

Radosław Baran

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów,
Katedra Rynku, Marketingu i Jakości

radoslaw.baran@sgh.waw.pl

**OGRANICZENIA INDYWIDUALIZACJI
INSTRUMENTÓW MARKETINGU**

Streszczenie: Przedmiotem artykułu są ograniczenia indywidualizacji instrumentów marketingu. Celem artykułu jest identyfikacja i opisanie tych ograniczeń. Artykuł jest oparty na analizie źródeł wtórnych. W niektórych sytuacjach indywidualizacja instrumentów marketingu nie jest korzystna dla przedsiębiorstwa. Niektórzy autorzy opisują wybrane czynniki, które nie sprzyjają stosowaniu tej indywidualizacji. W artykule prezentowane jest całościowe ujęcie problematyki ograniczeń indywidualizacji instrumentów marketingu. Zidentyfikowano i opisano kilka głównych ograniczeń. Te ograniczenia są związane z czynnikami prawnymi, czynnikami technologicznymi, zachowaniami nabywców, cechami produktów, a także zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: marketing, indywidualizacja, instrumenty marketingu, otoczenie przedsiębiorstwa.

Klasyfikacja JEL: M31.

**LIMITATIONS OF THE PERSONALIZATION
OF MARKETING TOOLS**

Abstract: The paper discusses the issue of limitations of the personalization of marketing tools. The aim of this paper is to identify and to describe these limitations and is based on the analysis of the secondary sources. In some cases the personalization of marketing tools is not beneficial for a company. Some authors describe certain selected factors which are unfavorable for making use of this personalization. The author presents a comprehensive approach to the issue of limitations of personalization of

marketing tools. Several main limitations have been identified and these limitations concern legal factors, technological factors, buyers behavior, the features of products, and also a company's resources and competences.

Keywords: marketing, personalization, marketing tools, company environment.

Wstęp

Pojęcie „indywidualizacja” jest definiowane jako „uwzględnianie właściwości indywidualnych jednostki, dostosowywanie norm, zasad itp. dotyczących zbioru do indywidualności jednostek; wyodrębnianie, indywidualizowanie” (Szymczak, 1998, s. 738). Indywidualizacja instrumentów marketingu oznacza takie kształtowanie tych instrumentów, które polega na dostosowywaniu ich do pojedynczych nabywców.

Kształtowanie instrumentów marketingu polegające na dostosowaniu ich do pojedynczego nabywcy jest często stosowane na rynku dóbr i usług zaopatrzeniowych. Jest ono związane ze stosowaniem działania zindywidualizowanego (Garbarski, Rutkowski i Wrzosek, 2000, s. 184, 188).

Na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych też jest możliwe zindywidualizowane oddziaływanie na nabywców, a w ostatnich dziesiętkach lat rozwinęły się nowoczesne odmiany takiego oddziaływania, oparte na wykorzystaniu nowoczesnych technologii, w tym zwłaszcza technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Przedmiotem niniejszego artykułu są ograniczenia indywidualizacji instrumentów marketingu. W artykule uwzględniono podstawowe instrumenty marketingu, czyli: produkt, cenę, dystrybucję i komunikację marketingową. Skoncentrowano uwagę na uwarunkowaniach, które najbardziej utrudniają upowszechnianie się takiego kształtowania instrumentów marketingu, które jest oparte na uwzględnianiu cech, zachowań i oczekiwań pojedynczego nabywcy. Zajęto się głównie rynkiem dóbr konsumpcyjnych, gdyż zindywidualizowane oddziaływanie na nabywców dóbr zaopatrzeniowych jest osobnym zagadnieniem. Cechy rynku dóbr zaopatrzeniowych, w tym stosunkowo mała liczba nabywców o dużym udziale w rynku i nabywanie przez nich produktów, które muszą być dopasowane do stosowanego przez tych nabywców procesu produkcji, powodują, że często wykorzystywana jest na tym rynku indywidualizacja instrumentów marketingu.

Głównym celem artykułu jest identyfikacja i opisanie ograniczeń indywidualizacji instrumentów marketingu. Pojawia się pytanie o granice tej indywidualizacji. Podejmowanie niektórych działań z zakresu indywidualizacji

instrumentów marketingu nie zawsze jest uzasadnione ekonomicznie. Ponadto podatność poszczególnych instrumentów marketingu na indywidualizację nie jest taka sama. W kontekście zmian związanych z upowszechnianiem się niektórych działań z zakresu indywidualizacji instrumentów marketingu jest ważne, by określić, jakie czynniki i w jaki sposób ograniczają możliwości indywidualizacji tych instrumentów.

W dotychczasowej literaturze naukowej dotyczącej indywidualizacji instrumentów marketingu wskazywano różne czynniki sprzyjające lub niesprzyjające jej stosowaniu. Brakuje jednak całościowego ujęcia problemu ograniczeń indywidualizacji instrumentów marketingu. W niniejszym artykule starano się przedstawić wspomniane zagadnienie w takim całościowym ujęciu.

Artykuł oparto na analizie źródeł wtórnych. Wykorzystano literaturę naukową dotyczącą problematyki indywidualizacji instrumentów marketingu, zarówno zagraniczną, jak i krajową. Analiza źródeł wtórnych pozwoliła na sformułowanie wniosków, które mogą być wykorzystane w dalszych badaniach.

W literaturze są stosowane różne pojęcia (takie jak: kastomizacja, personalizacja), które dotyczą różnych aspektów zindywidualizowanego oddziaływania na konsumentów. W niniejszym artykule indywidualizacją instrumentów marketingu określane są wszystkie rodzaje działań polegających na dostosowaniu instrumentów marketingu do pojedynczego nabywcy.

Do sposobów indywidualizowania oddziaływania na konsumentów można zaliczyć m.in.:

- wytwarzanie produktów na zamówienie;
- stosowanie masowej indywidualizacji (*mass customization*), która polega na oferowaniu zindywidualizowanych produktów na masową skalę dzięki zastosowaniu projektowania wspomaganego komputerowo i wytwarzania wspomaganego komputerowo, przy czym konsument, biorąc udział w projektowaniu produktu, może dokonywać wyboru poszczególnych jego elementów spośród proponowanych wariantów, zobaczyć zaprojektowany produkt i złożyć zamówienie (Merle, 2010);
- prowadzenie działań z zakresu komunikacji marketingowej w internecie opartych na wykorzystaniu danych dotyczących pojedynczych konsumentów (w tym na przykład stosowanie spersonalizowanych nagłówków w wiadomościach reklamowych przysyłanych na posiadane przez konsumentów konta w mediach społecznościowych i na konta poczty elektronicznej, rekomendowanie produktów na podstawie danych o zachowaniach pojedynczych konsumentów, stosowanie dwustronnej komunikacji z konsumentami);

- negocjowanie cen z nabywcami (co może towarzyszyć np. wytwarzaniu produktów na zamówienie);
- dostarczanie produktów na adres domowy konsumenta.

U podstaw stosowania indywidualizacji instrumentów marketingu leży przekonanie, że oddziaływanie nakierowane na pojedynczego nabywcę może być bardziej skuteczne niż oddziaływanie na większą ich grupę. Wskazuje się, że indywidualizacja instrumentów marketingu może sprzyjać zwiększaniu satysfakcji konsumentów (Arora i in., 2008). Ponadto indywidualizacja instrumentów marketingu sprzyja wyróżnieniu oferty przedsiębiorstwa na rynku i może prowadzić do osiągnięcia przez nie takich celów, jak zwiększenie udziału w rynku czy zwiększenie zysków (Murthi i Sarkar, 2003). Wskazuje się też, że oferowanie konsumentom możliwości współtworzenia produktów może sprzyjać osiągnięciu przewagi konkurencyjnej (Loef, Pine II i Robben, 2017). Posiadanie zindywidualizowanych produktów pozwala też konsumentom się wyróżnić. W przypadku stosowania masowej indywidualizacji wartość dostarczana konsumentowi może dotyczyć między innymi uzyskania przez niego produktu ściśle dopasowanego do jego oczekiwań, bycia postrzeganym jako ktoś wyjątkowy, doświadczenia przez konsumenta przyjemności i dumy związanej z tworzeniem produktu (Rudawska, 2014).

Generalnie rozwój technologii, w tym zwłaszcza technologii informacyjno-komunikacyjnych, zmiany w zachowaniach konsumentów związane z korzystaniem z tych technologii, a także konkurencja między przedsiębiorstwami skłaniająca je do poszukiwania coraz skuteczniejszych sposobów oddziaływania na nabywców sprzyjają stosowaniu indywidualizacji instrumentów marketingu. Sprzyja jej też poszukiwanie przez konsumentów zindywidualizowanych produktów. Poszukiwanie to wiąże się między innymi z obserwowanym u wielu współczesnych konsumentów dyskomfortem związanym z nadmiarem produktów i informacji oraz oczekiwaniem od przedsiębiorstw elastyczności i uwzględnienia indywidualnych preferencji konsumentów (Mróz, 2013, s. 164–165).

1. Rodzaje ograniczeń indywidualizacji instrumentów marketingu

Indywidualizacja instrumentów marketingu nie zawsze musi być korzystna dla przedsiębiorstwa. Nie wszystkie przedsiębiorstwa dążą do jej stosowania. Niektóre przedsięwzięcia w zakresie indywidualizacji produktu zakończyły się niepowodzeniem. W tym kontekście wskazuje się na przykład oferowanie

przez przedsiębiorstwo Levi Strauss džinsów w ramach programu „Original Spin” (Franke, Keinz i Steger, 2010). Z kolei przedsiębiorstwo LEGO oferowało nabywcom przez kilka lat możliwość projektowania klocków i zamawiania ich dostawy w ramach projektu Design byMe, ale wycofało się z tego projektu (LEGO, 2017). Część przedsiębiorstw stosuje indywidualizację niektórych rodzajów produktów, ale nie rozszerza jej na pozostałe wytwarzane przez siebie produkty. Należy więc przeanalizować czynniki, które ograniczają możliwości indywidualizacji instrumentów marketingu.

Ograniczeń indywidualizacji instrumentów marketingu można poszukiwać wśród różnych rodzajów uwarunkowań działania przedsiębiorstwa, jakimi są: makrootoczenie, warunki rynkowe (warunki działania związane z nabywcami, konkurentami itp.), a także czynniki wewnętrzne (np. zasoby). Do szczególnie istotnych można zaliczyć ograniczenia indywidualizacji instrumentów marketingu związane z:

- makrootoczeniem (zaliczają się do nich głównie: uwarunkowania prawne, w tym zwłaszcza związane z prawem dotyczącym ochrony danych osobowych, uwarunkowania związane z technologią wytwarzania produktów, tworzenie rozwiązań technicznych utrudniających stosowanie działań z zakresu komunikacji marketingowej w internecie);
- cechami i zachowaniami konsumentów (zaliczają się do nich np.: podejmowanie działań mających na celu zachowanie prywatności, blokowanie reklam i innych niechcianych wiadomości związane ze zmęczeniem części konsumentów działaniami z zakresu komunikacji marketingowej stosowanymi w internecie, trudności w uświadomieniu sobie swoich preferencji przez część konsumentów, brak umiejętności przekazania przez nich informacji o swoich preferencjach przedsiębiorstwu, preferowanie przez część konsumentów krótkiego czasu oczekiwania na produkt, niski poziom dochodów części konsumentów);
- właściwościami produktów (niektóre rodzaje produktów nie wymagają dostosowywania do indywidualnych zachowań i oczekiwań nabywców);
- zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstw (ograniczone zasoby i umiejętności części przedsiębiorstw, zbyt wysokie dla przedsiębiorstwa koszty indywidualizacji instrumentów marketingu).

W punkcie 2 opisano wymienione wyżej ograniczenia. Najpierw zajęto się ograniczeniami indywidualizacji instrumentów marketingu związanymi z makrootoczeniem. Następnie opisano ograniczenia związane z cechami i zachowaniami konsumentów. Na końcu scharakteryzowano pozostałe ograniczenia (związane z właściwościami produktów oraz zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstw). Ograniczenia związane z kosztami indywidualizacji

instrumentów marketingu mogą się wiązać z różnymi czynnikami (np. ze stanem rozwoju technologii oraz ze stanem zasobów przedsiębiorstwa), w związku z czym do kwestii kosztów nawiązywano w różnych częściach artykułu.

2. Ograniczenia indywidualizacji instrumentów marketingu związane z makrootoczeniem

Wśród ograniczeń indywidualizacji instrumentów marketingu związanych z makrootoczeniem istotne znaczenie mają czynniki prawne. W przypadku indywidualizowania komunikatów marketingowych wysyłanych za pomocą internetu trzeba na przykład przestrzegać prawa dotyczącego ochrony danych osobowych.

W związku z ochroną danych osobowych wątpliwości prawne budzą na przykład pomysły indywidualizowania cen, polegające na wprowadzeniu w ubezpieczeniach komunikacyjnych indywidualizacji składki ubezpieczeniowej (co określa się mianem personalizacji składki ubezpieczeniowej). Ma to polegać na uzależnieniu wysokości opłaty za tę usługę od tego, jaki styl jazdy charakteryzuje nabywcę i jak często korzysta on z wykupionej polisy, w związku z czym urządzenia znajdujące się w samochodzie ubezpieczonego mają zbierać dane, które dotyczą np. rozwijanej prędkości, gwałtownych przyspieszeń oraz hamowań, a także geolokalizacji (GIODO, 2017). Jednak zbieranie i zabezpieczenie danych związanych z realizacją takiej usługi stanowi wyzwanie z punktu widzenia ochrony danych osobowych, w związku z czym GIODO i Instytut Matematyczny PAN badają, jak zapewnić prywatność w tego rodzaju usługach ubezpieczeniowych (GIODO, 2017).

Niewątpliwie ograniczeniem dla indywidualizacji instrumentów marketingu jest nadal technologia. Jej rozwój pozwolił na obniżenie kosztów indywidualizacji produktów i kosztów indywidualizacji działań z zakresu komunikacji marketingowej. Jednak nadal stosowanie indywidualizacji produktów wiąże się z ponoszeniem stosunkowo wysokich kosztów (Arora i in., 2008). Mimo stosowania zaawansowanych technologii produkcji i ograniczenia ponoszonych kosztów wytwarzanie produktów na zamówienie nabywcy jest nadal droższe, a czas oczekiwania na produkty przez nabywców jest dłuższy niż w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo stosuje masową produkcję (Wong i Eyers, 2011). Podobnie w przypadku wytwarzania produktów współprojektowanych przez nabywców koszty nadal są często wyższe niż w przypadku stosowania masowej produkcji.

Rozwój i upowszechnianie się nowoczesnych technologii może też ograniczać możliwości stosowania indywidualizacji instrumentów marketingu

w związku z samodzielnym tworzeniem produktów przez konsumentów (np. przy pomocy drukarek 3D). Jest to ograniczenie, którego znaczenie obecnie jest niewielkie, lecz w przyszłości może wzrosnąć.

Indywidualizacji działań z zakresu komunikacji marketingowej nie sprzyja też tworzenie rozwiązań informatycznych umożliwiających blokowanie wyświetlania reklam internetowych. Do takich rozwiązań należą na przykład AdBlock, Adblock Plus, uBlock Origin. Stosowanie takich rozwiązań przez konsumentów powoduje, że trudniej jest dotrzeć za pomocą reklam internetowych do milionów użytkowników internetu, co zmniejsza skuteczność działań reklamowych.

3. Ograniczenia indywidualizacji instrumentów marketingu związane z cechami i zachowaniami konsumentów

Ważnym czynnikiem ograniczającym indywidualizację działań z zakresu komunikacji marketingowej jest zmęczenie części konsumentów takimi działaniami stosowanymi w internecie. Część konsumentów mogą irytować rozwiązania związane z prowadzeniem zindywidualizowanych działań z zakresu komunikacji marketingowej, w tym między innymi naruszanie prywatności konsumentów oraz otrzymywanie przez nich niechcianych wiadomości na konta poczty elektronicznej (Vesanen, 2007). Ponadto część konsumentów jest zmęczona nadmierną ilością reklam. Wskazuje się, że nadmierna ilość rekomendacji wysyłanych konsumentowi może być odczytywana przez niego negatywnie (Shen i Ball, 2009).

Wykorzystywanie imienia i innych danych osobowych konsumenta w komunikacji z nim może być postrzegane jako naruszające jego prywatność, co może nie być korzystne dla wizerunku przedsiębiorstwa (Shen i Ball, 2009). Używanie imienia konsumenta w wiadomościach reklamowych w sytuacji, w której nie aprobuje on takiej formy zwracania się do niego, może przynieść zmniejszenie skuteczności reklamy (Pukas, 2012).

Ze wspomnianym wyżej zmęczeniem części konsumentów wiążą się zachowania polegające na podejmowaniu działań mających na celu blokowanie reklam oraz zachowanie prywatności (np. wyłączanie przez część konsumentów rejestrowania w ich komputerach informacji o odwiedzanych przez nich stronach internetowych).

W przypadku konsumentów przywiązujących większą wagę do ochrony prywatności zindywidualizowana komunikacja marketingowa jest nieco mniej

skuteczna niż w przypadku pozostałych konsumentów (Masłowska, Smit i van den Putte, 2011).

Jeśli konsument nie jest świadomy, czego chce (ma trudności z uświadomieniem sobie swoich preferencji), nie potrafi przekazać przedsiębiorstwu w sposób wyraźny, jakie ma preferencje dotyczące produktu lub produkt nie ma dla niego dużego znaczenia, to stosowanie indywidualizacji produktu nie jest najlepszym rozwiązaniem (Franke, Keinz i Steger, 2009). Ponadto jeśli dla konsumenta ważny jest krótki czas oczekiwania na produkt, to indywidualizacja produktu nie jest najlepszym rozwiązaniem, bo zwykle wiąże się z wydłużeniem tego czasu (Wong i Evers, 2011; Vesanen, 2007).

Do czynników, które mogą zniechęcać przedsiębiorstwa do stosowania indywidualizacji produktów, zalicza się też między innymi problemy niektórych konsumentów z podjęciem decyzji o zakupie, gdy mają zbyt wiele możliwości wyboru oraz nadmierne rozbudzenie oczekiwań niektórych nabywców w związku z umożliwieniem im współprojektowania produktów (Arora i in., 2008).

Wśród niekorzystnych dla konsumentów czynników wiążących się z indywidualizacją instrumentów marketingu wskazuje się też między innymi dodatkowe opłaty (Vesanen, 2007). W przypadku oddziaływania na konsumentów o niskich dochodach czynnik ten może ograniczać indywidualizację instrumentów marketingu.

4. Ograniczenia indywidualizacji instrumentów marketingu związane z właściwościami produktów oraz zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstw

Czynnikiem ograniczającym zasadność stosowania indywidualizacji produktu są właściwości niektórych rodzajów produktów, niewymagających dostosowywania do indywidualnych zachowań i oczekiwań nabywców. Na rynku dóbr konsumpcyjnych stosunkowo często stosuje się indywidualizację produktów w przypadku dóbr o większej trwałości, takich jak samochody osobowe, ubrania, obuwie, meble, wyroby jubilerskie itp. (Ciechomski, 2015). Natomiast oferowanie produktów o niskiej podatności na różnicowanie ogranicza możliwości indywidualizacji produktu. Dotyczy to na przykład wielu produktów spożywczych, których właściwości z reguły nie są dostosowywane do indywidualnych oczekiwań konsumentów. Wyjątkiem są sytuacje, w których produkty mają być przeznaczone na specjalne okazje (np. kiedy są

prezenterem lub są wykorzystywane w związku z rodzinnymi uroczystościami). Z podobnymi oczekiwaniami nabywców mamy też z reguły do czynienia w przypadku np. środków czystości.

W tym kontekście warto zauważyć, że wprowadzanie dostarczania produktów na adres domowy konsumenta, związane z uruchamianiem sklepów internetowych, wymaga odpowiedniej logistyki. Koszty takich działań mogą się okazać zbyt duże, by przedsiębiorstwo działało efektywnie. Wprowadzanie nawet tego niewielkiego zakresu indywidualizacji dystrybucji, jaki jest związany z dostarczaniem produktów na adres domowy konsumenta, nie zawsze jest możliwe ze względu na brak odpowiednio zaprojektowanego systemu logistycznego i ze względu na koszty jego stworzenia.

Wśród czynników, które nie sprzyjają indywidualizacji instrumentów marketingu, wskazuje się między innymi związaną z jej stosowaniem konieczność inwestowania w nowoczesne rozwiązania technologiczne i w uczenie się ich wykorzystania (Vesanen, 2007). Do czynników, które ograniczają możliwości stosowania indywidualizacji instrumentów marketingu należy brak w przedsiębiorstwie zasobów i umiejętności potrzebnych do jej wprowadzenia, w tym m.in. zasobów finansowych, technologii, baz danych o nabywcach, pracowników o odpowiednich umiejętnościach. Zasoby są w pewnym zakresie zastępowalne i możliwe do nabycia, ale ogólnie niski poziom zasobów przedsiębiorstwa jest czynnikiem ograniczającym możliwość stosowania indywidualizacji instrumentów marketingu. Warto jednak zauważyć, że na przykład przedsiębiorstwo o niewielkich zasobach finansowych nie musi całkowicie rezygnować z indywidualizacji działań z zakresu komunikacji marketingowej, lecz może ograniczyć zakres ich stosowania (np. może ograniczyć liczbę klientów, do których wysła komunikaty reklamowe).

Warto też zauważyć, że na rynku dóbr zaopatrzeniowych też występują ograniczenia dotyczące dostosowywania produktów do indywidualnych oczekiwań nabywców. Ograniczeniem dla indywidualizacji produktów są na przykład problemy z koordynowaniem działań między przedsiębiorstwem wytwarzającym produkt a nabywcą instytucjonalnym. Wskazuje się, że wspomniana indywidualizacja jest korzystna głównie wtedy, kiedy oczekiwania nabywców są jasno określone, kiedy produkty są projektowane w sposób modułowy, a także kiedy są nawiązane dobre relacje między zespołem projektującym produkt a nabywcą (Wang, Lee, Fang i Ma, 2017). Ponadto zwraca się uwagę, że dostosowanie produktu do indywidualnych oczekiwań nabywców sprzyja nie tylko wzrostowi przychodów, lecz także wzrostowi kosztów przedsiębiorstwa (Wang i in., 2017).

Zakończenie

Niektóre działania przedsiębiorstw związane z indywidualizacją instrumentów marketingu, w tym zwłaszcza komunikacji marketingowej, stają się coraz bardziej powszechne. Jednak upowszechnianie się indywidualizacji instrumentów marketingu napotyka ograniczenia. Można do nich zaliczyć między innymi ograniczenia o charakterze prawnym, ograniczenia związane z technologią, niektórymi zachowaniami konsumentów, właściwościami niektórych produktów oraz zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstwa.

W niniejszym artykule starano się zidentyfikować i opisać ograniczenia indywidualizacji instrumentów marketingu. Na podstawie uzyskanych wyników można sformułować kierunki dalszych badań. Złożoność problematyki może skłaniać do tego, by ograniczenia dotyczące indywidualizacji każdego z instrumentów marketingu badać osobno. Jednak niezależnie od tego, czy będą one badane razem, czy osobno, dalsze badania dotyczące ograniczeń indywidualizacji instrumentów marketingu powinny dotyczyć przede wszystkim:

- postaw konsumentów wobec indywidualizacji instrumentów marketingu,
- postaw menedżerów zajmujących się marketingiem wobec indywidualizacji instrumentów marketingu.

W ramach pierwszego kierunku badań należałoby badać między innymi postawy konsumentów wobec: możliwości współtworzenia produktów, zakupu produktów wytwarzanych na zamówienie, ochrony prywatności w kontaktach z przedsiębiorstwami, reklam internetowych, rekomendacji pojawiających się przy przeglądaniu stron internetowych.

Drugi kierunek badań, dotyczący postaw menedżerów, powinien dotyczyć przede wszystkim postrzeganych przez nich korzyści wynikających dla przedsiębiorstwa z indywidualizacji instrumentów marketingu, a także czynników utrudniających przedsiębiorstwu stosowanie tej indywidualizacji. Badanie postaw menedżerów zajmujących się marketingiem może pomóc w określeniu, jakie są ich opinie o indywidualizacji instrumentów marketingu, czy podejmują działania w zakresie indywidualizacji itp. Może też pomóc określić, jakie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wobec przedsiębiorstwa zniechęcają wspomnianych menedżerów, a jakie zachęcają ich do podejmowania działań z zakresu indywidualizacji instrumentów marketingu.

Bibliografia

- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., ... Zhang, Z. J. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3/4), 305–321. doi:10.1007/s11002-008-9056-z
- Ciechomski, W. (2015). Masowa kastomizacja jako forma komunikacji rynkowej z konsumentami. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (414), 77–90. doi:10.15611/pn.2015.414.06
- Franke, N., Keinz, P. i Steger, C. J. (2009). Testing the value of customization: when do customers really prefer products tailored to their preferences? *Journal of Marketing*, 73(5), 103–121.
- Franke, N., Keinz, P. i Steger, C. J. (2010). Customization: A Goldmine or a Wasteland? *GfK-Marketing Intelligence Review*, 2(2), 26–33.
- Garbarski, L., Rutkowski, I. i Wrzosek W. (2000). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- GIODO. (2017). *Personalizacja składki ubezpieczeniowej*. Pobrane 21 października 2017 z <http://www.giodo.gov.pl/pl/597/10124>
- LEGO. (2017). *What happened to DESIGN byME?* Pobrane 20 października 2017 z <http://ldd.lego.com/en-us/subpages/designbyme/?domainredir=designbyme.lego.com>
- Loef, J., Pine II, B. J. i Robben, H. (2017). Co-creating customization: collaborating with customers to deliver individualized value. *Strategy & Leadership*, 45(3), 10–15. doi:10.1108/SL-03-2017-0028
- Maslowska, E., Smit, E. i van den Putte, B. (2011). Is personalized communication superior? The effectiveness of personalization and the role of consumers' characteristics. *Advances in Consumer Research – Asia-Pacific Conference Proceedings*, 9, 99–104.
- Merle, A. (2010). Comprendre et gérer un programme de customisation de masse. *Décisions Marketing*, (59), 39–48.
- Mróz, B. (2013). *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
- Murthi, B. P. S. i Sarkar, S. (2003). The role of the management sciences in research on personalization. *Management Science*, 49(10), 1344–1362.
- Pukas, A. (2012). Personalizacja procesu komunikacji w ramach działań CRM – możliwości i ograniczenia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (26), 83–94.
- Rudawska, E. (2014). Masowa indywidualizacja w marketingu relacji – obszary badań marketingowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (337), 60–68. doi:10.15611/pn.2014.337.06
- Shen, A. i Ball, A. D. (2009). Is personalization of services always a good thing? Exploring the role of technology-mediated personalization (TMP) in service relationships. *Journal of Services Marketing*, 23(2), 80–92. doi:10.1108/08876040910946341

- Szymczak, M. (red.). (1998). *Słownik języka polskiego PWN*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Vesanen, J. (2007). What is personalization? A conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 409–418. doi:10.1108/03090560710737534
- Wang, Y., Lee, J., Fang, E. i Ma, S. (2017). Project customization and the supplier revenue-cost dilemmas: the critical roles of supplier-customer coordination. *Journal of Marketing*, 81(1), 136–154. doi:10.1509/jm.15.0300
- Wong, H. i Eyers, D. (2011). An analytical framework for evaluating the value of enhanced customisation: an integrated operations-marketing perspective. *International Journal of Production Research*, 49(19), 5779–5800. doi:10.1080/00207543.2010.519738