

9

Efektywność relacji marketingowych

Janusz Dworak*

W biznesie, relacje odnoszą się do pozytywnych bądź negatywnych powiązań między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Są to „związki czy zależności między dwoma (lub więcej) podmiotami danego rodzaju, pojęciami, wielkościami itp.” [Encyklopedia Powszechna PWN, 1976, s. 8]. Powstają w wyniku decyzji związanych z inicjowaniem, podtrzymywaniem i wygaszaniem procesów produkcji, sprzyjając w ten sposób powstawaniu różnego rodzaju emocji [Boguszewicz-Kreft, 2009, s. 83]. Z tego względu na specyfikę relacji występujących między firmą a jej interesariuszami, w dalszej części artykułu posłużono się pojęciem – relacje marketingowe. Podkreślono w ten sposób ich rynkowy charakter, ukierunkowany na utrzymanie lub zwiększanie pozycji wśród konkurentów [Kotler, 1994, s. 324]. Relacje marketingowe można podzielić na dwie kategorie. Pierwsza to relacje inicjujące, czyli oferty współpracy skierowane do kontrahentów oraz różne formy promocji zachęcające klientów do zakupu. Druga kategoria to relacje zwrotne, czyli odzew interesariuszy na otrzymaną informację w postaci podjęcia współpracy lub dokonania zakupu. Relacje marketingowe działają na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Menadżer inicjując relacje oczekuje, że spowodują one powstawanie relacji zwrotnych w postaci określonych korzyści dla firmy. W ten sposób powstaje pewien układ, którego zadaniem jest generowanie ofert na rynek po to, aby w odpowiedzi otrzymać określone korzyści. Taki proces będzie można uznać za efektywny, do momentu, kiedy nakłady związane z inicjowaniem relacji, będą mniejsze od efektów dzięki nim osiągniętych [Wiklin, 1997, s. 25]. Przyjmując, że relacje inicjujące są kosztem dla firmy, a relacje zwrotne korzyściami, to można oszacować lub nawet wyliczyć ich wielkość. Po tym założeniu efektywność relacji zostanie wyrażona jako:

* Dr Janusz Dworak – Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Katedra Marketingu

- ∂_1 , to jest różnica między efektami a poniesionymi nakładami na ich wytworzenie,
- ∂_2 , to jest stosunek efektów do nakładów,
- ∂_3 , to jest stosunek różnicy efektów i nakładów do nakładów pomnożonych przez 100%.

Zachodzące zmiany na rynku, powinny wymusić na firmach opracowanie nowych sposobów podnoszenia efektywności relacji marketingowych [Wiklin, 2016, s. 217]. Oznacza to, że należy dodatkowo pozyskać wiedzę o sposobach kreowania relacji inicjujących i efektach powstałych w wyniku ich działania. Przykładowo, należy ocenić jakie zyski przyniosły przedsiębiorstwu: zawarte kontrakty, wyemitowane reklamy, udział w targach, zorganizowanie spotkania z interesariuszami. Relacje marketingowe będzie można uznać za swego rodzaju siły, które zapewniają stabilizację produkcji i sprzedaży w długim okresie. Brak analizy ich efektywności jest często przyczyną destabilizacji przedsiębiorstwa, co utrudnia osiągnięcie zaplanowanego celu.

9.1. Metoda badawcza, problem badawczy, hipoteza, cel

Do pracy nad artykułem wykorzystano elementy metody teorii ugruntowanej, ponieważ „jej zastosowanie umożliwia poszukiwania nowych sposobów obserwacji i analizy rzeczywistości społecznej i organizacyjnej” [Konecki, 2000, s. 25]. Za jej stosowaniem przemawiają następujące argumenty: jest ona związana z niekonwencjonalnym procesem zbierania danych, podlega szybkiej modyfikacji i zmierza do całościowego ujęcia przedmiotu badań. „Logika teorii ugruntowanej nadaje kierunek metodom gromadzenia danych oraz teoretycznemu rozwojowi. Należy stworzyć i przyjąć metody, które stanowią obietnicę rozwoju wyłaniających się idei” [Charmaz, 2009, s. 26]. Przez swoją elastyczność ta metoda umożliwiła wyznaczenie efektywności relacji marketingowych, które zaakcentowano w badaniach prowadzonych w środowisku akademickim. Bazując na odpowiedziach zawartych w ankietach i wnioskach z debat wyartykułowano problem badawczy. Został on wyrażony następującym pytaniem – jak podnieść efektywność relacji marketingowych w warunkach turbulentnych zmian zachodzących na rynku? Zakładając, że oddziaływanie relacji na procesy zachodzące w małych i średnich firmach, mogą przyczynić się do stabilizowania w praktyce ich pozycji rynkowej, została postawiona następująca hipoteza – podnoszenie efektywności relacji marketingowych uniezależnia firmę od zmian zachodzących w otoczeniu. „Hipotezy buduje się wierząc, że w naturze panuje pewien ład, w przekonaniu o uniwer-

salności związku przyczynowo-skutkowego” [Plich, Bauman, 2001, s. 47]. Celem artykułu jest prezentacja różnych form relacji marketingowych i próba oceny ich efektywności z punktu widzenia podnoszenia konkurencyjności firmy w otoczeniu.

9.2. Badania relacji marketingowych w małych firmach

Relacje marketingowe stały się przedmiotem dwuetapowych badań w marcu 2017 r. Pierwszy był prowadzonych w formie wywiadu pogłębionego niestandardyzowanego, w którym uczestniczyło 52 właścicieli małych przedsiębiorstw, studiujących w wyższej Szkole Bankowej w Gdańsku. Dotyczył on wiedzy, jaką dysponują studenci-przedsiębiorcy na temat relacji zachodzących w ich firmach. Wyniki badań ze studentami-przedsiębiorcami kształtowały się następująco:

- 65% respondentów przyznało, że nie kształtuje relacji z podwładnymi, oczekując od nich jedynie wykonania powierzonej im pracy.
- 20% uczestników badań zauważało potrzebę nawiązania kontaktów z załogą.
- 15% angażowało się czynnie w tworzenie atmosfery zaufania w miejscu pracy.

W drugim etapie badań pracodawcy przeprowadzili ankietę (202 osoby) wśród pracowników zatrudnionych w swoich firmach na terenie województwa pomorskiego [Dyduch, 2013, s. 164]. Szczególną rolę przypisano pytaniom: – jakiego rodzaju relacje zauważasz w firmie? – w jaki sposób wykorzystałbyś zauważone relacje celem podniesienia konkurencyjności firmy w otoczeniu? Odpowiedzi respondentów kształtowały się w następujący sposób:

- 55% wyodrębniło relacje zachodzące w ich miejscu zatrudnienia, lecz nie potrafili podać własnych rozwiązań jakichkolwiek problemów firmy,
- 25% nie nadało relacjom nazwy, lecz miały pomysły na określenie ich efektywności,
- 15% nadało relacjom nazwę i miało własne koncepcje nawiązywania kontaktów biznesowych,
- 5% badanych miało niekonwencjonalne pomysły, które nadawały się do wdrożenia w przedsiębiorstwie, ta grupa nie przywiązywała wagi do podziału relacji na kategorie.

Dzięki uzyskanym odpowiedziom, możliwe było wyartykułowane rodzajów relacji marketingowych, nadanie im odpowiednich nazw oraz określenie zakresu ich efektywności [Gabryś, 2013, s. 143]. Analiza sprzężenia zwrotnego relacji marketingowych umożliwiła oszacowanie efektywności marketingowej (E.r.m) na trzech podstawowych płaszczyznach – ∂_1 ; ∂_2 ; ∂_3 . Korzyści z relacji zwrotnych oznaczono, jako – (Efekt._{r.z.}), a koszty inicjowania relacji zwrotnych oznaczono, jako (Koszt._{r.i.}) [Dworak, 2016, s. 20].

Efektywność wyznaczona jako $\partial_1 = \text{Efekt.}_{r.z.} - \text{Koszt.}_{r.i.}$ będzie wypadkową efektywności relacji cząstkowych. Są nimi marketingowe relacje: retrospektywne, aktywne, pasywne, prospektywne, egzogeniczne, endogeniczne, alternatywne, implikujące, stresogenne, potencjalne, chaotyczne, wzorcowe, izolujące, sabotujące. Taki podział umożliwi menadżerowi skierowanie uwagi na każdą relację z osobna, co może spowodować nadanie im odpowiedniego kierunku, rangi oraz zwrócenie uwagi na to, kogo dotyczą. Zostało to zobrażowane w tabeli 9.1.

Tabela 9.1. Koncepcje podnoszenia efektywności relacji marketingowych

Charakterystyka efektywności relacji marketingowych	Przykłady podnoszenia efektywności relacji marketingowych
Marketingowe relacje retrospektywne	
Pozwalają na ocenę skutków decyzji na podstawie Cyklu Życia Produktu. Umożliwiają oszacowanie kosztów relacji inicjowanych oraz wielkość relacji zwrotnych w postaci dodatkowego zysku, jakie przyniosły one przedsiębiorstwu w przeszłości [Krzyżanowski, 1999, s. 93]. Analiza historyczna w kontekście „Efekt. _{r.z.} – Koszt. _{r.i.} > 0”, pozwala na ustalenie przyczyn zaistniałych kryzysów. Będzie można ją potraktować, jako podpowiedź skąd czerpać wzory, jakich działań należy się wystrzeżać, lub w którym momencie wprowadzać innowacje. [Chan Kim, Mauborgne, 2005, s. 37]. Brak analizy relacji retrospektywnych doprowadza często do powstania efektu „błędnego koła”, ponieważ nieskorygowane błędy nakręcają spiralę negatywnych skutków w funkcjonowaniu podmiotu gospodarującego.	Są to umowy zawarte w minionych latach obwarowane karami za nieprzebranie wynegocjowanych warunków. Zapewniają one przedsiębiorstwu stabilizację na rynku w sytuacjach kryzysowych. <i>Stosunkowo niewiele producentów kieruje własne wyroby bezpośrednio do indywidualnego klienta zaopatrującego się w sieci detalicznej, lecz zdecydowana ich większość kooperuje z sobą celem stworzenia produktu finalnego. W tym przypadku udział przedsiębiorstwa w łańcuchu wytwórczym zapewnia stabilizację i perspektywę rozwoju.</i>
Marketingowe relacje pasywne	
Powstają w otoczeniu przedsiębiorstwa, lecz mogą wywierać decydujący wpływ na jego rozwój. Są to kontakty z ludźmi nauki, polityki i sztuki oraz specjalistyczne publikacje, które mogą kreować zarówno pomysły związane z rozwojem firmy, jak i zmuszać menedżerów do wyszukiwania nowych informacji na różnych forach. Charakteryzują się niskimi kosztami generowania (Koszt. _{r.i.} = minimum), w stosunku do możliwości uzyskania wysokich dochodów firmy (Efekt. _{r.z.} → maximum)*. Brak analizy relacji pasywnych powoduje zmniejszanie się liczby innowacji.	Jest to przynależność do różnego typu organizacji skupiających przedsiębiorstwa z sektora lub branży oraz powiązania formalne i nieformalne między biznesem a innymi instytucjami. <i>Zmiany na stanowiskach kierowniczych i robotniczych powodują, że relacje należy praktycznie budować od początku. Dobrym rozwiązaniem będzie kolegialne podejmowanie decyzji, które spowoduje powstanie relacji nie między osobami, lecz przykładowo między zarządami przedsiębiorstwa.</i>

* Maksymalny efekt relacji zwrotnych to pełne wykorzystanie potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa.

Tabela 9.1. Cd. Koncepcje podnoszenia efektywności relacji marketingowych

Marketingowe relacje aktywne	
Związane są z profesjonalizmem całej załogi, a przejawiają się pomysłami usprawniającymi procesy: organizacyjne, produkcyjne i marketingowe. Wykorzystują także kapitał intelektualny nagromadzony przez okres istnienia firmy. Inicjowanie relacji związane jest z motywowaniem załogi w kierunku tworzenia innowacji. Podobnie jak w poprzednim przypadku, $Koszt_{r,i}$ = minimum, przy możliwości osiągnięcia $Efekt_{r,z}$ → maximum. Ich efektywność będzie zależała od wiarygodności zarządzających przedsiębiorstwem, którzy potrafią zmotywować personel do nowych rozwiązań.	Będą nim sposoby zachęcania pracowników do pracy nad zwiększaniem wydajności pracy na każdym stanowisku. <i>Wiedza i kreatywność w zakładzie, powinna być doceniona, a zaangażowanie w rozwój odpowiednio wynagrodzone.</i>
Marketingowe relacje prospektywne	
Wynikają z przygotowania do zmian, które z dużym prawdopodobieństwem mogą zaistnieć w przyszłości. Są nimi: projekty ustaw oraz ekstrapolacja trendów w sferze gospodarczej, ekologicznej i społecznej. Modernizacja struktur, będzie przejawem zapobiegliwości o lepsze ich funkcjonowanie w różnych sytuacjach. W tym przypadku ich efektywność jest trudna do określenia, ponieważ znane są jedynie koszty ponoszone na ich inicjowanie. ($Koszt_{r,i}$ znana wartość), lecz efekty będą dopiero widoczne w późniejszym okresie.	Będą nimi: <ul style="list-style-type: none"> zachowania bazujące głównie na rozeznaniu rynku i na intuicji menedżera, które w perspektywie czasu zapewnią przedsiębiorstwu rozwój. przygotowanie koncepcji dywersyfikacji produktów. <i>Sytuacja społeczno-polityczna zmienia się praktycznie co cztery lata, co powoduje, że istnieje potrzeba ponownego nawiązania współpracy z władzą rządową i samorządową przez przedsiębiorstwa.</i>
Marketingowe relacje endogeniczne	
Są regulowane przez ustawy, rozporządzenia kodeks pracy i regulaminy, na nich opiera się struktura organizacyjnej przedsiębiorstwa. Badanie efektywność sprowadzać się będzie do wyznaczenia kosztów związanych z przestrzeganiem prawa ($Koszt_{r,i}$ – znana wartość), a wymierne efekty będzie można oszacować na podstawie raportów urzędów kontrolujących funkcjonowanie firmy. ($Efekt_{r,z}$ – kształtuje się różnie w kolejnych okresach, jest wartością chwilową).	Będzie nim kwota płaconych kar za nieprzestrzeganie prawnych aspektów prowadzenia firmy. Zaufanie i dobra atmosfera w pracy sprzyjająca powstawaniu innowacji. <i>Przestrzeganie przez przedsiębiorstwo ustaleń prawnych jest elementem wizerunku w otoczeniu konkurencyjnym.</i>
Marketingowe relacje egzogeniczne	
Ich celem jest zorganizowanie zbytu na wytwarzane produkty i zapewnienie ciągłości pracy załodze firmy. Związane są z procesami logistyki, produkcji, zarządzania i współpracy z kooperantami [Porter, 1992, s. 66.]. Kształtują rynek i kulturę pracy w oparciu o współpracę z różnymi organizacjami przyczyniającymi się do poszerzenia zbytu. Są wynikiem realizacji strategii i ukształtowanej komunikacji interpersonalnej na osi firma – interesariusze, które wymagają od menedżerów zdolności łatwego nawiązywania kontaktów, umiejętności łagodzenia sporów, mediacji i dyplomacji. Koszty relacji inicjujących wynikają ze współpracy przedsiębiorstwa z kooperantami, z samorządami i instytucjami rządowymi ($Koszt_{r,i}$ = znana wartość). ($Efekt_{r,z}$ = można utożsamiać z zyskiem osiągniętym w danym okresie).	Pozycja w otoczeniu konkurencyjnym, sprzyjająca budowaniu marki. Efektywność będzie wynikała z wielkości zamówień pojawiających się w danym okresie w stosunku do rozmiarów produkcji**. <i>Wizerunek, marka, pozycja, public relations, to elementy marketingu sprzyjające zachowaniu równowagi rynkowej.</i>

** Jeżeli nie sprzedano wszystkich produktów, to koszty wytworzenia pozostających w magazynach towarów stanowią stratę dla firmy. Jeżeli zaś popyt na produkowane dobra był większy, niż zakładano i nie wykorzystano wszystkich mocy produkcyjnych, to również zyski były mniejsze od możliwych do osiągnięcia. W pierwszym przypadku firma traci, w drugim nie generuje dochodów na poziomie własnych możliwości.

Tabela 9.1. Cd. Koncepcje podnoszenia efektywności relacji marketingowych

Marketingowe relacje alternatywne	
Tylko wnikliwa analiza procesów sprzyjających powstawaniu relacji pozwoli na wykrycie niepotrzebnych prac, które zastępują działania zmierzające do podnoszenia zysku. Działania alternatywne są podejmowane, aby ukryć swoją niekompetencję, poprzez wykonywanie prac zastępczych. W tym przypadku koszty można utożsamiać z czasem poświęconym na wykonywanie zbędnych prac (Koszt _{ri} , to wartość trudna do oszacowania), zaś (Efekt _{rz} = 0) Pracownik skupia się na poszukiwaniu aprobaty dla działalności, która może wynikać z lęku o dalsze zatrudnienie, lecz nie wynika z konkretnych działań przejawiających się z sensowną i logiczną pracą na rzecz osiągnięcia wyznaczonych celów.	Eliminowanie zbędnych czynności, które przyczyniają się do strat i utrudniają prawidłowe zarządzanie, musi być elementem strategii firmy. <i>W przedsiębiorstwie nie ma alternatywy dla osiągnięcia zysków, ponieważ jest on podstawowym czynnikiem decydującym o rozwoju.</i>
Marketingowe relacje implikujące	
Zaangażowanie się pracowników w procesy zachodzące w przedsiębiorstwie w momencie uruchomienia systemów motywacyjnych. W tym przypadku efekty z relacji zwrotnych mogą być bardzo duże, pod warunkiem, że menadżerowie potrafią je we właściwy sposób zaaranżować. Przyczyn efektywności należy poszukiwać, nie tylko w zastosowaniu <i>know-how</i> , lecz także w relacjach przejawiających się empatią, optymizmem i entuzjazmem zatrudnionych. Są źródłem motywacji wynikającej z chęci samorealizacji.	Są to działania, których efekty można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć. Należy więc, inicjować możliwie dużo procesów, które przyczynią się do zaangażowania interesariuszy w procesy promocji produktów. <i>Inicjowanie różnych form pozyskania klientów, może dać wymierne efekty, nawet w przypadku, gdy część z nich nie zostanie zauważona.</i>
Marketingowe relacje stresogenne	
Spowodowane są stresem związanym z procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie oraz z przeznaczaniem czasu wolnego na pracę dodatkową, co przejawia się nerwicami i zerwaniem więzi emocjonalnej z rodziną. Efektywność nie występuje, albowiem prawie w każdym przypadku relacje stresogenne mają niekorzystny wpływ na pracę załogi. Stres przejawia się: apatią, wypaleniem zawodowym, depresją i nerwicą i powoduje ograniczenie aktywności zatrudnionych.	Będą to działania związane z minimalizowaniem stresu spowodowanego warunkami pracy. To swego rodzaju motywator do wzmoczonego wysiłku. Stres wpływając destruktywnie na morale załogi, przekształca atmosferę pracy z pozytywnej w negatywną, utrudniając komunikację interpersonalną między członkami załogi. <i>Zapobieganie powstawaniu stresu wiąże się z odpowiedzialnym zarządzaniem firmą i przeciwdziałaniem powstawaniu patologicznych zachowań.</i>
Marketingowe relacje potencjalne	
Niewykorzystane możliwości współpracy, które można byłoby wykorzystać w przypadku inicjowania nowych kontaktów marketingowych. Przyczyną tego stanu rzeczy są stereotypy postępowania lub ignorancja w identyfikowaniu możliwości na współpracę. Efektywność można utożsamiać z ilością nowych kontaktów zawartych z nieznanymi firmami, celem zwiększenia zysków. W danej chwili jest ona na poziomie „0”, ponieważ zarówno (Koszt _{ri} = 0) jak i (Efekt _{rz} = 0)	Analizy marketingowe pozwolą na zidentyfikowanie szans na współpracę z innymi firmami i odkrycie niezagospodarowanych nisz rynkowych. Potencjał drzemący w zasobach ludzkich, może być wykorzystany pod warunkiem, że zostanie zauważony.
Marketingowe relacje chaotyczne	
To nieuporządkowane stosunki powodujące chaos w przedsiębiorstwie. Mogą być skutkiem przenoszenia na grunt przedsiębiorstwa emocji związanych z sytuacją ekonomiczną firmy. Brak umiejętności oddzielania spraw zawodowych od sytuacji panującej w otoczeniu nie wpływa pozytywnie na efektywność relacji marketingowych.	Załoga zdeterminowana sytuacją gospodarczą w kraju może odczuwać niepokój o swój los, a to destabilizuje atmosferę w pracy. Przedsiębiorstwo rezygnując ze starannego doboru partnerów do współpracy nawiązuje kontakty z tymi, którzy zainteresują się produkowanymi dobrami. Brak zabezpieczeń powoduje, że kontrahenci zmieniają szybko partnerów w sytuacji, gdy pojawiają się lepsze okazje. Tego typu zachowania, często są przyczyną likwidacji przedsiębiorstw. <i>Chaos i brak instytucjonalnych zabezpieczeń nie sprzyja stabilizacji.</i>

Tabela 9.1. Cd. Koncepcje podnoszenia efektywności relacji marketingowych

Marketingowe relacje wzorcowe	
Są opisywane w różnych specjalistycznych publikacjach. To nie tylko pewien model do naśladowania, lecz raczej pokazany schemat myślowy, który należy dostosować do istniejącej sytuacji. Efektywności nie można wyliczyć, ponieważ dopiero zastosowanie ich w praktyce umożliwia oszacowanie kosztów i efektów.	Wzmoczony wysiłek naukowców jest często bagatelizowany przez praktyków zarządzania. Proponowane modele zarządzania należy dostosować do specyfiki przedsiębiorstwa, poprzez uwzględnianie: cech osobowościowych członków załogi, kultury pracy i tradycji, w której produkcja się odbywa. <i>Zastosowanie wiedzy teoretycznej w praktyce będzie determinowało sposób podnoszenia konkurencyjności firmy.</i>
Marketingowe relacje izolujące	
To zamykanie się pracowników na sprawy związane z firmą. Brak zaangażowania załogi w rozwiązywanie problemów, powoduje, że praca sprowadza się jedynie do wykonywania przydzielonych czynności. Tego typu relacje są wynikiem traktowania swoich obowiązków, jako czynności dodatkowych ze względów formalnych. Etat w firmie daje zabezpieczenie socjalne, nie gwarantuje satysfakcjonujących zarobków. Można je uzyskać w inny sposób, dlatego wysiłek w pierwszym zakładzie należy ograniczyć do minimum, pozostawiając energię na wykonywanie np. prac zleconych. Efektywność jest trudna do określenia.	Załoga przedsiębiorstwa, powinna w nim realizować swoje cele i być emocjonalnie związana z jego sytuacją. Pracownik, który poszukuje dodatkowych dochodów poza miejscem zatrudnienia jest nieefektywny, przez co niszczy wizerunek firmy w otoczeniu. <i>Równowagi przedsiębiorstwu nie zapewnią osoby nieidentyfikujące się z ich celem.</i>
Marketingowe relacje sabotujące	
Powstają w sytuacji, gdy członkowie przedsiębiorstwa starają się za wszelką cenę osiągnąć wyższe stanowiska. Zrobią wówczas wszystko, aby wykazać niekompetencje przełożonych i zająć ich miejsce.	Organizacje o rozbudowanych strukturach generują liczne patologie zarządzania, przejawiające się rywalizacją prowadzącą niekiedy do: zniszczenia relacji, osłabienia motywacji wewnętrznej, trudnościami w komunikowaniu się czy też utratą zaufania do menedżerów. <i>Osoby z przerostem ambicji, powinny być eliminowane z ubiegania się o stanowiska kierownicze w firmie.</i>

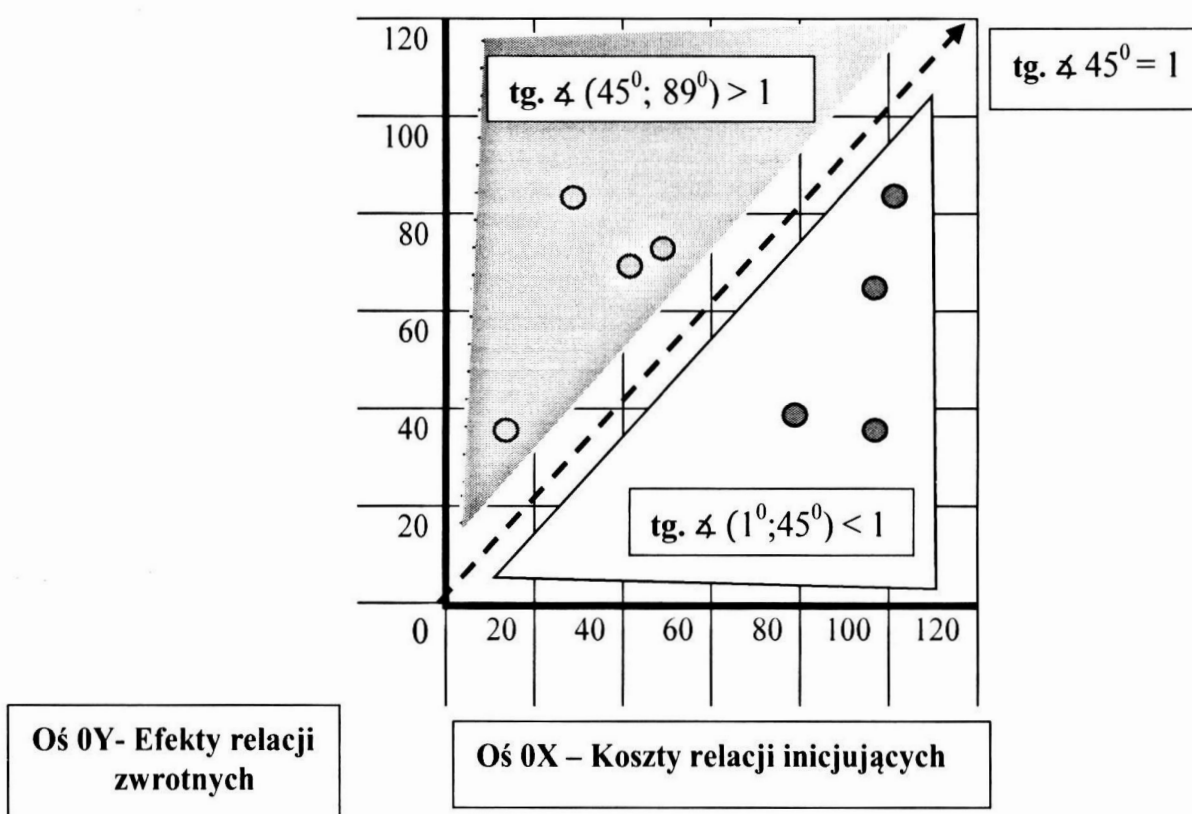
Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne relacje marketingowe będą efektywne przy założeniu, że δ_1 , jako różnica między efektami uzyskanymi z relacji zwrotnych a kosztami poniesionymi na ich wytworzenie, jest większa od zera „ $\delta_1 > 0$ ”. Do tego potrzebne są koncepcje określające metody kształtowania relacji między członkami załogi oraz opracowanie przejrzystych sposobów motywowania do pracy. Siła wiedzy i doświadczenia pracowników, którzy czynnie zaangażują się w podnoszenie efektywności różnych form relacji marketingowych jest jednym z aktywów przedsiębiorstwa, dlatego warto o nią zabiegać. Efektywność nie pojawi się tam, gdzie zatrudnieni na różnych stanowiskach, nie utożsamiają się z celami organizacji. Mała troska o pielęgnowanie relacji uniemożliwia powstawanie sił, gdzie załoga przedsiębiorstwa przejmuje na siebie część obowiązków wynikających z budowania struktur generujących pozytywne relacje z otoczeniem. Długoletnie umowy z kontrahentami zapewniające zbyt na produkowane towary oraz aliance strategiczne tworzące trwałe struktury w procesie wytwarzania produktu końcowego, to nie jedyny sposób uzyskiwania stabilizacji przez przedsiębiorstwo. Uzupełnienie ich o podejmowanie

działań na rzecz kształtowania relacji, zapewniających na każdym stanowisku pracy atmosferę minimalizującą stres i napięcia związane z procesem produkcji, mogłoby przyczynić się do podnoszenia konkurencji firmy.

Efektywność wyznaczona przez $\partial_2 = \text{Efekt.}_{r,z} / \text{Koszt.}_{r,i}$. Jest to stosunek korzyści z relacji zwrotnych, do kosztów ponoszonych na ich inicjowanie. Umieszczone na osi „0Y” ($\text{Efekt.}_{r,z}$), a na osi „0X” ($\text{Koszt.}_{r,i}$), umożliwiają wyznaczenie tangensa kąta alfa dla różnych typów relacji. Wartość równa „1”, będzie granicą efektywności relacji marketingowych. Oznacza to, że nakłady na relacje inicjujące są takie same, jak uzyskane dzięki nim korzyści. Wartość poniżej „1” można uważać za straty generowane przez relacje inicjujące, zaś powyżej „1” za przynoszące zyski. Oszacowane i umieszczone na wykresie wartości różnych typów relacji marketingowych pozwolą na ocenę ich efektywności, co zostało zilustrowane na rysunku 9.1.¹

Rysunek 9.1. Wyznaczanie efektywności relacji marketingowych „ $\partial_2 = N/E$ ”



Źródło: opracowanie własne.

¹ Punkty na wykresie mogą ponadto przybierać dowolne kształty i kolory, a zaopatrzone w wektory wskazujące, będą pokazywały dynamikę wzrostu efektywności relacji. Na wykresie ten aspekt nie został ujęty z powodu ograniczonej formy prezentacji omawianych kwestii.

Zaprezentowany proces oceny efektywności, pozwala na dotarcie do źródeł niepowodzeń i podjęcia kroków zmierzających do przeniesienia różnych typów relacji z obszaru, gdzie $\text{tg. } \alpha (1^\circ; 45^\circ) < 1$, do obszaru gdzie $\text{tg. } \alpha (45^\circ; 89^\circ) > 1$ [Dworak 2013, s. 155].

Efektywność wyznaczona przez $\delta_3 = \text{Efekt.}_{r.z} - \text{Koszt.}_{r.i} / \text{Efekt.}_{r.z} * 100\%$, umożliwi porównanie efektywności relacji marketingowych w czasie i przestrzeni, do: średnich arytmetycznych, wartości maksymalnych i minimalnych, norm, wzorców i modeli. Tak przygotowane dane są źródłem pozycjonowania, czyli konstruowania układów współrzędnych z odpowiednio wyskalowanymi osiami graficznymi, w których umiejscawiane zostają badane obiekty.

* * *

Celem głównym działalności każdego menadżera jest maksymalizacja zysku, co wiąże się z utrzymaniem i zwiększaniem pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Osiąganie korzyści wynika przede wszystkim z efektywności zainicjowanych relacji marketingowych z interesariuszami. Z tego powodu ważnym jest wyartykułowanie ich rodzajów po to, aby zwrócić uwagę na ich wpływ w budowaniu pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu. Relacje inicjujące, to swego rodzaju rekonesans w poszukiwaniu nowych możliwości powiększania różnych form kapitału przedsiębiorstwa [de Soto, 2002, s. 27]. Natomiast relacje zwrotne mają na celu doprowadzić do zapewnienia maksymalnego wykorzystania mocy produkcyjnych. Przeprowadzone badania wykazały, że właściciele małych firm nie przywiązują dostatecznie dużej uwagi relacjom, zaprzepaszczając tym samym szanse na tworzenie silnych więzi z pracownikami. Z ankiet skierowanych do członków załogi wynika, że zatrudnieni potrafią wyodrębnić relacje zachodzące w ich miejscu zatrudnienia i nadać im odpowiednią rangę i nazwy. Niektórzy z nich mają własne pomysły na nawiązywanie kontaktów biznesowych, lecz nikt ich nie wykorzystuje. Efektywność każdej relacji marketingowej może być rozpatrywana i oceniana w trzech aspektach, wskazując przy tym na ich wagę w podejmowaniu kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie. Jeżeli przyjmiemy, że dotychczasowy układ stabilizujący sytuację przedsiębiorstwa w otoczeniu może ulec zmianie, to należy opracować procedury podnoszące efektywność relacji marketingowych, aby w dalszym ciągu zapewnić równowagę produkcji.

Reasumując: bazując na badaniach prowadzonych w postaci ankiet, dyskusjach i studiach literaturowych z zakresu zarządzania, można przyjąć że hipoteza – podnoszenie efektywności relacji marketingowych prowadzi do uniezależnienia się firmy od zmian zachodzących w otoczeniu – została zweryfikowana pozytywnie. Cel artykułu jakim była prezentacja różnych form

relacji marketingowych, został osiągnięty. Przedstawione rozważania upoważniają do wysnucia następującego wniosku – relacjom marketingowym, menadżer powinien nadać rangę sił, dzięki którym przedsiębiorstwo może osiągnąć równowagę rynkową.

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja różnych form relacji marketingowych i próba oceny ich efektywności z punktu widzenia podnoszenia konkurencyjności firmy w otoczeniu. Składa się on z części badawczej, która była inspiracją do wyartykułowania typów relacji zachodzących w przedsiębiorstwie i części teoretycznej, w której zaprezentowano sposoby ukierunkowania relacji na działania prorozwojowe. Umieszczenie wartości relacji na wykresie o osiach współrzędnych (oś OX – koszty ponoszone na relacje inicjujące; oś OY – uzyskane efekty dzięki relacjom zwrotnym) pozwala na analizę źródeł niepowodzeń i sukcesu. Za część praktyczną można uznać wyszczególnienie różnych typów relacji i opis sposobu podnoszenia ich efektywności marketingowej.

Summary

Effectiveness of Marketing Relationships

The aim of the article is to present various forms of marketing relations and to try to assess their effectiveness in terms of enhancing the competitiveness of the company in the environment. It consists of a research component that was an inspiration for articulating the types of relationships that take place in an enterprise and the theoretical part, in which ways of directing relations to pro-development activities are presented. Placing the value of the relationship on a coordinate axes chart (OX axis – costs incurred on initiation relationships, axis OY – results obtained through feedback relationships) allows you to analyze the sources of failure and success. The description of the various types of relationships and description of how to improve their marketing effectiveness can be considered practical.

Bibliografia

- Boguszewicz-Kreft M. (2009), *Zarządzanie doświadczeniem klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Charmaz K. (2009), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Chan Kim W. (2005), Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- de Soto H. (2002), *Tajemnice kapitału*, Fijorr Publishing, Warszawa-Chicago.
- Dworak J. (2016), *Modele biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] T. Falencikowski (red.) *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, Politechnika Gdańska, *Quarterly Journal* No 4/2016(19), Gdańsk.
- Dyduch W. (2013), *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w nauce*, [w:] W. Czakon (red.) *Podstawy metodologii badań o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Encyklopedia Powszechna PWN*, Warszawa 1976, tom 3, s. 8.
- Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- Gabryś B. (2013), *Metodologiczne problemy ujęcia narracyjnego w badaniach nad organizacjami. Dyskurs organizacyjny*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Konecki K. (2000), *Studia a metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza planowanie wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa, s. 324.
- Krzyżanowski L. (1999), *O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mruk H., Rutkowski I.P. (1994), *Strategia produktu*, PWE, Warszawa.
- Plich T., Bauman T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Porter M.E. (1992), *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Wilkin J. (1997), *Efektywność a sprawiedliwość jako problem społeczny*, [w:] J. Wilkin, *Efektywność a sprawiedliwość*, Wydawnictwo Key Tex, Warszawa.
- Wiklin J. (2016), *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.