

Piotr Kwiatek

American University of the Middle East
e-mail: piotr.b.kwiatek@gmail.com
tel. +965 94 94 25 11

Proces strukturyzacji relacji z partnerami na rynku instytucjonalnym a kierunki digitalizacji działań*

***Streszczenie.** W niniejszym artykule wykorzystano wyniki badań (eksploracyjnych i konfirmacyjnych) przeprowadzonych w ciągu blisko trzech lat wśród menedżerów sprzedaży, marketingu i zakupów. Przedstawione 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.*

***Słowa kluczowe:** zarządzanie relacjami, rynek business-to-business*

Wprowadzenie

Na współczesnym, globalnym i wysoce konkurencyjnym rynku o sukcesie strategii marketingowych świadczy ich zdolność do kreowania wartości przedsiębiorstwa w długim okresie. Tymczasem większość branż cechuje się wysokim stopniem nasycenia rozwiązaniami marketingowymi stymulującymi wielkość i strukturę sprzedaży w krótkim okresie. Jednocześnie podejmowane są przez menedżerów wysiłki zmierzające do wpływania na wzrost wartości klientów w dłuższym horyzoncie czasowym. Próby oddziaływania na zachowania kupujących są przeważnie ujmowane w tzw. programy lojalnościowe, którymi przedsiębiorstwa

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/02817.

strukturyzują wybrane elementy relacji z klientami, kooperantami czy własnymi pracownikami. Tworzenie i rozwijanie relacji z klientami na podstawie założeń paradygmatu partnerskiego jest dominującą koncepcją w marketingu instytucjonalnym (business-to-business, B2B).

Postępująca digitalizacja życia ma ogromny wpływ na sposób prowadzenia biznesu. Publikowane w ostatnich miesiącach wyniki badań nad tzw. ryzykiem automatyzacji pracy wskazują, że zagrożenie utratą przez człowieka pracy na stanowisku opiekuna klienta na rynku B2B wynosi ponad 90%. Oznacza to, że w ciągu najbliższych trzech lat, przynajmniej w niektórych branżach, można spodziewać się zastąpienia człowieka przez systemy informatyczne, które korzystając z danych, będą dbały o kształtowanie relacji z klientami.

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

Z punktu widzenia organizacji systemu informatycznego uzyskane wyniki badań wskazują na rodzaj i zakres funkcjonalności, w które taki system powinien być wyposażony.

1. Strukturyzacja relacji

Strukturyzacja relacji¹ oznacza dążenie przedsiębiorstwa oddziałującego na podmioty otoczenia do podejmowania przez te podmioty określonych działań. Jest to więc w podstawowym znaczeniu usystematyzowany proces motywacji, w ramach którego podmiot prowadzący proces zamierza uzyskać pożądane przez siebie efekty. W zakresie działań marketingowych nakierowanych na kształtowanie postaw klientów efekty tego procesu dotyczą takich komponentów relacji, jak: zaufanie, satysfakcja czy 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 badawczej i stanowi tym samym istotną przeszkodę badawczą. Spójrzmy na samo pojęcie „lojalność”.

¹ W niniejszym artykule pojęcia „strukturyzacja relacji” oraz „program lojalnościowy” używane są zamiennie.

Na poziomie organizacji, „lojalność” można operacjonalizować, wykorzystując miary opisujące zachowania organizacji, natomiast na poziomie osobowym mogą to być zarówno indywidualne zachowania (poziom behawioralny), jak i postawy (poziom afektywny). Zachowania organizacji obejmują bardzo szeroki zakres zagadnień. Wątpliwości pomiarowych w kontekście zachowań organizacji nie budzą zdarzenia zakupu i sprzedaży, które znajdują 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 programu lojalnościowego w motywowaniu uczestników do podejmowania określonych działań. 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. Warto podkreślić, że może to prowadzić do podejmowania przez nie decyzji nieoptymalnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które reprezentują. W tym kontekście nie jest zaskakujące, że wiele przedsiębiorstw wprowadza specjalną politykę dotyczącą ograniczenia przyjmowania personalnych gratyfikacji od dostawców (jest to więc wąskie, mechanistyczne ujęcie programu lojalnościowego)².

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 Powstają również branżowe kodeksy postępowania, w których rekomenduje się unikanie przyjmowania prezentów, usług czy akceptowania działań socjalizacyjnych [Geiger, Turley 2005] od dostawców, jeśli mogą one wpływać na decyzje zaopatrzeniowe.

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. Zaprezentowało się tam 935 wystawców (Sawo – 213 wystawców, Securex – 244, Instalacje – 434, Wodociągi – 44). Kwestionariusze były rozdawane pierwszego dnia trwania imprezy, a zbierane 2, 3 i 4 dnia. Wręczano je na stoiskach osobom odpowiedzialnym za marketing firmy. Łącznie rozdano 550 formularzy, a otrzymano 101.

Ponad 40% respondentów stanowili pracownicy działów odpowiedzialnych za zakupy: 18,8% było kupcami bądź specjalistami ds. zakupów, a 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.

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Otrzymano cztery główne składowe (wyodrębnione na podstawie kryterium eigenvalue ≥ 1), które łącznie wyjaśniają 68,3% wariacji (tab. 7). Zastosowano rotację Varimax z normalizacją Kaisera.

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

Tabela 2. Całkowita wyjaśniona wariancja (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 .

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 3. Klasyfikacja sposobów rozumienia programu lojalnościowego

Stwierdzenie: który z elementów oznacza program lojalnościowy	Nazwa wymiaru
Zapewnienie mi lepszej komunikacji z przedstawicielami dostawcy Intensyfikacja wymiany wiedzy i informacji o rynku 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	F1: Orientacja strategiczno-partnerska
Skrócenie czasu realizacji obsługi Pierwszeństwo w realizacji zamówień Wydłużenie gwarancji Wydłużenie terminów płatności Niższe koszty zakupu (niższe ceny, finansowanie części kosztów dostaw)	F2: Orientacja na efektywność obsługi
Nagrody rzeczowe lub korzyści, z których mogę skorzystać ja lub moi współpracownicy Przynależność do wybranej (ograniczonej) grupy klientów Dostęp do produktów lub usług o parametrach (cechach) oferowanych tylko dla uczestników programu	F3: Orientacja na korzyści programu B2C
Dostęp do produktów lub usług niedostępnych poza programem lojalnościowym	F4: Orientacja na wyjątkowość

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Największą część wariacji wyjaśnia wymiar F1, wskazujący na korzyści strategiczne i partnerskie. Wymiar F2, związany z obniżeniem kosztów i ryzyka zakupowego, okazuje się pod względem części wyjaśnionej wariacji zdecydowanie słabszy. Otrzymany wynik jest zaskakujący, jeśli weźmie się pod uwagę globalne trendy w zakresie funkcjonowania zakupów firm (centralizacja zakupów, rosnący stopień wykorzystania platform cyfrowych do zawierania kontraktów i powiązany z tym wzrost skali transakcyjności zamiast relacyjności), skłaniają do przypuszczenia, iż to elementy finansowe oferty będą decydujące dla kupujących. Podejmując próbę wyjaśnienia uzyskanego wyniku, skłaniamy się do dwóch możliwości: wpływu współpracy firm w szerszym gronie niż klasyczna diada (a więc na poziomie sieci powiązań³) oraz długoterminowej orientacji przedsiębiorstw związanej na przykład 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, czyli korzyści materialne przyznawane przede wszystkim osobom fizycznym.

3. Realizacja programów lojalnościowych na rynku instytucjonalnym

Strukturyzacja relacji w ramach programu lojalnościowego na rynku instytucjonalnym powinna odpowiadać warunkom funkcjonowania na tym rynku. Winna obejmować zatem szerokie grono interesariuszy (klientów, partnerów biznesowych, pracowników) i zaspokajać potrzeby w zakresie kształtowania relacji z poszczególnymi grupami podmiotów. Biorąc pod uwagę wskazane w pierwszej części niniejszego artykułu oczekiwania menedżerów firm, należy 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 badanie wśród osób odpowiedzialnych za prowadzenie programów lojalnościowych skierowanych do klientów biznesowych. Na podstawie analizy materiałów dostępnych na stronach internetowych przedsiębiorstw oraz agencji marketingowych tworzących programy lojalnościowe przygotowano bazę 180 programów. Następnie w trakcie rozmów telefonicznych zidentyfikowano 123 osoby odpowiedzialne za prowadzenie tych programów.

³ Mamy tutaj na myśli oddziaływanie przedsiębiorstwa-dostawcy z jego poddostawcami, pośrednikami i klientami.

Ankiety przeprowadzono za pomocą programu LimeSurvey. Do próby badanej wysłano pocztą elektroniczną zaproszenie do odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu liczącym 31 pytań i umieszczonym na stronie WWW. W efekcie monitu pocztą elektroniczną oraz telefonicznego uzyskano 38 wypełnionych kwestionariuszy, z których 34 poprawnie wypełnione zakwalifikowano do analizy.

Jednym z najbardziej istotnych zagadnień w projektowaniu programu lojalnościowego jest określenie grupy docelowej. Opisywane przez respondentów programy w większości były skierowane po prostu do klientów (bez dalszego uszczegółowienia). Spośród 8 wystosowanych 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.

Wobec dość wąskiego stosowania programów lojalnościowych (przede wszystkim do ogólnie określonej grupy „klientów”), najczęściej wymienianymi celami wprowadzenia programu lojalnościowego było „wygenerowanie ogólnego wzrostu sprzedaży” oraz „zacieśnienie relacji z klientami” (tab. 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	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

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 przychodów ze sprzedaży może wynikać z trzech głównych źródeł: wzrostu liczby sprzedawanych towarów, wzrostu cen lub liczby 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 cenowej⁴. Otrzymane wyniki analizy

⁴ Analiza korelacji wykazała istotny związek pomiędzy celem (2) i (3). $S_{rho} = 0,46, p < 0,05$.

korelacji wskazały, że wzrost sprzedaży nie pochodzi bowiem od wzrostu sprzedaży liczby 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 i, co za tym idzie, rzadko weryfikują w badaniach. 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

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jednocześnie większość respondentów pozytywnie oceniła efekty programu lojalnościowego (12 odpowiedzi na 18). Badani 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 podawano 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 (tab. 7).

Należy zatem przyjąć, że program może przekładać się na powstawanie oczekiwań związanych z jakością obsługi, i to zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i na poziomie indywidualnym (tzn. w odniesieniu do pracowników). 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 czy na wprowadzenie i/lub zmianę systemów informatycznych wspierających zarządzanie relacjami z klientami.

Tabela 7. Zmiana oczekiwań klientów po wprowadzeniu programu lojalnościowego

Oczekiwania klientów po wprowadzeniu programu		Częstość	Procent
Oczekiwania w stosunku do ceny produktu/usługi	b.o.	9	37,5
	nie zmieniły się	14	58,3
	wzrosły	1	4,2
Oczekiwania 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
Oczekiwania 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
Oczekiwania 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

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Należy zwrócić uwagę, że oczekiwania kupujących kształtowane są przede wszystkim przez działania firm strukturyzujących relacje. Szczęólnego znaczenia nabiera w tym aspekcie komunikacja marketingowa.

3.2. Komunikacja w strukturyzacji relacji na rynku B2B

Komunikacja i powiązane z nią interakcje mają podstawowe znaczenie dla osiągnięcia pozytywnych efektów strukturyzacji, ponieważ wpływają one na zaufanie, zadowolenie, skłonność do rekomendowania i zaangażowanie. Z punktu widzenia specyfiki rynku business-to-business szczególnie istotne jest określenie wzajemnych zależności pomiędzy wiarygodnością partnera (inaczej: zaufaniem do partnera) a elementami komunikacji, które ją kształtują.

W klasycznym modelu **zaangażowanie-zaufanie** Morgan i Hunt przyjęli, że komunikacja jest, obok wspólnych wartości i nieoportunistycznego zachowania, podstawową determinantą zaufania na rynkach profesjonalnych. By jednak przekładała się ona na zaufanie, powinna spełniać określone warunki, m.in. być pomocna i użyteczna, dostępna na czas i wiązać się z jak najmniejszym wysił-

kiem dla odbiorcy. Ponadto, właściwa pod względem częstotliwości i szybkości dostępu informacja ułatwia współpracę konsultatywną i wspólne podejmowanie decyzji w relacjach kupujący – sprzedający, a zatem wpływa na wzajemne zaangażowanie współpracujących ze sobą stron. Tak rozumiana „dobra” komunikacja powinna wpływać na wszystkie aspekty relacji, ale w największym stopniu na zaufanie, satysfakcję i lojalność (długość trwania relacji).

Z powyższych uwag mogą wynikać wprost przesłanki dla systemów informatycznych wspierających proces strukturyzacji relacji z klientami, w tym głównie rozwiązań klasy CRM. Przyjrzyjmy się zatem, które elementy są najbardziej istotne.

James Anderson przyjął, że komunikacja zmienia się w ramach procesu budowy relacji i wyróżnił trzy fazy tego procesu: fazę przedrelacyjną, negocjacyjną oraz fazę rozwoju relacji. Ważne jest tutaj założenie, że pomiędzy poszczególnymi fazami rośnie wzajemne dopasowywanie się kupującego i sprzedającego.

Spośród wszystkich elementów komunikacji, za pomocą których można opisać zachowanie komunikacyjne sprzedawcy, na zaufanie w największym stopniu wpływa terminowość w komunikacji, właściwa częstotliwość oraz zakres treściowy informacji (por. tab. 8). Badania przeprowadzone na profesjonalnych kupcach w branży spożywczej potwierdziły istnienie tych właśnie zależności⁵.

W celu identyfikacji różnic w komunikacji w procesie strukturyzacji relacji przeprowadzono badanie o charakterze jakościowym. Respondentami w tym badaniu byli profesjonalni kupcy (15) oraz sprzedawcy (15). Wywiady jakościowe prowadzone były podczas pierwszego i drugiego dnia targów Instalacje 2010 oraz Furnica 2010.

Na etapie poszukiwań dostawcy dla kupców dużą rolę odgrywa komunikacja internetowa (strona WWW i e-mail) oraz telefoniczna. Często pierwszy kontakt jest wspierany przez osoby z zewnątrz (polecenie, referencje). W pierwszej fazie budowania relacji, zarówno według sprzedawców, jak i kupców, najważniejszą formą komunikacji może być bezpośrednia rozmowa twarzą w twarz. Najczęściej spotkanie poprzedza się kontaktem telefonicznym bądź mailowym, którego zadaniem jest wymiana wstępnych informacji na temat oferty oraz ustalenie szczegółów spotkania.

Sprzedawcy w pierwszej fazie budowania relacji za cel komunikacji uznają przekazanie informacji o charakterze wizerunkowym („ważniejsze jest przekazanie informacji o produktach, firmie, strukturze i latach istnienia”). Na tym etapie przekazują również posiadane referencje. W opinii respondentów komunikacja w fazie przedrelacyjnej jest pozbawiona nacisków i perswazji („klient sam decyduje, nie napieramy”).

⁵ Badanie zostało sfinansowane z projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Informatyzacji „Ocena procesów komunikowania się na rynku przedsiębiorstw – ujęcie modelowe” numer N115 037 32/1192. Przeprowadzono je podczas targów Polagra 2008 organizowanych przez Międzynarodowe Targi Poznańskie Sp. z o.o. Realizowane było pierwszego dnia trwania targów metodą wywiadu bezpośredniego na próbie 273 osób ($p = 0,75$, $\alpha = 95\%$, $e = 5,0\%$). Do badania dobierano co dziesiątą osobę rejestrującą się jako kupiec przed wejściem na targi.

Tabela 8. Współczynniki korelacji pomiędzy elementami składowymi komunikacji i zaufaniem kupca do sprzedawcy

	Zaufanie	Przekazywanie informacji w terminie	Przekazywanie wyłącznie wymaganych informacji	Komunikacja w formie dialogu	Właściwa częstotliwość komunikacji	Komunikacja osobista	Komunikacja nieperswazyjna
Przekazywanie informacji w terminie	0,633***	–					
Przekazywanie wyłącznie wymaganych informacji	0,338*	0,497***	–				
Komunikacja w formie dialogu	0,268*	0,373**	0,158	–			
Właściwa częstotliwość komunikacji	0,340*	0,486***	0,299*	0,461***	–		
Komunikacja osobista	0,064	0,194	0,306*	0,407**	0,292*	–	
Komunikacja nieperswazyjna	0,249	0,082	0,115	0,231	–0,099	0,102	–

Współczynniki korelacji rang Spearmana

* – wynik istotny na poziomie 0,05

** – wynik istotny na poziomie 0,01

*** – wynik istotny na poziomie 0,001

Źródło: Kwiatek, Zieliński [2009].

Większość kupców na pierwszym etapie relacji poszukuje informacji na temat potencjalnego partnera („dostarczenie informacji bardziej niż przekonanie do zakupu, mamy czas na przemyślenie oferty”). Część z respondentów wskazywała na negatywne konsekwencje perswazyjnego zachowania sprzedawców („nachalne sprzedawanie zakończyłoby rozmowę”).

Według sprzedawców komunikacja w fazie rozwoju relacji ma w rosnącym stopniu charakter osobisty i jest nastawiona na podtrzymanie współpracy („tworzą się długoletnie sympatie i przyjaźnie”). W większości odpowiedzi pojawiał się jednak cel perswazyjny: „chcemy sprzedać”, „celem komunikacji staje się sprzedaż”, „cel bazowy to sprzedaż produktu”. Większość sprzedawców, którzy wzięli udział w badaniu, podkreśla, że po strukturyzacji relacji, komunikacja staje się bardziej bezpośrednia (mniej oficjalna – „przejście na ty”). Wpływa to na ela-

styczność rozmowy oraz umożliwiła szybszą reakcję na potrzeby klienta. Sposób komunikowania się jest natomiast zróżnicowany i uzależniony od potrzeb klienta oraz przyjętych standardów w firmie („przeważa e-mail”, „jeździ się do klientów”). Zaangażowanie sprzedawców w komunikację pozostaje przez cały czas trwania relacji na zbliżonym poziomie.

Pomiędzy profesjonalnymi kupującymi uwidocznił się podział na dwie grupy, w zależności od celów komunikacji. Pierwsza grupa kupców wskazuje na relacyjne cele komunikacji. Komunikacja staje się bardziej nieformalna, tworzą się relacje interpersonalne. Druga grupa postrzega komunikację wyłącznie przez pryzmat celów transakcyjnych („komunikacja służy sprzedaży”). Kontakt z dostawcą powinien służyć wynegocjowaniu lepszych warunków współpracy, otrzymaniu rabatów cenowych, ponowieniu zamówienia, a nie budowaniu relacji („nie wchodzi się raczej na poziom przyjacielski i nieformalny, interes to interes”).

W odróżnieniu od sprzedawców kupcy zauważają, że wraz z rozwojem współpracy jest coraz mniej spotkań bezpośrednich i są one zastępowane komunikacją przez telefon bądź e-mail. W fazie rozwoju relacji pojawiają się również instrumenty kształtujące relacje interpersonalne i nieformalny kontakt, takie jak szkolenia, wyjazdy integracyjne, lunchy biznesowe czy wspólne uprawianie sportów. Interesujący wydaje się fakt, że w przeprowadzonych wywiadach zagadnienie to nie zostało poruszone przez sprzedawców.

Przeprowadzone wyżej rozważania skłaniają do przyjęcia następujących wniosków co do wykorzystania systemów informatycznych do wsparcia procesu strukturyzacji relacji. W ramach pierwszego etapu procesu relacyjnego kluczowe znaczenie ma dla kupujących użyteczność informacji. Użyteczność oznacza tutaj jej dostępność, pełność oraz zwrotność. Wymienione elementy realizowane są przede wszystkim w ramach serwisów internetowych firm. Ostatnia z wymienionych składowych użyteczności – zwrotność – dotyczy możliwości uzyskania przez potencjalnego kupującego dodatkowych informacji od sprzedawcy. W praktyce ten właśnie element podlega często automatyzacji (automatyczne odpowiedzi zwrotne, predefiniowane FAQ). Tymczasem w świetle przytoczonych badań należy zwrócić uwagę na istotność początkowych interakcji sprzedającego z kupującym dla skuteczności całego procesu relacyjnego.

Zróżnicowanie profesjonalnych kupujących, a także wspomniany proces wzajemnej adaptacji kupujących i sprzedających wskazuje na konieczność prze-modelowania stosowanych obecnie rozwiązań informatycznych. W większości przypadków podstawą projektowania komunikacji w tych systemach jest bowiem opracowanie szablonów komunikacji i procesów ich dostarczania. O ile tworzenie tego typu szablonów okazuje się uzasadnione w zakresie tzw. *workflow*, czyli procesów pracy realizowanych w przedsiębiorstwie, o tyle narzucanie szablonów komunikacyjnych w systemach CRM należy uznać za nieadekwatne dla wymagań współczesnych rynków profesjonalnych.

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 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). Wsparcie technologiczne dla strukturyzacji relacji na rynku profesjonalnym powinno więc uwzględniać proces wzajemnej adaptacji kupujących i sprzedających.

Bibliografia

- Anderson J.C., Narus J.A., 2004, *Business market management: understanding, creating, and delivering value (2nd edition)*, Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Daams P., Gelderman C.J., Schijns J.M.C., 2008, The impact of loyalty programs in a B-to-B context – results of an experimental design, *Working Paper Management Sciences*, GR 08-01.
- Dwyer F.R., Schurr, P.H., Oh, S., 1987, Developing buyer – seller relationships, *Journal of Marketing*, vol. 51(2).
- Geiger S., Turley D., 2005, Socializing behaviors in business-to-business selling: an exploratory study from the Republic of Ireland, *Industrial Marketing Management*, 34(3), 263-273.
- Kwiatk P., 2007a, Modelowanie wartości klienta na rynku business-to-business, w: P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (red.), *Marketing business-to-business: partnerstwo – wartość – komunikacja*, Poznań: Advertiva S.C.
- Kwiatk P., 2007b, *Programy lojalnościowe: budowa i funkcjonowanie*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kwiatk P., 2008, Wpływ strukturyzacji relacji z klientami na długoterminowe efekty współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, w: G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing: strategie*, Warszawa: PWE.
- Lacey R., 2008, Limited influence of loyalty program membership on relational outcomes, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 26(6).
- Lacey R., Morgan R.M., 2009, Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24(1).
- Liu Y., 2007, The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior, *Journal of Marketing*, vol. 71(4).
- Spiteri J.M., Dion P.A., 2004, Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries, *Industrial Marketing Management*, vol. 33.
- Stauss B., Schoeler M., 2005, Customer frustration in loyalty programs, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 16(3).
- Wendlandt M., Schrader M., 2007, Consumer reactance against loyalty programs, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 24(5).

Digital operations – relationship outcomes in relationship management in a B2B setting

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

***Keywords:** relationship management, business-to-business*