

Ewa STAWIARSKA  
Politechnika Śląska, Gliwice  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

## **MARKETING RELACJI W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA EFEKTYWNOŚCI DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW RÓŻNYCH BRANAŻ**

**Streszczenie.** Wykorzystywanie koncepcji marketingu partnerskiego ma dziś pozytywne odbicie w finansowych wynikach firm, wpływa bowiem na lojalność klientów oraz przychylność otoczenia. Są branże, gdzie integracja przedsiębiorstw jest szczególnie polecana i może dotyczyć niemal wszystkich przekrojów ich działalności, poczynając od: relacji pracowników, funkcji, procesów biznesowych, systemów informatycznych, strategii produktowych, na łańcuchu dostaw kończąc. Najwyższe poziomy integracji między przedsiębiorstwami to partnerstwo i alians strategiczny. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do zawarcia aliansu strategicznego tylko z wybranymi podmiotami rynku (podniesie to bezpieczeństwo jego funkcjonowania w niepewnym otoczeniu). Wszystkie relacje rynkowe przedsiębiorstwa powinny podlegać zarządzaniu. Zarządzanie relacjami poprawia skuteczność i efektywność działalności (marketingowej, produkcyjnej, badawczo-rozwojowej, logistyczne itd.).

**Słowa kluczowe:** marketing relacji, zarządzanie relacjami, efektywność przedsiębiorstwa a marketing

## **RELATIONSHIP MARKETING IN THE PROCESS OF CREATING EFFICIENCY ACTIVITY ENTERPRISES OF VARIOUS BRANCHES**

**Summary.** Applying the concept of 'marketing partnership' has a positive financial impact on a company statements by generating customer loyalty and creating the right image of company. In certain branches the integration between particular companies are especially recommended and the level of integration can effect all activities of the business; starting from relationship between workers, function and business process, information systems, product strategy, ending with purchasing chain. The most important integration level between companies is

partnership and strategic alliances. Company should aim to make strategic alliances with specifically chosen organization within the market place which increase the safety of functioning company in uncertain environments. All company interaction in the market need to be managed. Relationship management increase effectiveness and efficiency of activities (in the field of marketing, production, research and development, logistics, etc.).

**Keywords:** relationship marketing, relationships management, marketing relate to efficiency enterprise

Nieustające zmiany sytuacji na rynkach różnych branż (zmiany rozmiarów, chłonności, oczekiwań rynków, wyposażenia w zasoby, liberalizacja przepływu towarów) stwarzają wciąż nowe zagrożenia i możliwości dla współpracujących przedsiębiorstw. Wkraczają one na nowe rynki, podejmują działania racjonalizujące, zwiększają skalę i specjalizację działania. Podejmowane między firmami kooperacje prowadzą w wielu branżach do nawiązania aliansów strategicznych, elektronicznych, zakładania spółek typu joint venture lub powoływania konsorcjów. Wymienione strategie współpracy partnerskiej podnoszą skuteczność, efektywność i bezpieczeństwo funkcjonowania w niestabilnym otoczeniu. Są branże, gdzie integracja przedsiębiorstw dotyczy niemal wszystkich przekrojów ich działalności, poczynając od: relacji pracowników, funkcji, procesów biznesowych, systemów informatycznych, strategii produktowych, na łańcuchu dostaw kończąc. Wynikiem pogłębiającej się integracji są nowoczesne, elastyczne i niezwykle efektywne międzyorganizacyjne struktury organizacyjne, zdolne do konkurowania w skali światowej. Upowszechnianie się nowej koncepcji marketingu partnerskiego nie wynika wyłącznie z konieczności efektywnego działania na rynku, a jest konsekwencją przemian w skali społecznej i ekonomicznej.

## 1. Relacje rynkowe przedsiębiorstw wybranych branż

Praktyczne upowszechnianie marketingu we wszystkich branżach doprowadziło do rozwoju koncepcji marketingu. Dzisiejsze przedsiębiorstwa działają w złożonym sieciowym środowisku kontrahentów rynkowych, dlatego najpełniejsza i najbardziej obiecująca dla zarządzania organizacjami wydaje się być koncepcja marketingu partnerskiego<sup>1</sup> (więzi, relacji). Marketing partnerski oznacza realizację strategii kooperacyjnej przez dwa lub więcej przedsiębiorstw, które realizują wspólne, strategicznie ważne cele konkurencyjne i rynkowe poprzez wykorzystanie swoich zasobów i struktur zarządczych. Wielkość korzyści i ich podział pozostaje w relacji do wkładu partnerów oraz ich stopnia zależności. Samą

kooperację można określać jako interaktywny proces podejmowania decyzji przez osoby, grupy i organizacje w drodze uzgodnień formalnych lub nieformalnych, w dłuższym raczej niż krótszym okresie czasu, przez suwerennych uczestników gry rynkowej dla odnoszenia wspólnych korzyści.<sup>2</sup>

W ramach koncepcji marketingu partnerskiego przyjmuje się, iż osiągnięcie celów konkurencyjnych przedsiębiorstwa wymaga aktywności na siedmiu różnych rynkach: 1) rynku nabywców, 2) rynku podmiotów opiniotwórczych, 3) rynku dostawców, 4) rynku potencjalnych pracowników firmy (ryнку pracy), 5) rynku wpływowych podmiotów, 6) rynku wewnętrznym oraz 7) rynku konkurentów.<sup>3</sup> A. Ravald i C. Gronroos uważają, że zadaniem marketingu partnerskiego jest przede wszystkim utrzymanie więzi pomiędzy firmą a wybranymi elementami jego mikrootoczenia.<sup>4</sup> Dla realizacji celów rynkowych najbardziej istotne wydają się być więzi z pośrednikami dystrybucyjnymi i docelowymi klientami.

Przedsiębiorstwo-integrator powinno zatem stworzyć sieć sojuszy. Fundamentem udanego sojuszu będzie wspólna misja i zestaw celów rynkowych. Podstawowy cel krótkookresowy partnerów powinien być nakierowany na kreowanie i realizowanie wartości w symbiotycznym, interaktywnym procesie marketingowym przebiegającym w sieci, a cel długookresowy na budowanie konkurencyjnej pozycji wobec innych sieci. Krótkookresowe cele rynkowe winny być realizowane w sposób skuteczny, natomiast długookresowe w sposób efektywny. Skuteczność działania odnosi się do celu, który zamierza się osiągnąć w danym czasie, a sposób działania jest tym skuteczniejszy, im wyższy jest stopień realizacji celu.<sup>5</sup> Efektywność marketingu, rozumianą jako stosunek efektów (skuteczności działalności marketingowej) do nakładów ponoszonych na instrumenty marketingowe, warunkuje stabilność otoczenia. W jednych branżach otoczenie jest stabilne, w innych zmienne (wymagające nakładów na marketing, prawie zawsze skłaniające do poszukiwania sojuszników gotowych dzielić się obciążeniami, a w dłuższej perspektywie czasu – zyskami).

Znaczenie relacji partnerskich dla tworzenia efektywności zależy więc od branży. Efektywność działalności uzależniona jest od rosnącej siły relacji partnerskich tylko z wybranymi podmiotami branżowego mikrootoczenia przedsiębiorstwa. Przeprowadzono badania jakościowe wśród menedżerów przedsiębiorstw różnych branż, co pokazuje rysunek 1. Pytano o znaczenie partnerskich relacji dla poprawy efektywności działania (dla wiarygodniejszego pokazania zjawiska korelacji partnerstwa z efektywnością działania należałoby zbadać siłę relacji kooperujących podmiotów i odnieść te badania do oceny

---

<sup>1</sup> Żabiński L.: Marketing globalny i jego strategie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002, s. 48.

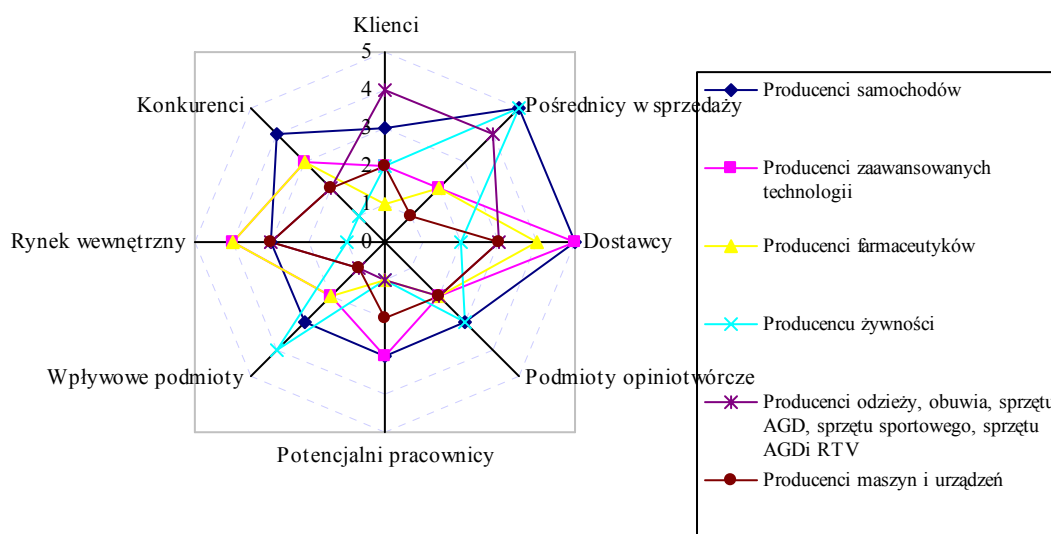
<sup>2</sup> Gordon I.H.: Relacje z klientem. Marketing partnerski. PWE, Warszawa 2001, s. 9.

<sup>3</sup> Fonfara K.: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1999, s. 72.

<sup>4</sup> Ravald A., Gronroos C.: The Value Concept and Relationship Marketing, European Journal of Marketing 1996, vol. 30, no.2.

<sup>5</sup> Wrzosek W. (red.): Efektywność marketingu. PWE, Warszawa 2005, s. 16.

efektywności). Ocena znaczenia partnerskich relacji dla efektywności działalności zawiera się w przedziale 1-5 (1 - relacje z rynkiem nie mają znaczenia, 2 - słabe znaczenie, 3 - przeciętne znaczenie, 4 - silne znaczenie, 5 - relacje z rynkiem mają kluczowe znaczenie dla efektywności działania). W badaniach dodatkowo poddano ocenie znaczenie relacji z pośrednikami uczestniczącymi w dystrybucji (rynek ósmy). Istotę tego rynku w tworzeniu wartości podkreślają A. Payne oraz J. Otto w swoim „modelu sześciu rynków”.<sup>6</sup>



Rys. 1. Znaczenie relacji z poszczególnymi rynkami dla efektywności działania przedsiębiorstw wybranych branż

Fig. 1. Meaning relationship with particular markets to gain efficient activities enterprises for the chosen branches

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Z rysunku wynika, że są branże, w których relacje przedsiębiorstwa z wybranymi rynkami (podmiotami tych rynków) mają większe znaczenie dla efektywności. Tam gdzie znaczenie relacji (przedsiębiorstwo – rynek) jest wysokie (4 i 5 punktów), tam warto zarządzać relacjami celem nawiązania partnerstwa z wybranymi podmiotami rynku. Partnerstwo z tymi podmiotami wpływa (zdaniem respondentów) na skuteczność i efektywność działalności (marketingowej, produkcyjnej, badawczo-rozwojowej, logistycznej itd.) przedsiębiorstwa, podnosi jego bezpieczeństwo funkcjonowania w niepewnym otoczeniu. Grupa autorów Strategor proponuje nawet pogłębienie podstawowych, portfelowych (dwuwymiarowych) typów strategii przedsiębiorstwa o dodatkowy wymiar

<sup>6</sup> Payne A.: Marketing usług. PWE, Warszawa 1997, s. 54.

„bezpieczeństwo” – wyrażający „stopień pewności relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z każdym z jego preferowanych partnerów”.<sup>7</sup> Autorzy twierdzą, że wymiar ten jest równie istotny, jak wartość dziedziny działalności oraz kompetencje w tej dziedzinie. W zależności od pożądanego natężenia relacji występują różnego typu strategie relacyjne, są one odmienne od strategii konkurencyjnych, ale w teorii zarządzania stanowią istotne ich dopełnienie. Stosowanie strategii relacyjnych nie oznacza, że przedsiębiorstwo chce wymknąć się spod praw działania konkurencji, lecz zapewnić sobie bezpieczeństwo przez jej ograniczenie. Skrzyżowane trzech wymiarów (upraszczając każdy z nich do dwóch ocen: silnej i słabej) daje obraz przestrzeni trójwymiarowej, składającej się z ośmiu sześcianów, z których każdy obrazuje odmienną strategię. Wymieniane strategie współpracy w modelu trójwymiarowym to:

1. Strategia championa.
2. Strategia niezależności.
3. Strategia awanturicza.
4. Strategia usynowienia.
5. Strategia podopiecznego.
6. Strategia filantropa.
7. Strategia inżynierska.
8. Strategia samobójcy.

Strategia championa charakterystyczna jest dla przedsiębiorstwa mającego dobre lokaty na wszystkich trzech skalach. Dziedzina jego działalności cechuje się wysoką wartością, kompetencje przedsiębiorstwa w tej dziedzinie są utrwalone, poziom pewności jego stosunków z wybranymi kooperantami rynkami jest wysoki. Przykładem przedsiębiorstwa stosującego tę strategię jest badana firma ZEPTER, działająca w branży AGD. Menedżerowie firmy wskazują na znaczenie partnerstwa kolejno z rynkami klientów, pośredników

i dostawców. Kolejna z badanych firm to FIAT – producent z branży samochodowej wymienia jako najistotniejsze dla efektywności działania partnerskie stosunki z dostawcami, pośrednikami i konkurentami rynkowymi. W branży samochodowej nawiązuje się konkurencyjne alianse strategiczne dla uruchomienia wspólnej produkcji uniwersalnego podzespołu o wysokiej wartości lub na potrzeby organizacji wspólnych zakupów, co niesie oszczędność.

Strategię niezależności stosują przedsiębiorstwa całkowicie ignorujące lub bagatelizujące potrzebę bezpieczeństwa, jaką może dać im nawiązanie uprzywilejowanych stosunków. Swoją strategię opierają one na własnych kompetencjach i wartościach. Przykładem mogą tu

---

<sup>7</sup> STRATEGOR: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1999, s. 262.

być małe przedsiębiorstwa z branży wysokich technologii (EPICOR SOFTWARE, CODIDO, BPSC, ELO DIGITAL ORFICE, APRISO), producenci farmaceutyków (ICN Polfa Rzeszów), przedsiębiorstwa zajmujące się recyklingiem tworzyw sztucznych. Wszystkie wyżej wymienione przedsiębiorstwa wskazały, że efektywność zapewnia im bezpieczeństwo relacji na rynku dostawców i zarządzanie wewnętrznymi relacjami w przedsiębiorstwie.

Strategia awanturnicza od poprzedniej różni się tym, że przedsiębiorstwo angażuje się w dziedzinę o wysokiej stopie wzrostu bez posiadania odpowiednich kompetencji i bez zatroszczenia się o własne bezpieczeństwo. Znanych firm stosujących tę strategię nie sposób wymienić, bowiem jest to strategia krótkowzroczna, niegwarantująca przetrwania.

Strategia usynowienia podobna jest do strategii awanturniczej, z tą różnicą, że przedsiębiorstwom, które ją stosują, brak jest ugruntowanych kompetencji w jakiejś dziedzinie, a kompensują to sobie silnym stopniem bezpieczeństwa wynikającego z nawiązania dobrych stosunków z władzami (np. w imię strategicznego znaczenia tej dziedziny dla państwa). Przykładem firm realizujących tę strategię mogą być firmy państwowe, broniące się przed prywatyzacją.

Strategia podopiecznego różni się od poprzedniej tym, że przedsiębiorstwo działa w dziedzinie o słabym wzroście. Nie znaczy to jednak, że dziedzina ta nie jest ważna dla państwa (pożądane pozytywne relacje z wpływowymi podmiotami). Państwo podtrzymuje tu istnienie przedsiębiorstw nawet o słabych kompetencjach. Działanie PKP opiera się na tej strategii.

Strategia filantropa przypomina poprzednią, ale w tym przypadku wsparcie (głównie ze strony wpływowego podmiotu – gminy czy państwa) jest udzielane przedsiębiorstwu bardzo kompetentnemu w dziedzinie o niskiej wartości. Przykładem przedsiębiorstw wykorzystujących dla poprawy efektywności wspomniane relacje są drobni producenci żywności.

Strategia inżynierska jest charakterystyczna dla przedsiębiorstwa o ugruntowanych kompetencjach, ale działającego w dziedzinie o niskiej wartości i niekompensującego tego odpowiednimi relacjami zabezpieczającymi. Wyniki takiej strategii mogą być katastrofalne dla przedsiębiorstwa, albo wprost przeciwnie - budzące uznanie. Potwierdza to przykład badanego producenta maszyn i urządzeń (RMF RYFAMA SA), w którym wysoko oceniono rynek wewnętrzny jako ten, który ma wpływ na efektywność działalności).

Strategię samobójcy realizują przedsiębiorstwa o słabej pozycji we wszystkich trzech wymiarach. Działają w dziedzinach o niskiej wartości, o obniżających się kompetencjach i braku odpowiednich relacji zabezpieczających na wymienionych ośmiu rynkach.

## 2. Zarządzanie relacjami z podmiotami rynku a efektywność działania przedsiębiorstw wybranych branż

Dalsze rozważania dotyczą: wyboru partnerów na rynku, wyboru strategii relacji, wytyczania celów oraz transponowania celów na zadania do wykonania (dla członków swojej organizacji oraz organizacji współpracujących) – przygotowanie planu marketingu partnerskiego.

### 1. Rynek nabywców

A. Parvantiyara określa marketing partnerski jako proces kooperacji z klientami, którego celem jest zwiększenie efektywności i skuteczności marketingu.<sup>8</sup> Cytując Gordona „marketing partnerski jest ciągłym procesem poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzieleniem się korzyściami i obciążeniami. Wspomniany proces obejmuje każdy etap aktywności nabywczej klienta”.<sup>9</sup> Zanim jednak dojdzie do kontrolowania i poprawiania relacji z klientem na każdym z etapów aktywności nabywczej, przedsiębiorstwo musi nauczyć się zarządzać relacjami z klientami. W zarządzaniu relacjami z klientem wyszczególnić można sześć etapów:<sup>10</sup>

1. Wybór kluczowych klientów.
2. Analiza, w tym poprawne określenie rentowności/ stałe monitorowanie rentowności.
3. Tworzenie strategii.
4. Planowanie działań.
5. Wdrożenie.
6. Kontrola i poprawki.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się pięć poziomów relacji z klientami (1. wstępny, 2. podstawowy, 3. współpraca, 4. partnerstwo, 5. synergia)<sup>11</sup>. **Kluczowi klienci** to ci, którzy kupują najwięcej, przeszli dwa pierwsze etapy, a współpraca potwierdzona jest najczęściej długoterminowymi umowami. To **rentowność relacji** z tymi klientami należy poddawać **analizie**. Rentownych klientów precyzyjnie wskaże analiza rachunku kosztów działań (Activity – Based Costing). Będą to niekoniecznie ci, którzy otrzymują najwięcej, oni bowiem mają rozbudowane wymagania, a ich obsługa sporo kosztuje (dostają wysokie rabaty, kredyty obrotowe, mając wysoką siłę przetargową nie wywiązują się z terminów płatności, wymagają częstych, natychmiastowych dostaw, wysyłają zlecenia specjalne,

<sup>8</sup> Parvantiyara A.: Statement during the 12 th International Conference of Industrial Marketing and Purchasing, Karlsruhe 1996.

<sup>9</sup> Gordon I.H.: Relacje z klientem. Marketing partnerski. PWE, Warszawa 2001, s. 35, 36.

<sup>10</sup> Materiały Cranfield's Key Account Management Research Club, Cranfield School of Management 2002.

<sup>11</sup> Millman T., Willson K.: From Key Account Selling to Key Account Management. 10 th IMP Conference 1994.

wymagają utrzymywania zapasu bezpieczeństwa, oczekują kosztownej formy transportu na dużą odległość, mają wysokie wymagania techniczne, jakościowe, instalacyjne, opakowaniowe, gwarancyjne, oczekują ponadprzeciętnego zaangażowania w ich obsługę, wdrożenia integrujących systemów informatycznych, chcą, by dostawca współfinansował działalność marketingową nakierowaną na ostatecznych klientów).<sup>12</sup> Wszystkie wymienione działania stanowią dodatkowe koszty, zmniejszające zyskowność klienta. Analiza ABC pozwala uchwycić te koszty w przeciwieństwie do tradycyjnego rachunku kosztów i wyłonić klientów deficytowych.

Zyskowność klienta silnie zależy od poziomu relacji. Relacje na poziomach: pierwszym, drugim i trzecim nie są pożądane. Ceny sprzedaży pozostają standardowe, a koszty rosną. Wśród klientów pozostających na trzecim poziomie relacji najczęściej zdarzają się ci deficytowi. I to głównie relacje z nimi wymagają **nowej strategii**. Można podnieść ceny, zmienić politykę rabatową, obniżyć koszty obsługi, najbardziej pożądana jednak, bo idąca w kierunku utrwalenia związku i partnerstwa (czwarty poziom relacji), jest praca z klientem nad inicjatywami mającymi podwójny cel, tj. redukcję kosztów po obu stronach relacji oraz dodatkowe, wspólne zyski. Nowa strategia relacji przekłada się na wspólne **plany działań**, powstają projekty (usprawniające i podnoszące efektywność międzyorganizacyjnych procesów biznesowych, integracji systemów informatycznych). Wdrażaniu planów relacyjnych towarzyszy szereg kolejnych analiz:

- analizy SWOT i PEST dające wgląd w firmę klienta, jej sytuację na rynku i otoczenie rynkowe,
- analiza pięciu sił wpływających na zyskowność sektora (analiza porterowska),
- analizy łańcuchów wartości – własnego przedsiębiorstwa i odbiorcy,
- narzędzia prognostyczne – w relacjach stabilnych metody ilościowe (matematyczne), w relacjach z potencjałem rozwojowym - techniki jakościowe (metoda delficka, opinia grupy ekspertów) łączone z ilościowymi,
- graf konkurencyjności – narzędzie pozwalające ocenić pozycje konkurencyjne ofert w oczach odbiorcy,
- bazy danych – wszelkich istotnych informacji o kliencie, jego konkurentach i jego sektorze,
- tabela ocen inicjatyw – narzędzie ułatwiające wybór priorytetów – inicjatyw, które przyniosą partnerom największe korzyści finansowe i strategiczne przy minimalnych kosztach i wkładzie pracy,

---

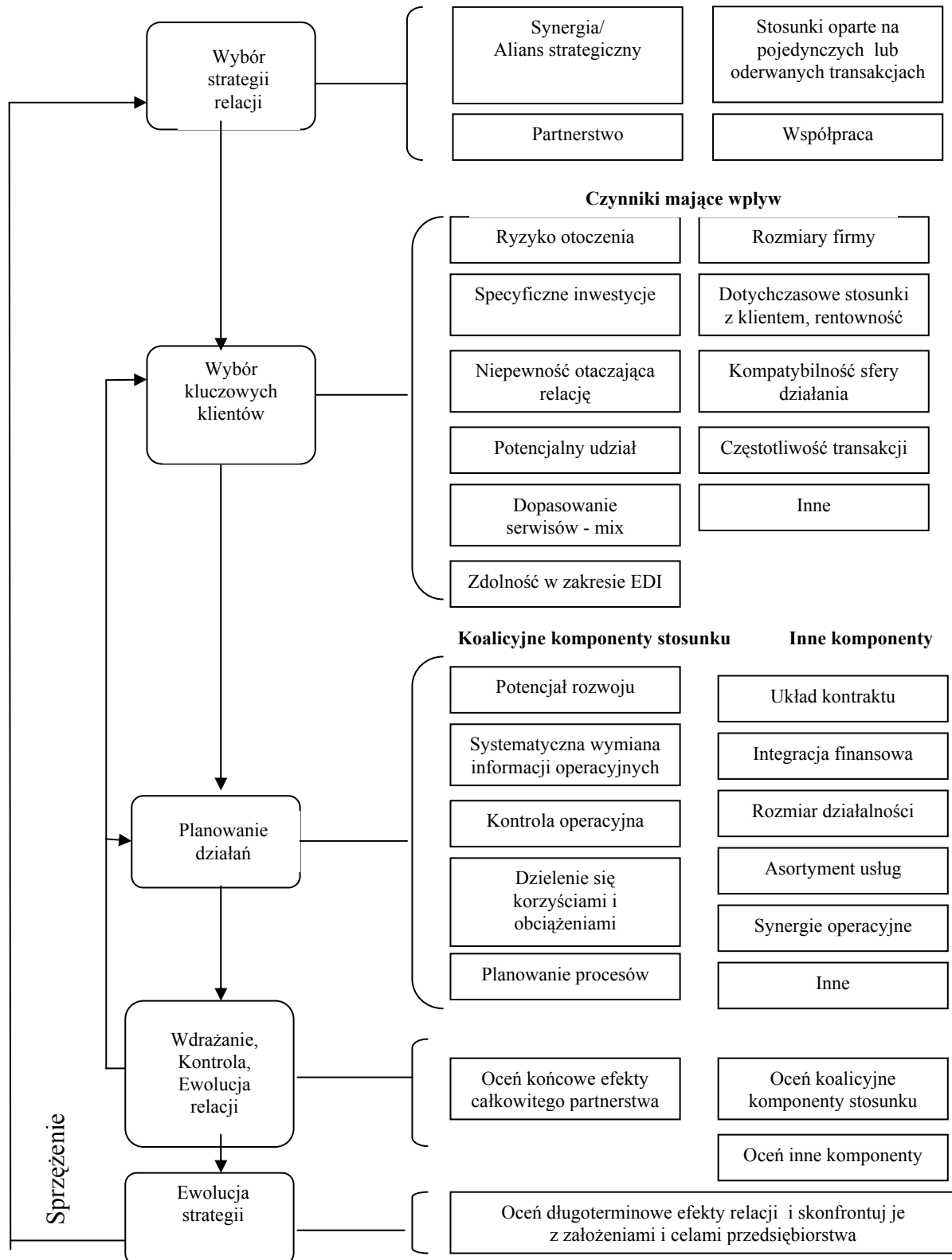
<sup>12</sup> Rybarczyk K.: Zastosowanie rachunku kosztów działań do kalkulacji i analizy kosztów obsługi klienta. Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP, nr 46, Warszawa 1998.



- drzewo kontaktów – jest rozrysowaną w układzie hierarchicznym strukturą zależności decyzyjnych w firmie odbiorcy. Służy do analizy procesu decyzyjnego, a następnie wpływania na jego przebieg.

Prowadzenie takich analiz sprawia, że partnerstwo ewoluuje w kierunku synergii/alianisu strategicznego (piąty poziom relacji). Rysunek 2 przedstawia zarządzanie relacjami z klientem, uwzględniając sprzężenia zwrotne między jego etapami.

Nie zawsze poziom piąty relacji z klientem – synergia jest najlepszy z punktu widzenia efektywności działania przedsiębiorstwa. Specyfika branży decyduje o pożądanym poziomie relacji z klientami i efektywności rozwiązań relacyjnych. Przedsiębiorstwa rynku B2B głównie podwykonawcy producentów dobra finalnego branży samochodowej, elektronicznej, maszynowej preferują i chętnie przenoszą relacje z klientami na poziom czwarty i piąty. Przedsiębiorstwa starają się pełnić funkcję konsultantów i projektować dla swoich klientów kompleksowe rozwiązania, mające zapewnić im wzrost zysków. Ważne są dla nich powiązania technologiczne, informatyczne oraz dzielenie się i zarządzanie wiedzą. Partnerstwo czy alians strategiczny w tych branżach zmienia strukturę organizacyjną, styl pracy, procesy biznesowe, mechanizmy kontrole nastawione tu na podział korzyści i obciążeń oraz rozstrzyganie sporów. Marketing relacji na rynku B2B nie ogranicza się do działań komórek organizacyjnych pozostających w bezpośrednim kontakcie z klientami, lecz obejmuje wszystkie funkcje i procesy, które przyczyniają się do tworzenia trwałej więzi przedsiębiorstwa z klientem. Skuteczność i efektywność marketingu opierającego się na koncepcji partnerstwa nie zależy wyłącznie od zintegrowanych instrumentów marketingu mix i zoptymalizowanych wydatków na 4P.



Rys. 2. Kolejne etapy zarządzania relacjami z klientem

Fig. 2. Shows the stages of relationships management with customer

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gardner J., Cooper M.C., Noordweier T.:

Understanding Shipper – Carrier and Shipper –Warehouser Relationships:

Partnerships Revisited. Journal of Business Logistics 1994, vol. 15, no. 2, p.137.

Wprowadza się nową kompozycję, złożoną z jedenastu elementów nazwanych od pierwszych liter swoich angielskich odpowiedników - 11C (1. Klient. 2. Kategoria produktu. 3. Zasoby i zdolności. 4. Koszt, opłacalność i wartość. 5. Kontrola procesów od kontraktu do rozliczenia. 6. Współpraca i integracja. 7. Indywidualizacja. 8. Komunikacja interaktywna i plasowanie. 9. Ocena dostawcy przez klienta. 10. Dbłość o klienta. 11. Łącuch partnerstwa).<sup>13</sup> Integracja tych elementów oznacza, że: strategia firmy musi być skoordynowana ze strategią klienta, koordynacja ta winna dotyczyć przede wszystkim strategii wspólnie wytwarzanych/dystrybuowanych produktów, a cele szczegółowe dla partnerów i ich funkcji powinny być tak wytyczone, aby ich zdolności i zasoby były jak najlepiej wykorzystane. Dla najlepszego wykorzystania zasobów partnerskich przedsiębiorstw polecane są następujące koncepcje zarządzania: outsourcing, kooperacje, programy lojalnościowe, CRM, systemy logistyczne. W wymienionych koncepcjach relacyjnych wyszczególnia się cele marketingowe dla partnerów (tj. np.: określa się wielkość sprzedaży produktów, których dotyczy kooperacja, przywiązując szczególną rolę do obsługi nabywców, stanowiącą podstawowy element wyróżniający daną ofertę od ofert konkurentów). Przygotowuje się zintegrowane zbiory instrumentów marketingowych. Tworzy się system informacji o kliencie, który umożliwi permanentne sprzężenie zwrotne, tak jak to jest w międzyorganizacyjnych systemach klasy ERP. Skuteczność zarządzania relacjami z klientami nie zależy jednak wyłącznie od zastosowania koncepcji relacyjnych, czy nowoczesnych rozwiązań informatycznych. Partnerstwo budują pojedynczy menadżerowie, bowiem zaufanie, wiara w zdolności oraz zaangażowanie rodzi się na płaszczyźnie interpersonalnej.

Na rynku B2C również wiele przedsiębiorstw produkujących/dystrybuujących dobra luksusowe (należących do branży samochodowej, odzieżowej, kosmetycznej) wypracowało zażyłe stosunki z klientami. Jednak na tym rynku mamy do czynienia z innym wymiarem relacji. Przedsiębiorstwo poszukuje lojalnych klientów dóbr konsumpcyjnych. Najefektywniejszym rozwiązaniem marketingu relacji na B2C wydaje się być marketing bezpośredni. Wymaga on indywidualnej komunikacji z klientem w celu poznania jego potrzeb i wypracowania takich rozwiązań, które będą bezpośrednio skutkować większymi korzyściami dla niego. W większości przedsiębiorstw zarządzających kontaktami z indywidualnymi klientami wdrożono systemy CRM, stworzono bazy danych oraz dostępne, przyjazne i łatwe w użyciu strony WWW. Na większości branżowych rynków B2C dominuje wciąż marketing masowy (transakcyjny), a głównym sposobem komunikowania się jest reklama, ale wiele przedsiębiorstw zabiega o lojalność klientów, stosując narzędzia marketingu relacji (tj. programy lojalnościowe, narzędzia technologii informatycznej: Internet, zintegrowane systemy telefonii komórkowej, hurtownie danych, masową indywidualizację). Szczególnym przypadkiem są usługi kierowane do rynku

---

<sup>13</sup> Furtak R.: Marketing partnerski na rynku usług. PWE, Warszawa 2003, s. 31.

B2C – też bardzo zróżnicowane i stąd w różnym stopniu podatne na stosowanie marketingu relacji.

## 2. Rynek dostawców

Zarządzanie zakupami to: identyfikacja i wybór kluczowych dostawców dysponujących poszukiwanymi zasobami oraz kształtowanie odpowiednich relacji z nimi. Marketing zakupów to przemyślany zespół decyzji i działań przedsiębiorstwa produkcyjnego, określający jego politykę i strategię w zakresie zaopatrzenia w środki produkcji, pozwalający na sprawne dokonywanie zakupów każdego niezbędnego asortymentu z najbardziej korzystnych z rozpoznanych przez kupującego źródeł oraz uzyskanie wpływu na działanie dostawców i procesy zachodzące na reprezentowanych przez nich rynkach.

Kształtowanie relacji z dostawcami ma podobny przebieg jak z klientami. Przejście od wzajemnej rywalizacji do pełnej współpracy dokonuje się prawie zawsze etapami. Tak więc przedsiębiorstwom, które chcą pozyskać potrzebne im zasoby na zasadach partnerskich, zaleca się przejście przez następujące etapy:

Etap 1. Określenie produktów, które powinny być pozyskiwane na zasadach partnerskich i są to:

- produkty, które wiążą się z największymi wydatkami przedsiębiorstwa. Aby określić te produkty, przeprowadza się analizę ABC (Pareto – Lorenca), wykaże ona, że niewielka ich liczba odpowiada za znaczną część całkowitych kosztów ponoszonych na zakupy,
- produkty o znaczeniu krytycznym, w przypadku których koszty błędów z winy niekompetentnych dostawców byłyby wysokie, to również te dobra i usługi, które są szczególnie ważne, niezależnie od wartości pieniężnej,
- produkty złożone technicznie, wymagające od dostawcy kompleksowej wiedzy, czasu, pracy i zasobów, dysponowania zaawansowaną technologią i innowacjami,
- produkty ulegające ciągłym zmianom, w których przypadku pożądane jest wsparcie dostawcy w dziedzinie projektowania i produkcji itp.

Etap 2. Zapoznanie kierowników działów funkcjonalnych z filozofią pozyskiwania zasobów na zasadach partnerskich.

Etap 3. Zdefiniowanie standardów, które powinni spełniać dostawcy wyżej wymienionych dóbr.

Etap 4. Wybór jednego lub kilku dostawców współpracujących z przedsiębiorstwem lub (jeśli jest taka konieczność) nowych. Partnerstwo z dostawcą winno prowadzić do zbalansowanej wysokiej współzależności przedsiębiorstw, polegającej między innymi na uznaniu partnera-dostawcy za jedyne źródło w zakresie danego zasobu.

Etap 5. Ustalenie przez wzajemne konsultacje wzajemnych oczekiwań obu stron, określenie wspólnych celów, takich jak:

- obniżka kosztów całkowitych,
- wdrożenie TQM,
- wdrożone zasady zera defektów,
- terminowa realizacja płatności,
- realizacja dostaw w systemie JIT,
- wspólna działalność badawczo-rozwojowa,
- wdrożenie EDI,
- zmniejszenie lub eliminacja zapasów,
- uzgodnienie kryteriów oceny wykonania, służących do pomiaru realizacji celów,
- czas reakcji na wymagania i życzenia klienta,
- terminowość realizacji dostaw,
- wielkość zapasów,
- długość i stabilność cyklu realizacji zamówienia,
- uzgodnienie procedury zarządzania, a zwłaszcza:
- zorganizowanie zespołów rozwiązujących konkretne problemy,
- zorganizowanie zespołów sterujących procesami na wszystkich poziomach,
- sformalizowanie związków partnerskich z dostawcą.

Etap 6. Doskonalenie przeglądu i audytu integracyjnego projektu pilotażowego.

Etap 7. Rozszerzenie zakresu dotychczasowej współpracy przez włączenie się we wspólny proces planowania strategicznego.

Wspólny proces planowania strategicznego wynosi relacje na poziom synergii/alianisu strategicznego z dostawcą. Na rynku B2B to zwykle odbiorca jest inicjatorem partnerskich relacji/integratorem, a niejednokrotnie inwestorem w zasoby materialne synchronizujące działalność operacyjną przedsiębiorstw. Przykłady można znaleźć w branży samochodowej, w której producent dobra finalnego zaprasza kluczowych dostawców, by lokowali się w pobliżu fabryk produkcyjnych, organizuje dostawy w system JIT, wytycza konkurencyjną strategię bazową (kosztową, różnicowania, koncentracji na wybranym segmencie rynku) dla poszczególnych swoich produktów, a następnie mobilizuje łańcuch dostaw (dostawców pierwszego, drugiego stopnia i kolejnych), by realizowali tę samą strategię wytwarzając i dostarczając podzespoły. Alianse strategiczne z dostawcami ciągle podlegają ewolucji. Najwięcej dzieje się w obszarze usprawnianie wspólnych procesów biznesowych. Reinżynieria procesów: zamawiania i realizacji zamówienia polega na ich informatyzacji. Wyeliminowanie działań dublujących się, uproszczenie, zautomatyzowanie, zintegrowanie czynności procesów ma na celu relatywnie trwałe efektywne kreowanie i dostarczanie wartości dla rynków finalnych. Proces tworzenia nowego produktu wymaga od aliantów ciągłej gotowości do negocjacji kluczowych spraw, mających wpływ na wzajemne

zobowiązania i korzyści, celem maksymalizowania nowej wartości, którą ma otrzymać finalny nabywca. System motywacyjny superorganizacji (zintegrowanego łańcucha dostaw) powinien premiować pomysły i usprawnienia w nowych i ważnych obszarach współpracy, jakimi są: rozwiązania technologiczne nowego produktu, warunki dostaw, umowy instalacyjne, konserwacyjne i inne.

Relacje partnerskie z dostawcami wymagają zbudowania struktury międzyorganizacyjnej opartej na działalności zespołów zadaniowych zarządzających procesami. Lepsze z punktu widzenia efektywności jest ustalenie równoległych zespołów zarządzających minimalną liczbą wspólnych procesów, niż posiadanie wielu zespołów realizujących krótkie sekwencje czynności. Zespoły międzyorganizacyjne sprzyjają wspólnemu zaangażowaniu w podtrzymywanie aliansu. Aby tak się stało, lider odpowiedzialny za kształt i realizację wspólnego procesu powinien ustalić standardy wykonania zadań, mechanizmy kontrolujące proces, wypracować sposób rozwiązywania konfliktów. Osoby odpowiadające za wspólne procesy biznesowe kształtują zatem kulturę międzyorganizacyjną, której podstawą ma być współpraca zespołowa chętnych do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, zaangażowanych pracowników funkcjonalnych. Faktyczne zaangażowanie liderów procesów i decydentów ma największe znaczenie dla powodzenia aliansu.

Efektywność wspólnych działań zależy dziś od stosowanej technologii informatycznej. Oprócz pakietów danych (przesyłanych na płaszczyźnie platformy internetowej lub przez EDI) rozwijane są informatyczne systemy międzyorganizacyjne wspomagające zarządzanie łańcuchem dostaw. Kompleksowy zestaw modułów (Supply Chain Management, w którego skład wchodzi: hurtownia danych, planowania popytu, planowania rozptyłu i rozmieszczenia zapasów w sieci, planowanie produkcji, globalna kontrola dostępności, transakcje business-to-business, księgowość i finanse) umożliwia kształtowanie, monitorowanie i aktywne zarządzanie siecią przedsiębiorstw. Zarządzanie operacyjne w łańcuchu dostaw realizowane jest drogą przekazu komunikatów bezpośrednich między aplikacjami w trybie on-line (Automatic Message Passing). Zarządzanie strategiczne jest możliwe dzięki wykorzystaniu modułów APO (Advanced Planer and Optimizer - kokpit zarządzania łańcuchem dostaw) oraz PPM (Process Performance Manager)<sup>14</sup>. Użyteczna jest też metoda integrowania sfer zarządzania finansowego, marketingowego, personelem czy badań i rozwoju w postaci Strategicznej Karty Wyników. Strategiczna Karta Wyników zawiera wskaźniki wydajności wszystkich procesów gospodarczych przebiegających w sieci współpracujących przedsiębiorstw (np. wydajności produkcji, cyklu obsługi zlecenia, wykorzystania zdolności produkcyjnych). Moduł APO monitoruje przebiegi procesów na różnych poziomach szczegółowości, PPM zaś przygotowuje nowe projekty procesów,

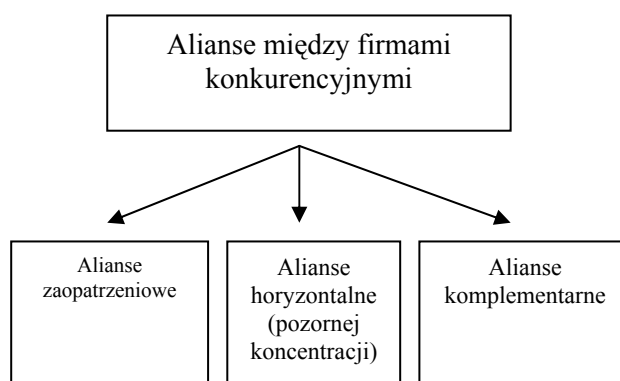
---

<sup>14</sup> Nazwy modułów są nazwami stosowanym przez firmę SAP AG, w Polsce SAP Polska Sp.z o.o. zobacz: [www.sap.cpm/poland](http://www.sap.cpm/poland)

konfiguruje je względem zmieniającego się otoczenia. Tak skonstruowany system informatyczny wykorzystywany do zarządzania łańcuchem dostaw ułatwia współpracę przedsiębiorstw, obniża koszty, redukuje poziom zapasów, usprawnia obsługę klienta, podnosi efektywność działania.

### 3. Rynek konkurentów

Szczególnie bogate nazewnictwo spotyka się w stosunku do partnerskich układów firm będących konkurentami na danym rynku. Firmy tworzą różnego rodzaju koalicje poziome, które przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Podstawowe rodzaje konkurencyjnych aliansów strategicznych

Fig. 3. Essential type of competition strategic alliances

Źródło: Garrette B., Dussauge P.: Strategie aliansów na rynku. Poltex, Warszawa 1996, s. 17.

Alianse zaopatrzeniowe tworzą przedsiębiorstwa konkurencyjne, które decydują się współpracować w zakresie wytwarzania elementu składowego usytuowanego w górnej części ich łańcucha dostaw (sektora działalności), utrzymując konkurencję w zakresie produktów finalnych. Owocami współpracy są więc części składowe produktów, technologie, surowce. Efekty współpracy są dzielone między aliantami, którzy włączają je do swoich produktów finalnych. Motywacją w zawieraniu aliansów w zaopatrzeniu jest zebranie dostatecznych zasobów na zrealizowanie przedsięwzięć w zakresie rozwoju produktu. Z inną motywacją w podejmowaniu tego typu aliansu mamy do czynienia, gdy wynikiem aliansu są np. części składowe, których rozmiar produkcji przekracza zapotrzebowanie każdego z zainteresowanych przedsiębiorstw. Przed rozpoczęciem kooperacji i w trakcie jej trwania przedsiębiorstwo powinno prowadzić systematyczną analizę motywacji strategicznych partnera. Chodzi nie tylko o weryfikację trafności celów przedsiębiorstw, ale także o antycypowanie konsekwencji aliansu, przewidzenie i zrozumienie rzeczywistych motywacji partnera. Należy pamiętać również o tym, że przedsięwzięcie wspólnego

zaopatrzenia daje oczekiwane wyniki tylko wtedy, gdy praca w ramach aliansu jest zorganizowana

w odpowiedni sposób. Lepiej jest, jeśli działania dotyczące rozwoju technologicznego są rozdzielane między partnerami (podczas gdy koncentracja produkcji w jednym ośrodku pozwala osiągnąć pożądaną obniżkę kosztów).

Z aliansami horyzontalnymi (pozornej koncentracji) mamy do czynienia, kiedy przedsiębiorstwa tego samego sektora integrują się dla osiągnięcia wspólnego celu. Takim celem jest najczęściej ostateczny produkt, pochłaniający ogromne koszty rozwoju i produkcji. Nawiązując alians pseudokoncentracji, partnerzy mogą dzielić między sobą koszty stałe wspólnego projektu, a zwłaszcza koszty badań i rozwoju. Alians pseudokoncentracji pozwala rozszerzyć potencjalny rynek produktu realizowanego we współdziałaniu, bowiem sumują się dwa rynki dotychczasowych konkurentów. To rozszerzenie rynku wyraża się w oszczędności kosztów i efektach wielkości produkcji, pozwalających produktowi realizowanemu we współdziałaniu być konkurencyjnym w stosunku do tych, które są produkowane przez znacznie większych konkurentów. Produkcji wspólnej nie należy dzielić na dwa oddzielne ośrodki. Podział powoduje, że czynności związane z rozwojem produktu są dublowane, a zarazem ponoszone są podwójne koszty. Realizacja każdego zadania musi być przypisywana jednemu lub drugiemu partnerowi. Czasami też partnerzy mogą powoływać specjalną strukturę (na przykład spółkę joint ventures) w celu realizacji całości zadań, wynikających ze współdziałania. Jeśli partnerzy wytwarzają różne części tego samego produktu, to niezwykle ważne jest, aby uzgodnione zostały koncepcje tych części, a rytm ich produkcji był dograny w czasie. Wspólna koordynacja dotyczy również polityki handlowej.

W przypadku aliansu komplementarnego wkłady aliantów są różne i komplementarne. Na ogół jeden z partnerów wnosi produkt lub projekt produktu, a drugi udostępnia swoją sieć handlową. Najczęściej inicjatorem aliansu komplementarnego jest przedsiębiorstwo (wnoszące produkt) chcące opierać się na sieci handlowej konkurenta w celu przeniknięcia na rynki nowej strefy geograficznej. W aliansie komplementarnym aliant, który ułatwia wejście na swój rynek produktom partnera, uzupełnia swój asortyment. Równowaga asortymentowa musi być wynegocjowana przy podejmowaniu współpracy, należy szczególnie zadbać też o ochronę przed niepożądanym transferem umiejętności, sposoby i warunki wyjścia z aliansu oraz sposoby zapewnienia sprawiedliwego zysku. Mimo wysokiej niepewności, jaką niosą ze sobą aliansy komplementarne, są one najliczniejsze wśród aliansów konkurencyjnych.

Aliansy konkurencyjne są złożone i niestabilne, jednak w większości przypadków doprowadzają do osiągnięcia konkretnych celów, dla realizacji których zostały stworzone. Przedsiębiorstwa przewyciężając realne trudności, związane z aliansem, tworzą wspólne



centra decyzyjne, nieustannie przystępują do wzajemnych negocjacji, stosują nowoczesne metody zintegrowanego zarządzania, benchmarking.

Istnieją przypadki porozumień między konkurującymi, które nie wychodzą poza strategię rynkową. Dwa lub większa liczba konkurujących przedsiębiorstw porozumiewa się w kwestii podziału określonej części rynku. Porozumienie to zawiesza lub ogranicza konkurencję między nimi. Najczęściej jest ono utrzymywane w tajemnicy (zwłaszcza gdy działanie takie jest sprzeczne z obowiązującym prawem), ale może mieć też charakter oficjalny i być akceptowane przez władze.

#### **4. Rynek wewnętrzny**

Zadaniem marketingu relacji na tym rynku jest pozyskanie i utrzymanie w firmie takich pracowników, którzy się z nią identyfikują, są lojalni i zaangażowani w realizację przyjętych celów. Fundamentem efektywności szeroko pojętej integracji, nakierowania pracowników na nabywcę są dziś systemy informatyczne, czyli urządzenia techniczne i sterujące nimi programy scalone w jedną zautomatyzowaną całość, ale również struktura i kultura organizacyjna. Zarządzanie relacjami wewnętrznymi pracowników ułatwi odejście od funkcjonalnej struktury organizacyjnej. Zniweluje to konflikty międzyfunkcyjne, ułatwi przepływ informacji w organizacji. Zarządzanie procesami za pomocą struktury macierzowej, czy liniowo-sztabowej przyniesie największe korzyści. Praca zespołowa ma motywacyjny wpływ na pracowników, ich indywidualny zapał. Poszczególnych pracowników nie ograniczają biurokratyczne procedury, co powoduje, że mogą stawiać sobie ambitne cele, a efekty swojej pracy postrzegać przez pryzmat osobistego przyczynienia się do powstania nowych produktów, usprawniania procesów czy satysfakcji klienta. Ponadto, decentralizacja zarządzania procesami ma walory integracyjne, pozwala na szybszą reakcję w stosunku do potrzeb odbiorcy, traktując je w bardziej zindywidualizowany sposób.

W każdej korporacji i najmniejszej firmie jest wiedza ukryta. Zawarta jest w doświadczeniach ludzi, analizach ekspertów, sztuce programowania, talentach, zdolnościach innowacyjnych (stanowi przeszło 80% wiedzy przynoszącej najwyższe korzyści<sup>15</sup>). Transfer wiedzy ukrytej zachodzi przez komunikację między ludźmi. Należy więc stworzyć lepsze warunki i środowisko, w którym większa liczba osób może się łączyć i komunikować, swobodnie wymieniać między sobą wiedzę. Wsparciem technologicznym mogą być tu systemy do komunikacji przez Internet oraz narzędzia do wspomaganie forów dyskusyjnych. Stworzenie portalu przedsiębiorstwa (Intranetu) zmaksymalizuje kontakty wszystkich pracowników. Zawartość i funkcjonalność portalu powinna być dostosowana do uprawnień i ról, jakie pełnią poszczególni pracownicy w organizacji.

---

<sup>15</sup> Prochowski G.R.: Wiedza, ludzie, komunikacja. *Businessman Magazine*, Wrzesień 2003.

Od wielu już lat w najlepszych przedsiębiorstwach Computer Integrated Enterprise koordynuje przepływy informacji od centrum decyzyjnego do poziomu wykonawstwa. Planowanie strategiczne jest wspomagane przez systemy wspomaganie decyzji kierowniczych połączonych z systemami planowania operacyjnego, a polecenia są przekazywane do systemów planowania komputerowego (Computer Aided Design) przez systemy fazowego planowania (DRP, MRP) do programów kontroli numerycznej urządzeń produkcyjnych.<sup>16</sup>

Na początku lat dziewięćdziesiątych D. Norton i R. Kaplan opracowali Strategiczną Kartę Wyników (Balanced Scorecard), która jest jednocześnie stylem zarządzania, formą organizacji i modułem zintegrowanego systemu informatycznego. Strategiczna Karta Wyników łączy w sobie najlepsze cechy wielu pojawiających się wcześniej koncepcji (zarządzania przez cele, mierzenia efektywności, zarządzania przepływami, TQM i innych). Najważniejszymi wyróżnikami Strategicznej Karty wyników są:<sup>17</sup>

- powiązanie wszystkich celów strategicznych związkami przyczynowo-skutkowymi,
- zrównoważenie typowych celów finansowych z celami z obszarów: klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju,
- zdefiniowanie dla każdego pracownika przedsiębiorstwa mierzalnych celów (mierników osiągnięć oraz działań służących osiągnięciu planowanych wielkości).

Opisywany moduł systemowy definiuje mierniki osiągnięć celów i inicjatyw, przypisując im wartości aktualne, planowane i docelowe. Zasilany jest na bieżąco danymi rzeczywistymi (z hurtowni danych), stanowiącymi podstawę oceny mierników osiągnięć organizacji. Formułowanie i monitorowanie strategii organizacji wspierane jest narzędziami informatycznymi planowania strategicznego i symulacji biznesowych (symulatory Powersim) zawartymi w innym module (Business Planning & Simulation). Symulacje biznesowe pozwalają poznać i przeanalizować wybrane zagadnienia związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz przewidywać ich zmienność w czasie. Połączenie hurtowni danych z aplikacjami analitycznymi (Balanced Scorecard, Business Planning & Simulation) umożliwia przekształcanie danych w informacje, informacje w wiedzę, a wiedzę w sukces przedsiębiorstwa. Całość opisanych rozwiązań informatycznych (modułów, narzędzi i funkcji) tworzy system Business Intelligence.

## **5. Rynek pracy, podmiotów opiniotwórczych, wpływowych organizacji, instytucji i jednostek lokalnej społeczności**

---

<sup>16</sup> Kisperska-Moroń D.: Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1999, s. 44.

<sup>17</sup> www.ids-scheer.com za Kaplan R., Cooper R.: Zarządzanie kosztami i efektywnością. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Rynek podmiotów opiniotwórczych, pracy, rynek wpływowych organizacji, instytucji i jednostek, lokalna społeczność były wcześniej domeną działań rządów, samorządów, organizacji społecznych, naukowych czy religijnych, dziś społecznie odpowiedzialny biznes tworzy dla siebie przyjazne otoczenie. Total Responsibility Management oznacza rozwijanie takich praktyk zarządzania, gdzie obok celów ekonomicznych przedmiotem strategii i praktyki działania marketingowego firmy są cele społeczne.

Zważywszy na ekonomię działania przedsiębiorstwo może nawiązać relacje z organizacjami wspierającymi transfer wiedzy i technologii. Do takich organizacji należą w Unii Europejskiej: Centra Demonstracji i Zastosowań Technologii, parki technologiczne, Ośrodki Przekazu Innowacji, Centra Biznesu i Innowacji, Demonstracyjne Centra Dostawcy Innowacji. Przedsiębiorstwa wybranych branż mogą podpisywać porozumienia, tworzyć klastry. Członkowie klastry są zobowiązani do budowania ponadbranżowych powiązań obejmujących producentów, ich dostawców i odbiorców oraz instytucje sektora nauki i techniki, wytyczania wspólnych płaszczyzn rozwoju w zakresie stosowanych technologii, celów rynkowych i strategii marketingowych z poszanowaniem reguł wolnego rynku i zasad swobodnej konkurencji, przepływu informacji sprzyjających procesowi uczenia się i pobudzania innowacyjności, wzrostu zdolności konkurencji w Unii Europejskiej. Benchmarking na potrzeby reinyżynierii procesów biznesowych rozpowszechniany jest przez stowarzyszenie SCCL Supply Chain Council International. Stowarzyszenie to opracowało zestaw pojęć o nazwie SCOR Supply Chain Operations Reference – model (Wzorcowy Model Operacyjny Łącucha Dostaw). Szablony referencyjnych modeli procesów są idealnym materiałem do wdrażania zarządzania kosztami działań. SCOR to około 200 wzorcowych mierników (benchmarks), pozwalających dostrzec lukę, jaka dzieli przedsiębiorstwo i jego łańcuch dostaw od najlepszych.

Pozytywne relacje z wpływowymi instytucjami państwowymi stwarzają korzystniejsze warunki przedsiębiorstwom krajowym. Państwo może chronić własny rynek przed konkurentami zagranicznymi. Działania ochronne mogą mieć charakter bezpośredni (co wiąże się z ryzykiem retorsji ze strony innych państw) lub pośredni. Działania te mogą odnosić się tylko do niektórych branż lub produktów. Dlatego należy wykorzystywać rekomendacje z kręgów profesjonalnego doradztwa oraz dotychczasowych nabywców do stworzenia nowych kontaktów, tak by znaleźć się w gronie dostawców dla państwa, czyli uzyskać zamówienia rządowe i tym samym zapewnić przedsiębiorstwu bezpieczeństwo funkcjonowania. Zdarza się też, że państwo „dzieli” między przedsiębiorstwa rynki eksportowe i własnymi kanałami silnie wspiera ich działalność eksportową. Państwo prowadzi politykę całościowej integracji procesów produkcyjnych, a wybrane przedsiębiorstwa specjalistyczne mogą uzyskać z funduszy publicznych wsparcie dla swoich

prac badawczo-rozwojowych oraz dyplomatyczną i finansową pomoc w działalności eksportowej.

Pozytywne relacje z lokalną społecznością są również istotne. Interesariusze tego rynku potrafią skutecznie zablokować działania nawet największych koncernów, jeśli uznają za negatywne ich zachowanie w kwestii ekologii, przestrzegania praw człowieka czy korupcji. Duże przedsiębiorstwa nie mogą lekceważyć protestów antyglobalistów i presji społecznej, nie mogą nie zauważać kosztów społecznych wynikających z używania niektórych ograniczonych zasobów, np. powietrza, kosztów dostosowania i aktywizacji lokalnej społeczności związanych ze zmniejszaniem zatrudnienia.<sup>18</sup> „Czynienie dobra” to domena działań Public Relation lub Corporate Community, a podstawowe zadania to zapewnianie i informowanie interesariuszy o: bezpiecznych miejscach pracy, terminowych i adekwatnych wypłatach pensji, dobrej jakości towarów i usług, braku dyskryminacji rasowej, niezatrudnianiu nieletnich, etyce zawodowej (odrzucaeniu korupcji), przeznaczaniu dotacji na cele społeczne lub charytatywne, kampanie społeczne, sponsoring imprez kulturalnych i sportowych, prace wykonywane na rzecz środowiska naturalnego.<sup>19</sup> Uwieńczeniem działalności społecznej odpowiedzialności może być podpis pod zasadami Sullivana, zobowiązujący do: wspierania ekonomicznej, społecznej i politycznej sprawiedliwości, poparcie praw obywatelskich, zachęcanie do stosowania zasad równouprawnienia zawodowego.<sup>20</sup>

## Zakończenie

Sukces firm zależy od wzajemnego zaangażowania w relację. Konsekwencja w podejmowaniu działań w kierunku zapewnienia skoordynowanego wysiłku skoncentrowanego na dążeniu do wspólnego satysfakcjonowania rynku docelowego przekłada się zawsze na efektywność. Łatwiej bowiem wspólnie zrealizować cel, jakim jest obniżanie całkowitych kosztów oraz powiększanie wartości. Dlatego zarządzanie relacjami z podmiotami opisywanych rynków wydaje się być ze wszech miar istotne dla efektywnego działania.

Zarządzanie relacjami to proces, w którym wybrane podmioty rynków tworzą z upływem czasu silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne. Kluczem relacji partnerskich jest umiejętność budowania wzajemnego zaufania i zobowiązania relacyjnego. Głównymi priorytetami firm dążących do ustanowienia partnerstwa winna być dbałość

---

<sup>18</sup> [www.triplebottomline.com](http://www.triplebottomline.com)

<sup>19</sup> [www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

<sup>20</sup> [www.tigger.stthomas.edu/mccr/SullivanPrinciples.htm](http://www.tigger.stthomas.edu/mccr/SullivanPrinciples.htm)

o maksymalizowanie dostarczanej wartości oraz wypracowanie korzystnych dla obu stron zasad współpracy. Wykorzystywanie systemów i nowoczesnych technik informatycznych dla rozwijania koncepcji marketingu partnerskiego ma dziś pozytywne odbicie w finansowych wynikach przedsiębiorstw. Rozwój kanałów informacyjnych z poszanowaniem interesów wszystkich grup uczestników relacji to klucz rozwoju partnerstwa rynkowego. Systemy zarządzania dokumentami wraz z rozwiniętymi systemami wyszukiwania i przekazywania informacji, bazy danych i bazy multimedialne zastępują człowieka w wielu wysiłkach marketingowych.

Budowanie zaufania, podejmowanie głównych decyzji z obszaru marketingu partnerskiego wciąż należy jednak do człowieka. Technikom informatycznym, zintegrowanym systemom brakuje bowiem twórczej inwencji człowieka wykorzystywanej w przetwarzaniu informacji. To kapitał intelektualny, organizacyjny ludzi i społeczny buduje zaufanie interesariuszy i to on zadecyduje o sukcesie partnerstwa z wybranymi podmiotami rynków.<sup>21</sup>

## Bibliografia

1. Żabiński L.: Marketing globalny i jego strategie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002.
2. Gordon I.H.: Relacje z klientem. Marketing partnerski. PWE, Warszawa 2001.
3. Fonfara K.: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1999.
4. Revald A., Gronsroos C.: The Value Konzept and Relationship Marketing. European Journal of Marketing 1996, vol. 30, no.2.
5. Wrzosek W. (red.): Efektywność marketingu. PWE, Warszawa 2005.
6. Payne A: Marketing usług. PWE, Warszawa 1997.
7. STRATEGOR: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1999.
8. Parvatiyar A.: Statement during the 12th International Conference of Industrial Marketing and Purchasing, Karlsruhe 1996.
9. Gordon I.H.: Relacje z klientem. Marketing partnerski. PWE, Warszawa 2001.
10. Materiały: Cranfield's Key Account Management Research Club, Cranfield School of Management 2002.
11. Rybarczyk K.: Zastosowanie rachunku kosztów działań do kalkulacji i analizy kosztów obsługi klient. Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP, nr 46, Warszawa 1998.

---

<sup>21</sup> Zobacz: Stachowicz J: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych Nr2H02D03225, Polska Akademia Nauk, Instytut Badań Systemowych, Warszawa 2006, s. 172.

12. Furtak R.: Marketing partnerski na rynku usług. PWE, Warszawa 2003.
13. Prochowski G.R.: Wiedza, ludzie, komunikacja. *Businessman Magazine*, Wrzesień 2003.
14. Kisperska-Moroń D.: Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1999.
15. Stachowicz J: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych Nr2H02D03225, Polska Akademia Nauk, Instytut Badań Systemowych, Warszawa 2006.
16. Gardner J., Cooper M.C., Noordweier T.: Understanding Shipper – Carrier and Shipper – Warehouse Relationships: Partnerships Revisited, *Journal of Business Logistics* 1994, vol. 15, no. 2.
17. Garrette B., Dussauge P.: Strategie aliansów na rynku. Poltext, Warszawa 1996.
18. Penc-Pietrzak I.: Strategie biznesu i marketingu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
19. [www.ids-scheer.com](http://www.ids-scheer.com) za: Kaplan R., Cooper R.: Zarządzanie kosztami i efektywnością. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
20. [www.sap.cpm/poland](http://www.sap.cpm/poland)
21. [www.triplebottomline.com](http://www.triplebottomline.com)
22. [www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)
23. [www.tigger.stthomas.edu/mccr/SullivanPrinciples.htm](http://www.tigger.stthomas.edu/mccr/SullivanPrinciples.htm)
24. [www.bcg.com](http://www.bcg.com) Raport The Boston Consulting Group: Przekraczanie granic Fuzje i przejęcia w Europie.

Recenzenci: Dr hab. Mirosława PLUTA-OLEARNIK  
Dr hab. Teresa ŻABIŃSKA