

To jest tzw. autorska wersja artykułu (artykuł zaakceptowany przez redakcję czasopisma przed edycją/łaniem ze strony czasopisma), który został opublikowany na łamach Marketingu i Rynku jako: *Mitrega, M. (2008). Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B. Marketing i Rynek(3), 13-19.*

<http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000150049486>

Maciej Mitrega¹

Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu opcjonalnych strategii marketingu relacji na rynku B2B

Wśród badaczy marketingu w ciągu ostatnich dwóch dekad następował stopniowy wzrost zainteresowania silnymi relacjami pomiędzy sprzedawcą i nabywcą. Znaczna ilość badań empirycznych w zakresie różnych aspektów tych relacji pozwala przypuszczać, że marketing relacji ma już ugruntowane miejsce w teorii marketingu i staje się powoli koncepcją dojrzewającą. Dotychczasowe badania empiryczne relacji pomiędzy kontrahentami instytucjonalnymi nawiązywały do różnych perspektyw teoretycznych, które przyjmują istotnie odmienne założenia na temat mechanizmów zachowań podmiotów rynkowych. W rezultacie pomiędzy badaczami brak jest zgodności na temat struktury uwarunkowań powstawania trwałych i korzystnych relacji wymiennych.

Wyraźne jest również zainteresowanie praktyków biznesu tematyką budowania trwałych relacji z klientami. Świadczą o tym wyniki badań prowadzonych z menedżerami na temat wyzwań biznesowych traktowanych przez nich jako priorytety². Jednocześnie rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych na temat stosowanych metod budowania relacji z klientami wskazują na to, że w Polsce koncepcja marketingu relacji upowszechnia się na rynku instytucjonalnym bardzo powoli i jest stosowana w niewielkim zakresie³. Główny przejaw zainteresowania praktyków biznesu kształtowaniem trwałych relacji z klientami stanowią tzw. programy lojalnościowe, które przyjmują najczęściej formułę nieograniczonych czasowo kampanii promocji sprzedaży. Tego typu narzędzia mogą być jedynie traktowane jako wyraz zastosowania marketingu relacji na najniższym, finansowym poziomie⁴.

¹ Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Katowicach

² M. Zdziarski, K. Obłój, Nowy strategiczny priorytet: zarządzanie klientami, Harvard Business Review Polska, 11, 2003, ss. 20-23.

³ Por. Z. Waškowski, Zastosowanie marketingu partnerskiego na rynku B2B, Marketing i Rynek, 6/2006, ss. 28-34; Z. Waškowski, G. Leszczyński, Marketing partnerski w świetle badań, Marketing i Rynek, 9/2002.

⁴ L. L. Berry L. L., Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 23/4, 1995, s. 240.

Obecny etap w rozwoju marketingu relacji skłania do podjęcia prac porządkujących i syntetycznych w obszarze czynników mających wpływ na rozwój relacji pomiędzy sprzedawcą i nabywcą na rynku B2B. Tego typu prace są celowe nie tylko ze względów teorio-poznawczych ale również utylitarnych. Dla popularyzacji koncepcji marketingu relacji przysłużyć mogą się zwłaszcza projekty pozwalające ocenić skuteczność zastosowania poszczególnych instrumentów w budowanie relacji z klientami. Wydaje się, że skuteczność tą można oceniać analizując wyniki dotychczasowych badań empirycznych dotyczących zależności przyczynowo-skutkowych zachodzących w strukturze relacji wymiennych.

Cele artykułu i zastosowana metoda rozumowania

Celem artykułu jest przedstawienie modelu czynników, które mają wpływ na występowanie korzystnych, a więc oczekiwanych skutków relacji pomiędzy kontrahentami instytucjonalnymi. Aby tego dokonać prześledzone zostaną zależności przyczynowe zaobserwowane dotychczas w obrębie relacji pomiędzy kontrahentami instytucjonalnymi. Syntetyczną ilustrację tych zależności stanowi rys. 1, na którym przedstawiono strukturalny model relacji⁵. Dla konstrukcji modelu w artykule oparto się przede wszystkim na tych zależnościach, które zostały zweryfikowane w drodze ilościowych badań empirycznych. Przyjęto, że w grupie czynników mających wpływ na skuteczność długookresowych relacji można wyróżnić determinanty relacji oraz własności relacji⁶. Do grupy determinant zakwalifikowane przede wszystkim działania, które pozostają pod silnym wpływem firmy sprzedającej i w tym sensie mogą być traktowane jako wyraz realizowanej strategii. Z kolei w grupie własności relacji znalazły się przede wszystkim zjawiska zachodzące z perspektywy nabywcy. Zakłada się, że własności relacji wywierają bezpośredni wpływ na prawdopodobieństwo wystąpienia określonych skutków relacji, natomiast wpływ determinant zachodzi w sposób pośredni poprzez własności relacji. W artykule omówiono również czynniki kontekstowe, pomocne w ocenie uniwersalności zależności zawartych w modelu. Na końcu artykułu zaproponowano opcjonalne strategie, które nawiązują do czynników występujących w modelu i mogą być stosowane przez przedsiębiorstwa w celu rozwoju korzystnych relacji z klientami na rynku B2B.

⁵ Generalnie na rysunku strzałkami oznaczono kierunki zaobserwowanych wprost proporcjonalnych zależności przyczynowych (wraz ze wzrostem czynnika A rośnie wartość czynnika B) . Strzałka przerywana odnosi się do zależności odwrotnie proporcjonalnych.

⁶ Podział na te dwie grupy czynników odpowiada podziałowi na tzw. czynniki wstępne (ang. antecedens) oraz czynniki mediujące (ang. mediators), który jest powszechny w publikacjach anglojęzycznych dotyczących modeli strukturalnych relacji pomiędzy sprzedawcą i nabywcą. Aby jednak ułatwić odbiór lekturę tekstu polskiemu czytelnikowi zdecydowano się na użycie innych, bardziej intuicyjnych terminów.

Determinanty relacji

Wśród determinant relacji można wymienić: komunikowanie się w ramach relacji, reputację dostawcy, profesjonalizm personelu, inwestycje na rzecz relacji i więzy prawne.

Komunikowanie się

Komunikowanie się (ang. communication) jest nieodłącznym elementem procesu rozwoju relacji międzyorganizacyjnych. Komunikowanie się obejmuje zarówno formalne jak i nieformalne przekazywanie informacji między firmami, które następuje w sposób terminowy (na czas) i jest zrozumiałe⁷. Badania empiryczne dowodzą, że skuteczne komunikowanie się między firmami tworzy sprzyjające środowisko dla rozwoju zaufania, ponieważ umożliwia sprecyzowanie celów i oczekiwań⁸. Wymiana informacji może zwiększać również stopień zaangażowania kooperantów instytucjonalnych w rozwój relacji⁹. Oprócz zakresu wymiany informacji między firmami istotny jest również stopień personalizacji i formalizacji komunikacji. Warto też wziąć pod uwagę, że z badań jakościowych wynika, że nieformalne kontakty między pracownikami firm mają istotny wpływ na powstanie silnych relacji między firmami. Istotna może być zatem nie tylko wymiana informacji związanych z interesami ale również dzielenie się przez przedstawicieli firm informacjami osobistymi (np. o wakacjach)¹⁰

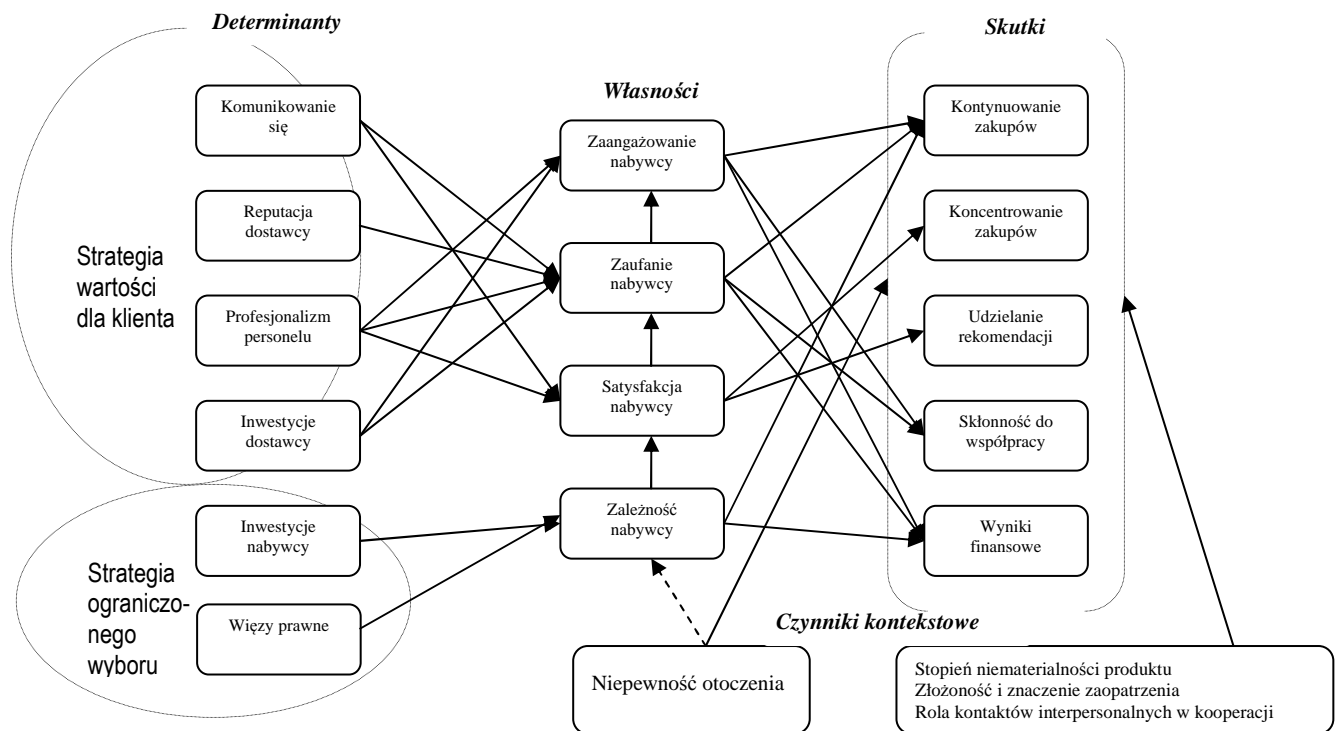
⁷ J. C. Anderson, J. A. Narus, A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, No. 54, January, 1990, s. 44.

⁸ J. C. Anderson, J. A. Narus, op. cit., ss. 42-58.

⁹ E. Anderson, B. Weitz, The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, No. 29, 1992, ss. 18-34.

¹⁰ A. Newman, I. Lings, N. Lee, What's in a Handshake? Exploring Business-to-Business Relational Exchange, *The Marketing Review*, No. 5, 2005, s. 134.

Rysunek 1. Strukturalny model relacji pomiędzy kontrahentami instytucjonalnymi



Źródło: opracowanie własne

Reputacja dostawcy

Przypuszczenie, że reputacja sprzedawcy (ang. seller's reputation) wywiera wpływ na zaufanie nabywcy na rynku instytucjonalnym zostało potwierdzone wynikami badań¹¹. Wydaje się to zresztą całkiem logiczne, że powszechnie podzielane opinie na temat dostawcy, z którym przedsiębiorstwo nigdy wcześniej jeszcze nie kooperowało będą wpływać na początkowy poziom zaufania, jakim pracownicy przedsiębiorstwa obdarzą dostawcę. Można przypuszczać, że wraz z rozwojem relacji pomiędzy kontrahentami coraz mniejszą rolę odgrywa reputacja jako czynnik określający poziom zaufania, a coraz większy - satysfakcja z dotychczasowej współpracy. Dobra reputacja sprzedawcy stanowi bardzo często warunek wstępny rozpoczęcia współpracy na rynku instytucjonalnym. Mniej znane, zwłaszcza nowe firmy starają się spełnić ten warunek poprzez gromadzenie listów polecających od klientów.

¹¹ Por. P.M. Doney, J.P. Cannon, An Examination of Nature Trust in Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, Vol. 61, April 1997, ss. 35-51; Por. S. Ganesan, Determinants of Long Term Orientation in Buyer-seller relationships, Journal of Marketing, vol. 58, 1994, ss. 1-19.

Profesjonalizm personelu

Nie tylko cechy organizacji (np. reputacja) ale również cechy pracowników działu sprzedaży/obsługi cieszą się dużym zainteresowaniem wśród badaczy z zakresu marketingu relacji. Z badań empirycznych prowadzonych w kontekście rynku instytucjonalnego wynika, że profesjonalizm (wiedza ekspercka) personelu (ang. seller expertise) stanowi determinantę zaufania nabywcy¹². W badaniach zidentyfikowano kilka wyznaczników profesjonalizmu sprzedawcy istotnych z perspektywy oczekiwań nabywcy. Są to przede wszystkim: łatwo mierzalna wiedza techniczna, stopień do jakiego pracownik jest w stanie zademonstrować tę wiedzę, formalny dowód profesjonalizmu (np. uzyskane wykształcenie, odbyte kursy) oraz zadeklarowana gotowość pracownika do obsługi klienta¹³. Porównanie uzyskanych w ponad 100 próbach badawczych współczynników korelacji wskazuje na to, że, profesjonalizm sprzedawcy stanowi determinantę zaufania, satysfakcji i zaangażowania nabywcy¹⁴.

Inwestycje dostawcy i nabywcy na rzecz relacji

Pojęcie inwestycji na rzecz relacji nawiązuje do kategorii specyficznych aktywów odgrywającego istotne znaczenie w teorii kosztów transakcyjnych¹⁵. W badaniach relacji pomiędzy kontrahentami instytucjonalnymi inwestycje, których dokonało przedsiębiorstwa na rzecz kooperacji z inną firmą są traktowane jako czynnik warunkujący stopień zależności, zaangażowania i zaufania przedsiębiorstwa w ramach relacji. Specyficzne inwestycje na rzecz relacji (ang. transaction specific investments) odnoszą się do zakresu, w jakim kooperanci ponoszą nakłady czasu, energii i/lub pieniędzy na rzecz współpracy. Zasoby te nie mogą być odzyskane, jeśli ta współpraca zostanie zakończona. Mogą to być przykładowo wydatki na szkolenia personelu oraz wdrożenie określonej technologii produkcji lub świadczenia usługi, które wynikają z konieczności adaptacji do oczekiwań kooperanta. Z badań wynika, że specyficzne inwestycje czynione przez pośredników (inwestycje nabywcy) na rzecz współpracy z producentami zwiększają stopień ich zaangażowania i zależności w ramach relacji¹⁶. Badania wskazują też na to, że inwestycje czynione przez producentów (inwestycje dostawcy) mogą istotnie zwiększyć poziom zaufania i zaangażowania pośredników w ramach relacji z tymi

¹² P.M. Doney, J.P. Cannon, op. cit., ss. 35-51.

¹³ A.Palmer, D. Bejou, Buyer – Seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation, Journal of Marketing Management, Vol. 10, 1994, s. 501.

¹⁴ R. W. Palmatier, R. P. Dant, D. Grewal, K. R. Evans, Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, Journal of Marketing, Vol. 70, October 2006, ss. 142-143.

¹⁵ Zob. szerzej w: O. E. Williamson, Ekonomiczne instytucje kapitalizmu, PWN, Warszawa 1998.

¹⁶ Por. S. Ganesan, Determinants of Long Term..., op. cit., s. 10; R. M. Morgan, S. D. Hunt, The commitment - Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, Vol. 58, July 1994, s. 30.

producentami¹⁷. Choć w literaturze można odnaleźć także takie wyniki badań kwestionują występowanie tych tendencji¹⁸, to jednak nie stanowi to wystarczającej podstawy do usunięcia tego czynnika z modelu. W projektach badawczych weryfikuje się zazwyczaj zarówno poziom specyficznych inwestycji ponoszonych przez sprzedawcę, jak i odbiorcę.

Więzy prawne

Wymiana handlowa pomiędzy przedsiębiorstwami z reguły opiera się na podpisaniu formalnej umowy. Więzy prawne odnoszą się w tym kontekście do stopnia, w jakim dokument ten reguluje role i zakres odpowiedzialności stron zarówno w odniesieniu do planowanych jak i nieplanowanych zdarzeń w ramach współpracy. Z badań empirycznych wynika, że występują istotne zależności pomiędzy poziomem więzów prawnych a zależnością kontrahentów w kanale dystrybucji¹⁹. Badania dowodzą również, że w relacjach pomiędzy kontrahentami instytucjonalnymi wysoki poziom zaufania nie wyklucza występowania silnych więzów prawnych, przeciwnie, wyniki wskazują raczej na to, że w przypadku kooperacji w zakresie strategicznych produktów zaopatrzeniowych czynniki te najczęściej występują wspólnie²⁰. Studia literaturowe wskazują, że więzy prawne są dość rzadko umieszczane w modelach jako uwarunkowanie rozwoju relacji. Tym niemniej za uwzględnieniem tego czynnika przemawia dość powszechne stosowanie umów w kooperacji na rynku B2B. Logiczne wydaje się, iż stopień formalizacji ról stron relacji zwiększa stopień ich współzależności i w ten pośredni sposób może wpływać pozytywnie na różne finansowe i behawioralne skutki relacji.

Własności relacji

Do kluczowych własności relacji, warunkujących w sposób bezpośredni powstawanie określonych skutków trwałych relacji pomiędzy kontrahentami możemy zaliczyć: satysfakcję, zaangażowanie, zaufanie i zależność nabywcy. Istotność statystyczna wszystkich tych czynników została potwierdzona w drodze badań bezpośrednich.

Satysfakcja nabywcy

Badania wpływu satysfakcji nabywców na trwałość relacji wymiennej mają długą tradycję w literaturze z zakresu marketingu. Chociaż najbardziej upowszechnione jest wykorzy-

¹⁷ S. Ganesan, Determinants of Long Term..., op. cit., s. 10.

¹⁸ J. P. Cannon, W. D. Perreault JR., Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, November 1999, ss. 439-460.

¹⁹ R. F. Lusch, J. R. Brown, Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, October, Vol. 60 Issue 4, 1996, ss.19-38.

²⁰ J. P. Cannon, W. D. Perreault JR., Buyer-Seller Relationships..., op. cit., ss. 439-460.

stanie satysfakcji jako elementu strukturalnych modeli rozwoju relacji w kontekście rynku konsumpcyjnego spotykane jest również zastosowanie tego miernika w kontekście relacji pomiędzy kontrahentami instytucjonalnymi²¹. Nie bez znaczenia pozostaje to, że satysfakcja stanowi najbardziej upowszechniony w praktyce miernik służący do oceny jakości relacji pomiędzy firmą a jej nabywcami. Wiąże się to prawdopodobnie z popularyzacją certyfikowanych systemów zarządzania jakością ISO, które skłaniają przedsiębiorstwa do realizacji badań satysfakcji nabywców.

Jednocześnie warto podkreślić, iż liczne badania empiryczne kwestionują liniowość związku pomiędzy satysfakcją a skłonnością nabywcy do kontynuowania zakupów²². Badania bezpośrednie dowodzą, że klienci są niezadowoleni z dokonanych zakupów w około 25% przypadków. Zaskakujące jest natomiast to, że tylko 5% z nich składa reklamacje²³. Z badań wynika również, że aż 65-85% tych, którzy zmienili swojego dostawcę, byli usatysfakcjonowani poprzednim zakupem. Wynika z tego więc, że budowa silnej relacji z klientem nie powinna następować poprzez spełnianie oczekiwań klienta ale raczej przekraczanie tych oczekiwań²⁴. Stan zadowolenia klienta stanowi warunek konieczny ale nie wystarczający trwałej relacji wymiennej na rynku instytucjonalnym. W rezultacie przyjmuje się, że na skuteczność relacji wpływają również inne własności relacji.

Zaangażowanie nabywcy

Pojęcie zaangażowania nabywcy pojawiło się już w pierwszych opracowaniach eksplorujących zjawisko relacyjnego podejścia do wymiany na rynku instytucjonalnym i jest nadal konsekwentnie wykorzystywane²⁵. Zjawisko to zostało wprowadzone do modeli relacji biznesowych pod wpływem teorii wymiany społecznej²⁶. Zaangażowanie traktowane jest dość zgodnie w różnych definicjach jako intencja do przyszłych zachowań, zwłaszcza ponoszenia nakładów na rzecz wysoko ocenianej relacji z kontrahentem²⁷. Zaangażowanie nabywcy jest postrzegane jako determinanta wielu pozytywnych efektów relacji takich jak: współ-

²¹ Por. S. Ganesan, *Determinants of Long Term...*, op. cit., ss. 1-19.

²² zob. np.: J. Lee, J. Lee, L. Feick, *The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France*, *Journal of Services Marketing*, 15/1, 2001, ss. 35 - 48, J. Barnes, *Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customers*, *Psychology & Marketing*, vol. 14 (8), december 1997, ss. 765-790.

²³ B. Glanz: *Building customer loyalty*. Irwin 1994, s. 78.

²⁴ J. Griffin: *Customer loyalty. How to earn it, how to keep it*. San Francisco, Jossey – Bass Publishers 1997, s. 1, [za:], A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007, s. 58.

²⁵ Zob. np. D. Ford, *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, [w:] *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3rd ed., pr zb. pod red. D. Ford, Thomson Learning, London, ss. 339-354.

²⁶ E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna, Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 1997, s. 436.

²⁷ E. Anderson, B. Weitz, *The Use of Pledges...*, op. cit., s. 19.

praca i retencja a nawet spolegliwość nabywcy²⁸. Wypada podkreślić, że wykorzystanie zaangażowania nabywcy jako jednego z prognostyków skuteczności relacji w badaniach wymaga refleksji na etapie operacjonalizacji zmiennych²⁹.

Zaufanie nabywcy

Podobnie jak zaangażowanie tak i pojęcie zaufania nawiązuje do teorii wymiany społecznej. Zaufanie zawiera w sobie przede wszystkim element wiarygodności (ang. credibility), czyli przekonanie, że druga strona może i będzie zachowywać się zgodnie z obietnicami³⁰. Z badań wynika, że zaufanie nabywcy wywiera bezpośredni wpływ na różne pozytywne skutki relacji oraz zwiększa stopień zaangażowania nabywcy w ramach relacji³¹. Choć w literaturze można odnaleźć rozróżnienie jeszcze innych wymiarów zaufania, można przyjąć, że komponent emocjonalny ma największe znaczenie w zaufaniu nabywcy. Warto zauważyć, że zaufanie nie powstaje wyłącznie w wyniku spełniania oczekiwań przez kontrahenta (satisfakcji), ale również na zaufanie w ramach relacji wpływ mają podmioty trzecie poprzez rozpraszanie określonych opinii o kooperujących ze sobą przedsiębiorstwach³².

Zależność nabywcy

Wielu autorów podkreśla, że w rzeczywistości biznesowej nie wszystkie trwałe relacje oparte są na pozytywnych odczuciach i dobrej woli nabywcy. Znaczna ich część opiera się na zależności od zasobów dostarczanych przez kooperanta w sytuacji ograniczonej dostępności do alternatyw i wysokich kosztów zmiany kooperanta³³. Stan w którym jedna ze stron relacji wymiennej wyraźnie dominuje nad drugą jest określany mianem zależności (ang. dependence), natomiast stan w którym siła wpływu rozłożona jest względnie równomiernie określany jest jako współzależność (ang. interdependence). Z badań wynika, że zależność pośrednika od producenta zwiększa szanse kontynuowania przez pośrednika współpracy³⁴. Również inne

²⁸ R. M. Morgan, S. D. Hunt, *The commitment - Trust Theory...*, op. cit., s. 33.

²⁹ Sposób operacjonalizacji pojęcia zaangażowanie nabywcy zastosowany w niektórych projektach może budzić wątpliwości. Przykładowo analiza treści zastosowanych pytań ankietowych w badaniach przeprowadzonych przez R. M. Morgan'a i S. D. Hunt nasuwa przypuszczenie, że pytania przypisane przez badaczy do zaangażowania a także niechęci klienta do odejścia odnoszą się w istocie do tego samego wymiaru relacji (Por. R. M. Morgan, S. D. Hunt, *The commitment - Trust Theory...*, op. cit., ss. 20-38).

³⁰ D. Iacobucci, J. D. Hibbard, *Toward an encompassing theory...*, op. cit., s. 23.

³¹ Por. S. Ganesan, *Determinants of Long Term...*, op. cit., ss. 1-19, J. Światowiec, *Modelowanie strukturalne długookresowej orientacji nabywcy w relacji z dostawcą*, [w:], *Badania marketingowe. Metody. Tendencje. Zastosowania*, pr. zb. pod red. K. Mazurek – Łopacińskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, ss. 278-284; R. M. Morgan, S. D. Hunt, *The commitment - Trust Theory...*, op. cit., ss. 20-38.

³² A. Newman, I. Lings, N. Lee, *What's in a Handshake?* op. cit., s. 131.

³³ J. Lee, J. Lee, L. Feick, *The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France*, „*Journal of Services Marketing*”, 15/1, 2001, ss. 35 – 48.

³⁴ S. Ganesan, *Determinants of Long Term...*, op. cit., ss. 1-19.

badania prowadzone w Polsce³⁵ i za granicą³⁶ w sferze B2B wskazują na znaczenie zależności nabywcy jako determinanty oczekiwanych, pozytywnych skutków relacji wymiennej.

Skutki relacji

Długookresowe relacje z klientami instytucjonalnymi mają sens z punktu widzenia dostawcy wtedy, kiedy przynoszą korzyści. Dotychczas poddawano badaniom przede wszystkim behawioralne skutki trwałych relacji wymiennych, takie jak: kontynuowanie zakupów, koncentrowanie zakupów, udzielanie rekomendacji oraz skłonność do współpracy. Zakłada się, że czynniki te zwiększają zyskowność relacji z klientami. Tym niemniej istnieją podstawy empiryczne, aby zakładać występowanie pewnych bezpośrednich finansowych skutków własności relacji z klientami.

Kontynuowanie zakupów

Kontynuowanie zakupów przez nabywcę (ang. expectation of continuity, customer retention) stanowi czynnik, który jest najczęściej przedstawiany w literaturze jako skutek relacji pomiędzy sprzedawcą i nabywcą. Występowanie tego efektu pod wpływem zaangażowania i zaufania, a także zależności nabywcy na rynku B2B uzyskało szerokie wsparcie empiryczne³⁷. Kontynuowanie zakupów wyraża się w skłonności nabywcy do dokonywania ponownych zakupów w określonym horyzoncie czasowym – w przyszłości.

Udzielanie rekomendacji

Kontynuowanie zakupów może wynikać zarówno z pozytywnych odczuć klienta wobec dostawcy jak i zależności od dostawcy w sytuacji niewielkiej dostępności alternatyw. Z tego też względu zasadny jest pomiar skłonności klientów do polecenia dostawcy innemu potencjalnemu klientowi. Z badań empirycznych relacji pomiędzy sprzedawcą i nabywcą w odniesieniu głównie do rynku konsumpcyjnego wynika, że udzielanie rekomendacji przez nabywcę uwarunkowane jest stopniem jego zadowolenia i zaufania wobec sprzedawcy³⁸. Do wykorzystania tego miernika w ocenie skuteczności relacji pomiędzy kontrahentami instytucjonalnymi skłaniają również wyniki badań prowadzonych w USA, z których wynika, że

³⁵ J. Światowiec, op. cit., ss. 278-284.

³⁶ S. D. Jap, S. Ganesan, Control Mechanisms and Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, May 2000, ss. 227-245.

³⁷ P.M. Doney, J.P. Cannon, op. cit., ss. 35-51; M. Morgan, S. D. Hunt, op. cit., ss. 20-38; S. Ganesan, op. cit., ss. 1-19.

³⁸ Por. K. E. Reynolds, S. E. Beatty, Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing, *Journal of Retailing*, 75 (1), 1999, ss. 11-32; M. Mitreğa, Marketing relacji. Teoria i Praktyka, CeDeWu, Warszawa 2005, ss. 128-140.

wyższą dynamikę wzrostu sprzedaży osiągają właśnie te przedsiębiorstwa, których klienci w badaniach ankietowych deklarują wysoką skłonność do rekomendacji³⁹.

Koncentrowanie zakupów

Dla przedsiębiorstwa korzystne jest nie tylko wydłużanie okresu współpracy z danym klientem ale również zwiększanie udziału swoich produktów (marki) w całkowitej wartości zakupów danego typu produktów dokonywanych przez tego klienta. Z badań bezpośrednich wynika, że większość klientów instytucjonalnych preferuje sytuacje, w której w przeważającej mierze korzysta z oferty jednego sprawdzonego dostawcy i jednocześnie podtrzymuje transakcje z kilkoma „dostawcami posiłkowymi”. W tym kontekście pozytywnym efektem relacji z klientem może być awans z pozycji dostawcy mniejszościowego na pozycję kluczowego (np. koncentracja zakupów powyżej 50%)⁴⁰. Z badań prowadzonych głównie na rynku konsumpcyjnym wynika, że determinantę poziomu koncentrowania zakupów stanowi satysfakcja nabywców⁴¹. Również badania prowadzone w kontekście rynku instytucjonalnego potwierdzają istnienie tej zależności⁴².

Skłonność do współpracy

Zainteresowanie skłonnością do współpracy stało się przedmiotem badań w marketingu relacji głównie w wyniku badań potwierdzających występowanie tej skłonności jako efektu zaangażowania i zaufania klienta w kanale dystrybucji⁴³. Skłonność nabywcy do współpracy z dostawcą wyraża się poprzez jego uczestnictwo w różnych działaniach mających przynieść obopólne korzyści. W zależności od specyfiki branży w której działają kontrahenci działania te mogą przybierać zróżnicowaną formę: od wspólnych prac na rzecz rozwoju nowej technologii, poprzez wspólne działania promocyjne po współpracę w ramach obsługi klienta ostatecznego.

³⁹ Zob. szerzej w: F. F. Reichheld, Najważniejszy jest wskaźnik wzrostu, *Harvard Business Review Polska*, 16 (4), 2004.

⁴⁰ Marketing relacji na rynku Business to Business, pr. zb. pod red. M. Mitreği, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, ss. 137-153.

⁴¹ K. E. Reynolds, S. E. Beatty, op. cit., ss. 11-32; J. Barnes, Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customers, *Psychology & Marketing*, vol. 14 (8), december 1997, ss. 765-790.

⁴² Zob. szerzej na temat uwarunkowań stopnia koncentrowania zakupów przez klientów instytucjonalnych w świetle wyników badań w: Marketing relacji na rynku Business to Business. Wybrane zagadnienia, pr. zb. pod red. M. Mitreği, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, ss. 137-153.

⁴³ M. Morgan, S. D. Hunt, The commitment - Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July 1994, ss. 20-38; J. C. Anderson, J. A. Narus, A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership, *Journal of Marketing*, 54 (January), 1990, ss. 42-58.

Wyniki finansowe

Finansowe („twarde”) skutki takich własności relacji jak zaufanie czy zaangażowanie klienta instytucjonalnego nie są w wystarczającym stopniu zweryfikowane empirycznie. Wynika to prawdopodobnie z trudności, jakie napotykają badacze akademicy w dostępie do menedżerskich informacji na temat tych finansowych aspektów współpracy z nabywcami. Przedstawiciele firm nie są z reguły skłonni do ujawniania wyników finansowych. W rezultacie w dotychczasowych badaniach relacji pomiędzy sprzedawcą i nabywcą wyniki finansowe tych relacji były z reguły określane z perspektywy wyników finansowych klienta. Badania te potwierdzają występowanie różnych korzyści finansowych dla klienta, takich, jak zwiększenia zysków, obrotów⁴⁴ a także obniżenie kosztów działalności⁴⁵. W literaturze przedmiotu można spotkać nieliczne próby określenia rentowności relacji rynkowych z perspektywy dostawcy. Badania te potwierdzają, że zaufania, zaangażowanie i wzajemna zależność w ramach relacji pomiędzy firmą a danym klientem instytucjonalnym zwiększają udział tego klienta w zyskach osiągniętych przez firmę - dostawcę⁴⁶.

Czynniki kontekstowe

W literaturze dość powszechnie przyjmuje się tezę, że zależności przyczynowe pomiędzy determinantami, własnościami i efektami relacji wymiennej nie mają charakteru uniwersalnego. Istotność i siła tych zależności zależy od pewnych czynników kontekstowych (ang. moderators), wśród których kluczowe znaczenie posiadają: stopień niematerialności przedmiotu wymiany, rola kontaktów interpersonalnych w relacjach pomiędzy kontrahentami, niepewność otoczenia, a także złożoność i znaczenie zaopatrzenia dla nabywcy. Porównanie współczynników korelacji pomiędzy poszczególnymi własnościami a efektami relacji uzyskanymi w różnych badaniach potwierdza istotne oddziaływanie czynników kontekstowych⁴⁷.

⁴⁴ J. A. Siguaw, P. M. Simpson, T. L. Baker, Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 62, July 1998, ss. 99-111.

⁴⁵ J. P. Cannon, C. Homburg, Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs, *Journal of Marketing*, Vol. 65, January 2001, ss. 29-43.

⁴⁶ Zob. zwłaszcza J. D. Hibbard, F. F. Brunel, R. P. Dant, D. Iacobucci, Does Relationship Marketing Age Well?, *Business Strategy Review*, Vol. 12, Issue 4., ss. 29-35.

⁴⁷ Por. R. W. Palmatier, R. P. Dant, D. Grewal, K. R. Evans, Factors Influencing the Effectiveness..., op. cit., s. 148; P.M. Doney, J.P. Cannon, op. cit. ss. 35-51; R. W. Palmatier, R. P. Dant, D. Grewal, A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 71, 2007, ss. 172-194; J. P. Cannon, W. D. Perreault JR., op. cit., ss. 439-460.

Stopień niematerialności produktu

Generalnie wraz ze spadkiem stopnia materialności produktu stanowiącego przedmiot wymiany pomiędzy sprzedawcą i nabywcą większe znaczenie dla każdej ze stron posiada utrzymanie sprawdzonej współpracy niż poszukiwanie nowych partnerów handlowych. Ta tendencja wiąże się z tym, że nabywca ma większe trudności w ocenie jakości usługi niż produktu przed dokonaniem zakupu od nowego oferenta. Trwałe relacje wymienne mają również duże znaczenie dla usługodawców, ponieważ bardzo często dla przeprowadzenia profesjonalnego świadczenia konieczny jest aktywny udział klienta w trakcie samego procesu (np. dostosowanie się handlowców - uczestników szkolenia zamkniętego do metod dydaktycznych stosowanych przez trenera w ramach kontraktu pomiędzy firmą szkoleniową a firmą produkcyjną zatrudniająca handlowców).

Rola kontaktów interpersonalnych

Z badań wynika, że takie czynniki jak profesjonalizm personelu, zaufanie czy satysfakcja klienta, odgrywają większą rolę w przypadku tych sektorów B2B, w których handlowcy pełnią rolę swoistych doradców klientów (np. systemy informatyczne, usługi zarządzania ryzykiem walutowym), niż w sektorach, w których rola handlowców jest bardziej ograniczona (np. produkty szybko rotujące).

Niepewność otoczenia

Niepewność otoczenia rozumiana jako ograniczony dostęp do informacji na temat warunków współpracy z potencjalnymi kooperantami stanowi fundamentalne założenie teorii kosztów transakcyjnych. W teorii tej przyjmuje się, że odczuwana niepewność otoczenia powoduje wzrost kosztów transakcyjnych ponoszonych przez kooperantów, dlatego strony dążą do jej ograniczenia poprzez integrację wertykalną⁴⁸. W dotychczasowych badaniach prowadzonych w obszarze B2B pomiar niepewności otoczenia następował najczęściej z punktu widzenia nabywcy w oparciu o deklarację na temat zakresu dostępnych alternatywnych dostawców oraz produktów w sferze zaopatrzenia (ang. *environmental diversity*). W takim ujęciu niepewność otoczenia jest kategorią zbliżoną do pojęcia stopnia rozproszenia sektora dostawców. Badania wskazują na to, że odczuwana przez nabywcę niepewność otoczenia silnie obniża stopień zależności nabywcy od dostawcy a także zwiększa wpływ takich czynników jak zaangażowanie i zaufanie zarówno na behawioralne jak i finansowe skutki relacji wymiennej.

⁴⁸ Zob. szerzej w: O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.

Wypada jednak zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu można również odnaleźć wyniki badań, które kwestionują te tendencje⁴⁹.

Złożoność i znaczenie zaopatrzenia

Czynnikami kontekstowymi, które menedżer powinien uwzględnić w projektowaniu strategii nakierowanej na relacje z klientami instytucjonalnymi są również: złożoność zaopatrzenia oraz znaczenie zaopatrzenia z perspektywy obsługiwanych klientów. Ten pierwszy czynnik odnosi się do postrzeganego przez nabywcę stopnia skomplikowania (w sensie technologii produkcji bądź sposobu wykorzystania) produktów lub usług nabywanych od dostawcy. Ten drugi z kolei odnosi się do postrzeganego przez nabywcę znaczenia dostaw w daną kategorię produktów lub usług dla funkcjonowania firmy. Czynnik ten może być zmierzony chociażby poprzez oszacowany przez nabywcę procentowy udział kosztów zaopatrzenia w dany produkt lub usługę w całości kosztów funkcjonowania firmy. Z badań wynika, że te obydwa czynniki zwiększają prawdopodobieństwo powstawania trwałych relacji z dostawcami w sferze zaopatrzenia.

Wnioski - opcjonalne strategie marketingu relacji

Analiza wyników badań prowadzonych przez różnych autorów wskazują, że przedsiębiorstwa działające na rynku instytucjonalnym mogą budować korzystne dla nich relacje z nabywcami stosując jedną z dwóch głównych opcji strategicznych: przekraczania oczekiwań oraz ograniczonego wyboru. Na rysunku 1 przyporządkowano poszczególne elementy strukturalne modelu relacji do każdej z tych strategii.

Strategia wartości dla klienta może być stosowana przez firmę, która cieszy się raczej dobrą reputacją wśród klientów i polega na szczególnej dbałości nie tylko o realizację ustalonych z klientem warunków współpracy ale również na dążności do przekraczania oczekiwań klienta. Dla powodzenia tej strategii kapitalne znaczenie posiada odpowiednia komunikacja firmy z klientami a także rozwijanie kompetencji zawodowych i orientacji na klienta wśród pracowników utrzymujących kontakty z klientami. Wyrazem realizacji tej strategii są również różne działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu dostosowania własnych systemów i procedur do specyficznych wymogów określonego nabywcy.

Druga z możliwych opcji strategicznych polega przede wszystkim na oddziaływaniu przedsiębiorstwa na odczuwaną przez nabywców zależność w ramach współpracy. Sposobem

⁴⁹ J. P. Cannon, W. D. Perreault JR., op. cit., ss. 439-460.

na zwiększenie stopnia zależności nabywców może być przede wszystkim skłanianie nabywców do działań adaptacyjnych, które mają charakter inwestycji na rzecz współpracy z dostawcą. Działania tego typu mogą przybierać różne formy. Mogą polegać one chociażby na wspólnych pracach nad nową technologią produkcji bądź partycypacji w rozwoju i instalacji systemu informatycznego umożliwiającego współpracę w systemie just-in-time. Sposobem na zwiększanie zależności nabywcy od dostawcy jest również podpisywanie umów, które w danym okresie znacznie ograniczają swobodę nabywców w zakresie wyboru źródeł zaopatrzenia a także warunków współpracy z dostawcą. Na rynku instytucjonalnym całkiem prawdopodobne są również i takie sytuacje, w których pojedyncze przedsiębiorstwa wpływają na poziom odczuwanej przez nabywców niepewności otoczenia i w ten sposób uzależniają od siebie nabywców. Może to przybierać formę manipulacji ilością i zakresem asortymentowym produktów dostarczanych na rynek w sytuacji nadwyżki popytu. Z badań przeprowadzonych w 2006 roku wynika, że większość osób zajmujących się zaopatrzeniem firm w produkty i usługi przemysłowe ma niewielki wybór w zakresie potencjalnych dostawców z uwagi na dostrzegane obiektywne ograniczenia podaży⁵⁰.

Podsumowanie

Dotychczasowy dorobek empiryczny marketingu relacji uzasadnia prace syntetyczne dotyczące zależności przyczynowych zaobserwowanych w obrębie relacji pomiędzy kontrahentami instytucjonalnymi. W niniejszym artykule omówiono czynniki, które mogą być wykorzystane przez przedsiębiorstwa w celu budowy nie tylko trwałych ale również korzystnych relacji z nabywcami na rynku B2B. Analiza tych czynników wskazuje, że przed wdrożeniem strategii nakierowanej na rozwój relacji z klientami firmy powinny poddać analizie specyfikę swojego produktu/usługi uwzględniając perspektywę klienta. Sukcesowi relacyjnej strategii sprzyjają takie czynniki jak wysoki stopień niematerialności sprzedawanego produktu, złożona rola personelu firmy w procesach sprzedaży oraz znaczący udział sprzedawanych produktów/usług w kosztach funkcjonowania nabywców.

Oczekiwane skutki relacji z klientami mogą być osiągnięte przez jedną z dwóch strategii: wartości dla klienta i ograniczonego wyboru. Każda z tych strategii opiera się na innych narzędziach. W wyborze jednej z tych strategii menedżerowie powinni wziąć pod uwagę zakres dostępnych dla klienta alternatyw w sferze zaopatrzenia. Dla firm działających w sektorach o niewielkim natężeniu konkurencji (niskiej niepewności otoczenia z perspek-

⁵⁰ Zob. szerzej na temat ograniczeń wyboru dostawcy w: Marketing relacji na rynku Business to Business, op. cit., ss. 137-153.

tywy klienta) strategia ograniczonego wyboru oparta na uzależnianiu klienta wydaje się bardziej uzasadniona. Z kolei dla firm działających w sektorach o niewielkim poziomie koncentracji, w których klienci odczuwają wysoką niepewność otoczenia strategia oparta na wartości dla klienta stanowi interesująca alternatywę.