

Piotr Kwiatek

Katedra Strategii Marketingowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

EFEKTY RELACYJNE W ZARZĄDZANIU RELACJAMI Z PARTNERAMI. OCENA DZIAŁAŃ NA RYNKU INSTYTUCJONALNYM

Wstęp¹

W procesie kształtowania się relacji między przedsiębiorstwami wyróżnia się przeważnie pięć faz procesu relacyjnego: świadomość istnienia partnera, badanie partnera, poszerzanie współpracy, zaangażowanie, kończenie relacji. Formalizacja współpracy jest naturalnym elementem rozwoju relacji pomiędzy podmiotami rynkowymi. Przedsiębiorstwa, postępując w ten sposób, dążą do zwiększenia efektywności funkcjonowania poprzez uregulowanie wybranych obszarów współpracy.

W niniejszym artykule zagadnieniem centralnym jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie o wpływ, jaki wywiera formalne kształtowanie relacji, określone w pracy jako strukturyzacja relacji na współpracę pomiędzy dostawcą i jego klientem.

1. Strukturyzacja relacji

Strukturyzacja relacji² oznacza dążenie przedsiębiorstwa oddziałującego na podmioty otoczenia do podejmowania przez nie określonych działań. W zakresie działań marketingowych nakierowanych na kształtowanie preferencji klientów

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/H54/02817.

² W niniejszym artykule pojęcia „strukturyzacja relacji” oraz „program lojalnościowy” używane są zamiennie.

ich efekty dotyczą takich komponentów relacji, jak: zaufanie, satysfakcja, chęć rekomendowania przedsiębiorstwa innym klientom. Należy zwrócić uwagę, że oddziaływanie na strukturę relacji ma złożone i często trudne do przewidzenia konsekwencje.

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem strukturyzacji relacji są programy lojalnościowe. Pomimo rozpowszechnienia programów lojalnościowych wśród przedsiębiorstw i klientów wielu autorów zwraca uwagę na brak jednoznacznego zdefiniowania pojęcia „program lojalnościowy”. Należy podkreślić, że brak jednoznacznego ujęcia definicyjnego programu lojalnościowego przekłada się na problem w operacjonalizacji tego pojęcia, co z kolei stanowi istotną przeszkodę badawczą.

Na poziomie organizacji lojalność można operacjonalizować wykorzystując miary opisujące zachowania organizacji, natomiast na poziomie osobowym mogą to być zarówno indywidualne zachowania, jak i postawy. Zachowania organizacji obejmują bardzo szeroki zakres zagadnień. Wątpliwości pomiarowych w kontekście zachowań organizacji nie budzą fakty zakupu i sprzedaży, mające swoje odzwierciedlenie na przykład w stosownych dokumentach księgowych. Dla organizacji sprzedającej do najczęściej wykorzystywanych w zakresie opisu klienta miar należą udział w kategorii oraz udział w portfelu. Obie te miary pozwalają ocenić behawioralny poziom lojalności klienta, a jednocześnie wskazują na jego potencjał zakupowy.

1.1. Uwarunkowania rynku instytucjonalnego

Istotną trudność sprawia również precyzyjne określenie, co oznacza pojęcie działalności „business-to-business” (B2B), gdyż takie pojęcie opisuje wiele zróżnicowanych branż – od przemysłu stoczniowego czy produkcji konstrukcji stalowych dla budowli, po handel artykułami drukarskimi czy materiałami biurowymi. Wewnętrzne zróżnicowanie rynku B2B ma istotne znaczenie dla kształtowania i prowadzenia programów lojalnościowych. W literaturze przyjmuje się, że podstawową cechą różniącą klientów instytucjonalnych i konsumentów jest mniejsza skłonność tych pierwszych do podejmowania decyzji na podstawie emocji. To z kolei, jak podkreślają niektórzy autorzy, może obniżyć skuteczność wpływu programu lojalnościowego. Należy jednak zwrócić uwagę, że w rzadkich publikacjach dotyczących programów lojalnościowych na rynku B2B przyjmuje się, że polegają one na bezpośrednim wynagradzaniu osób podejmujących decyzje zakupowe, co może prowadzić do podejmowania przez nie nieoptymalnych decyzji. W tym kontekście nie jest zaskakujące, że wiele przedsię-

biorstw wprowadza specjalną politykę dotyczącą ograniczenia przyjmowania personalnych gratyfikacji od dostawców (jest to więc wąskie, mechanistyczne ujęcie programu lojalnościowego)³.

Do określenia elementów charakterystycznych programów lojalnościowych wykorzystano listę wartości opracowaną na podstawie badań. Łącznie badano percepcję 15 elementów, sprawdzając, w jakim stopniu odpowiadają one zdaniem respondentów pojęciu „program lojalnościowy”.

2. Operacjonalizacja strukturyzacji relacji na rynku instytucjonalnym

W celu określenia zakresu znaczeniowego pojęcia „program lojalnościowy” przeprowadzono dwa badania metodą drop-and-collect (metodą ankiety rozdawanej) na targach Instalacje, Wodociągi, Sawo, Securex, organizowanych na terenach Międzynarodowych Targów Poznańskich. Łącznie na targach tych było 935 wystawców (Sawo: 213 wystawców, Securex: 244 wystawców, Instalacje: 434 wystawców, Wodociągi: 44 wystawców). Kwestionariusze były rozdawane pierwszego dnia trwania targów, a zbierane były 2, 3 i 4 dnia. Kwestionariusze wręczano na stoiskach osobom odpowiedzialnym za marketing firmy. Łącznie rozdano 550 kwestionariuszy, a otrzymano 101 kwestionariuszy.

Ponad 40% respondentów stanowili pracownicy działów odpowiedzialnych za zakupy: 18,8% było kupcami bądź specjalistami ds. zakupów i 23,8% kierownikami lub dyrektorami ds. zakupów. Co 8 respondent był właścicielem przedsiębiorstwa, pozostałe 45,4% to osoby pracujące na innych stanowiskach.

2.1. Oczekiwania uczestników programów lojalnościowych na rynku instytucjonalnym

Uzyskane wyniki poddano analizie czynnikowej metodą głównych składowych (PCA), by ocenić możliwość redukcji liczby analizowanych wymiarów. Uzyskane wartości KMO = 0,73 oraz MSA > 0,65 pozwalają zastosować metodę PCA.

³ Powstają również branżowe kodeksy postępowania, w których rekomenduje się unikanie przyjmowania prezentów, usług czy akceptowania działań socjalizacyjnych od dostawców, jeśli mogą one wpływać na decyzje zaopatrzeniowe (S. Geiger, D. Turley: Socializing Behaviors in Business-to-Business Selling: An Exploratory Study from Republic of Ireland. „Industrial Marketing Management” 2005, Vol. 34(3), s. 263-273) od dostawców, jeśli mogą one wpływać na decyzje zaopatrzeniowe (The Principles and Standards of Ethical Supply Management Conduct. The Institute for Supply Management, Tempe, Arizona 2005).

Tabela 1

Analiza odpowiedniości danych do wymagań analizy czynnikowej (PCA)

Miara KMO adekwatności doboru próby		0,733
Test sferyczności Bartletta	przybliżone chi-kwadrat	352,212
	Df	120
	istotność	0,000

Otrzymano cztery główne składowe (wyodrębnione na podstawie kryterium eigenvalue ≥ 1), które łącznie wyjaśniają 68,3% wariacji (tabela 2). Zastosowano rotację Varimax z normalizacją Kaisera.

Tabela 2

Całkowita wyjaśniona wariacja (PCA)

Czynniki	Początkowe wartości własne			Sumy kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Sumy kwadratów ładunków po rotacji		
	ogółem	% wariacji	% skum.	ogółem	% wariacji	% skum.	ogółem	% wariacji	% skum.
1	5,364	33,526	33,526	5,364	33,526	33,526	4,354	27,215	27,215
2	2,543	15,893	49,419	2,543	15,893	49,419	2,604	16,277	43,492
3	1,984	12,403	61,821	1,984	12,403	61,821	2,288	14,299	57,791
4	1,031	6,446	68,267	1,031	6,446	68,267	1,676	10,476	68,267

Uwaga: Uwzględniono tylko czynniki o zasobie zmienności wspólnej ≥ 1 .

Na podstawie wyniku analizy zaproponowano następujące wymiary wyznaczników rozumienia analizowanego pojęcia: orientacja strategiczno-partnerska, orientacja na efektywność obsługi, orientacja na korzyści programu konsumenckiego (B2C), orientacja na wyjątkowość (tabela 3).

Tabela 3

Klasyfikacja sposobów rozumienia programu lojalnościowego

Stwierdzenie: który z elementów oznacza program lojalnościowy	Nazwa wymiaru
1	2
Zapewnienie mi lepszej komunikacji z przedstawicielami dostawcy	F1: Orientacja strategiczno-partnerska
Intensyfikacja wymiany wiedzy i informacji o rynku pomiędzy z dostawcą	
Przyczynienie się do wzmocnienia konkurencyjności mojej firmy	
Możliwość podniesienia swoich kompetencji i kwalifikacji (np. poprzez udział w szkoleniach)	
Przyczynienie się do realizacji celów strategicznych mojej firmy	
Udzielenie dodatkowego wsparcia marketingowego przez dostawcę	

cd. tabeli 3

1	2
Skrócenie czasu realizacji obsługi	F2: Orientacja na efektywność obsługi
Pierwszeństwo w realizacji zamówień	
Wydłużenie gwarancji	
Wydłużenie terminów płatności	
Niższe koszty zakupu (niższe ceny, finansowanie części kosztów dostaw)	
Nagrody rzeczowe lub korzyści, z których mogą skorzystać ja lub moi współpracownicy	F3: Orientacja na korzyści programu B2C
Przynależność do wybranej (ograniczonej) grupy klientów	
Dostęp do produktów lub usług o parametrach (cechach) oferowanych tylko dla uczestników programu	
Dostęp do produktów lub usług niedostępnych poza programem lojalnościowym	F4: Orientacja na wyjątkowość

Otrzymane wyniki są zatem dość zaskakujące i wskazują na duże zróżnicowanie w stosunku do wyników badania odzwierciedlającego warunki konsumenckie. Największą część wariacji wyjaśnia wymiar F1, wskazujący na korzyści strategiczne i partnerskie. Wymiar F2, związany z obniżeniem kosztów i ryzyka zakupowego, jest pod względem części wyjaśnionej wariacji zdecydowanie słabszy. Tymczasem, prowadząc badania w okresie bezpośrednio po tzw. kryzysie ekonomicznym oczekiwano silnego wpływu korzyści o charakterze finansowym. Również globalne trendy w zakresie funkcjonowania zakupów firm (centralizacja, wzrost skali transakcyjności zamiast relacyjności) skłaniały do stwierdzenia, iż to elementy oferty będą decydujące. Próba wyjaśnienia uzyskanego wyniku doprowadza do dwóch możliwości: wpływu współpracy firm w szerszym gronie niż klasyczna diada (a więc na poziomie sieci powiązań⁴) oraz długoterminowej orientacji przedsiębiorstw związanej np. ze znaczącą wartością klientów na rynkach B2B. Wymiar F3, określony jako korzyści programu konsumenckiego (B2C), zawiera te elementy, które najczęściej występują w konsumenckich programach lojalnościowych.

3. Realizacja programów lojalnościowych na rynku instytucjonalnym

Strukturyzacja relacji w ramach programu lojalnościowego na rynku instytucjonalnym powinna również odpowiadać warunkom funkcjonowania na tym rynku. A zatem winna obejmować szerokie grono interesariuszy (klientów, part-

⁴ Chodzi tu o oddziaływanie przedsiębiorstwa-dostawcy z jego poddostawcami, pośrednikami i klientami.

nerów biznesowych, pracowników), a także odpowiadać na zapotrzebowanie kształtowania relacji z tymi grupami podmiotów. Biorąc pod uwagę wskazane w pierwszej części niniejszego artykułu oczekiwania menedżerów firm, kierowane do ich firm działania powinny spełniać takie kryteria. Należy więc postawić pytanie, czy takie właśnie działania podejmują przedsiębiorstwa strukturyzujące relacje.

3.1. Budowa relacji w ramach strukturyzacji relacji w świetle badań

W celu znalezienia odpowiedzi na to pytanie przeprowadzono osobne badanie. W szczególności jego celem było określenie wyzwań, przed którymi stoją firmy prowadzące lub planujące prowadzić program lojalnościowy dla swoich klientów lub partnerów. Instrument badawczy składał się z 31 pytań.

Badanie zostało przeprowadzone wśród osób odpowiedzialnych za prowadzenie programów lojalnościowych skierowanych do klientów biznesowych. Na podstawie analizy materiałów dostępnych na stronach internetowych przedsiębiorstw oraz agencji tworzących programy lojalnościowe przygotowano bazę 180 programów. Następnie w trakcie rozmów telefonicznych zidentyfikowano 123 osoby prowadzące te programy.

Ankiety przeprowadzono za pomocą programu LimeSurvey. Do próby badanej wysłano pocztą elektroniczną zaproszenie do odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu umieszczonym na stronie WWW. W efekcie monitu pocztą elektroniczną oraz monitu telefonicznego uzyskano 38 wypełnionych kwestionariuszy, z których 34 zakwalifikowano do analiz.

Jednym z najbardziej istotnych zagadnień w projektowaniu programu lojalnościowego jest określenie grupy docelowej. W większości opisywane przez respondentów programy były skierowane po prostu do klientów (tabela 4). Spośród 8 skierowanych do partnerów, tylko 2 były jednocześnie skierowane do własnych pracowników. Podobnie wśród programów kierowanych do klientów tylko 2 były jednocześnie adresowane do partnerów handlowych organizatora programu.

Tabela 4

Grupa docelowa programów lojalnościowych

Program skierowany do grupy docelowej	Częstość	Procent
1	2	3
do klientów		
nie	7	29,2
tak	17	70,8
ogółem	24	100,0

cd. tabeli 4

1	2	3
do partnerów		
nie	16	66,7
tak	8	33,3
ogółem	24	100,0
do pracowników		
nie	22	91,7
tak	2	8,3
ogółem	24	100,0

Wobec dość wąskiego stosowania programów lojalnościowych (przede wszystkim jest to stosowanie wobec klientów), najczęściej wymienianymi celami wprowadzenia programu lojalnościowego było wygenerowanie ogólnego wzrostu sprzedaży oraz zacieśnienie relacji z klientami (tabela 5).

Tabela 5

Cele programów lojalnościowych

Cel	Średnia	Odchylenie standardowe	Maksimum
Ogólny wzrost sprzedaży	37,13	26,180	100
Wzrost sprzedaży określonych produktów/grup produktów	32,29	25,811	80
Wzrost liczby produktów kupowanych przez klientów	25,64	24,030	70
Zacieśnienie więzi z klientami	47,86	31,483	100
Motywacja pracowników	–	–	–
Inne	–	–	–

Dominacja tych właśnie celów nie jest zaskakująca, natomiast otrzymany układ wyników skłania do postawienia kolejnych pytań dotyczących kierunków i sposobów strukturyzowania relacji z klientami. Otóż wzrost sprzedaży może wynikać z trzech głównych źródeł: wzrostu liczby sprzedawanych towarów, wzrostu cen lub od nowo pozyskanych klientów. Uwidocznione wyniki znaczenia celów skłaniają do wniosku, że w badanej grupie dominuje podejście cenowo-relacyjne. Oznacza to, że przynajmniej implicite celem programu lojalnościowego było wsparcie polityki cenowej⁵. Otrzymane wyniki analizy korelacji wskazały, że wzrost sprzedaży nie pochodzi bowiem od wzrostu sprzedaży licz-

⁵ Analiza korelacji wykazała istotny związek pomiędzy celem (2) i (3). $S_{rho} = 0,46$, $p < 0,05$.

by produktów lub usług ani, co ważne, nie pochodzi od nowych klientów. Pozazakupowe zacieśnienie relacji z klientem jest natomiast często celem ogólnym, który przedsiębiorstwa rzadko kwantyfikują, a w dodatku rzadko badają. Z punktu widzenia skuteczności działań marketingowych trudno taką sytuację uznać za właściwą.

Tabela 6

Adresaci korzyści w programach lojalnościowych

Korzyści kierowano do	Średnia	Odchylenie standardowe	Maksimum
pracowników niższego szczebla (np. kupców)	21,05	27,415	100
kierowników	13,16	15,564	50
właścicieli	30,79	32,543	100
całej firmy	28,37	38,930	100
pracowników mojej firmy	6,63	13,355	50

Jednocześnie większość respondentów pozytywnie oceniła efekty programu lojalnościowego (12 odpowiedzi na 18).

Respondenci wskazali również kluczowe czynniki sukcesu dla własnego programu lojalnościowego. Najczęściej wymienianym czynnikiem był właściwy, dostosowany do grupy docelowej dobór korzyści oferowanych uczestnikom (6 odpowiedzi na 13), zdecydowanie rzadziej wymieniono natomiast dotychczasowe relacje z klientami przedsiębiorstwa (3 odpowiedzi na 11).

Respondenci zostali poproszeni również o dokonanie oceny ewentualnych zmian oczekiwań klientów ich przedsiębiorstw po wprowadzeniu programu lojalnościowego. Zdaniem czternastu respondentów, wzrosły oczekiwania klientów co do bliskości relacji interpersonalnych z pracownikami organizatora oraz (9 przypadków) w stosunku do poziomu obsługi klienta (tabela 7).

Można zatem przyjąć, że program przekłada się na powstawanie oczekiwań związanych z jakością obsługi, i to zarówno w wymiarze bezpośrednio usługowym na poziomie przedsiębiorstwa (jakość obsługi), jak i na poziomie indywidualnym. Sugeruje to jednocześnie, że programy nie powinny być wprowadzane „zamiast” istotnych zmian (a przynajmniej zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi) po stronie firmy strukturyzującej relacje. Oczekiwania co do zapewnienia wyższego poziomu obsługi czy też zacieśnianie relacji interpersonalnych oznaczają konieczność poniesienia przez przedsiębiorstwo wydatków na przykład na szkolenia, doradztwo procesowe.

Tabela 7

Zmiana oczekiwań klientów po wprowadzeniu programu lojalnościowego

Oczekiwania klientów po wprowadzeniu programu		Częstość	Procent
w stosunku do ceny produktu/usługi	b.o.	9	37,5
	nie zmieniły się	14	58,3
	wzrosły	1	4,2
w stosunku do poziomu obsługi klienta	b.o.	4	16,7
	nie zmieniły się	9	37,5
	spadły	2	8,3
	wzrosły	9	37,5
w stosunku do warunków transakcji (pozacenowych)	b.o.	6	25,0
	nie wiem	1	4,2
	nie zmieniły się	14	58,3
	wzrosły	3	12,5
w stosunku do bliskości relacji interpersonalnych z pracownikami Pani/Pana firmy	b.o.	3	12,5
	nie wiem	1	4,2
	nie zmieniły się	6	25,0
	spadły	2	8,3
	wzrosły	12	50,0

Podsumowanie

Przedstawione w artykule wyniki badań wskazują na istotną rozbieżność w zakresie deklarowanych celów strukturyzacji relacji i oczekiwań klientów na rynku instytucjonalnym. Główny czynnik decydujący o poprawnej strukturyzacji relacji – orientacja strategiczno-partnerska, wydaje się być pomijany przez firmy prowadzące programy lojalnościowe. Koncentrują się one bowiem na sprzedażowych efektach projektowanych i prowadzonych działań. Tymczasem, jak pokazują wyniki, prowadzenie strukturyzacji stymuluje, niezależnie od przyjętych celów, wzrost oczekiwań w zakresie budowania relacji (instytucjonalnych i interpersonalnych). Warto również zwrócić uwagę, że organizatorzy programów kierują je głównie do klientów, rzadziej do partnerów, a marginalnie do swoich pracowników.

Bibliografia

- Geiger S., Turley G.: Socializing Behaviors in Business-to-Business Selling: An Exploratory Study from Republic of Ireland. „Industrial Marketing Management” 2005, Vol. 34(3).
- The Principles and Standards of Ethical Supply Management Conduct. The Institute for Supply Management, Tempe, Arizona 2005.

Streszczenie

W niniejszym artykule wykorzystano wyniki badań (eksploracyjnych i konfirmacyjnych) przeprowadzonych w ciągu blisko trzech lat wśród menedżerów sprzedaży, marketingu i zakupów. Przedstawione w artykule wyniki wskazują na istotną rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami w zakresie kształtowania relacji przez klientów a działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa prowadzące strukturyzację w formie programów lojalnościowych na rynku instytucjonalnym.

RELATIONSHIP OUTCOME IN RELATIONSHIP MANAGEMENT. A LOOK AT COMPANIES' ACTIONS ON B2B MARKET

Summary

This article uses the result of research carried out over nearly three years on sales, marketing and procurement managers. Results presented in the paper showed a significant gap between expectations in shaping customer relationships and actions taken by businesses with structuring in the form of loyalty to the institutional market.