

Milena Ratajczak-Mrozek

Krystian Barłożewski

Jak zmienić kontakty w korzystne relacje – wyniki badań empirycznych

Relacje tworzą się między podmiotami prowadzącymi działalność biznesową jako efekt powtarzalnych interakcji. Choć kluczowe dla działalności, pojęcie relacji często nie jest w pełni rozumiane, co wynika z faktu, że relacje nie ograniczają się do związków formalnych między przedsiębiorstwami.

W praktyce prowadzenia biznesu relacje postrzegane są jako remedium na brak możliwości rozwoju firmy, zapewniające ekspansję i sukces działalności. To z kolei sprzyja wierze w konieczność nawiązywania licznych kontaktów, które następnie mają przekształcić się w relacje będące źródłem wielu korzyści. Jednak w praktyce przekształcenie kontaktów w relacje nie jest takie proste. Stąd pojawiają się dwa pytania badawcze, na które odpowiedzi powinien udzielić artykuł. Po pierwsze, co w praktyce prowadzenia biznesu jest potrzebne do przekształcenia kontaktu w przynoszącą korzyść relację? I po drugie, czy liczne kontakty, czyli tak zwane „znajomości” są wystarczające do osiągnięcia trwałego sukcesu w budowaniu relacji biznesowych?

W artykule przedstawiamy wyniki badań przeprowadzonych wśród 419 firm różnej wielkości, działających w Polsce. Badanie „Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych” przeprowadzono od listopada 2014 do czerwca 2015 roku. Struktura analizowanych firm odpowiada

generalnej strukturze firm w Polsce – 87 proc. z nich to małe i średnie przedsiębiorstwa (pozostałe 13 proc. to duże podmioty) i 74 proc. to podmioty prywatne o kapitale krajowym. W badaniu spytaaliśmy przedstawicieli kierownictwa firm o charakterystykę i korzyści płynące z relacji łączących firmy z ich najważniejszymi kluczowymi klientami i kluczowymi dostawcami. Dzięki temu możliwe jest wskazanie istotnych warunków niezbędnych do powstania korzystnych relacji.

Istota relacji przedsiębiorstw

Relacja to swego rodzaju fenomen, który powstaje w ciągu dłuższego czasu i jest rozwijany poprzez powtarzające się interakcje między podmiotami [Easton, 1992]. Tym samym relacja jest definiowana jako współzależny proces ciągłej interakcji i wymiany między co najmniej dwoma podmiotami w ramach sieci biznesowej [Holmund, Törnroos, 1997] lub jako wzajemna orientacja dwóch firm względem siebie, która oznacza, że firmy są przygotowane do współpracy ze sobą i oczekują od siebie wzajemnie takich działań [Johanson, Mattsson, 1987]. Podczas procesu rozwoju relacji podmioty *tworzą silne i szerokie społeczne, gospodarcze, usługowe i technologiczne więzi, z zamiarem, aby wraz z czasem obniżyć koszty całkowite oraz zwiększyć wartość dodaną, a tym samym osiągnąć obopólne korzyści* [Anderson, Narus, 1991].

Ważną cechą relacji jest fakt, że do ich powstania wymagany jest dłuższy czas. Powstanie relacji wymaga czasu i wysiłku ze strony obydwu podmiotów [Forsgren, et al., 2015, Håkansson, Ford, 2002, Szymura-Tyc, 2015]. Długoterminowy charakter może być opisany jako wzajemne oczekiwanie ze strony podmiotów, że relacja będzie kontynuowana [Ratajczak-Mrozek, 2009], choć nieoczekiwane wydarzenia zawsze mogą doprowadzić do jej zerwania. Kolejnymi typowymi cechami opisującymi prawdziwe relacje, w przeciwieństwie do zwykłych kontaktów, są zaufanie, zaangażowanie, a także lojalność [Leszczyński, 2014, Morgan, Hunt, 1994, Farrelly, Quester, 2003]. Wymienione cechy odnoszą się do pojęcia jakości relacji, mając na uwadze, że z perspektywy firmy nie każda relacja jest równie istotna.

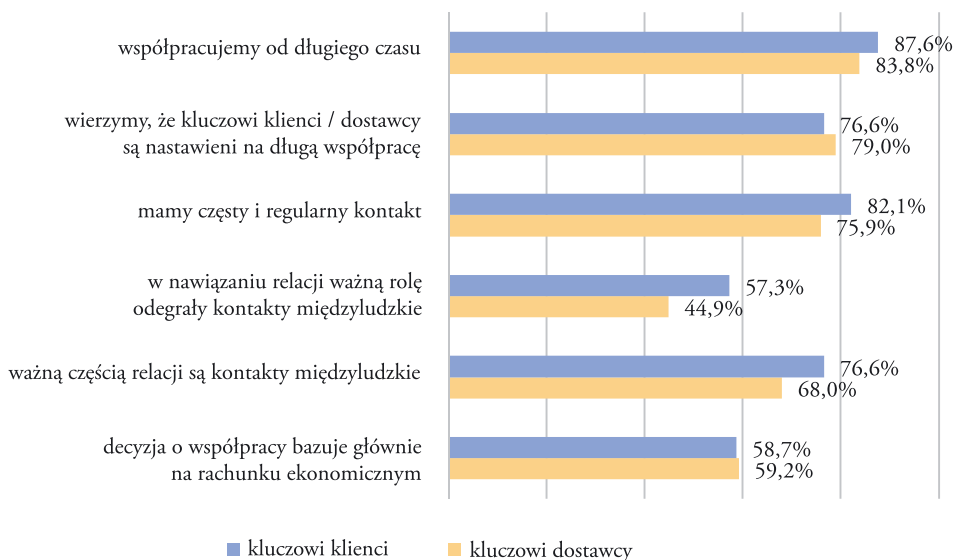
Relacje są rozwijane tylko z ograniczoną liczbą podmiotów [Håkansson, Waluszewski, 1992], mówi się nawet, że przeciętnie przedsiębiorstwo ma 10 ważnych relacji [Håkansson, Henders, 1992], a ograniczona liczba relacji wynika z inwestycji, które trzeba ponieść, aby je rozwi-

nać [Ford, Håkansson, 2006]. Te inwestycje dotyczą zaangażowania zasobów, w tym finansowych, oraz czasu. Założenie o ograniczonej liczbie ważnych relacji przedsiębiorstw oznacza, że same interakcje mogą, ale nie muszą prowadzić do rozwoju relacji [Blois, 1997]. Stąd tym bardziej istotne jest pytanie dotyczące warunków przełożenia pojedynczych interakcji, uosabianych przez sieć jednorazowych kontaktów, w relacje przynoszące korzyści.

Kluczowe cechy i korzyści z relacji przedsiębiorstw

Chcąc udzielić odpowiedzi na pytanie, co w praktyce prowadzenia biznesu jest potrzebne do przekształcenia kontaktu w przynoszące korzyści relacje, poddano analizie odpowiedzi uzyskane, jak wspomniano wyżej, od 419 firm. Zastosowaną metodą była ankieta pocztowa i internetowa, gdzie obydwu kwestionariusze obejmowały te same pytania badawcze, a firmy mogły otrzymać ankietę tylko raz. Lista adresowa została przygotowana na podstawie ogólnopolskiej bazy danych firmy

Rysunek 1 Charakterystyka relacji z kluczowymi klientami i kluczowymi dostawcami



Procent firm, które zgadzają się lub zdecydowanie zgadzają się z wymienioną cechą opisującą relację (oceny dokonywano na skali 5-stopniowej).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kompass Poland, a operat losowania obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski, reprezentując wszystkie branże i wszystkie wielkości przedsiębiorstw. Dobór próby miał charakter losowy. Uzyskano stopę zwrotu 11,8 proc. dla ankiet pocztowych i 2,4 proc. dla ankiet internetowych, co doprowadziło do łącznie 419 odpowiedzi. Na pytania dotyczące kluczowych relacji firmy odpowiadali przedstawiciele kierownictwa, co miało zapewnić reprezentatywne opinie na temat ważnych relacji z perspektywy całego przedsiębiorstwa.

W pierwszym etapie analizie poddano charakterystykę relacji (zobacz rysunek 1), co umożliwiła identyfikację najbardziej istotnych obszarów wyróżniających relacje na tle wszystkich kontaktów firmy i pozwala wskazać, co jest niezbędne do przekształcenia kontaktów w relacje.

Powszechnie uważa się, że do powstania relacji potrzeba czasu. Przedstawione badania potwierdzają tę zależność. Dla powstania relacji niezbędne jest wykształcenie się nieformalnych norm współpracy i zaufania, a to zazwyczaj wymaga czasu. Co więcej, o powstałym zaufaniu świadczy nie tylko czas trwania wzajemnych kontaktów, ale także przekonanie o długoterminowym nastawieniu partnerów do wspólnych działań. Trzeba podkreślić, że te warunki dotyczą zarówno relacji z klientami, jak i dostawcami. Ważną rolę pełni także jakość tego, co się dzieje w trakcie współpracy. Relacja wiążąca się z rutynowymi zleceniami realizowanymi raz na jakiś czas niekoniecznie przyniesie szerokie spektrum korzyści. Między innymi poprzez częstą i regularną współpracę można przyspieszyć przekształcenie kontaktu w relację. Przy czym istotne jest, aby ta częstotliwość wiązała się nie tyle z samym podtrzymywaniem kontaktów, a z rzeczywistym oferowaniem korzyści.

Przeprowadzone badania wykazują, że każdorazowo 59 proc. relacji, zarówno z kluczowymi klientami jak i dostawcami,

bazuje na rachunku ekonomicznym (nie wykluczając jednak jednocześnie znaczenia innych czynników), co wskazuje, że relacje nie są wyłącznie idealistyczną wizją kooperacji. Zasadniczo, firmy kierujące się maksymalizacją zysku szukają rozwiązań najbardziej ekonomicznych i korzystnych finansowo. Powstaje zatem pytanie, co może motywować firmy do utrzymania pozostałych 40 proc. relacji? Jeśli w ich przypadku nie jest najważniejszy prosty rachunek ekonomiczny, to muszą się one wiązać z innymi niż stricte bezpośrednimi finansowymi korzyściami.

Relacje mogą przynosić nie tylko korzyści finansowe, ale także oznaczać poprawę elastyczności i szybkości działania, redukcję kosztów transakcyjnych, ryzyka i niepewności poprzez wytworzenie rutyny postępowania, niespisanych zasad współpracy, zaufania oraz wzajemne dostosowanie. W konsekwencji, w miarę zacieśniania współpracy zmiana partnera staje się coraz trudniejsza. Z drugiej strony, skoro dla blisko 60 proc. firm czynnik ekonomiczny odgrywa ważną rolę, może to w ich przypadku oznaczać albo brak miejsca dla innych przesłanek budowania relacji albo też brak różnic w postrzeganiu istniejących kluczowych partnerów biznesowych. To drugie tworzy szczególną szansę rynkową dla tych firm, które posiadły już umiejętność budowania długotrwałych relacji biznesowych w oparciu o czynniki pozafinansowe, gdyż umożliwia wyróżnienie się na tle najbliższych konkurentów.

W powyższym kontekście przeprowadzone badania wykazały główne korzyści osiągane przez firmy dzięki relacjom z najważniejszymi kluczowymi klientami i dostawcami, stanowiące drugi etap badania (rysunek 2).

Jak widać, istnieje pewna grupa korzyści wspólnych dla wszystkich relacji, niezależnie od typu partnera. Wiążą się one z szeroko rozumianym rozwojem (który

może być wspierany pod względem ekonomicznym, technologicznym, kompetencyjnym, wizerunkowym), tworzeniem nowych produktów, zaufaniem i związanym z nim ograniczaniem ryzyka. Ponadto, w przypadku relacji z klientami są to korzyści związane ze sprzedażą – bezpośrednio jej wzrost i czynniki ją wspierające (rekomendacje i prestiż). Z kolei w przypadku relacji z dostawcami są to korzyści związane z kosztami działalności (bezpośrednio obniżenie kosztów, większa elastyczność działania oraz wzrost marży).

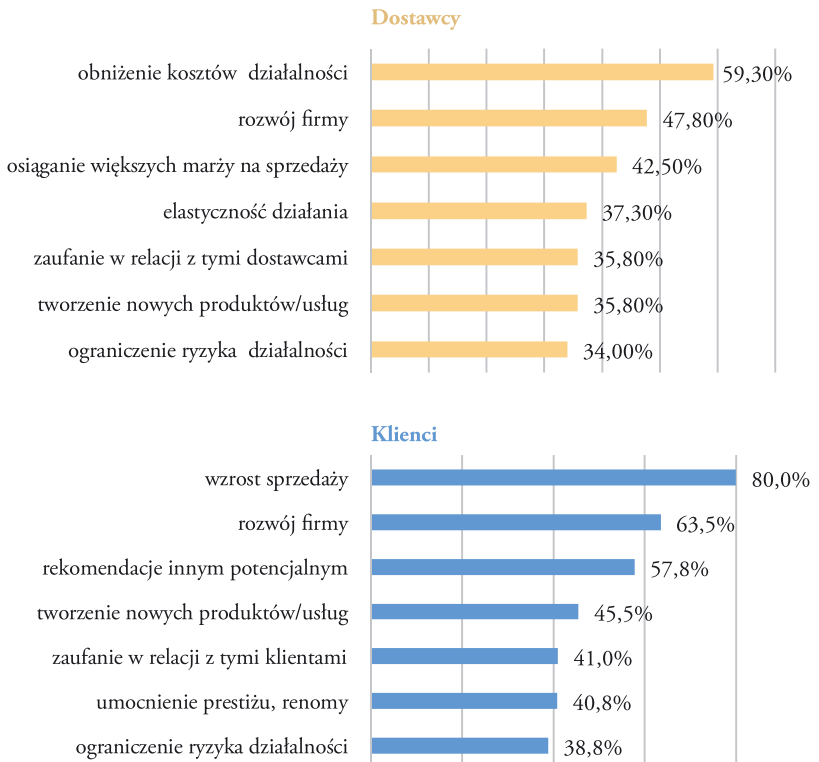
Szerokie spektrum korzyści osiągniętych dzięki relacjom wskazuje jednocześnie na kluczowy warunek, który musi zostać spełniony dla przekształcenia kontaktów w relacje. Brak odnoszenia korzyści przez którąś ze stron oznacza brak zainteresowania rozwojem długoterminowych i bliskich więzi. W takim przypadku relacja jest raczej wymuszonym kontaktem (na przykład z powodu braku alternatyw w wyborze dostawcy, niemożności pozwolenia sobie na utratę klien-

ta zapewniającego przychody). Stąd, by kontakt zaowocował powstaniem relacji niezbędne jest właściwe zidentyfikowanie i zaoferowanie korzyści poszukiwanych przez drugą stronę.

Mówiąc o relacjach bardzo często podkreśla się znaczenie posiadania znajomości w biznesie. Tymczasem przeprowadzone badania wskazują, że kontakty osobiste mają ograniczone znaczenie i w przypadku braku istotnych korzyści relacje biznesowe ulegają stopniowej erozji. Mając na uwadze odpowiedzi respondentów, należałoby raczej stwierdzić, że to podejmowany przez dłuższy okres wysiłek w celu utrzymania wzajemnie korzystnych relacji, w tym częste kontakty z kontrahentami, sprzyjają poszerzeniu i pogłębieniu posiadanych znajomości, które w konsekwencji niekiedy mają również szansę na kontynuację na gruncie biznesowym i pozabiznesowym.

W powyższej sytuacji kontakty międzyludzkie pełnią rolę w kreowaniu jakości już posiadanej relacji. Przejawiać się to

Rysunek 2 Główne korzyści osiągnięte dzięki relacjom z dostawcami i klientami



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

będzie w sposobie komunikacji, głębokości i zakresie współpracy, której wyróżnikiem stanie się w szczególności nieformalne, bezpośrednie i szybkie rozwiązywanie pojawiających się konfliktów interesu lub bieżących problemów. Należy przy tym pamiętać, że warunkiem tego jest występowanie korzyści cenionych przez obie strony. W przeciwnym razie, ponoszony wysiłek prędzej lub później zacznie być postrzegany przez jedną lub drugą stronę za nieuzasadniony. Warto przy tym zauważyć, że ze względu na wskazywany w badaniu dominujący udział korzyści finansowych w relacjach biznesowych, horyzont czasowy, w ramach którego strony dokonują oceny większości posiadanych relacji, może być stosunkowo krótki. A to z kolei może wpływać na wzrost ich dynamiki oraz może powodować ich niską odporność na zmiany uwarunkowań.

Jak zatem wskazano powyżej, posiadanie licznych kontaktów nie musi w ogóle przełożyć się na liczne i trwałe relacje firmy. Szerokie kontakty osobiste są dobrym punktem startowym, umożliwiają przebicie się przez bariery formalne związane z rozbudowanymi strukturami organizacyjnymi czy też brakiem zasobów i nawiązanie pierwszego kontaktu pomiędzy firmami, ale już niekoniecznie przekładają się na rzeczywiste i korzystne relacje. Z kolei już istniejące relacje biznesowe nie muszą być trwałe, szczególnie jeżeli ich fundamentem są wyłącznie uzyskiwane korzyści finansowe.

Proces rozwoju kontaktu do korzystnej relacji

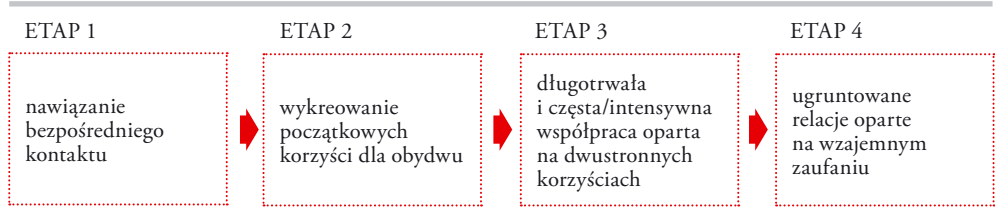
Budowanie relacji wymaga czasu i nastawienia na długoterminową współpracę. Chcąc kontakt rozwinąć w relację należy pamiętać o korzyściach, które jesteśmy w stanie zaoferować i które są istotne dla przyszłego lub istniejącego partnera. Takich korzyści nie można jednak zapewnić wszystkim klientom i dostawcom, stąd ważne jest, aby być selektywnym. Nie

oznacza to, że należy być zamkniętym na nowe kontakty, wręcz przeciwnie. Istotne jest jednak, aby poszukiwać takich kontaktów, dla których można wskazać wysoki potencjał zbudowania relacji opartych na obopólnych korzyściach.

Selektywność nie dotyczy tylko kwestii wyboru tego, z kim nawiązane zostaną bezpośrednie kontakty, ale odnosi się również do zakresu czasu i wysiłku niezbędnych do poniesienia w celu przełożenia poszczególnych kontaktów na ugruntowane relacje. Można uznać, że spodziewane korzyści będą większe w przypadku trwałego zaangażowania w kilka wyselekcjonowanych kontaktów i budowania z nimi bliskich więzi biznesowych, aniżeli w przypadku ślepego poświęcania się w nawiązywanie bardzo licznych kontaktów, a następnie powierzchowne próby „budowania relacji” z wszystkimi. W tym kontekście za wątpliwe można uznać również duże zaangażowanie czasu i zasobów w budowanie więzi z klientami oraz dostawcami, którzy kierują się wyłącznie rachunkiem ekonomicznym (w tym przypadku jedynym kryterium zawsze będzie niższa cena), którzy kierując się nieujawnionymi przesłankami wykazali się brakiem lojalności lub też podmiotami o naturze oportunistycznej, które wyżej cenią sobie doraźne korzyści od długofalowej współpracy.

Na podstawie przeprowadzonego badania można zatem wyróżnić kilka kluczowych warunków, niezbędnych do przekształcenia nawiązanego kontaktu z potencjalnym partnerem w długofalowe korzystne relacje. Zaliczyć tutaj należy selektywność w odniesieniu do kontaktów, koncentrację na grupie docelowej (nie – im więcej tym lepiej), odkrycie i oferowanie tej grupie istotnych dla niej korzyści, a następnie poświęcenie czasu i utrzymanie odpowiedniej częstotliwości kontaktów. Jednocześnie te warunki mają swoje odzwierciedlenie w procesie rozwijania relacji, który można podzielić na cztery

Rysunek 3 Proces rozwoju od kontaktu do korzystnej relacji



Źródło: opracowanie własne.

główne etapy, co zostało przedstawione na rysunku 3.

Jak przedstawiony proces może wyglądać w praktyce, na przykład w odniesieniu do firmy świadczącej usługi B2B (business-to-business)? Pierwszy etap może nastęrczać pewnych trudności, szczególnie wtedy, gdy nie mamy rozległych „znajomości” a grupa docelowa, której można zaoferować najwięcej korzyści, maksymalizując jednocześnie własne, nie została precyzyjnie zdefiniowana. Po zdobyciu zainteresowania potencjalnego partnera spełniającego określone kryteria, w czym pomocne mogą okazać się kontakty osobiste, firma zorientowana na zbudowanie długotrwałych relacji będzie bardziej nastawiona na wzbudzenie i zwiększenie zaufania niż na maksymalizację własnych korzyści finansowych w krótkim okresie. Ze względu na brak wcześniejszego doświadczenia we wspólnej pracy oraz związane z tym ryzyko, pierwsze kontakty mogą być ograniczone raczej do małych zleceń. Rozwijaniu relacji na tym etapie będzie służyć duże zaangażowanie, częste kontakty międzyludzkie, upewnienie się, że określone korzyści zostały osiągnięte, co w rezultacie powinno zbudować zaufanie, które pozwoli na kontynuację współpracy oraz pozyskanie nowych, być może większych zleceń. Będą one okazją do zacieśnienia współpracy, wzajemnego dopasowania, uproszczenia i zrutyinizowania prowadzonych działań, co wydatnie zmniejszy ponoszone koszty i poprawi rentowność zleceń. Ugruntowana współpraca będzie służyć z kolei budowie relacji służących osiągnięciu także innych celów niż wyłącznie finansowe (rysunek 2).

Podsumowanie i implikacje menedżerskie

Przedstawione w niniejszym artykule sugestie nie są gwarancją osiągnięcia sukcesu i zbudowania korzystnych długotrwałych relacji z każdym partnerem biznesowym. Wyniki przedstawionych badań wskazują jednak, że zorientowanie na jednoczesne osiągnięcie finansowych i pozafinansowych korzyści przez obie strony relacji nie jest często spotykane i dlatego może to stać się istotnym czynnikiem różnicującym firmę od innych działających na danym rynku. Przede wszystkim jednak będzie wymagało to czasu, wartości dodanej oferowanej drugiemu partnerowi, doboru i koncentracji na najbardziej perspektywicznych partnerach oraz wysiłku poświęconego na poszukiwanie obopólnie korzystnych rozwiązań i utrzymanie poprawnych codziennych kontaktów.

Czasem, mimo podjętych starań, należy liczyć się również z rozczarowaniami, frustracją i zniechęceniem. Wynika to z tego, że ocena korzyści wynikających z relacji biznesowych może zmienić się wraz ze zmianą okoliczności, a wtedy nawet mimo usilnych starań jednego z partnerów, ogólny bilans korzyści może skłonić drugiego do podjęcia decyzji o zakończeniu lub ograniczeniu istniejącej relacji. Potencjalne korzyści z trwałych relacji biznesowych, wskazane przez badanych respondentów, są jednak na tyle wysokie, że w pełni uzasadniają ten wysiłek. Z drugiej strony może on być na tyle duży, że mimo starań dany podmiot będzie w stanie stworzyć zaledwie kilka lub tylko

jedną silną relację ze swoim partnerem biznesowym. Warto zatem, aby był to partner znaczący lub przynajmniej z dużym potencjałem rozwoju.

Należy mieć na uwadze, że osobiste poznanie i zdobycie bezpośredniego kontaktu do osoby decyzyjnej potencjalnego partnera biznesowego wcale nie oznacza,

że kiedykolwiek dojdzie do transakcji handlowej, a tym bardziej, że udało się stworzyć trwałą relację biznesową. Jak pokazano bowiem w artykule, droga do tego jest jeszcze daleka i wymaga przejścia szeregu etapów w ramach nakreślonego procesu rozwoju od kontaktu do korzystnej relacji.

Bibliografia:

1. Anderson J.C., Narus J.A. [1991], *Partnering As A Focused Marketing Strategy*, "California Management Review", Vol. 33, No. 3, p. 95-113.
2. Blois K.J. [1997], *When is a Relationship "A Relationship"*, in: *Relationships and Networks in International Markets*, Gemünden H.G., Ritter T., Walter A. (eds.), Oxford, Elsevier Science.
3. Easton G. [1992], *Industrial Networks: a Review*, in: *Industrial Networks. A New View of Reality*, Axelsson B., Easton G. (eds.), UK, Routledge.
4. Farrelly F., Quester P. [2003], *The effects of market orientation on trust and commitment: The case of the sponsorship business-to-business relationship*, "European Journal of Marketing", Vol. 37, No. 3/4, p. 530-553.
5. Ford D. [1980], *The Development Of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets*, "European Journal of Marketing", Vol. 13, No. 5/6, p. 339-354.
6. Ford D., Håkansson H. [2006], *IMP – some things achieved: much more to do*, "European Journal of Marketing", Vol. 40, No. 3/4, p. 248-258.
7. Forsgren M., Holm U., Johanson J. (eds.) [2015], *Knowledge, Networks and Power – The Uppsala School of International Business*, Palgrave Macmillan.
8. Håkansson H. (ed.) [1982], *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*, John Wiley & Sons.
9. Håkansson H., Ford D. [2002], *How should companies interact in business networks?*, "Journal of Business Research", No. 55, p. 133-139.
10. Håkansson H., Henders B. [1992], *International Co-operative Relationships in Technological Development*, in: *Managing Networks in International Business*, M. Forsgren, J. Johanson (eds), Philadelphia, Gordon and Breach, p. 32-46.
11. Håkansson H., Waluszewski A. [1992], *Managing Technological Development: IKEA, the environment and Technology*, London, Routledge.
12. Holmund M., Törnroos J.Å. [1997], *What are relationships in business networks*, "Management Decision", Vol. 35, No. 4, p. 304-309.
13. Johanson J., Mattsson L.G. [1987], *Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*, "International Studies of Management & Organisation", Vol. 17, No. 1, p. 34-48.
14. Leszczyński G. [2014], *Adaptacja w relacjach business-to-business. Uwarunkowania i efekty*, Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
15. Morgan R.M., Hunt S.D. [1994], *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, "Journal of Marketing", Vol. 58, No. 3, p. 43-48.
16. Ratajczak-Mrozek M. [2009], *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie. Organization and Management”, nr 4, s. 75-83.
17. Szymura-Tyc M. [2015], *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciwienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Warszawa, Difin.

Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01138. Projekt „Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych”, 2013-2016.

Dr **Milena Ratajczak-Mrozek**, Katedra Marketingu Międzynarodowego,
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Dr **Krzysztof Barłózewski**, Instytut Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie.