

Krystyna Iwińska-Knop*

PARTNERSKIE RELACJE W KANAŁACH RYNKU

Szybko zmieniające się otoczenie, w jakim przyszło działać firmom, niesie szereg możliwości, ale również wiele zagrożeń. Rynek jest bowiem mechanizmem selekcji podmiotów na nim działających. Konieczne jest zatem podjęcie działań zwiększających skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstw oraz wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej. Jednym z nich jest rozwój nowych form kooperacji między uczestnikami kanału rynkowego, co znajduje wyraz w wykorzystaniu idei marketingu partnerskiego. Można uznać, iż jej akceptacja nie jest już kwestią swobodnego wyboru, ale koniecznością mającą zasadniczy wpływ na marketingowy sukces ogniwa kanału dystrybucji.

Celem artykułu jest wskazanie na istotne cechy, cele oraz założenia koncepcji marketingu partnerskiego. Uwzględniono elementy oceny działań podejmowanych przez polskie firmy w kierunku tworzenia związków partnerskich, a także sposobu jego rozumienia przez kadrę menedżerską.

Prezentowane opinie są wynikiem badań i obserwacji prowadzonych przez autorkę w latach 1997–2001 w różnych przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych. Egzemplifikację empiryczną stanowią również wnioski z badań zrealizowanych w 1998 r. wśród 98 przedsiębiorstw należących do NFI¹.

Pojęcie partnerstwa w wielu opracowaniach naukowych jest traktowane jako synonim relacji. Nie kwestionując różnych ujęć definicyjnych, można się zgodzić ze stwierdzeniem, że pojęcie relacji jest szersze od partnerstwa, a to ostatnie jest jedną z możliwych form relacji². Podstawą koncepcji

* Dr, st. wykładowca w Katedrze Marketingu Wydziału Zarządzania UŁ.

¹ Była to ankieta pocztowa rozesłana do 468 przedsiębiorstw działających w ramach Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, na którą odpowiedziało 98 firm. Odnosiła się do powiązań firmy z dostawcami i odbiorcami oraz wykorzystania koncepcji marketingu partnerskiego w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

² Por. J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, „Zeszyty Naukowe PŁ” 1999, s. 61.

marketingu partnerskiego jest założenie o możliwości i konieczności utrzymywania bezpośrednich kontaktów między sprzedającym a nabywcą. Koncepcja ta znajduje zastosowanie głównie na rynku usług i dóbr produkcyjnych, aczkolwiek w coraz większym stopniu obejmuje rynek dóbr konsumpcyjnych. Obszarem rynku, na którym jest możliwe budowanie partnerstwa, jest rynek dystrybutorów (pośredników), ponieważ ich ograniczona liczba umożliwia zastosowanie indywidualizacji w kontaktach handlowych i wykorzystanie wielu innych zasad marketingu partnerskiego.

Idea marketingu partnerskiego wywodzi się ze stwierdzenia, że sprzedaż nie jest wydarzeniem jednorazowym, ale wymaga stałych, długookresowych związków dostawcy z klientem w celu spełnienia oczekiwań tych ostatnich³. Do koncepcji marketingu partnerskiego należy przywiązywać dużą wagę w obliczu walki konkurencyjnej. Zakłada on bowiem budowę długookresowej i lojalnej współpracy z klientami oraz partnerami w biznesie – dostawcami, producentami produktów komplementarnych i pośrednikami, konkurentami i bankami, oparte na rozumieniu klientów⁴. Oznacza on także świadome zarządzanie swoją pozycją rynkową względem klientów, kooperantów, pośredników. Celem tworzenia partnerskich relacji w kanałach rynku jest kreowanie wartości. W stosunku jednak do tradycyjnych ujęć jej konotacja ulega zmianie. Zwykle była definiowana przez autorów jako różnica między oczekiwaniami nabywcy a rzeczywistymi cechami produktu lub też wyrażona przez subiektywizm oceny danego produktu. Producent w walce o spełnienie oczekiwań klientów, a także o ich przewyższenie stara się wyeksponować dodatkowe atrybuty produktów, niejednokrotnie bez wcześniejszego jednak rozeznania wymagań użytkowników⁵. Niewątpliwie przyczynia się to do wzrostu sprzedaży, ale jednocześnie nie ulegają pogłębieniu związku z klientem. Udoskonalenia produktu mogą się okazać nieadekwatne do wymagań klientów, co powoduje wzrost kosztów bez jednoczesnego wzrostu sprzedaży. Ponadto dążenie do rozwoju produktu poszerzonego sprawia, że oczekiwania klientów stale wzrastają, aż wreszcie dochodzą do poziomu niemożliwego do zaspokojenia przez konkurujące firmy. W koncepcji marketingu partnerskiego o sukcesie przedsiębiorstwa i produktu na rynku nie zawsze

³ F. K. Sonnenberg, *Marketing for Win. Strategies for Building Competitive Advantage in Service Industries*, „Harper Business” 1990, No. 4, s. 95–97.

⁴ J. Perrien, L. Ricard, *The Meaning of Relationship*, „Industrial Marketing Management” 1995, No. 24, s. 38 oraz P. Turnbull, D. Dord, M. Cunningham, *Interaction, Relationship and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 1996, No. 3/4, s. 45.

⁵ Koncepcja produktu poszerzonego w myśl koncepcji Levitta nie odnosi się tylko do lepszych rozwiązań technicznych i dodawaniu wartości użytkowych. Sprzedawcy udzielają coraz dłuższych gwarancji, świadczą usługi instalacyjne, oferują serwis posprzedazowy itd. Konkurencja nie polega tylko na tym, co przedsiębiorstwa produkują, ale na tym co dodają do swych wyrobów (por. *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1996, s. 116).

muszą decydować tylko walory produktu i jego poszerzanie, ale fakt istnienia powiązań między sprzedawcą a nabywcą. One przyczyniają się do spełnienia oczekiwań klientów, przez rzetelną informację od nabywców, modyfikację i testowanie rozwiązań korzystnych dla obu zainteresowanych stron. Jakość jest bowiem rozumiana jako stosunek postrzeganych korzyści do postrzeganych wyrzeczeń⁶ (koszt nabycia, utrzymania, ryzyko braków, sposób realizacji zamówień).

Marketing partnerski przykłada dużą wagę do dostarczania wartości przez obniżanie wyrzeczeń⁷:

$$\text{Postrzegana wartość} = \frac{\text{Postrzegane korzyści}}{\text{Postrzegane wyrzeczenia (poświęcenie)}}$$

Firma powinna poświęcić uwagę nie tylko korzyściom, jakie partner osiąga dzięki relacji, ale również niedogodnościom związanym z trwaniem w partnerstwie. Często zadowolenie klienta można znacznie zwiększyć nie dzięki maksymalizacji korzyści, ale przez redukcję wyrzeczeń. Niestety przedsiębiorstwa rzadko zdają sobie z tego sprawę. Koncentrują się na maksymalizacji wartości dodanej, niejednokrotnie nie zastanawiając się, czy podniesienie poziomu tej wartości ma uzasadnienie w rzeczywistych wymaganiach odbiorców. Konieczne jest zatem uwzględnienie elementu czasu i ciągłości, który towarzyszy każdej relacji, a to wymaga modyfikacji przedstawionego wzoru. Należy bowiem odróżnić korzyści i wyrzeczenia chwilowe od tych, które zapewniają partnerom przewagę strategiczną:

$$\text{Całkowita wartość} = \frac{\text{Chwilowe korzyści} + \text{korzyści z relacji}}{\text{Chwilowe wyrzeczenia} + \text{wyrzeczenia związane z relacją}}$$

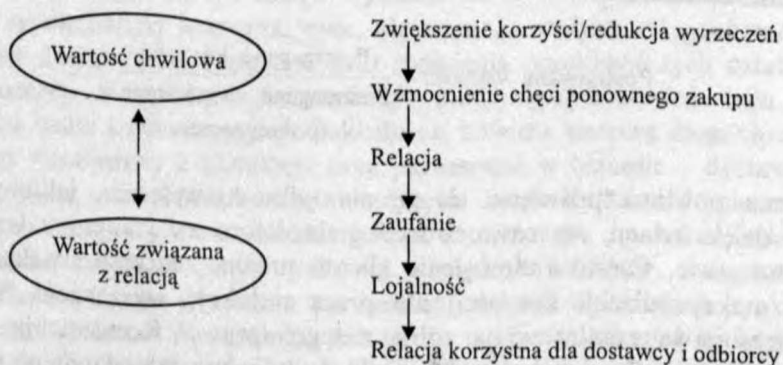
Powyższa zależność udowadnia, że dobrze postrzegana relacja może łagodzić skutki chwilowego niezadowolenia partnera, będącego wynikiem zaniedbania lub złej obsługi. Zatem klient, który jest zadowolony z dotychczasowego przebiegu współpracy ze swoim dostawcą, będzie przykładał mniejszą wagę do epizodycznych nieporozumień. Jako przykład mogą posłużyć badania przeprowadzone w firmie Danfoss wśród jej dystrybutorów. Wszyscy ankietowani dilerzy duńskiej firmy dostrzegają korzyści płynące z relacji (są nimi np. wsparcie finansowe i techniczne, pomoc silnego partnera w zakresie uczestnictwa w przetargach publicznych), a tylko 25%

⁶ J. Pieniak, *Wspólnie korzystniej*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 9/10, s. 13.

⁷ A. Ravald, Ch. Grönroos, *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing” 1996, No. 2, s. 21.

z nich zwraca uwagę na wyrzeczenie, jakim jest ograniczona możliwość sprzedaży produktów konkurencyjnych.

Ta przewaga korzyści nad wyrzeczeniami oraz duży poziom zadowolenia ze współpracy pozwalają pozytywnie ocenić relacje firmy z jej dystrybutorami. Danfoss, wykorzystując strategię opartą na wartości, zbudował trwałe, długoterminowe relacje z odbiorcami. Proces budowania takich relacji prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Proces budowania relacji partnerskich. Źródło: A. Ravald, Ch. Grönross, *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing” 1996, No. 2, s. 25

Chcąc jednak w pełni zrozumieć „postrzeganą wartość”, należy przedstawić „łańcuch wartości” kupującego. Według Portera, on bowiem stanowi punkt wyjścia do zrozumienia, co tak naprawdę dla klienta jest wartościowe.

Podwyższenie korzyści dla klienta oznacza dodawanie do rdzenia czegoś, co klient postrzega jako ważne, korzystne i unikalne.

W funkcjonowaniu partnerstwa dużą rolę odgrywa czas. W stosunkach transakcyjnych firmy nie ograniczają się tylko do momentu zakupu, ale konsekwencje zawarcia umowy znajdują wyraz w późniejszych zachowaniach dotyczących usług, napraw, zbierania informacji, co przyczynia się do ponownego zakupu. Nawiązanie stosunków partnerskich ma miejsce z partnerem, którego cechuje lojalność, zaufanie i wiarygodność, a więc są to na ogół partnerzy długoletni⁸. Korzyści przedsiębiorstwa należy zatem oceniać z punktu widzenia długiego okresu, a nie pojedynczej transakcji. Możliwa jest nawet rezygnacja z krótkookresowego zysku, ponieważ ważniejsza jest długofalowa perspektywa działalności i wynikające z niej profity⁹. Za źródła zysku uważa się nie konkretne umowy sprzedaży, lecz klientów, z którymi są one zawierane. Dlatego można mówić o marketingu relacji,

⁸ T. Levitt, *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York 1986, s. 116.

⁹ K. Fonfara, *Marketing w obrocie między firmami*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 1, s. 2-3.

a nie o marketingu transakcji. Lojalność nabywców wobec przedsiębiorstwa stosującego marketing partnerski jest znacznie większa niż w przypadku firm o tradycyjnym zorientowaniu marketingowym. Coraz większa liczba przedsiębiorców jest zdania, że o długofalowym sukcesie firmy decyduje nie wielkość udziału rynkowego, lecz liczba lojalnych klientów.

Realizacja zasady marketingu partnerskiego napotyka w praktyce na trudności. Przede wszystkim zmusza przedsiębiorstwa do diametralnej zmiany filozofii działania. K. Rogoziński słusznie zauważył, że przedsiębiorstwa starają się wprowadzić marketing partnerski za pomocą starych, „twardych” środków oddziaływania na nabywcę, co kłóci się z jego przesłaniem¹⁰. Zamiast starać się zrozumieć klienta i zdobyć jego zaufanie, firmy stosują metody typowe dla orientacji sprzedażowej, co prowadzi do zniechęcenia odbiorców. Podstawowym błędem jest również ignorowanie faktu, że podstawą relacji musi być zachowanie równowagi między tym, co firma daje odbiorcy, a tym co od niego otrzymuje¹¹. Prosząc o lojalność, szacunek, przedsiębiorstwa nie są skłonne oferować tego samego w zamian. Powszechne są sytuacje, w których długoletni klient spotyka się z obojętnością, brakiem zrozumienia lub nawet lekceważeniem. Trudno więc się dziwić, że wielu odbiorców nie jest zainteresowanych współpracą. Problem nie wynika jednak ze słabości czy niespójności filozofii marketingu partnerskiego, ale z niewielkiej znajomości jego przesłania i niewłaściwych metod jego wprowadzania.

Nie jest łatwo zbudować układ partnerski w kanale rynku, tak aby zaowocował zmianami w zarządzaniu i przyniósł obopólne korzyści.

W funkcjonowaniu partnerstwa możemy wyróżnić pięć kolejnych faz stanowiących cykl życia stosunków partnerskich¹². W pierwszej i drugiej fazie następuje uświadomienie istniejącego problemu i korzyści, które może odnieść firma, wiążąc się z partnerem. Dokładna zatem analiza własnej firmy, konkurencji oraz klientów jest punktem wyjścia do zdefiniowania strategii partnerstwa. Błędem popełnianym przez menedżerów jest założenie, że warunki funkcjonowania firmy są im doskonale znane i nie wymagają żadnych, dodatkowych analiz. Tymczasem jak wykazały badania, błędy popełniane przez firmy w kształtowaniu związków partnerskich odnoszą się do niejasności celów, zróżnicowanych możliwości partnerów i nierealistycznych oczekiwań. Sukces współpracy partnerskiej zależy od zrozumienia wzajemnych potrzeb, ale także od stopnia zaangażowania i koordynacji wysiłków w zakresie planowania, wymiany informacji i strategii. Przeprowadzenie studiów dotyczących klientów, konkurentów oraz innych podmiotów będących potencjalnym obiektem współpracy pozwoli na zde-

¹⁰ K. Rogoziński, *Relationship Marketing*, <http://www.masterplan.com.pl>.

¹¹ S. Fournier, S. Dobscha, D. G. Mick, *Preventing the Premature Death of a Relationship Marketing*, „Harvard Business Review”, January–February 1998.

¹² J. Perrien, L. Richardo, *op. cit.*, s. 37.

finiowanie celów długookresowych oraz działań, które należy podjąć, aby je zrealizować. Przez wzajemną koordynację firmy partnerskie są w stanie osiągnąć zysk z pionowej integracji na skutek wykorzystania informacji rynkowych, zmniejszenia ryzyka bez związanych z nimi wydatków kapitałowych, utraty elastyczności działania, kosztownego zarządzania infrastrukturą¹³.

Kolejne dwa etapy obejmują praktyczne wcielenie w życie przyjętych rozwiązań. Faza rozwoju charakteryzuje się często dużym stopniem niepewności co do prawidłowości i skuteczności podjętych wysiłków. Przedsiębiorstwo „wysyła” do potencjalnych partnerów sygnały o gotowości do zacieśnienia współpracy. W tej fazie następuje prowadzone przez obie strony badanie wzajemnych intencji i możliwości.

Błędem byłoby twierdzenie, że we wszystkich sytuacjach i odnośnie wszystkich kooperantów stosowanie marketingu partnerskiego jest uzasadnione ekonomicznie. Zarząd firmy powinien wyselekcjonować te podmioty, które spełniają warunki przyszłej współpracy, a następnie położyć nacisk na rozwijanie wzajemnych relacji. Kryteria wyboru będą różne w zależności od firmy, jej celów oraz rynku, na którym prowadzi działalność. Z finansowego punktu widzenia można zastosować metodę doboru najbardziej perspektywicznych i strategicznych partnerów, którymi w świetle naszych badań okazują się międzynarodowe sieci super- i hipermarketów. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że cele sieci oraz jej dostawców są często rozbieżne, trudno wnioskować o partnerskim układzie, zwłaszcza że wymagałby on zmiany spojrzenia na cały proces współpracy z dostawcami. Niewątpliwym sukcesem na tym polu może poszczycić się firma Rossmann, której udało się wprowadzić koncepcję zarządzania kategoriami. Wymagało to od partnerów spełnienia wielu warunków wyjściowych, m.in. osobistego zaangażowania kadry menedżerskiej, precyzyjnego zdefiniowania celów przedsiębiorstw, oszacowania ryzyka, zmiany sposobu myślenia i organizacji firmy, gotowości do inwestowania, szczerości, cierpliwości i zaufania we wzajemnych kontaktach¹⁴.

Nasze badania potwierdzają zatem konieczność segmentacji klientów i dóbr tych, z którymi jest możliwe współdziałanie i powodzenie relacji.

Również nie wszystkie firmy są skłonne do współpracy. Niektóre są wręcz zdecydowanie przeciwne. Gotowość do kooperacji oraz siła wzajemnych powiązań jest determinowana przez subiektywną ocenę kosztów oraz zysków każdej ze stron, częstotliwość interakcji w kanale, wielkość ryzyka, stopień

¹³ W. B. Joseph, J. T. Gardner, S. Thach, F. Vernon, *How Industrial Distributors View Distributor – Supplier Partnership Arrangements*, „Industrial Marketing Management” 1995, No. 24, s. 29.

¹⁴ K. Iwińska-Knop, *Zarządzanie kategoriami – nowa koncepcja współpracy producenta i handlu*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 1.

nasilenia konkurencji, przekonania, hierarchie wartości oraz „ducha” kooperacji u potencjalnych partnerów¹⁵.

Przyczynami braku chęci partnerskiej współpracy są:

- obawa przed uzależnieniem się od kilku klientów bądź dostawców;
- brak wystarczających motywów ekonomicznych;
- niechęć do zmiany utartych mechanizmów funkcjonowania na rynku;
- obawy przed zdominowaniem;
- uwarunkowania charakterologiczne osób zarządzających firmą.

Nawiązanie stosunków partnerskich nie jest łatwe, a postępowanie przedsiębiorstwa może być w tym zakresie zróżnicowane. Najlepszą sytuacją z punktu widzenia inicjatora stosunków partnerskich jest brak współpracy potencjalnego partnera z innymi firmami, co ma miejsce niezwykle rzadko. Na ogół firmy są już uwikłane w sieć powiązań. Zatem firma inicjująca może wykorzystać cztery bazowe strategie działania¹⁶:

1. Strategia zminimalizowania oporu przed partnerstwem polega na unikaniu bezpośredniej konfrontacji i skupieniu się w pierwszej fazie na współpracy w dziedzinach o małym znaczeniu strategicznym dla klienta. Przykładem może być pozyskanie klienta przez zapewnienie serwisu i części zamiennych lub oferowanie produktów o niskiej marży. Stopniowe pozyskiwanie partnera zmniejsza także ryzyko reakcji konkurencji, utrzymując przez pewien czas mały pułap działalności, który w założeniach ma stanowić fundament późniejszego partnerstwa, opóźnia się określone próby konkurencji aż do momentu, kiedy pozycja firmy będzie na tyle mocna, aby można było jej przeciwdziałać.

2. Odnalezienie słabych (czułych) punktów konkurencji w momencie rozluźnienia jego więzi z klientem. Wycucie odpowiedniego momentu do podjęcia działań rynkowych jest nieodzownym elementem każdej strategii. Ma on miejsce w przypadku wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych przez dotychczasowych dostawców, kiedy to zdezorientowany klient skłania się ku nowemu partnerowi, np. Digital Equipment lansowało wiele lat ten sam wizerunek komputera. Wprowadzenie przez tę firmę nowego produktu spowodowało odejście wielu klientów do tych dostawców, którzy oferowali podobny produkt do dawnego. Kolejną okazją do nawiązania stosunków są personalne zmiany na stanowisku podejmującego decyzje o zakupie. Znikają dawne uprzedzenia, obawy oraz inne negatywne aspekty powiązań, co jest szansą dla stworzenia nowych. Klienta można również pozyskać w sytuacji, gdy konkurencja nie zapewnia odpowiedniej obsługi i serwisu posprzedażowego.

¹⁵ A. Czubała, *Kooperacja i konflikty w kanałach dystrybucji*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 7, s. 28.

¹⁶ F. K. Sonnenberg, *op. cit.*, s. 102–105.

3. Strategia zminimalizowania ryzyka klienta ma na celu zapewnienie jakości produktu i obsługi pozwalającej zmniejszyć obawy odbiorcy, związane z podjęciem współpracy z dostawcą. W przeciwieństwie do poprzedniej, przedsiębiorstwo koncentruje swoją uwagę na zapewnieniu minimalnej wadliwości produktu, który powinien być dostosowany do potrzeb partnera. Szkolenia pracowników, gwarancje, szybka obsługa serwisowa stanowią dodatkowe czynniki zmniejszające dysonans poznawczy i pozakupowy, czyli niepokój klienta, będący wynikiem niepewności co do słuszności podjętych decyzji.

Również istotne oprócz oferowania produktu poszerzonego jest dostrzeżenie przez nabywcę zaangażowania kadry kierowniczej i pracowników firmy w proces tworzenia wartości. Przyczynia się on bowiem do usatysfakcjonowania i zachęca do dalszej współpracy. Jednocześnie w miarę zaangażowania finansowego oraz osobistego maleje jego gotowość do poszukiwania nowych kontrahentów. Dostawca musi jednak dołożyć starań, aby jakość świadczonych usług nie uległa pogorszeniu. Dzięki temu wzmacnia on swoją pozycję rynkową i stwarza barierę wejścia konkurentów.

4. Oczekiwanie na właściwy moment rozpoczęcia współpracy. Zbudowanie partnerstwa między dwoma firmami nie może się odbywać przy pierwszej nadarzącej się okazji, ale wtedy gdy będą ku temu sprzyjające okoliczności. Główną ideą jest szybkość działania i rozwoju współpracy. Dzięki temu w krótkim czasie strona przeciwna powinna sobie uświadomić, że nowo powstały związek jest korzystny z jej punktu widzenia.

Wymienione sposoby działania w fazie rozwoju partnerstwa są najczęściej stosowanymi, choć nie jedynymi możliwościami. Na podstawie analizy rzeczywistych sytuacji rynkowych można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa potrzebują co najmniej roku, a najczęściej jest to kilka lat, aby wypracować zasady współpracy i zbudować odpowiedni potencjał zaufania. To ostatnie jest warunkiem zaangażowania, które stanowi kolejną fazę rozwoju partnerstwa. Dlatego też z rezerwą należy się odnieść do wyników badań, z których wynika, że pojęcie partnerstwa jest kojarzone w przedsiębiorstwach z większym zaangażowaniem, co świadczy o małej wiedzy na temat marketingu partnerskiego i jego potocznym rozumieniu. Na tym etapie wzajemne kontakty opierają się na kontaktach osobistych i słownych. Zaufanie i lojalność stanowią czynnik sukcesu i decydują o atrakcyjności związku. Zaufanie prowadzi do usatysfakcjonowania partnera, ale też odwrotnie. Dlatego też oba czynniki powinno rozwijać się przez cały czas i pielęgnować wzajemne stosunki. Potwierdzają to wyniki badań, gdzie zaufanie określono jako największą wartość w stosunkach partnerskich (73% respondentów spółek NFI), dalej uczciwość (68%), lojalność (59%), postrzeganie dostawcy jako sprzymierzeńca (38%), zrozumienie (37%).

Kilka aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa wymaga szczególnej uwagi, aby relacje partnerskie mogły się rozwijać prawidłowo. Są to w szczególności¹⁷:

1) długookresowość zaangażowania, obejmująca lojalność i zobowiązanie wobec siebie.

2) dzielenie zysków i odpowiedzialności.

3) planowanie obejmujące koordynację dwóch firm przez pionową i poziomą integrację w celu zrealizowania celów obu partnerów.

4) systematyczna wymiana operacyjnych informacji, obejmująca budowanie wspólnych systemów informacji, takich jak EDI, kody kreskowe itp.

5) kontrola operacyjna, związana z uruchomieniem mechanizmów pozwalających na wspólną weryfikację wszystkich operacji w obu firmach.

Nie tylko od działań strategicznych, ale także od codziennej pracy przedstawicieli przedsiębiorstw zależy długość trwania partnerstwa, a więc czy w końcowym efekcie ulegnie osłabieniu, czy też zaniknie. Badacze marketingowi podkreślają aktualnie wartość komunikacji „twarz w twarz” i personalną naturę sprzedaży. W związkach relacyjnych rola sprzedawcy nie kończy się po sprzedaży. Sam fakt, że firma chce utrzymać związek w przyszłości, prowadzi do powtórzenia transakcji. Kiedy przedstawiciele handlowi i ich klienci uwierzą, że ich cele są zbieżne lub powiązane, mogą na sobie polegać, akceptują się wzajemnie i nie próbują dominować. Wyjaśniają różne punkty widzenia, a konfliktów używają dla wzmocnienia relacji¹⁸.

Można wskazać zatem na następujące personalne uwarunkowania tworzenia związków partnerskich¹⁹:

1) osobowość sprzedawcy wpływa na wyniki sprzedaży;

2) wyniki sprzedaży ulegają polepszeniu, gdy obie strony mają podobne osobowości;

3) percepcja osobowości kupującego i sprzedawcy przyczynia się do zacieśnienia relacji;

4) zaufanie jest nieodzownym elementem związków partnerskich.

Dodatkowo za T. Levittem²⁰ można wskazać na czynności i działania, utrwalające bądź likwidujące związki partnerskie:

¹⁷ W. B. Joseph, J. Gardner, S. Thach, F. Vernon, *op. cit.*, s. 29. Cechy te oparto na wynikach badań wśród 200 dostawców usług logistycznych. Schemat ten jednak jest uniwersalny i może być wykorzystany do szerokiego ujęcia relacji partnerskich.

¹⁸ D. Tjosvold, *Teamwork for Customers*, Jossey Boss Publishers. San Francisco 1993, s. 11.

¹⁹ Por. T. Dion, D. Eeasterling, S. J. Miller, *What is Really Necessary in Successful Buyer/Seller Relationships?*, „Industrial Marketing Management” 1995, No. 1-9, s. 2-3.

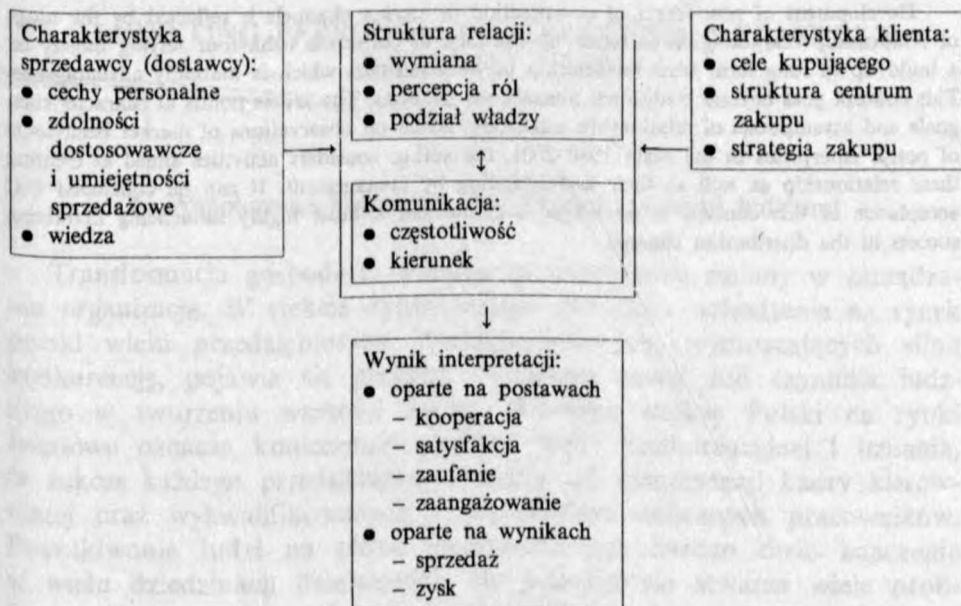
²⁰ T. Levitt, *op. cit.*, s. 116.

Działania pozytywne	Działania negatywne
Telefonowanie z własnej inicjatywy	Telefonowanie tylko w odpowiedzi na telefon partnera
Rekomendowanie partnera innym	Usprawiedliwianie się
Szczerłość w kontaktach okazywania doceniania partnera	Usłużny język Wyczekiwanie na nieporozumienie
Proponowanie nowych rozwiązań dotyczących serwisu, usługi	Bierne oczekiwanie na sugestie dotyczące obsługi i serwisu ze strony partnera
Używanie słowa „my” przy wspólnym rozwiązywaniu problemów	Posługiwanie się oficjalnym, prawniczym językiem
Nieunikanie istniejących problemów, poszukiwanie możliwości popierania współpracy	Tylko reagowanie na problem
Używanie żargonu i wzajemnie zrozumiałych skrótów myślowych	Używanie długich, niezrozumiałych sposobów komunikacji
Uwzględnienie osobistych problemów poszczególnych osób	Unikanie osobistych problemów
Mówienie o „naszej” wspólnej przyszłości	Wspominanie dobrych zachowań w przeszłości
Akceptacja odpowiedzialności	Przrzucanie winy na stronę przeciwną
Planowanie wspólnej przyszłości	Powtarzanie istniejących rozwiązań – brak inicjatywy

„Cykl życia partnerstwa” wykazuje wiele cech rynkowego życia produktu. Dlatego też każda faza wymaga opracowania i takiego zarządzania strategią, aby poczynione inwestycje nie doprowadziły do zaniku partnerstwa. Krytycznym momentem związków partnerskich jest personalne zarządzanie relacjami, które wykraczają poza typowe ujęcie sprzedawca – kupujący. Ponieważ marketing relacyjny jest procesem długoletnim, opierającym się w dużym stopniu na kontaktach osobistych, toteż planując partnerstwo, trzeba założyć rotacje pracowników, a także przewidzieć jej wpływ na rozwój współpracy. Musi ona zatem zostać sformalizowana, aby zabezpieczyć

interesy firm w momencie odejścia pracowników, tak aby wraz ze zmianą pracowników nie tworzyć relacji od początku.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, można stworzyć model powiązań między uczestnikami kanału rynku, uwzględniający wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania tych powiązań.



Rys. 2. Model relacji partnerskich w kanałach rynku. Źródło: B. M. Wren, J. T. Simpson, *A Dyadic Model of Relationship in Organizational Buying: A Synthesis of Research Results*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 1996, No. 3/4, s. 67

Jak wskazuje model, wybór strategii relacji powinien być poprzedzony segmentacją rynku po stronie dostawców i odbiorców pod kątem rozwoju długoterminowych więzi. Ważne jest również oszacowanie wyników finansowych, gdyż tylko patrzenie przez pryzmat korzyści może stymulować ogniwa do tworzenia relacji długookresowych, a nie działań zorientowanych na pojedyncze transakcje.

*Krystyna Iwińska-Knop***PARTNERSHIP IN MARKETING CHANNELS****Summary**

Development of new forms of co-operation in market channels is reflected by the usage of relationship marketing. It is based on the idea of corporate behaviour relying mostly on a build up of long term trust relationship between partners which is mutually advantageous. This concept goes beyond traditional transactions relations. The article points at characteristics, goals and assumptions of relationship marketing. Based on observations of market behaviours of polish enterprises in the years 1998–2001, the author considers activities aimed at creating these relationship as well as their understanding by management. It can be concluded that acceptance of this concept is no longer a choice but a must highly influencing marketing success in the distribution channel.