

BUDOWANIE ZWIĄZKÓW Z KLIENTAMI

NA RYNKU BUSINESS TO BUSINESS

Olgierd Witczak (red.)



CEDEWU.PL

WYDAWNICTWA FACHOWE

B2B

© 2007 Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autora i wydawcy.

Recenzent: dr hab. Andrzej Bajdak

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2015

ISBN 978-83-7941-205-1

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie I, Warszawa 2008

ISBN 978-83-60089-72-9

EAN 9788360089729

Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

tel.: (4822) 827 38 90, 49 88 645, fax (4822) 827 38 89

e-mail: cedewu@cedewu.pl

Księgarnia Ekonomiczna

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Ekonomiczna Księgarnia Internetowa

www.4books.pl

www.cedewu.pl

www.WydawnictwaFachowe.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
I. MARKETING RELACJI – PODSTAWY TEORETYCZNE	9
1.1. Morfologia relacji w ujęciu paradygmatu marketingu relacji (<i>Magdalena Kowalska-Musiał</i>)	10
1.2. Perspektywy rozwoju koncepcji zarządzania związkami z klientem i jej ograniczenia (<i>Maja Szymura-Tyc</i>)	21
1.3. Relacje przedsiębiorstw z nabywcami instytucjonalnymi w świetle teorii gier (<i>Andrzej Borczuch</i>)	33
1.4. Nowoczesne struktury organizacyjne zorientowane na klienta (<i>Sławomir Filkiewicz</i>)	45
1.5. Alianse w rynkowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa (<i>Renata Oczkowska</i>)	57
1.6. Formy organizacyjno-prawne struktur sieciowych przedsiębiorstw (<i>Artur Kool-Olczak</i>)	67
1.7. Kulturowe uwarunkowania tworzenia więzi z klientami rynkach międzynarodowych (<i>Arnold Pabian</i>)	77
2. WARTOŚĆ RELACJI Z KLIENTEM I JEJ POMIAR	87
2.1. Wartości nabywcy i bariery jej kształtowania (<i>Marcin Awdziej</i>)	88
2.2. Marketingowy pomiar wartości relacji z klientem (<i>Mateusz Wiścicki, Krzysztof Błoński, Ewa Putek-Szeląg</i>)	98

3. INSTRUMENTY BUDOWANIA RELACJI Z KLIENTAMI 105

- 3.1. Komunikacja jako kluczowy instrument budowania relacji
(Anna Tarabasz) 106
- 3.2. Wykorzystanie komunikacji elektronicznej w marketingu relacji
(Wiesław M. Maziarz) 116
- 3.3. Konceptualizacja oddziaływania programu lojalnościowego
na relacje pomiędzy przedsiębiorstwami
(Grzegorz Leszczyński, Piotr Kwiatek) 126
- 3.4. Partnerstwo jako czynnik wzrostu efektywności kanałów dystrybucji
(Anna Czubala) 132

4. BUDOWANIE RELACJI NA RYNKU B2B – CASE STUDIES 143

- 4.1. Wdrożenia systemów CRM w sektorze małych i średnich
przedsiębiorstw w Polsce – w poszukiwaniu cech wspólnych
(Wiesław Bełz) 144
- 4.2. Czynniki kształtujące relacje: klient instytucjonalny – przedsiębiorstwo
handlu hurtowego Cash and Carry (Dominika Woźny) 151
- 4.3. Uwarunkowania lojalności sponsorów instytucjonalnych
wobec organizacji artystycznych na przykładzie New York Lincoln Center
(Łukasz Wróblewski) 159
- 4.4. Budowanie sieci relacji na rynku materiałów budowlanych w Polsce
(Jarosław Seweryn) 169
- 4.5. Partnerstwo w sprzedaży jako instrument podnoszenia
konkurencyjności firm w branży drzewnej (Sławomir Majchrowski) ... 178
- 4.6. Współpraca gmin szansą na ich rozwój
(Agnieszka Smalec) 184

Wstęp



Przedsiębiorstwa nie ustają w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Źródłem jej poszukują wewnątrz organizacji, jak również w otoczeniu. Obecnie firma zdobywa na rynku pozycję lidera posiadając przewagę w kilku obszarach funkcjonowania. Okazuje się bowiem, że firmy odnoszące sukces na rynku wyróżnia wiązka unikalnych wartości. Coraz rzadziej bywa tak, że o dominującej pozycji decyduje tylko jeden czynnik, np. specyficzny produkt/usługa lub dostęp do kanałów dystrybucji albo też globalny charakter funkcjonowania firmy itd. Co więcej, na każdym rynku sukces determinuje odmienny zbiór czynników. Jednak w przypadku każdej firmy, bez względu na specyfikę sektorową, elementem kluczowym dla pozycji rynkowej firmy są obsługiwani klienci. Klient jest ostatecznym weryfikatorem skuteczności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. To opinie, postawy i zachowania klientów na rynku determinują pozycję przedsiębiorstwa. Na proces decyzyjny klienta wpływa całościowa ocena funkcjonowania firmy na rynku m.in. w zakresie: oferty produktowej/usługowej, sprawności obsługi, efektywności systemu komunikacji. Dla kształtowania pożądanego pozycji przedsiębiorstwa na rynku kluczowe jest więc poznanie determinant decyzji nabywczych klientów. Dlatego przedsiębiorstwa podejmują starania w celu zgromadzenia jak największej ilości informacji o klientach. Szczególnie istotne dla firmy są informacje dotyczące czynników wyboru oferty przez klienta. Informacje te gromadzone są przez firmę w celu obsługiwanego jak największej liczby zadowolonych klientów. Tylko odpowiednio wysoki poziom satysfakcji ze współpracy prowadzi do podtrzymania kontaktów, ponawiania zakupów i w rezultacie lojalności odbiorcy wobec dostawcy. Stąd budowanie długookresowych i trwałych relacji z klientami jest szczególnym obszarem zainteresowania firmy.

Rynek *business to business* (B2B, instytucjonalny, przemysłowy) z uwagi na swoją specyfikę jest obszarem na którym marketing relacji ma szeroki zakres aplikacji. Co więcej, marketing relacji w swojej warstwie teoretycznej, jak i praktycznej ma swoje

źródła w rynku instytucjonalnym. Na tym rynku znaczenie i rola każdego obsługiwane klienta istotnie wpływa na uzyskiwane przez przedsiębiorstwo wyniki. Powoduje to konieczność budowania i utrzymywania pozytywnych relacji z odbiorcami, szczególnie tymi zaliczanymi do grupy kluczowych (strategicznych) klientów. W innym razie przedsiębiorstwo jest wystawione na negatywne konsekwencje zmiany partnerów rynkowych. Zazwyczaj zmiana partnera wymiany skutkuje w krótkim okresie zwiększonym poziomem kosztów, a przede wszystkim ryzykiem niespełnienia oczekiwań biznesowych pokładanych w nowym partnerze biznesowym. Stąd przedsiębiorstwa niechętnie zmieniają swoich kontrahentów. Czynnikiem dodatkowo osłabiającym ewentualne zaprzestanie współpracy są więzi interpersonalne pomiędzy pracownikami oparte na wspólnie wypracowanych schematach postępowania (procedurach, formach komunikacji, schematach zachowań itp.).

Można pokusić się o stwierdzenie, że elementy koncepcji marketingu relacji są obecne we wszystkich firmach działających na rynku business to business. Kwestią dyskusyjną jest tylko poziom świadomości kadry zarządzającej w obszarze możliwości pełnego wykorzystania potencjału koncepcji marketingu relacji. Niestety nawet świadome kształtowanie relacji z partnerami biznesowymi nie jest równoznaczne z korzystaniem przez firmę ze skutecznego i efektywnego zestawu instrumentów marketingu relacji. Może to prowadzić do marnotrawienia potencjału firmy i niepełnego wykorzystania szans jakie pojawiają się na rynku.

Niniejsza książka prezentuje wybrane aspekty koncepcji marketingu relacji zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Pozwala to czytelnikowi przekonać się o możliwościach i zakresie aplikacji koncepcji marketingu relacji w realnych działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwa na rynku. Poruszone zagadnienia są rezultatem badań polskich specjalistów z zakresu rynku *business to business*. Monografia powstała w związku z ogólnopolską konferencją naukowo-biznesową pn.: *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, która miała miejsce we Wrocławiu. Głównym motywem zorganizowania konferencji była prezentacja wyników ogólnopolskich badań zrealizowanych przez zespół Katedry Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, które zostały również przedstawione w książce: *Marketing relacji na rynku Business to Business. Wybrane zagadnienia*, red. nauk. M. Mitręga.

Przedmiotem zainteresowania autorów niniejszej publikacji są zagadnienia związane z budowaniem związków pomiędzy podmiotami rynku B2B. Autorzy, w przeważającej większości przypadków, skoncentrowali się na kwestiach związanych z kształ-

towaniem przez przedsiębiorstwo związków z klientami. Stąd szczególnego znaczenia nabiera marketing relacji, jako stosunkowo nowa filozofia prowadzenia działalności marketingowej przez funkcjonujące w Polsce firmy. Należy jednak dodać, iż marketing relacji w warstwie teoretycznej charakteryzuje się już na tyle bogatym dorobkiem, iż niniejsza publikacja prezentuje tylko wybór z szerokiej problematyki budowania związków na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – klient.

W rozdziale I zostały zawarte rozważania dotyczące idei, miejsca, roli i głównych uwarunkowań marketingu relacji. Czytelnikowi w tej części książki został zaprezentowany wybór problematyki z szerokiego obszaru zagadnień związanych z marketingiem relacji. Opisano kwestie związane z pojmowaniem relacji, jakie występują pomiędzy podmiotami rynku B2B. Zaprezentowano podstawowe problemy związane z rozwojem coraz powszechniej wdrażanych systemów klasy CRM (*Customer Relationship Marketing*), które mają zwiększyć skuteczność i efektywność wdrożenia marketingu relacji w przedsiębiorstwie. W tej części marketing relacji opisywany jest również z perspektywy teorii gier. Prezentowana jest analiza wad i zalet struktur organizacyjnych oraz form prawno-organizacyjnych przedsiębiorstwa z perspektywy możliwości implementacji marketingu relacji. Rozdział kończą rozważania na temat aliansów strategicznych jako formy współpracy przedsiębiorstw, a uzupełnia je problematyka uwarunkowań kulturowych. Różnorodność kulturowa, szczególnie tak często występująca w przypadku powiązań kooperacyjnych (m.in. aliansów strategicznych), jest istotnym czynnikiem warunkującym trwałą współpracę przedsiębiorstw.

Rozdział II dotyczy identyfikacji oraz pomiaru wartości, które są podstawą kształtowania związków pomiędzy firmami. Zagadnienie sposobu oceny wartości relacji rynkowych, jest istotnym elementem marketingu relacji, ponieważ kwestia kształtowania wartości przez dostawcę i jej postrzegania przez odbiorcę wpływa na charakter i trwałość związków pomiędzy podmiotami wchodzącymi w interakcje.

Trzecia część książki odnosi się do wybranych instrumentów kształtowania związków z klientami. W tej części zwraca się szczególną uwagę na rolę komunikacji w budowaniu związków z klientami. Proces komunikacji, jego skuteczność i efektywność, decyduje o charakterze kontaktów pomiędzy podmiotami wymiany. Potencjał i dynamiczny rozwój komunikacji elektronicznej zwiększa możliwości wdrożenia koncepcji marketingu relacji nawet w niewielkich przedsiębiorstwach. Kolejnym poruszonym zagadnieniem jest popularna obecnie tematyka programów lojalnościowych. Wskazuje się na czynniki decydujące o efektywności tego często wykorzystywanego instrumen-

tu marketingu relacji. Ostatnim w tej części zagadnieniem jest partnerstwo w kanale dystrybucji, które przyczynia się do wzrostu jego efektywności.

Czwarty, ostatni rozdział książki, jest zbiorem studiów przypadku wdrożeń marketingu relacji w wybranych przedsiębiorstwach. Jest to bardzo istotna część niniejszej pracy ze względu na to, iż przedstawione przykłady wskazują na realia funkcjonowania koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwach, a ponadto ukazują istotne problemy związane z implementacją marketingu relacji w działalności gospodarczej.

Książka adresowana jest przede wszystkim do praktyków gospodarczych, i to bez względu na szczebel zarządzania, ponieważ prezentowane treści będą przydatne zarówno przedstawicielowi handlowemu, jak również członkom kadry zarządzającej. Ponadto, niniejsza publikacja powinna być przedmiotem zainteresowania wszystkich specjalistów z zakresu rynku business to business. Wpływa na to różnorodność oraz aktualność prezentowanych wyników badań. Grono potencjalnych odbiorców stanowią również studenci przygotowujący prace dyplomowe (licencjackie, magisterskie) z zakresu rynku B2B czy też marketingu relacji. Książka jest również dedykowana jako pozycja literaturowa do przedmiotów: marketing przemysłowy, marketing relacji oraz jako źródło wiedzy dla studentów studiów podyplomowych.

I. Marketing relacji

– podstawy teoretyczne



I.1. Morfologia relacji w ujęciu paradygmatu marketingu relacji

Magdalena Kowalska-Musiał

Marketing jest dziedziną wiedzy, która już od ponad 100 lat podlega nieustannym zmianom¹. Ewolucja marketingu jest procesem niezwykle bogatym, a źródła tych zmian wynikają zarówno z ewolucji koncepcji akademickiej, jak i szeroko rozumianych doświadczeń rynkowych organizacji kształtujących i wpływających na praktyczne aspekty marketingu.

Spór o status marketingu zarówno w polskim, jak i w zagranicznym środowisku naukowym toczy się od początku powstania tej dyscypliny naukowej², a w konsekwencji miejsce marketingu w strukturze nauki nie jest jednoznaczne. L. Żabiński bardzo wyraźnie podkreśla stanowisko, że marketing jest nauką stosowaną, obficie czerpiącą z nauk podstawowych³. J. Dietl uważa, że marketing jest dziedziną pragmatyczną, której jakość zależy od trafnego wykorzystania twierdzeń i metod różnych dyscyplin⁴. Najczęściej przyjmuje się, iż marketing mieści się w obrębie trzech podstawowych dziedzin: ekonomii, nauk o zachowaniu (*behavioral science*) oraz nauk o zarządzaniu (*management science*)⁵.

W tej części pracy zostanie poruszona problematyka koncepcyjnych założeń marketingu relacji w ujęciu dwóch orientacji badawczych: przemysłowej i usługowej. Na jego tle zdefiniowane zostaną przyczyny i kierunki koncepcyjne oraz najważniejsze szkoły marketingu relacji. Celem jest zaprezentowanie modelu porządkującego konstrukty teorii relacji rynkowych wytworzonych w dwóch nurtach badawczych: pierwszych – umocowanych na umowach i kontraktach współpracy właściwych dla rynku *business to business* (B2B) i drugich – relacjach personalnych występujących na rynkach *business to consumer* (B2C). Przyjęto retrospektywne podejście w kształtowaniu się koncepcji marketingu relacji.

Prekursorzy marketingu relacji

Idee partnerstwa i więzi zaczęły pojawiać się w koncepcjach marketingowych od wczesnych lat 50. Już w latach 1950-1958 E.D. McGary podkreślał wa-

gę i znaczenie relacji w określonych przez siebie 6 działaniach z zakresu funkcji marketingowych⁶. Za prekursorów myśli marketingu relacji można uważać L. Adlera, który w 1966 r. zaobserwował „symbiotyczne” relacje pomiędzy firmami, które zwyczajowo nie były powiązane tradycyjnymi więziami, wynikającymi z zależności pośrednictwa rynkowego⁷ oraz J. Arndt’a, który w 1979 r. zauważył, że firmy, działające na rynkach instytucjonalnych cechuje tendencja do nawiązywania i utrzymywania długookresowych relacji z kluczowymi klientami⁸. W latach 60 badacze z Uniwersytetu w Uppsala wykształcili podejście interakcyjne w marketingu przemysłowym, którego kontynuatorką została B.B. Jackson. Jednakże zasadniczy przełom w badaniach nad marketingiem relacji spowodowali naukowcy z Nordyckiej Szkoły Marketingu Usług. Od zainicjowania ośrodka w latach 70 zainteresowanie koncepcją narastało stopniowo w Finlandii i Szwecji, zaś skala, efekty prowadzonych badań oraz osiągnięcia spowodowały, że ośrodek ten uznawany jest obecnie za najważniejszy w kształtowaniu teorii marketingu relacji⁹.

Gwałtowny rozwój koncepcji marketingowej nastąpił na przełomie lat 80. i 90. Wraz z nowymi zjawiskami rynkowymi pojawiły się nowe problemy, w świetle których tradycyjna koncepcja marketingu ograniczona do 4P, straciła swą zdolność do analizy sytuacji oraz formułowania skutecznych rozwiązań. Jedynym sposobem przezwyciężenia stanu braku dopasowania klasycznej koncepcji marketingu do realiów rynkowych stały się poszukiwania i dyskusje badaczy, zmierzające do przededefiniowania, nadania nowych znaczeń pojęciom marketingowym i wreszcie stworzenia nowych propozycji wzbogacających klasyczny zestaw o nowe elementy¹⁰.

Rynkowe przyczyny zmian koncepcyjnych w teorii marketingu

Pierwszą grupą przyczyn, skłaniającą do poszukiwania nowych sposobów rozwiązywania problemów i jednocześnie przyczyniającą się do ewolucji rozwoju myśli marketingowej była nowa sytuacja rynkowa, a ściślej pojawiające się nowe zjawiska gospodarcze, wywołane w głównej mierze przez postęp technologiczny i globalną konkurencję.

Wśród najważniejszych zmian rynkowych, które spowodowały pojawienie się orientacji na problematykę relacji w marketingu, wymienić można:

- **obniżenie poziomu lojalności klientów** – rosnące zróżnicowanie produktów (postępujące dzięki rozwojowi technologicznemu oraz metodom produkcji *just in time*), „szum informacyjny” spowodowany wielością działań reklamowych, wzrost rozporządkalnego dochodu konsumentów powodujący osłabienie postaw wobec marki, wzrost wymagań klientów pod względem marek i produktów, występowanie efektów częstego przesuwania i przedstawiania preferencji;
- **redukcję kosztów i spadek jakości obsługi klienta** – współczesną gospodarkę można określić jako gospodarkę przesytu, w której występuje relatywnie mały poziom konsumpcji w odniesieniu do możliwości produkcji. Wynikiem tej sytuacji jest nasilenie konkurencji rynkowej oraz poszukiwanie przewag konkurencyjnych, najczęściej finansowych pochodzących z wewnętrznych źródeł (postępująca redukcja kosztów działania firmy). Tendencja taka ma bezpośredni wpływ na spadek jakości obsługi klienta w tradycyjnych strategiach marketingowych;
- **silną władzę ekonomiczną odbiorców w kanałach dystrybucji** – postępująca koncentracja w handlu detalicznym i ekspansja wielkopowierzchniowych placówek handlowych powoduje konieczność podejmowania działań skierowanych bezpośrednio do odbiorcy końcowego;
- **pojawiające się nowe kanały dystrybucji** – dzięki szybszym cyklom wdrażania nowych technologii możliwe jest obecnie skrócenie czasu dostaw oraz bezpośredni kontakt dostawców z konsumentami rozproszonymi geograficznie;
- **pojawiające się nowe możliwości komunikacji** – postęp technologiczny spowodował pojawienie się elektronicznych i internetowych form komunikacyjnych (np. telefonia komórkowa, WAP, UMTS, międzynarodowe komunikatory internetowe ICQ, MSN Messenger, poczta elektroniczna, grupy dyskusyjne, internetowe witryny sklepowe) zapewniających możliwość reakcji w czasie rzeczywistym oraz ułatwiających bezpośredni indywidualny kontakt z konsumentem. Nowe możliwości komunikacyjne pozwalają na wykorzystanie różnorodnych form przekazu w sposób zintegrowany i całościowy¹¹.

Teoretyczne przyczyny zmian koncepcyjnych w teorii marketingu

Zmiany w teorii marketingu uwarunkowane są rozwojem innych dyscyplin naukowych oraz wzajemnym ich przenikaniem. Duży wpływ na zręby koncepcji marketingu relacji wywarły teorie ekonomiczne, teorie społeczne oraz teorie zarządzania strategicznego.

Dorobek teoretyczny szkół ekonomii, a przede wszystkim instytucjonalizm i neoinstytucjonalizm z przyjmowanym przez te szkoły założeniem o racjonalności postępowania podmiotów gospodarujących oraz silne umocowanie w metodzie dedukcji ugruntowały założenia koncepcji marketingu relacji. Przykładem jest powszechnie przyjmowana zasada marketingu relacji opierająca się na przekonaniu, że relacje (perspektywa krótkoterminowa) i więzi (perspektywa długoterminowa) powinny być budowane jedynie z tymi klientami, którzy reprezentują najwyższą wartość dla firmy. Nieodmiennie w interpretacjach marketingu relacji następuje odwołanie do motywu pomnażania korzyści własnych jako siły sprawczej działań zmierzających do zaspokojenia potrzeb i pragnień podmiotów uczestniczących w wymianie.

Klasyczne mikroekonomiczne ujęcia rynku i wymiany, jak również nowe teorie popytu z lat 60. i 70. wpłynęły na poszerzenie obszaru badawczego marketingu w szczególności o problematykę badań rynku. Marketing relacji pogłębił i rozwinął w tym nurcie obszary dotyczące problematyki zadowolenia klienta (*customer satisfaction*), wartości konsumenckiej (*customer value*), lojalności, koncentracji siły nabywczej oraz jakości.

Duży wpływ na ukształtowanie podstaw marketingu relacji odegrały społeczne teorie powstające w ramach podejmowanego dyskursu dotyczącego procesów interakcji społecznych. Identyfikacja teorii interakcyjnych może zostać ujmowana w następujących obszarach:

- **interakcji behawioralnej** rozumianej jako proces wymiany bodźców i reakcji pomiędzy uczestnikami oddziaływania (E.L. Thorndike, B.F. Skinner, J. Dollard, N.R. Miller, L.S. Cottrell, P. van den Berghe, A. Maryanski, J.R. Udry);
- **interakcji transakcyjnej** rozpatrywanej jako proces wymiany, w wyniku którego uczestnicy uzyskują korzyści (nagrody) lub ponoszą straty (kary), (J.W. Thibaut i H.H. Kelly, M. Clark, J. Mills, M. Mauss, B.K. Malinowski, C. Levi-Strauss, G.C. Homans, P.M. Blau, J.S. Coleman, R.M. Emerson);

- **interakcji symbolicznej** taktowanej jako proces komunikowania symboli, interpretowania oraz przypisywania znaczeń (H. Mead, R.H. Turner, H. Blumer, M. Kuhn, E. Goffman).

Zasadniczą rolę w kształtowaniu teorii marketingu relacji odegrały również koncepcje zarządzania strategicznego:

- silna w latach 80. **orientacja na otoczenie**, w ramach której związek z klientem jest traktowany jako podstawowy związek interakcyjny, który powinien być uwzględniony w procesie produkcyjnym i dystrybucyjnym. Relacje rynkowe pomiędzy dostawcami i klientami mają swoją morfologię, a dużą rolę w kształtowaniu procesów dystrybucyjnych odgrywa indywidualizacja zachowań przedsiębiorstw dostarczających podaż rynkową¹²;
- w latach 90. **szkoła zasobowa**, której istota sprowadza się do wyznaczenia przewagi konkurencyjnej poprzez oferowanie określonej wartości dla klienta. Podejście zasobowe sprowadza się do skonstruowania „drzewa” mającego początek w koncepcji wartości dla klienta i przedstawieniu procesu tworzenia tej wartości. W oparciu o schemat można określić zasoby firmy, które zapewnią przewagę konkurencyjną na rynku¹³.

Marketing relacji – zmiana paradygmatu

Wymienione wyżej rynkowe i teoretyczne przyczyny sprawiły, iż problematykę marketingu relacji zaczęli pogłębiać tacy autorzy, jak: D. Ballantyne, L.L. Berry, M. Christopher, Ch. Grönroos, E. Gummesson, B.B. Jackson, Th. Levitt, R. McKeena, A. Parvatiyar, A. Payne, J. N. Sheth i inni, poszukując odmiennego koncepcyjnego podejścia do marketingu zmieniając jego paradygmat w kierunku interaktywności i relacji rynkowych¹⁴.

Obecnie koncepcję marketingu relacji kształtują dwie, silne orientacje badawcze. Pierwsza jest związana ze specyfiką marketingu przemysłowego (industrialnego, instytucjonalnego, B2B), którą rozwinęły i ugruntowały takie ośrodki jak: Szkoła Amerykańska Harvard Business School, The International Marketing and Purchasing (IMP) Group, Center for Relationship Marketing oraz Anglo-australijska Szkoła Marketingu Partnerskiego. Przyczynkiem wyłonienia drugiego nurtu badawczego była problematyka jakości rozpatrywana w odnie-

sieniu do marketingu usług. W latach 80. problematyka ta została rozwinięta w postaci teorii marketingu interaktywnego i ugruntowana w zasadniczej mierze przez Nordycką Szkołę Marketingu Usług oraz Texas University, w postaci paradygmatu marketingu relacji¹⁵. Najważniejsze ośrodki badawcze zostały przedstawione w tabeli 1.1.

W ramach nurtu industrialnego, dominują rozwiązania oparte na teorii kosztów transakcyjnych (R.H. Coase, O.E. Williamson) oraz teorii sieci. Teoria kosztów transakcyjnych za nadrzędny cel stawia wybór najlepszego sposobu regulacji wymiany (*governance structure*), które są gwarancją wysokiej efektywności działania¹⁶. Klasycznymi rozwiązaniami są dwie skrajne formy. Pierwsza obejmuje transakcje oparte na anonimowym rynku, tutaj wymiana jest realizowana według cen określanych przez wypadkową popytu i podaży. Drugie rozwiązanie dotyczy rozpatrywania procesów wymiany w ramach firmy, a związane jest z pełną integracją podmiotów uczestniczących w wymianie (integracja wertykalna). Wybór mechanizmu powinien być uzależniony od poziomu kosztów transakcyjnych związanych z wymianą, czyli determinantę stanowi relacja pomiędzy ponoszonymi kosztami i uzyskiwanymi korzyściami w danej formie wymiany.

Analiza kosztów transakcyjnych opiera się na dwóch założeniach dotyczących ludzkiego zachowania: ograniczonym racjonalizmie oraz oportunistycznym. J.G. Hide wskazuje, że głównym motywem skłaniającym organizacje do nawiązywania relacji i do tworzenia więzi rynkowych, są określone postawy i zachowania firm (często nazywane normami relacyjnymi). Normy relacyjne podzielane przez uczestników wymiany pozwalają budować wzajemne zaufanie, powstają swoistego rodzaju zabezpieczenia powodzenia transakcji, powodują maksymalizację łącznej wartości dla partnerów wymiany oraz obniżenie kosztów transakcyjnych¹⁷.

Badacze z Uppsala University oraz Industrial Marketing and Purchasing, analizowali powstające powiązania i wzajemne relacje pomiędzy przedsiębiorstwami w aspekcie marketingu przemysłowego. Dzięki postępowi informatycznemu w zakresie tworzenia, zarządzania i analizy hurtowniami danych, przedsiębiorstwo może wyłonić grupy najbardziej zyskownych klientów, z którymi powinno budować relacje i więzi, a dzięki temu w sposób efektywny zarządzać grupami klientów¹⁸.

Tabela 1.1. Szkoły marketingu relacji

	ORIENTACJA PRZEMYSŁOWA				ORIENTACJA USŁUGOWA	
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Szkoła Amerykańska Harvard Business School	The International Marketing and Purchasing (IMP) Group	Anglo-australijska Szkoła Marketingu Partnerskiego	Center for Relationship Marketing	Nordycka Szkoła Marketingu Usług	Texas University
Przedstawiciele ośrodka	Th. Levitt, B. B. Jackson	H. Håkansson, I. J. Snehota, N. Campbell, D. Ford, B. Axellon, G. Easton, M. T. Cunningham, P. Turnbull	A. Payne, D. Ballantyne, M. Christopher	J. N. Sheet, A. Parvatyar,	Ch. Grönroos, E. Gummesson, K. Storbacka, T. Strandvik, V. Liljander, J. R. Lehtinen	L. L. Berry, T. W. Thompson
Źródła inspiracji dla koncepcji marketingu relacji	Teorie ekonomiczne	Spoleczne teorie wymiany (sieci wymian)	Procesowe teorie zarządzania strategicznego	Brak wyraźnych inspiracji	Teorie ekonomiczne, teorie zarządzania strategicznego, społeczne teorie wymiany (sieci wymian)	Brak wyraźnych inspiracji
Istota marketingu relacji	Skupienie się na działaniach wzmacniających lojalność nabywców	Wymiana wartości pomiędzy firmą a otoczeniem w układzie powiązań i wzajemnych relacji	Strategia związana z rozwojem i wzmacnianiem więzi z „kluczowymi” rynkami	Zarządzanie relacjami partnerskimi pomiędzy dostawcą a klientem	Współpraca z klientem skutkująca budową trwałego związku, mierzonego udziałem w sercu, umyśle i kieszeni klienta	Proces nawiązania i utrzymania więzi z klientami
Główne obszary podejmowanych problemów badawczych w ramach marketingu relacji	Zarządzanie relacjami opartymi na lojalności	Sieci powiązań rynkowych, klasyfikacja relacji	Zatrzymanie klienta w firmie, proces obsługi klienta lojalność	Kreowanie wartości dla klienta	Czynniki kształtujące jakość świadczonych usług Konceptualizacja marketingu relacji Koncepcja transformacji instrumentów marketingu transakcyjnego Marketingowy proces interakcyjny Satysfakcja klienta Sieciowy marketing relacji <i>Customer Relationship Marketing</i>	Wzmocnianie więzi z dotychczasowymi klientami, lojalność

Źródło: opracowanie własne

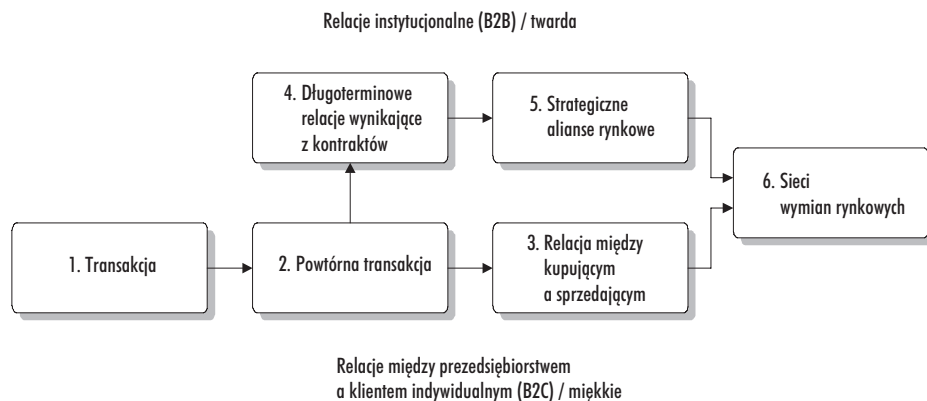
W ramach drugiej orientacji badawczej skupionej wokół problematyki jakości usług, dostrzec można silny wpływ teorii społecznych na teorię procesu kształtowania relacji i więzi rynkowych. Ma to związek z przekonaniem o budowaniu lojalności klientów na emocjach, które nie tylko zacieśniają związek, ale przyczyniają się do jego stabilizacji. Przejawem lojalnych zachowań klienta jest więź, którą cechuje emocjonalny charakter. Relacje rynkowe, które zostaną nawiązane są determinowane przez takie czynniki jak: atrakcyjność sprzedawcy, zaufanie, zaangażowanie, jakość usługi, zadowolenie. Tworzenie więzi z różnymi partnerami rynkowymi skierowane jest na utrzymanie klientów i pozyskanie ich lojalności. Powstanie więzi z klientem rozpoczyna proces wymiany zasobów, którymi są uczucia, wiedza, czynności. Związki mogą różnić się, co do charakteru wymiany. Kształtowanie związku wymaga ustalenia, jakie uczucia, wiedza, czynności mają podlegać wymianie oraz jaki ma być podział pracy w ramach związku¹⁹.

Morfologia relacji – model

Na rysunku 1.1 przedstawiono próbę syntezy modelowego uporządkowania konstruktów teorii relacji rynkowych wykształconych w dwóch orientacjach badawczych marketingu relacji. Ujęcie takie umożliwi przedstawienie rozwoju relacji rynku instytucjonalnego (B2B) umocowanych na umowach i kontraktach współpracy, jak i relacji personalnych nawiązanych pomiędzy sprzedawcą a kupującym występujących na rynku B2C.

Zawarcie transakcji stanowi początek procesu budowy relacji. Wymiana zasobów odbywa się z równoczesną wyceną wartości pomiędzy dwoma aktorami rynkowymi (sprzedawcą i kupującym lub dostawcą i odbiorcą) (box 1). Jeżeli pojedyncza transakcja zostanie powtórzona (box 2), a w trakcie będzie miał miejsce interaktywny proces formułowania i pomnażania wartości dla klienta, nawiązana zostanie relacja pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem indywidualnym (box 3). Relację tę określić można jako miękką, gdyż dotyczy powiązań będących efektem powtarzalnych transakcji rynkowych na rynku B2C. Długofalowym zadaniem firmy jest dokonywanie inwestycji w celu ukształtowania odpowiedniej wiązki wartości skutkującej wytworzeniem więzi z konsumentem.

Rysunek 1.1. Kategoryzacja relacji występujących na rynkach B2B oraz B2C



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Rao, Ch. Perry, *Thinking about relationship marketing: where are we now?*, „The Journal of Business and Industrial Marketing”, vol. 17, nr 7 2002

Jeśli natomiast powtarzalne transakcje przyjmą formę zinstytucjonalizowanej wymiany opartej na kontrakcie czy umowie o współpracy, wykształcone zostaną długoterminowe relacje instytucjonalne, regulujące w sposób formalny, wzajemne zobowiązania partnerów (box 4). Relacje twarde występują na rynkach B2B. Twarde relacje mogą zostać przekształcone w strategiczne alianse rynkowe (box 5). Elementem zamykającym kontinuum relacji jest sieć współpracujących ze sobą organizacji obejmująca całość powiązań i relacji. Sieci powiązań powstają pomiędzy więcej niż trzema aktorami rynkowymi (box 6). Tworzenie struktur zarówno w formie aliansów strategicznych, jak i w postaci organizacji sieciowych, polega na zacieśnianiu współpracy między przedsiębiorstwami i tym samym wkraczaniu w obszar tzw. nierynkowego zarządzania (*nonmarket governance*). Przedsiębiorstwo, decydujące się na współpracę partnerską, poświęca swoje ograniczone zasoby na podtrzymanie bliskich relacji z wybranymi partnerami i przestaje poszukiwać na rynku nowych kontrahentów, tym samym wycofuje się z rynku.

Marketing relacji jest procesem podlegającym stałej ewolucji. Przyczyny zmian koncepcyjnych marketingu wynikają ze zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym lub wiążą się ze zmianami powstałymi na gruncie konceptualno-teoretycznym, dodatkowo stymulowanym przez wpływy i przenikanie na siebie innych dyscyplin naukowych.

Nadrzędnym celem działań marketingowych każdej instytucji jest proces budowania trwałych i długoterminowych relacji rynkowych. Skuteczność podejmowanych działań wynika przede wszystkim ze zorientowania przedsiębiorstwa na nabywcę. Proces wykształcenia więzi z klientem rozpoczyna się w momencie nawiązania procesu interakcji transakcyjnej. W wyniku wymiany zasobów nawiązane zostają relacje rynkowe.

Na rynku występują powiązania dwojakiego rodzaju: pierwszy typ relacji opisuje powiązania występujące pomiędzy organizacjami, cechują się one wyraźnym sformalizowaniem kontaktów rynkowych, mają zatem twardy charakter. Drugi typ relacji opisuje powiązania pomiędzy klientem (klientami) a przedsiębiorstwem, który cechuje bezpośredni, interakcyjny, miękki charakter. Relacje mogą składać się z pojedynczych, nieregularnych epizodów, w trakcie których konsument każdorazowo podejmuje decyzję dotyczącą ponownego zakupu lub też mogą mieć charakter ciągły, który jest wynikiem wytworzenia silnej i długotrwałej relacji rynkowej. Rozwój relacji może wystąpić jedynie w długim okresie czasu i tylko w tym aspekcie jest możliwe przekształcenie nawiązanych relacji w trwałe więzi rynkowe.

Przypisy

- ¹ R. Bartels, *Is marketing defaulting its responsibilities?*, „Journal of Marketing”, 1983, nr 47 (Fall), s. 32-35
- ² L. McTier Anderson wymienia pięćdziesiąt prac poświęconych problematyce naukowego statusu marketingu, jakie ukazały się w środowisku amerykańskim od roku 1945 do 1990. Kwestiami tymi zajmowali się między innymi W. Alderson, R. D. Buzzel, W. H. Cunningham, P. F. Drucker, Sh. D. Hunt, K. Hutchinson, J. Jacoby, Th. Levitt, S. L. Payne, Ch. Ramond, Zob. L. McTier Anderson, *Marketing Science: Where's the Beef? – Failures in efforts to establish the scientific aspect of marketing theory – includes bibliography*, „Business Horizons” 1994, January- February. Za: J. Szumilak, W sprawie naukowego statusu marketingu, „Marketing i Rynek” 2005, nr 8. Polską dyskusję na temat naukowego statusu marketingu rozpoczął J. Dietl, Dylematy badań współczesnego marketingu, „Marketing i Rynek” 2001, nr 3; Dyskurs ten następnie podjęli K. Białecki, T. Gołębiowski, F. Misiąg, L. Żabiński, J. N. Saykiewicz, R. Kłeczek, A. Sagan, J. Szumilak i inni.
- ³ L. Żabiński, *O niektórych argumentach krytyki marketingu jako dyscypliny nauki – polemiczne*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu – tożsamość, etyka, przyszłość*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2005.
- ⁴ J. Dietl, *Czy ekspansja marketingu może spowodować jego unicestwienie?*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce* pod. red. L. Garbarskiego, wyd. WSPiZ w Warszawie, Warszawa 2004.
- ⁵ A. Sagan, *Rola analogii w rozwoju dyscypliny marketingowej*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 8-9.
- ⁶ E. D. McGary, *Some functions of marketing reconsidered*, [w:] R. Cox & W. Alderson (eds.), *Theory of Marketing*, 1950, s. 269-280; E. D. McGary, *The contractual function in marketing*, „Journal of Business”, 1951, nr 24 (April), s. 93- 105; E. D. McGary, *Some viewpoints in marketing*, „Journal of Mar-