd też przedmiotem dystrybucji w Internecie są zarówno informacje jak i zróżnicowane działania w ramach marketingu komunikacyjnego, przede wszystkim public relations i reklamy.

W przypadku reklam głównym przedmiotem zabiegów związanych z osiągnięciem przez firmy je stosujące odpowiednich zysków, jest doprowadzanie do sytuacji, w której reklama jest z jednej strony najmniej uciążliwa dla użytkowników, z drugiej zaś najbardziej efektywna dla firm reklamujących się w sieci. Przy pomocy odpowiednich programów można identyfikować na tyle poszczególnych internautów, by wyświetlać na danych stronach interesujące ich reklamy. Takimi marketingowymi systemami w Internecie dysponują przede wszystkim duże portale internetowe; głównie po to, by zaspokajać rosnące potrzeby reklamodawców. Wspomnieć należy również o dystrybucji w sieci towarów; głównie za pomocą internetowych sklepów czy internetowych domów towarowych (czyli takie witryny, gdzie zebranych jest wiele sklepów internetowych, oferujących zarówno podobne rodzajowo lub takie same towary) czy serwisów

¹⁹ www.harrisiinteractive.com

²⁰ A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsiębiorzeń e-biznesowych*, Wydawca K. E. Liber, Warszawa 2001.

aukcyjnych. Liczne badania pokazują jednak, iż w reklamie internetowej mamy do czynienia nie tylko z zabiegami o charakterze manipulacyjnym, bazującymi na łatwowierności odbiorcy, przeciętnej umiejętności skomplikowanego kojarzenia i wnioskowania na podstawie przekazu eksponującego treści pożądane przez zleceniodawcę reklamy, na łatwym przywoływaniu przeświadczeń o istnieniu faktów, które przecież faktami nie muszą być, ale również z wyraźnie nieuczciwymi zabiegami reklamowymi, typowymi dla reklamy zamieszczanej w sieci. K. Gienias²¹ powołując się na opinię amerykańskiej Federalnej Komisji Handlu stwierdza, iż najczęściej nieuczciwą reklamą w Internecie są wszelkiego rodzaju zapewnienia o darmowych usługach sieciowych, które w rzeczywistości są odpłatne, oraz zabiegi związane z umieszczaniem w opisie witryny tzw. słów kluczowych. Polega to najczęściej na umieszczaniu w kodzie źródłowym strony www (w meta-tagach) cudzych znaków towarowych czy sloganu reklamowego, bądź też na wprowadzaniu do meta-tagu opisu, który nie odpowiada charakterowi witryny. Oczywiście, cel takiego promowania witryny, jak słusznie zauważa przywoływany autor, przekłada się na atrakcyjność danej strony www dla reklamodawców. Do tej listy nieuczciwych praktyk reklamowych występujących w Internecie możemy dodać praktyki polegające na odwoływaniu się przede wszystkim do uczuć (lęki, przesady) oraz stosowanie reklamy ukrytej, w której wiodące cechy reklamowanego produktu schodzą na dalszy plan, a potencjalny klient podejmuje decyzje zakupowe pod wpływem impulsu. Korzyści jakie wynikają ze stosowania reklamy internetowej są na tyle wysokie, iż w Polsce firmy preferujące dotąd tradycyjne media reklamowe w istotny sposób zwiększają budżety na kampanie w Internecie.

Jednak najbardziej interesującym i szybko rozwijającym się, jest proces promowania za pośrednictwem Internetu zarówno samej firmy biznesowej jak/lub jej produktu przy wykorzystaniu zróżnicowanych narzędzi public relations. Ten rodzaj narzędzi marketingu komunikacyjnego, stosowanego w Internecie, choć pojawił się najpóźniej, to zarazem zaliczany jest do narzędzi najbardziej efektywnych, przewyższających 4–5-krotnie swoją efektywnością reklamę. Przede wszystkim dlatego, że jest odbierany przez adresatów działań PR-owskich jako zdecydowanie bardziej wiarygodny. Nie wnikając, z braku miejsca, w analizy o charakterze psychologiczno-społecznym, stanowiące przecież istotę zróżnicowanych działań public relations, podejmowanych za pośrednictwem Internetu, warto tylko zaznaczyć, iż jednym z nich, bardzo efektywnym, są przede wszystkim grupy dyskusyjne, gdzie wypowiada się na różne tematy bardzo wiele osób pozostawiających swoje adresy internetowe.

Strategia komunikowania się firmy biznesowej z konsumentami, realizowana za pośrednictwem konsumenckich grup dyskusyjnych spełnia w zasadzie podstawowe, a zarazem najbardziej pożądane wymogi stawiane efektywnej stra-

²¹ K. Gienias, *Nieuczciwa reklama w Internecie*, „Modern Marketing” 2003, nr 01/02, s. 40–41.

tegi komunikowania PR-owskiego. Jest to przede wszystkim **strategia aktywna** a nie defensywna, pozwalająca na przewidzenie większości sytuacji kryzysowych, neutralizację źródeł potencjalnych konfliktów, a co najważniejsze, na budowanie dialogu z otoczeniem społecznym. Monitoring internetowych dyskusji bardzo często pozwala zlikwidować, lub co najmniej zmniejszyć rozmiary niejednej sytuacji kryzysowej w firmie, prowadzącej w końcowym etapie zarówno do spadku zaufania konsumentów, spadku reputacji i wiarygodności firmy, a co za tym idzie – spadku sprzedaży produktów czy usług. Prawie każdy portal prowadzi obecnie systemy komentarzy do bieżących wydarzeń (linki), które mogą zawierać wiele pochlebnych jak i niepocholebnych dla firmy wypowiedzi. Literatura przedmiotu zawiera dziesiątki przykładów kryzysów wewnątrzorganizacyjnych, spowodowanych lekceważeniem opinii internautów. Dla przykładu, jeden e-mail zamieszczony przez profesora na akademickiej grupie dyskusyjnej dotyczący wadliwości procesora Intel Pentium (obliczenia matematyczne prowadzone przy jego pomocy nie były dokładne) spowodował spadek wartości akcji firmy na giełdzie nowojorskiej o ponad 20%²². Dlatego tak ważnym jest, by przestrzegać elementarnych zasad warsztatu *crisis ePR*, do których zaliczane są zazwyczaj: szybkość w odpowiadaniu na zarzuty, przyznawanie się do błędów, jeśli zostały popełnione, proszenie konsumentów o dalsze uwagi, sugestie i odpowiedzi (co odbierane jest w kategoriach szacunku dla klienta i doceniania jego eksperckich zalet), odpowiadanie w sposób rzeczowy i personalny oraz podejmowanie działań dotyczących poznania moderatorów (administratorów) grup dyskusyjnych. Badania przeprowadzone w USA przez firmę *Forrestr Research* wykazały, iż 2/3 osób przed większym zakupem zapoznaje się z opiniami innych użytkowników, zamieszczanymi w Internecie²³.

Równocześnie rozwijane są narzędzia, pozwalające nie tylko śledzić sieciowe plotki, ale również skutecznie reagować na budowanie przez niezadowolonych klientów negatywnego wizerunku danej firmy. Przede wszystkim chodzi tutaj o profesjonalnie prowadzony system monitoringu internetowych komentarzy dotyczących zakupywanych produktów czy samych firm. Pionierem w tej dziedzinie była firma *eWatch*, która w 1995 r. uruchomiła system monitoringu *Usenet*. Po prawie dziesięciu latach, w ramach tego systemu przeszukuje się przeszło 60 tys. grup dyskusyjnych, kilka tysięcy periodyków internetowych oraz fora przeznaczone dla inwestorów giełdowych. Korzysta zaś z nich prawie tysiąc przedsiębiorstw i instytucji. Dla porównania, polski *Usenet* skupia ponad 300 tematycznych grup dyskusyjnych, działających na tzw. serwerach newswych. Warto zaznaczyć, iż narzędzia oferowane przez *eWatch* czy *CyberAlert* działają podobnie jak wyszukiwarki sieciowe. Konkretna firma określa ważne dla niej hasła (np. dotyczące nazw produktów) i otrzymuje raporty, gdzie i w jakim kontekście się one pojawiły. W takiej sytuacji dana firma, na bazie

²² G. Mazurek, *Kryzysowy PR w sieci*, „Press” 2001, nr 5.

²³ M. Adamczyk, *W sieci – zła*, „Press”, luty 2004.

zebranych i zinterpretowanych danych na swój temat, może opracować odpowiednie strategie reagowania internetowo-marketingowego. Z jednej strony może to być zabranie głosu w dyskusji i przedstawienie racji firmy bądź sprostowanie nieprawdziwych informacji, z drugiej zaś uruchomienie własnego, moderowanego forum dyskusyjnego adresowanego do konsumentów.

Interaktywna strategia internetowa, stosowana w odniesieniu do potencjalnych i aktualnych konsumentów poprzez konsumenckie grupy dyskusyjne spełnia również w maksymalnym stopniu drugi wymóg dotyczący PR-owskiej strategii komunikowania, jakim jest przemyślany zakres wpływów w odniesieniu do zróżnicowanych kategorii *stakeholders*. Zakres ten jest na tyle szeroki, iż nie wymaga wyraźnego różnicowania strategii PR-owskiej na wewnętrzną i zewnętrzną. Trzeci wymóg dotyczy postawy nadawcy treści komunikacyjnych wobec odbiorców tych treści. W odniesieniu do PR zakłada się, iż wszelkie strategie komunikacyjne firmy nie mogą opierać się na czystej socjotechnice, czy manipulacji stosowanej dla realizacji potrzeb organizacji; przede wszystkim dlatego, iż taka strategia jest sprzeczna z kodeksami etycznymi PR i podważa jego istotę, opartą na wiarygodności. W dalszej części analizy spróbuję zwrócić uwagę na fakt, iż w PR internetowym, odnoszącym się w tym przypadku do jednego narzędzia – **sieciowych społeczności konsumenckich**, stosowane są nie tylko bardzo subtelne, wyraźnie zapośredniczone a tym samym trudne do identyfikacji metody wywierania wpływu społecznego, ale również takie działania, które noszą znamiona manipulacji.

Strategia komunikowania PR-owskiego z konsumentami poprzez Internet nie napotyka również na wiele trudności (również finansowych) występujących w przypadku stosowania tradycyjnych form i środków public relations (m. in. organizowanie różnego rodzaju imprez, inspirowanie publikacji w tradycyjnych środkach przekazu, wywiady i konferencje prasowe, stosowanie PR-owskiej działalności charytatywnej, sponsoringu czy formy upominkowej). Co więcej, bazując na sieciowej społeczności konsumenckiej, firmy odnoszą wymierne korzyści ekonomiczne przy stosunkowo niewielkim, choć opartym na regularnym monitoringu, udziale własnym. Współczesne organizacje i społeczności sieciowe podejmują z jednej strony rozbudowane działania, oparte na systemie krytycznej kontroli i emisji danych na temat działalności międzynarodowych korporacji, karteli i ich powiązań politycznych, z drugiej zaś działania podejmowane przez społeczności konsumenckie, przejmujące niekiedy główny ciężar związany z kreowaniem reputacji firmy w sieci. Celem tych pierwszych organizacji jest przede wszystkim rozwinięcie przez społeczności sieciowe kontroli nad poczynaniami zinstytucjonalizowanych podmiotów życia społecznego, gospodarczego i politycznego. Świadczy o tym długa lista najaktywniejszych organizacji etycznych w dziedzinie konsumpcji, handlu i produkcji ciągle obecnych w sieci. Internet to obecnie doskonała przestrzeń dla wielu organizacji kontestujących, uzbrojonych jedynie w idee, które stymulują opinię publiczną,

informując o nieetycznych i aspołecznych poczynaniach wielu korporacji. Ich rola w budowaniu reputacji podmiotów gospodarczych ciągle rośnie i jest wprost proporcjonalna do wzrostu popularności krytyki antykorporacyjnej oraz komunikowania krytyki społecznej w sieci. Po latach marginalizacji organizacje krytyczne stały się jednym z ważniejszych aktorów tworzenia i wymiany opinii publicznej. Korporacje traktują te organizacje jako bardzo ważny podmiot w podejmowanych działaniach komunikacyjnych, przeznaczając relacjom z nimi coraz więcej watków w swoich strategiach; również w postaci programów społecznej odpowiedzialności. Z punktu widzenia public relations działania te są bardzo wydajną strategią wyprzedzania – tworzenia „moralnego zabezpieczenia” przed potencjalnym atakiem. Opinia, szczególnie ta negatywna, rozprzestrzenia się w sposób, który nie podlega żadnej kontroli. Każde krytyczne wystąpienie lub obnażenie nieetycznych praktyk staje się dostępne dla globalnej opinii publicznej. Korporacje wzmagając swoją konkurencyjność muszą stabilizować swoje relacje z otoczeniem społecznym. Jednym z bardziej powszechnych sposobów kształtowania tych relacji jest umiejętność mówienia językiem jego oczekiwania; tak wykreowanych (retoryka), by ich realizacja była odbierana w kategoriach psychologicznych, aksjologicznych czy etycznych, czy mówiąc ogólnie – nagrody.

Z kolei sieciowe organizacje konsumenckie traktowane są przez wiele firm jako scena, gdzie można wywoływać, obserwować i wykorzystywać talenty i pracę konsumentów dla czysto pragmatycznych, ekonomicznych celów, sprawiając przy tym wrażenie, że są to działania związane z realizacją potrzeb indywidualnych i społecznych klientów. Wiele współczesnych, dużych korporacji zaczyna działać

(...) niczym reżyser w tym mimo wszystko nieprzewidywalnym przedstawieniu²⁴.

Duże korporacje, ale nie tylko, zdają sobie sprawę z tego, że za sprawą Internetu, jako jego użytkownicy ciężymy, jak mówi B. Brenn²⁵ ku metafizyce. Większość wcześniej trudnych do osiągnięcia bądź wręcz niemożliwych stanów czy sytuacji staje się całkiem realna. Dotyczy to zarówno kapitału intelektualnego, siły wizerunku, tożsamości marki, odwagi inwestorów jak i optymizmu konsumentów. Coraz więcej ludzi zaczyna funkcjonować w zmultiplikowanych, wirtualnych tożsamościach *on-line*, których oddziaływanie na zbiorową wyobraźnię jest olbrzymie. Internet w sposób bardzo skuteczny podpowiada, by posłużyć się tytułem jednego z najważniejszych seminariów zorganizowanych przez Światowe Forum Ekonomiczne w Davos *Jak stać się kimś innym*. Nie chodzi zresztą tylko o to, że klienci entuzjastycznie przyjmują produkty, które pozwalają im

²⁴ Banks & Daus, *Consumer Community*, A Wiley Company, San Francisco 2002, s. 43.

²⁵ B. Brenn, *Desire, Connecting with What Customers Want*, „Fast Company” 2003, No. 4, February.

zmieniać tożsamość, gdy tylko tego zechcą; tym samym każdy z klientów może być jednocześnie wieloma osobami pasującymi do różnych modeli segmentacji rynku konsumenckiego.

Zdaniem B. Brenna zachodzi na naszych oczach proces o wiele poważniejszy, polegający na wchodzeniu w nową erę, którą określa jako *marketing stanu umysłu*, polegający na tym, iż marketer zaczyna wchodzić w rolę uzdrowiciela, którego celem jest doprowadzenie do sytuacji, w której w świecie zbyt dużej ilości informacji konsument będzie zauważalny, głównie dlatego, że *Yoda – superbrand* wskaże nam drogę. W ten sposób w tej selektywnie zorganizowanej rzeczywistości wirtualnej konsument internetowy będzie wybierał „swoje” rzeczywistości: wiadomości, rzeczy, sposoby konsumpcji i komunikowania się z innymi uczestnikami sieci. Można dodać, iż ten marketingowo-internetowy doradca poprzez uruchamianie interaktywnych narzędzi komunikacji społecznej sprawi, iż aktualny bądź/i potencjalny klient w wielu przypadkach w tej selektywnie zorganizowanej rzeczywistości zaczyna doświadczać poczucia podmiotowości, wyjątkowości, a czasem nawet sprawstwa. Strategia ta opiera się na tezie, iż współcześni konsumenci chcą nie więcej, ale mniej wyboru (bo jest on już zbyt duży). Co więcej, rozwój zaawansowanych narzędzi internetowej komunikacji marketingowej pozwala równolegle stosować narzędzia marketingu komunikacyjnego, którego adresatem jest zarówno jednostka jak i grupa. Spersonalizowany program lojalnościowy jako podstawowa strategia z repertuaru marketingu komunikacyjnego, stosowanego głównie za pośrednictwem mediów tradycyjnych, zostaje zatem wzbogacany poprzez wykorzystywanie już istniejących lub/i budowę społeczności konsumenckiej za pośrednictwem Internetu. Klienci mają przede wszystkim pozostać lojalni i przyciągnąć innych klientów.

W internetowym marketingu komunikacyjnym stosowana jest również implementacja modelu sieciowej społeczności konsumenckiej, bazującego na hierarchii potrzeb A. Masłowa, gdzie poszczególnym grupom potrzeb ludzkich przypisywane są różne działania marketingowe²⁶. Podstawowe przy tym pytanie dotyczące wykorzystania klientów do celów marketingowych, to pytanie o to, czy firma działa jawnie, czy z ukrycia; w tym drugim przypadku częściej może dochodzić do manipulacji potrzebami i oczekiwaniami konsumentów.

Idea internetowej społeczności konsumenckiej jako projekt marketingowy, operacjonalizowana jest jako postać gry o wyniku: *win-win*: wygrywa firma i klient; w praktyce często przybiera postać: wygrany (*win* – firma) – przegrany (*lose* – klient). W ramach komunikacji internetowej od początku lat 90. XX w. zdecydowanie wcześniej niż zorganizowane przez poszczególne firmy biznesowe społeczności konsumenckie, działały setki niezależnych, „partyzanckich” witryn tworzonych przez fanów danego produktu a nawet firmy. W oparciu o te

²⁶ J. Karolak, *Kiedy konsument staje się prosumentem*, „Marketing Międzynarodowy” 2000, nr 12(18).

spontanicznie zazwyczaj tworzone społeczności, firmy zaczęły budować *sieciową strategię lojalności* wokół marki, głównie poprzez:

- *wspieranie i integrowanie niezależnych ruchów konsumenckich* poświęconych danemu produktowi; głównie w oparciu o pracę agencji e-PR-owskich, sprawdzających globalną zawartość sieci (alter listy dyskusyjne, zrzeszenia klientów, listy mailingowe) oraz monitorujących i analizujących „ślady” pozostawione przez klientów; tym samym kontroli poddawana jest a potem moderowana sieć internetowych klientów;

- *tworzenie własnego klubu dyskusyjnego*, najczęściej rozwarstwowanego tematycznie, w którym wypowiadają się zarówno *rzeczywiści konsumenci* (chodzi przede wszystkim o zidentyfikowanie krytycznych miejsc powstawania opinii nie tylko na temat produktu ale również na temat zdarzeń bezpośrednio dotyczących działalności firmy) jak i *konsumenci „podstawieni”*, w roli których często występują pracownicy firmy z działów do spraw komunikacji czy public relations;

- *udzielanie klientom dodatkowych korzyści w zamian za aktywne uczestnictwo w życiu społeczności internetowej*, zazwyczaj poprzez: tworzenie spersonalizowanych witryn; utworzenie działu: *Adventures* – wirtualny świat komiksów, kreacja obrazów wideo itp.; utworzenie działu – *Customer Service*, poświęconego merytorycznej obsłudze klienta (wykaz sieci placówek sprzedaży, oferowanie unikatowych funkcji, zamawianie zniszczonych czy zagubionych części, e-mailowe wsparcie techniczne, informacje o *pr-eventach* czy lokalnych promocjach); udzielanie informacji o najnowszych produktach z możliwością ich przetestowania; otrzymywanie bezpłatnego magazynu klubowego czy dostęp do internetowych gier firmowanych przez daną firmę. Wszystkie te przykładowe działania podnoszą wartość serwisu i zwiększają motywację klientów do uczestnictwa w życiu społeczności konsumenckiej. Przy bardzo rozbudowanych, internetowych działaniach marketingowych aktualni i potencjalni konsumenci, jak twierdzą specjaliści, mają poczucie, że marka nie należy do danej firmy ale do nich; mają wrażenie, że to głównie oni zdecydują, czy będzie ona nadal silna, czy też utraci swój status na rzecz innego produktu.

6. PODSUMOWANIE

Celem niniejszego opracowania była z jednej strony próba zdiagnozowania roli i miejsca reputacji w strategiach komunikacyjnych współczesnych przedsiębiorstw wraz ze wskazaniem konkretnych rozwiązań, z drugiej zaś ukazania roli, jaką odgrywają sieciowe społeczności konsumenckie, które w sposób planowy wykorzystywane są często przez firmy do mniej lub bardziej manipulacyjnego działania marketingowego. Analiza wykazała, że reputacja stała się z jednej

strony punktem odniesienia dla zróżnicowanych relacji aktorów społecznych i ekonomicznych, dotyczących wymiany informacji, opinii i wzajemnych oczekiwań, z drugiej zaś, regulatorem owych wzajemnych interakcji.

Reputacja współczesnego przedsiębiorstwa, zwłaszcza zaś korporacji, jest tym bardziej istotna, ponieważ bardzo często wchodzi ono w równoprawne stosunki nie tylko z innymi organizacjami społecznymi ale również ze społecznościami, społeczeństwami, czy systemami politycznymi. Zarazem tak rozumiana reputacja zarządzana jest poprzez praktykowanie biznesu odpowiedzialnego społecznie. Konsekwentne reagowanie na oczekiwania ważnych grup otoczenia instytucjonalnego poprzez stosowanie zasad CSR jest, jak wykazuje praktyka, najlepszym narzędziem budowania reputacji. Warunkiem jest jednak to, by publiczne deklaracje i dobrowolne zobowiązania były realizowane. W odniesieniu do reputacji najważniejsza jest bowiem społeczna percepcja, bazująca na rzeczywistych a nie deklarowanych dokonaniach. Stąd też tak ważna jest etyczna i zrównoważona polityka społecznej odpowiedzialności, ciągły dialog z reprezentantami poszczególnych grup otoczenia, tak, by pojawiające się wątpliwości wyjaśniać od zaraz, nie dopuszczać do powstawania sytuacji kryzysowych, będących efektem konfliktów na tle społecznym. Starano się wykazać, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa obok jej niezbywalnych i wartościowych przesłanek o charakterze społecznym czy wręcz etycznym, wykorzystywana jest też do procedur legitymizacyjnych, stosowanych zwłaszcza przez duże korporacje, dla których reputacja i pozytywny wizerunek mają często większą wartość profitową niż bieżące, krótkookresowe zyski. Z tej perspektywy kategoria zysków rozszerzana jest na zasoby o charakterze symbolicznym i społecznym, jak choćby na dobrą reputację, która prowadzi do uzyskiwania kolejnych zasobów – zysków materialnych, wyrażających się choćby pozytywnymi zachowaniami konsumenckimi. Z drugiej strony logika współczesnego marketingu komunikacyjnego, zwłaszcza sieciowego, wymaga, by w relacjach z klientem odwoływać się nie tyle do atrybutów produktów czy usług, ale do ich emocji i wrażliwości etycznej. Tym samym, często w konwencji programów CSR realizuje się cele czysto marketingowe, wykorzystujące w sposób manipulacyjny afektację klientów, ich niespełnione marzenia, tendencję do przeceniania biznesowo wypracowanych relacji opartych o zasady poufności, zawierzenia i wyróżnienia (klienta).

Możemy zatem stwierdzić, że pożądana, przynosząca wymierne korzyści materialne marketingowa strategia komunikacyjna współczesnych przedsiębiorstw winna koncentrować się m. in. na:

- uzasadnianiu społecznego sensu istnienia organizacji poprzez ukazywanie jej wkładu w zaspokajanie potrzeb społecznych zarówno na poziomie wypełniania przez nią nałożonych prawem norm i obowiązków jak i na poziomie społecznej reakcji, czyli uczestnictwa w programach społecznych czy też na poziomie społecznego wkładu, wyrażającego się w inicjatywach na rzecz rozwiązywania ważnych, społecznych problemów,

- stosowaniu takiej aktywnej strategii komunikacyjnej, która pozwoli zarówno przewidzieć większość sytuacji kryzysowych, zneutralizować źródła potencjalnych konfliktów a także wywierać wpływ na otoczenie społeczne, budujące najbardziej pożądaną obraz firmy a tym samym dobrą reputację,
- możliwie szerokim zakresie wpływów komunikacyjnych, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, obejmującym różne grupy *stakeholders*,
- dążeniu do tego, by postawa wobec przedmiotu wpływów komunikacyjnych była wolna od czystej socjotechniki i innych działań manipulacyjnych, stosowanych zazwyczaj do realizacji potrzeb organizacji.

Budowanie pożądaných relacji z konsumentem, również za pośrednictwem Internetu, jest dość długotrwałym procesem, jednak dla firm go stosujących bardzo opłacalnym. Stąd też PRM – *Prospect Relation Management* – stanowi przyszłościowy rodzaj zarządzania relacji z klientami. Z wypowiedzi wielu specjalistów analizujących naturę Internetu z perspektywy komunikacyjnej wynika, iż chcąc aby oddziaływania komunikacyjne Internetu były trwałe (zazwyczaj zawsze ktoś jest *on-line*), wszechobecne i bazujące na powszechności komunikacji (przebiegającej zarówno między dwoma użytkownikami jak i na poziomie grupowym) musi być on dyskretny, szybki i pozwalający na osiągnięcie konkretnych informacji o kliencie, wykorzystywanych potem w długofalowych strategiach komunikacyjnych konkretnej firmy. Na pozytywną ocenę zasługuje zatem podjęcie decyzji o jawnym, marketingowym działaniu komunikacyjnym i rezygnacja z wykorzystywania informacji dotyczących działań „partyzanckich”. Należy również pamiętać o tym, iż firma musi mieć pełną świadomość tego, wokół jakich pozytywnych emocji, idei czy funkcji budować będzie społeczność konsumencką. Jednak najbardziej złożonym działaniem, w ramach którego może również dochodzić do stosowania technik manipulacyjnych jest ustalenie planowanego poziomu zaangażowania klientów. Chodzi tutaj przede wszystkim o wybór stopnia zaawansowania narzędzi społeczności konsumenckiej: czy to będzie zwykła grupa dyskusyjna, czy też firma pójdzie dalej i przetestuje produkt na grupie wyodrębnionej z *virtual community*. W grę wchodzi również program „klient–pracownik”, który daje uprawnienia jego użytkownikom do przemawiania w imieniu organizacji, posiłkowania się jej danymi w pełnieniu funkcji ambasadora firmy. Klienci z tej perspektywy traktowani są jako specyficzny rodzaj „pracowników”; takiemu potraktowaniu klientów podporządkowane są wtedy głównie działania PR-owskie. W tej perspektywie stosowania przez firmę internetowych strategii komunikacji marketingowej klient zaczyna odgrywać wiele ról: rolę doradcy, rolę eksperta, rolę krytyka lub propagatora działań firmy, a w efekcie rolę wiarygodnego handlowca, przynoszącą wielu firmom olbrzymie korzyści (wizerunek, reputacja, zaufanie), promującą firmę i jej produkt wśród pozostałych członków społeczności konsumenckiej.

Na każdym z tych podstawowych etapów tworzenia i podtrzymywania internetowej społeczności konsumenckiej może dochodzić i często dochodzi do manipulowania emocjami, motywacjami i potrzebami klientów.

Danuta Walczak-Duraj

REPUTATION AND MANIPULATION IN MARKETING COMMUNICATION STRATEGIES OF ENTERPRISES

Paper aims to diagnose the role and position of reputation in communication strategies of contemporary enterprises together with pointing out certain solutions on the one hand, and to present the role of consumer social networks, often exploited by enterprises for more or less manipulative marketing actions. The analysis revealed, that reputation became both benchmark for different relations of social and economic actors, concerning exchange of information, opinions and expectations, and also played the role of controller of those mutual relations. Consistent reacting to expectations of important groups from institutional environment through the means of CSR rules seems, as practice proves, the best tool to build reputation of an enterprise. However, it is possible only on the condition that public declarations and voluntary commitments are fulfilled. This is because social perception, basing on real, not declarative, practices, the most important factor determining reputation. Text tries to prove that social responsibility of an enterprise, incorporated in marketing communication strategies together with unassignable and precious social and ethical motives, might be also used for legitimisation procedures, used mainly by big companies, for whom reputation and positive image might often have greater value than short term profits.

On the other hand, the logics of contemporary Communications marketing, especially network one, demands appeal not only to features of goods and services in customer relations, but also appealing to their emotions and ethical consciousness. This way, fulfilling principles of CSR codes, mainly marketing goals are achieved, through manipulation of affections of customers and their broken dreams, and their inclination to overvalue business relations elaborated on the basis of confidentiality, trust and individual treatment. From the perspective of Communications marketing strategies applied by a company the client starts to play variety of roles: of adviser, expert, critic or advertiser of a company activities, and, as a result, the role of trustworthy business partner, bringing profit to numerous companies (image, reputation, trust), promoting the enterprises and their products among the other members of consumer community. On each step of those basic stages of creating and maintaining Internet consumer community might occur and often occurs manipulation of emotion, motivations and needs of clients.

Key words: reputation, communication marketing strategies, Cause Related Marketing, Corporate Social Responsibility, media relations, network communication, consumer social networks, public opinion.