

Mateusz Wiścicki, Krzysztof Błoński***

MARKETING W NOWYCH POWIĄZANIACH KOOPERACYJNYCH

1. Wstęp

Współczesny rynek charakteryzuje wysoki dynamizm i znaczny stopień zmienności. Według H. J. Ansoffa, zmienność ta wyznaczona jest turbulencją elementów i czynników składających się na otoczenie. Wymienione cechy procesów rynkowych wywierają wpływ na siłę i kierunki rozwoju powiązań istniejących i tworzących się pomiędzy podmiotami rynku. Typową formą takich relacji są powiązania kooperacyjne wyrażające określony charakter współpracy. W referacie tym koncentrujemy się na kooperacji w sferze obsługi rynku i tworzenia optymalnych wartości ofert rynkowych.

Uwzględniając typową dla współczesnej gospodarki presję na kształtowanie oferty według kryterium zidentyfikowanych korzyści, podmioty mają do dyspozycji orientację marketingową. Reguły marketingowe wskazują możliwości tworzenia optymalnych z punktu widzenia firmy i nabywców ofert. Przyjmujemy założenie, że możliwości optymalizacji oferty uwzględniającej interesy stron tkwią we właściwych relacjach między nimi. Bazą zaś dla tych relacji może być marketing powiązań z klientem. Uwagę naszą kierujemy na te typy relacji, które wykazują dynamizm i kreują formy powiązań inspirujących racjonalne zachowanie wyrażające się oszczędnością nakładów i utrzymaniem wysokiego poziomu jakości ofert, a w efekcie realizacji celu – wysokiego poziomu satysfakcji i zaufania współpracujących stron. Przykładem podmiotów, które kształtują tego typu powiązania, są przedsiębiorstwa partnerskie. Problematyce tej poświęcamy część opracowania. Identyfikując typy relacji, wskazujemy te, które stanowią o specyfice współczesnego partnerstwa w kontekście formuły marketingu, określonej jako marketing relacji z klientem i marketing partnerski. Zważywszy na istotne znaczenie we współpracy podmiotów rynku łańcucha dostaw, tej tematyce również poświęcamy część rozważań.

* Dr, Katedra Marketingu, Uniwersytet Szczeciński.

** Mgr, Katedra Marketingu, Uniwersytet Szczeciński.

2. Przedsiębiorstwo partnerskie

Formuła przedsiębiorstwa partnerskiego oparta jest na rozwiniętych wielostronnych relacjach z elementami otoczenia. Podmioty w otoczeniu traktowane są jako istotne składniki sukcesu firmy. Oznacza to, że zarówno przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą, jak i konkurenci stanowią obiekty aktywności kooperacyjnej danej firmy. W artykule tym koncentrujemy się na kooperacji pozytywnej, w której podmioty dążą do realizacji niesprzecznych celów i pomagają sobie w niej. W tym miejscu warto podkreślić, że współcześnie istotne znaczenie ma kooperacja negatywna widoczna w poszukiwaniu racjonalnych rozwiązań przez konkurujące podmioty. Chodzi tu o wykorzystanie możliwości (szans) wynikających z konkurencyjnych pozycji firm. Przejawia się to w formule ich współpracy, określanej w literaturze anglojęzycznej jako co-opetition.

W warunkach kooperacji pozytywnej nawiązanie relacji oznacza wzajemną wymianę zachowań podmiotów rynkowych, którym to zachowaniom towarzyszy interakcja. Na potrzeby tego artykułu wyróżniamy dwa rodzaje tak rozumianych relacji – w węższym ujęciu (wewnętrzne) i szerokim ujęciu (zewnętrzne). Relacje wewnętrzne dotyczą zależności hierarchicznych funkcjonalnych, kultury przedsiębiorstwa i wynikających z niej efektów jakościowych. Chodzi tu zatem o całość powiązań wewnętrznych i marketing wewnętrzny. Relacje te wspierają powiązania zewnętrzne i uwidaczniają się w ich dynamicznym rozwoju. W praktyce przekłada się to na zmienność (elastyczność) układu dynamicznego – a takim właśnie układem jest współczesne przedsiębiorstwo – zgodnie z wymogami otoczenia (środowiska rynkowego), w którym funkcjonuje.

W takim ujęciu poziom rozwoju relacji wewnętrznych zależy od skali procesów kooperacyjnych kierownictwa i personelu pionu sprzedaży marketingu oraz pozostałych pracowników, których funkcje i zadania z natury swej wpływają na zachowania podmiotów – partnerów uczestniczących w obsłudze rynku.

Relacje zewnętrzne – typowe rynkowe – mogą mieć charakter indywidualny i instytucjonalny. Indywidualne dotyczą współpracy przedsiębiorstwo – konsument, natomiast instytucjonalne odnoszą się do przedsiębiorstw i instytucji uczestniczących w procesach gospodarczych.

Interesującą koncepcję relacji partnerskich przedstawia E. Gummesson. Autor, opierając się na analizie marketingu bezpośredniego, prezentuje organizację przedsiębiorstwa o strukturze sieci i określa 30 typów relacji, które mogą w takim przypadku występować¹. Zdaniem autora, relacje te dotyczą w różnym zakresie formy i treści współpracy. Są to megarelacje

¹ M. I. Thomas, *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1998, s. 132–134.

kształtowane na poziomach wyższych niż rynek firmy, łącznie z megamarketingiem; relacje między przedsiębiorstwami; relacje marketingu masowego; relacje indywidualne; relacje wewnętrzne (typu nano). Szczególną aktualność i potrzebę analizy sygnalizuje autor w odniesieniu do tzw. relacji zielonych i opartych na wiedzy².

Na podstawie różnych form relacji rozwija się współcześnie marketing partnerski. Koncepcję tę uznaje się za najnowszą formę rozwiązań organizacyjnych marketingu, które przynoszą nowe korzyści w walce konkurencyjnej firm poprzez budowanie silnych relacji pomiędzy uczestnikami rynku – uczestnikami transakcji³. Te na różnych poziomach realizowane relacje wzmacniają efekt synergiczny, powiększając korzyści finansowe stron. Również w szerszym zakresie zaspokajane są ich oczekiwania dotyczące komunikacji, skali i jakości usług, szczególnie usług powiększających wartość dodaną.

Według badań prowadzonych przez Berry'ego, a także Reichhelda i Sasserę, relacje kształtowane w marketingu partnerskim pozwalają w znacznym stopniu obniżyć koszty marketingowe, zwiększyć wpływy, rozszerzyć zasoby zewnętrzne wpływające na poziom zaspokojenia oczekiwań partnerów, zmniejszyć ryzyko i zwiększyć efektywność marketingu⁴. Skala efektów zależy od realizacji założeń marketingu partnerskiego, wśród których, za istotne dla podjętego tu tematu przyjmujemy:

- przywiązanie klienta do firmy,
- indywidualizację podejścia do partnera,
- nowe podejście do marketingu mix,
- trójstopniowe podejście do klienta⁵.

Przyjmujemy, że realia współczesnego rynku konkurencyjnego wyraźnie świadczą o zasadności wykorzystania tych założeń w celu wzmocnienia związków kooperacyjnych, w których cechą podstawową jest zanik anonimowości pomiędzy dostawcą i odbiorcą. Chodzi tu o wspólne wytwarzanie, przygotowanie produktów do dystrybucji, obsługę procesu dystrybucji, a także wzmiankowaną już współpracę konkurentów. Podkreślić należy, że w praktyce widoczne mogą być różnice dotyczące trwałości, natężenia, typu instrumentów i systemów wspierania powiązań; wpływają one na kierunki rozwoju partnerstwa. Dynamicznie rozwijającą się formą powiązań o charakterze partnerskim jest łańcuch dostaw.

² Relacje „zielone” wynikają z regulacji prawnych i opinii liderów związanych z ochroną środowiska. Relacje, oparte na wiedzy wynikają ze znaczenia wiedzy w kreowaniu pozycji konkurencyjnej firmy i mają charakter strategiczny.

³ Problematykę tę omawia J. Otto, *Marketing relacji*, C. H. Beck, Warszawa 2001 oraz K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.

⁴ Por. „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2000, Vol. 30, Issue 9, s. 18.

⁵ Szersze omówienie założeń Z. Waśniewski, *Zastosowanie marketingu partnerskiego w budowie trwałych więzi z klientem*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2.

3. Łańcuch dostaw

Taka forma współpracy jest przykładem jednoczenia zasobów i działań w celu realizacji analogicznych funkcji wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstw.

Łańcuch podaży swój początek ma w koncepcji łańcucha wartości M. Portera, która z jednej strony pozwala na śledzenie produktu od źródeł surowcowych przez poszczególne ogniwa do ostatecznego nabywcy (jest to nawiązanie do koncepcji ścieżki ekonomicznej), zaś z drugiej strony – na analizę wartości dostarczonej przez każde ogniwo⁶.

W łańcuchu wartości Portera za każdy etap odpowiada inna odrębna organizacja, zaś wyroby przekazywane są z jednej do drugiej. Takie połączenie między organizacjami powoduje, że tworzą się pomiędzy nimi bariery uniemożliwiające koordynację i przepływ wyrobów. Na każdym etapie zachodzi w związku z tym konieczność zastosowania redundancyjnych funkcji, umożliwiających przekazanie własności i odpowiedzialności. Usunięcie takiej niegodności dawała koncepcja łańcucha podaży (był to jeden z trzech rozwijających się równolegle nurtów rozbudowy koncepcji łańcucha wartości⁷), rozumiana jako zbiór działań dotyczących organizacji i przepływu materiałów oraz innych zasobów, zmierzających do wytworzenia produktu i dostarczenia go ostatecznemu klientowi. Oznacza to, że koncepcja zarządzania oparta na łańcuchu podaży pozwala na wyeliminowanie konieczności redundancji za pomocą operacji scalających – po to, aby system jako całość lepiej reagował na potrzeby klientów i by jak najbardziej ograniczyć koszt całkowity przepływu wyrobów. Łańcuch dostaw wg M. Christophera⁸ to sieć organizacji, które są bezpośrednio włączone w strumień zależności i działalności, w wyniku których wytwarza się wartość produktu i usług dostarczanych ostatecznemu klientowi. Można również go określić jako zintegrowane zarządzanie sekwencjami przepływu logistycznego, przetwarzaniem i czynnościami związanymi z obsługą – od dostawców do ostatecznych klientów – niezbędnymi do wytwarzania produktu lub usługi w sposób

⁶ Por. P. B. Schary, T. Skjott-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002. Na inne początki koncepcji łańcucha dostaw wskazuje G. Svensson, który na podstawie przeglądu literatury, wskazuje, iż pojęcie to było używane wcześniej niż w latach 80. XX w. Powołuje się on na publikację J. G. Bandury'ego z roku 1975 – w tytule artykułu jest tam zawarte pojęcie łańcucha dostaw. Por. G. Svensson, *Supply chain management: The reintegration of marketing issues in logistics theory and practice*, „European Business Review” 2002, Vol. 14, No. 6.

⁷ Pozostałe nurty to: opracowanie wyrobów – proces stanowiący rdzeń firmy i określający, co firma produkuje i w jaki sposób postanawia konkurować na rynku; stosunki z klientem – nurt obejmujący zbiór działań z rynkiem – sprzedaż, promocję, działania wspierające sprzedaż oraz badanie rynku. Na podstawie: P. B. Schary, T. Skjott-Larsen, *op. cit.*, s. 12–13.

⁸ M. Christopher, *Logistics: The Strategic Issues*, Chapman & Hall, London 1992, s. 12.

sprawny i efektywny⁹. Inna definicja tego pojęcia wskazuje na holistyczne podejście w kanale marketingowym – „[...] jest to zintegrowana filozofia zarządzania całkowitym przepływem w kanale dystrybucji od dostawcy do ostatecznego klienta”¹⁰, kolejna zaś traktuje łańcuch dostaw jako sposób osiągania przewagi konkurencyjnej – „skoordynowane podejście do zarządzania przepływem produktów od dostawcy do wstecznego klienta przy pogodzeniu celów obsługi klienta z wielkością zapasów i związanymi z nimi kosztami”¹¹.

Nawiązując do zacytowanych tu i innych, dostępnych w literaturze definicji, należy podkreślić możliwość wielorakiego ujęcia łańcucha podaży.

1. Jest to specyficzne podejście do grupy współpracujących ze sobą przedsiębiorstw – cel stanowi tu osiągnięcie wysokiej efektywności poszczególnych przedsiębiorstw i ich sieci jako całości dzięki integracji i koordynacji, jak również optymalizacji wartości dodatniej.

2. Jest to „rozszerzone” przedsiębiorstwo – jego członkowie zakładają, że będą traktować się tak, jakby byli częściami składowymi swego własnego przedsiębiorstwa¹²; sukces jest tu uzależniony od: rozpoznania wymagań ostatecznego klienta co do poziomu obsługi, podjęcia decyzji, w których punktach łańcucha dostaw umiejscowić zapasy i ile ich tam składować oraz od opracowania odpowiedniej polityki i procedur zarządzania łańcuchem dostaw jako zintegrowaną całością.

3. Jest to źródło przewagi konkurencyjnej.

4. Z punktu widzenia logistyki nacisk położony jest na integrację funkcjonalną, oznacza to ukierunkowanie łańcucha dostaw na powiązania pomiędzy bezpośrednimi klientami i dostawcami.

Należy stwierdzić, że postrzeganie łańcucha dostaw jako specyficznego podejścia do grupy współpracujących przedsiębiorstw oraz źródła przewagi konkurencyjnej nie jest obce przedsiębiorstwom. Badania przeprowadzone na podmiotach hurtowych oraz firmach zarządzających wieloma sklepami detalicznymi lub ich siecią¹³ wskazują, że ponad 90% badanych deklaruje, że odbiorcy i dostawcy współpracujący z nimi traktowani są jako partnerzy.

⁹ J. J. Coyle, W. J. Bardi, C. J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE Warszawa 2002, s. 30.

¹⁰ L. M. Ellram, M. C. Cooper, *Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy*, „International Journal of Logistics Management” 1993, Vol. 4, No. 2.

¹¹ J. R. Carter, B. G. Ferrin, C. R. Carter, *The effect of less-than-truckload rates on the purchase order lot size decision*, „Transportation Journal” 1995, Vol. 34, No. 3.

¹² K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2001, s. 41.

¹³ Badanie przeprowadzono w okresie lipiec – wrzesień 2003 r. na próbie 66 podmiotów oferujących produkty z branży FMCG, działających na terenie woj. zachodniopomorskiego. W badaniach wzięły udział podmioty hurtowe (tzn. sieci dystrybucyjne, firmy prowadzące hurtownie oraz centra dystrybucji), firmy zarządzające siecią sklepów detalicznych lub kilkoma sklepami. Jednostki do badań zostały dobrane metodą doboru celowo-losowego.

Porównywalny odsetek badanych zgadza się z opinią o konieczności wzajemnej współpracy podmiotów, by jak najsprawniej dostarczyć produkty konsumentom. Ten idylliczny obraz współpracy i partnerstwa przedsiębiorstw handlowych mać odsetek firm wyrażający pogląd o zasadności przerzucania ryzyka handlowego na drugi podmiot i minimalizacji swoich kosztów jego kosztem. Blisko 1/3 podmiotów deklarujących, że odbiorców i dostawców traktuje jako partnerów, nie widzi przeszkód, aby tak postępować. Dla równowagi należy stwierdzić, że taka sama co do wielkości grupa nie zamierza w ten sposób redukować kosztów i ryzyka.

Tabela 1

Poglądy na temat współpracy z dostawcami i odbiorcami badanych firm

	Całkowicie się zgadzam (w %)	Zgadzam się (w %)	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam (w %)	Nie zgadzam się (w %)	Całkowicie się nie zgadzam (w %)
1. Odbiorcy to nasi partnerzy, dlatego dążymy do maksymalizacji wspólnych przychodów.	53	39,4	7,6	0	0
2. Jeden z nas kupuje, drugi sprzedaje – co powoduje, że jesteśmy po przeciwnych stronach barykady.	1,5	7,6	9,1	42,4	39,4
3. Jeśli lepiej dostarczymy produkt konsumentowi to będzie on bardziej zadowolony i dzięki temu więcej zyskamy.	68,2	25,8	3,0	3,0	0
4. Wolę minimalizować swoje koszty i ryzyko handlowe kosztem innego podmiotu.	4,6	24,4	33,3	31,8	6,1
5. Współpracę z odbiorcami opieramy na długoterminowej współpracy, a nie na doraźnej sprzedaży.	63,6	28,8	4,5	3	0
6. Nie udostępniamy swoich informacji firmom, z którymi handlujemy, bo mogą być wykorzystane przeciwko nam.	16,7	27,3	25,8	25,8	4,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Problemy również występują przy przepływie informacji pomiędzy handlującymi podmiotami. Tylko 30% podmiotów deklarujących traktowanie odbiorcy, dostawcy jako partnera nie widzi przeszkód w udostępnianiu im informacji.

Przedstawione tu sprzeczności wskazują, że partnerstwo w czystej postaci będzie dobrem niezwykle rzadkim. Dokładna analiza wskazuje, że tylko dwa podmioty z 66 badanych spełniają wszystkie warunki. Taka sytuacja prowadzi do pytania czym są determinowane poglądy i postawy dotyczące współpracy. Analiza czynnikowa¹⁴ uzyskanych danych wskazuje na istnienie dwóch czynników.

Tabela 2

Macierz ładunków po rotacji typu Varimax

	Czynnik 1	Czynnik 2
1. Odbiorcy to nasi partnerzy, dlatego dążymy do maksymalizacji wspólnych przychodów.	0,9891	-0,0019
3. Jeśli lepiej dostarczymy produkt konsumentowi, to będzie on bardziej zadowolony i dzięki temu więcej zyskamy	0,932	0,3524
5. Współpracę z odbiorcami opieramy na długoterminowej współpracy, a nie na doraźnej sprzedaży	0,2159	0,9495
6. Nie udostępniamy swoich informacji firmom, z którymi handlujemy bo mogą być wykorzystane przeciwko nam	0,0651	0,8768
War. wyj.	1,8978	1,7946
Udział	0,4744	0,4486

Źródło: obliczenia własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Poglądy wyrażone w zdaniach pierwszym i trzecim są w największym stopniu kształtowane przez czynnik pierwszy, który można określić jako „zakres współpracy”. Natomiast poglądy wyrażone w zdaniach piątym i szóstym kształtowane są przez czynnik drugi, tzn. „stosunki z odbiorcami/dostawcami”.

Mimo wspomnianych różnic w postrzeganiu łańcucha podaży można przedstawić zbiór jego właściwości oraz podstawowych elementów. Według Houlihana¹⁵, właściwości łańcucha podaży nie są same w sobie czymś charakterystycznym, lecz traktowane łącznie stawiają przed zarządzającymi nowe zadania. Oto one:

¹⁴ Dane poddane analizie czynnikowej mają charakter liniowy oraz mają rozkład normalny. Wyliczona wartość statystyki KMO wynosi 0,99.

¹⁵ J. B. Houlihan, *International supply chain management*, „International Journal of Physical Distribution and Materials Management” 1986, No. 15(1).

1) łańcuch podaży jest pełnym procesem dostarczania towarów i usług ostatecznym użytkownikom;

2) łańcuch podaży obejmuje wszystkich uczestników, łącznie z prowadzącymi działania logistycznie, poczynając od pierwszego dostawcy materiałów, aż po ostatecznego użytkownika;

3) zakres działań łańcucha podaży obejmuje zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję;

4) zarządzanie przekracza granice organizacji i obejmuje planowanie i nadzór nad działaniami innych jednostek organizacyjnych;

5) powszechny system informacji, dostępny dla wszystkich uczestników, umożliwia koordynowanie działań organizacji;

6) organizacje uczestniczące w łańcuchu podaży osiągają swoje własne jednostkowe cele dzięki funkcjonowaniu łańcucha całości.

Głównymi elementami łańcucha podaży są działania, organizacje oraz procesy i operacje. Działania wraz z czynnościami składają się na proces przepływu wyrobu i tworzą wartość dodaną. Działania są wykonywane przez organizacje wewnętrzne i zewnętrzne. Stają się one zatem źródłem zasobów dla łańcucha i odpowiadają za wykonanie działań. W łańcuchu można wyróżnić następujące procesy operacyjne: wyrób (projekt wyrobu wyznacza procesy produkcyjne i wymagania logistyczne w zakresie transportu, zapasów oraz terminów dostaw), produkcja (wraz z powiązanymi z nią procesami tworzy wartość dodaną w toku przepływu wyrobów), zaopatrzenie (dzięki temu procesowi łączone są różne etapy produkcji), dystrybucja (zapewnia związek między produkcją a rynkiem oraz wpływa na logistykę poprzez wymagania rynku w zakresie obsługi klienta), zarządzanie popytem (obejmuje powiązane ze sobą działania – prognozowanie, realizację zamówień klientów, koordynację rynku oraz działania wspierające sprzedaż)¹⁶.

W literaturze z zakresu marketingu koncepcja łańcucha dostaw nie jest analizowana zbyt często. Kotler wiąże łańcuch dostaw z logistyką marketingową, której zadaniem jest koordynacja działań w obrębie całego łańcucha dostaw¹⁷. Natomiast A. Czubała traktuje łańcuch dostaw jako jedną z możliwych strategii konkurowania kosztami w obszarze dystrybucji¹⁸. Szersze spojrzenie na łańcuch dostaw i rolę marketingu w nim przedstawiają S. Min i J. T. Mentzer¹⁹, którzy poprzez zdefiniowanie marketingu zarówno jako filozofii działania, jak i rynkowej orientacji firmy, wskazują, że stanowi on

¹⁶ P. B. Schary, T. Skjott-Larsen, *op. cit.*, s. 19 i n.

¹⁷ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 1010.

¹⁸ A. Czubała, *Współpraca w dystrybucji jako czynnik konkurencji przedsiębiorstw*, [w:] J. Karwowski (red.), *Obszary współpracy polskich przedsiębiorstw*, Szczecin 2001, s. 69.

¹⁹ S. Min, J. T. Mentzer, *The role of marketing in supply chain management*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2000, Vol. 30, No. 9.

konieczny element we wprowadzeniu w życie łańcucha dostaw. Marketing jako filozofia działania firmy powinien być filozofią działania wszystkich partnerów w łańcuchu dostaw, dzięki czemu wszyscy partnerzy będą starać się zaspokoić z zyskiem potrzeby klienta poprzez koordynację interfunkcjonalną w całym łańcuchu dostaw i między sobą. Jeśli chodzi o orientację rynkową, to konieczność dostarczania i gromadzenia informacji rynkowych wpływa na proces budowania, utrzymywania i powiększania relacji łańcucha dostaw.

Koncepcja marketingu partnerskiego może również wspomóc łańcuch dostaw – poprzez poszerzenie długoterminowej współpracy między jego partnerami wpływa na osiągnięcie przez niego cele²⁰. W tej koncepcji znajdziemy również pojęcie łańcucha partnerstwa, który jest jednym z jej elementów. Pojmuje się go jako „sieć formalnych powiązań wewnętrznych (tzn. między pracownikami firmy) oraz zewnętrznych (tzn. z dostawcami i pośrednikami) w łańcuchu dystrybucji w celu poprawy jego funkcjonowania (tzn. poprawy terminowości dostaw, utrzymania odpowiedniej jakości produktów i usług oraz odpowiedniego poziomu kosztów dystrybucji)”²¹. Taka definicja wskazuje, że możemy mieć do czynienia z pojęciem zbliżonym do pojęcia łańcucha dostaw.

4. Aspekty strategiczne

Cechą charakterystyczną współczesnych tendencji rynkowych jest w wielu branżach ich dojrzałość i specyficzny stan równowagi wynikający z wyrównanego poziomu technologicznego i z podobnych warunków oferowania produktów. Rozważając aspekty strategiczne związane ze współpracą, dostrzegamy dwie typowe sytuacje – działalność firmy w dotychczasowym układzie relacji partnerskich oraz budowanie nowych relacji z nowymi partnerami. W obydwu przypadkach zasadniczym celem strategicznym będzie kształtowanie lojalności partnerów.

Istotnym problemem strategii marketingowej będą decyzje naczelnego kierownictwa firmy w zakresie kreowania takich cech relacji, które w wyraźny sposób odróżnią firmę od konkurentów. Dotyczy to przede wszystkim cech budujących w świadomości partnerów realny obraz działań danej firmy, czyli jej wizerunek²². W tym kontekście problemem do rozwiązania jest

²⁰ Ibidem.

²¹ I. H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 101.

²² Por. J. Altkorn, *Elementy formowania tożsamości przedsiębiorstwa*, [w:] *Konsument, przedsiębiorstwo, przestrzeń*, materiały konferencyjne, AE w Katowicach, Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice 1998, s. 275.

opracowanie klarownych formuł współpracy opartych na wyraźnych regułach, systemach wartości i przy uwzględnieniu pozostałych efektów składających się na tożsamość firmy²³.

Sądźmy, że w odniesieniu do pierwszego ze wskazanych obszarów strategicznych działanie koncentrować się będzie na utrzymaniu ukształtowanej tożsamości i wizerunku firmy. W przypadku tworzenia powiązań z nowymi partnerami sprawa jest bardziej złożona, bo wymaga wykreowania wizerunku i tożsamości firmy. By prawidłowo realizować działania w obydwu obszarach, wykorzystuje się najczęściej metodę zarządzania portfelem klientów pozwalającą na optymalizację relacji z nimi. Głównie chodzi tu o analizę skali korzyści klienta, wyznaczenie relacji optymalizujących te korzyści w kontekście jego wartości dla firmy, bowiem wartość ta w czasie ulega zmianie – często się pomniejsza. Typowym przykładem charakteryzującym działania w drugim obszarze jest kształtowanie korzystnych relacji z partnerem zagranicznym. Powiązania kooperacyjne są tu bardziej złożone i pozostają pod wpływem czynników typowych dla rynków zagranicznych. Ciekawe badanie w tym zakresie zainicjował K. Fonfara. Autor ów wyróżnia cztery kategorie przedsiębiorstw, tj. globalne, regionalne, zależne i niszowe, w których analizuje skalę wykorzystania marketingu partnerskiego. Podkreśla, że na współczesnym rynku międzynarodowym odnotowuje się działania skierowane na budowanie długookresowych relacji. Dotyczy to głównie znaczącej części transakcji o dużej wartości dokonywanych między firmami, które rozwijają struktury sieciowe. Z badań autora wynika, że najbardziej nastawionymi na działania wzmacniające długookresowe relacje z klientami są przedsiębiorstwa zależne (80%) i niszowe (70%). W firmach globalnych rozkład jest dość jednolity, a w regionalnych przeważają działania marketingu mix (65%). Dla większości wymienionych firm istotna okazuje się długookresowa znajomość klienta i elastyczność działania. Interesujące wydaje się to, że ranga indywidualizacji kontaktów z klientem jest niska (waga w granicach 1 do 2)²⁴. Badania mają charakter sondażowy, sygnalizują jedynie problemy wymagające głębszej analizy.

W działaniach nastawionych na optymalizację relacji z klientami i na wysoki poziom lojalności wykorzystywane są programy lojalnościowe, takie jak CRM, ECR, QR, outsourcing. Gdy zachodzi konieczność kooperacji negatywnej – konkurencyjne firmy – może być wykorzystana formuła tzw. ekonomii judo.

Pierwszy z wymienionych programów (CRM) oznacza zarządzanie relacjami z klientami poczynając od motywowania właściwych klientów do współpracy, poprzez określenie ich wartości dla firmy, aż do ukształtowania oczekiwanego poziomu lojalności. Wykorzystuje się tu również nowoczesne

²³ Szerzej na ten temat w: „Marketing i Rynek” 2001, nr 8.

²⁴ „Marketing i Rynek” 2001, nr 5.

osiągnięcia i technologie komunikowania się, by wzmocnić efekt interakcji. W sferze rozmieszczania produktów na rynku system ten przyjmuje formę programu zarządzania relacjami z partnerami (PRM). Formą wyspecjalizowaną, ukierunkowaną na dostawców, jest zarządzanie relacjami z dostawcami (SRM). Wprowadzając te programy, optymalizuje się strukturę kanałów marketingowych. System (SRM), optymalizuje koszty zaopatrzeniowe poprzez wybór dostawcy zgodny z aktualnymi potrzebami. W konsekwencji osiąga się większą sprawność łańcucha dostaw²⁵.

By optymalizować relacje budowane w łańcuchu dostaw, stosuje się również program efektywnego reagowania na potrzeby konsumenta. Optymalizacja jest wynikiem takiego komponowania funkcji logistycznych, sprzedaży, marketingu, by kreować oczekiwany poziom wartości konsumenckich i efektywności działań. System ten szeroko wykorzystuje się w branżach spożywczych, tworząc ścisłe relacje między producentem detalistą i konsumentem. Widoczne efekty to: zwiększenie sprzedaży, wzrost produktywności powierzchni sprzedażowej i ograniczenie kosztownego zaplecza. W omawianym systemie kładzie się nacisk na wysoką sprawność pozyskiwania, przetwarzania i wymiany informacji, dystrybucję przepływową, kategoryzację kosztów i zarządzanie kategoriami.

Dążąc do zmniejszania nakładów pracy w procesie rozmieszczania produktów na rynku i do przyspieszenia zwrotu z inwestycji w dystrybucję, proponuje się system szybkiego reagowania (QR). Opiera się on na wykorzystaniu kodów kreskowych. Produkty dostawcy oznacza się uniwersalnym kodem. Stosując elektroniczną rejestrację i wymianę informacji z producentami, ustala się bardzo szybko optymalny poziom zapasów, czas dostawy i tendencji w popycie. Pozwala to bardzo sprawnie reagować na zmiany sytuacji rynkowej i elastycznie kształtować kanały dystrybucji²⁶.

Mateusz Wiścicki, Krzysztof Bloński

MARKETING IN NEW COOPERATIVE CONNECTIONS

The article is an attempt to present place and importance of marketing in new cooperative connections such as a chain of delivery. The authors have surveyed the literature connected with this range of marketing and they hypothesise that marketing is an important element in initiating and functioning of the chain of delivery. Marketing as a philosophy of action and a marketing orientation should be the philosophy of action of all partners of the delivery chain which will contribute with profit to the costumer's needs.

²⁵ Por. J. Dyche, *CRM – Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s. 28–29.

²⁶ Por. L. W. Stern, A. J. El-Ansery, A. T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002, s. 219–220.