

Kształtowanie relacji partnerskich zintegrowanych sieci handlowych

Wstęp

Zaostrzenie konkurencji na rynku polskim dokonuje się przede wszystkim poprzez redukcję poziomu cen, przy jednoczesnym słabym wykorzystaniu innych narzędzi konkurencji. Taką strategię stosuje także zdecydowana większość zintegrowanych sieci handlowych, jednak ich możliwości rywalizacji kurczą się. Klienci stają się bowiem coraz mniej wierni wobec wybranej sieci handlowej, jej oferty asortymentowej, marki towarów. Odchodzą więc do konkurentów, którzy mogą zaoferować bardziej atrakcyjne wartości. Wydaje się, że w związku z tym ważną rolę w procesie wzmacniania konkurencyjności mogą spełniać zasoby i umiejętności, wiedza, know-how, umożliwiające budowanie, pogłębianie i rozwijanie długookresowych kontaktów sieci zintegrowanych z nabywcami. Chodzi przede wszystkim o wykorzystanie zasobów i umiejętności do zatrzymania najwierniejszych klientów. Uzasadnia to celowość podjętego przez Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji badania procesu kształtowania relacji sieci zintegrowanych, opartych na zaufaniu i lojalności, czyli partnerskich: wewnętrznych – między integratorem i uczestnikami sieci – przedsiębiorstwami oraz zewnętrznych – przede wszystkim z nabywcami i dostawcami. Tym bardziej że występuje w tym zakresie wiele nieprawidłowości, jak: mało klarowne cele współpracy uczestników sieci i integratora, brak umiejętności współdziałania dla osiągania wspólnych korzyści, częste postawy nielojalności, nadużywanie władzy integratora, niejasny podział ról (obowiązków) i korzyści, sprzeczne oczekiwania odnośnie podziału kosztów, zakłócenia w przepływie informacji między uczestnikami sieci [Raport o stanie handlu wewnętrznego, 2005, s. 158].

Rola partnerstwa w kooperacji i kreowaniu wartości

Rozważając relacje wewnętrzne i zewnętrzne zintegrowanych grup przedsiębiorstw handlowych należy podkreślić ich specyfikę, zaznaczającą się w poszczególnych formach integracji: zrzeszeniach detalistów, grupach zakupowych, sieciach franchisingowych i pokrewnych – quasifranchisingowych (np. opartych na umowach licencyjnych, partnerskich). Wyraża się ona w tym, że podstawowa działalność ugrupowań integracyjnych opiera się na uzgodnionej kooperacji, ale

* Autor jest pracownikiem Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie. Artykuł wpłynął do redakcji w lipcu 2006 r.

charakter i zakres tej współpracy są zróżnicowane w zależności od poszczególnych form integracji. Każda z nich charakteryzuje się zróżnicowaną siłą powiązań integratora z uczestnikami sieci oraz jego odmienną rolą w realizacji wspólnych celów i zadań. W odniesieniu do czterech podstawowych form integracji handlu występujących na polskim rynku ten szczególny charakter więzi przejawia się w:

- zrzeczeniach detalistów stosunkowo luźno powiązane przedsiębiorstwa detaliczne (sklepy) zachowują dużą autonomię (samodzielność prawną, ekonomiczną i organizacyjną) i podejmują kontraktową współpracę najczęściej w zakresie wspólnej polityki zakupów, kształtowania oferty asortymentowej i standardów obsługi oraz działalności promocyjnej;
- grupach zakupowych, w których rozszerzony zakres kooperacji i bardziej pogłębione więzi detalistów z integratorem – hurtownią, ograniczają autonomię detalistów w celu realizacji wspólnych zadań, najczęściej w zakresie: zarządzania zakupami, dostawami i zapasami, ujednoczenia zakresu i standardu oferty asortymentowej, kształtowania standardów obsługi, wspólnych programów promocyjnych a niekiedy marketingowych, kreowania systemów informatycznych wspomagających różne sfery zarządzania siecią itp.;
- systemach franchisingowych i pokrewnych (quasifranchisingowych), charakteryzujących się najbardziej rozwiniętymi powiązaniem prawnie niezależnych przedsiębiorstw (franchisobiorców), zobowiązanych odpowiednio umową franchisingową, licencyjną czy partnerską do prowadzenia działalności zgodnie z wypracowanym przez integratora wzorcem działania;
- grupach kapitałowych (spółkach z o.o., akcyjnych, holdingach itp.), charakteryzujących się najsilniejszymi więziami, głównie o charakterze ekonomicznym, którym towarzyszą najczęściej różne formy sojuszy (alianсів) strategicznych w określonych dziedzinach kooperacji (np. alianse logistyczne); grupy kapitałowe i sojusze strategiczne często też wzmacniają i pogłębiają więzi uczestników sieci z integratorem w zrzeczeniach detalistów, grupach zakupowych i systemach franchisingowych.

W zintegrowanej sieci handlowej związki kooperacyjne przedsiębiorstw z integratorem, a także więzi sieci z otoczeniem rynkowym (przede wszystkim z dostawcami i nabywcami) powstają na tle udziału tych podmiotów w wielorakich oddziaływaniach rynkowych. Z jednej strony każdy podmiot dąży do realizacji własnych celów. Z drugiej zaś wszystkie współpracujące podmioty wchodzi w relacje wzajemnej zależności między osiąganymi celami i działaniami partnerów. Zatem sukces wszystkich kooperujących jednostek w ramach zintegrowanej sieci handlowej zależy od sumy wartości oferowanych finalnemu odbiorcy – konsumentowi. Uświadomienie sobie tych zależności powinno skłaniać integrujące się przedsiębiorstwa handlowe do budowania relacji opartych na zbieżności i równowadze interesów. Ważne jest przy tym, aby miejsce relacji opartych na zwykłych transakcjach handlowych, w których przedsiębiorstwa kierują się własnym interesem i dążą do maksymalizacji własnych korzyści, zajęły relacje oparte na partnerskiej współpracy. Relacje partnerskie zintegrowanej grupy przedsiębiorstw handlowych są więc dobrowolnym, interakcyjnym układem współdziałania, który charakteryzuje się bezpośredniością i trwałością

kontaktów osobistych lub wykorzystuje narzędzia informatyczne w taki sposób, aby przynosił korzyści wszystkim partnerom [Czubała, 2000].

Twórcą wartości dla finalnego nabywcy jest nie tylko zintegrowana sieć handlowa, ale również współpracujące z nią podmioty z otoczenia rynkowego, a w tym zwłaszcza partnerzy biznesowi, np. dostawcy oraz nabywcy – konsumenci. Dzięki współpracy między wymienionymi podmiotami sieć zintegrowana może tworzyć wartość dla ostatecznego konsumenta. Siła więzi z konsumentem zależy od efektywnego dostosowania zasobów i zdolności sieci zintegrowanej do jego oczekiwań. Wyznacznikiem tego dostosowania jest wartość wytworzona ze wszystkimi zainteresowanymi partnerami biznesowymi sieci. Podporządkowanie działań i relacji tych podmiotów procesowi tworzenia wartości oznacza konieczność ukształtowania łańcucha partnerstwa, jednego z ważniejszych komponentów marketingu partnerskiego.

Partnerstwo wymienionych podmiotów jest procesem złożonym i długotrwałym. Jego podstawowym celem jest ukształtowanie bliskich i trwałych relacji, opartych na wzajemnym zaufaniu i lojalności kooperujących podmiotów. Kształtowanie partnerstwa wymaga zatem klarownego zdefiniowania celów, zadań i zasad współpracy oraz jednoznacznego określenia podziału ról (obowiązków i uprawnień), a także korzyści między współdziałającymi podmiotami.

Z literatury przedmiotu, a także obserwacji i badań autora wynika, że do czynników kształtujących relacje partnerskie należy zaliczyć przede wszystkim:

- a) wewnątrz sieci zintegrowanych:
 - atmosferę kontaktów biznesowych (m.in. potrzeby, możliwości, oczekiwania partnerów, stopień otwartości, plany przyszłej współpracy);
 - wspólnotę interesów;
 - inwestowanie w proces wzajemnej adaptacji oraz eliminowanie sprzecznych interesów i konfliktów;
 - znajomość i wzajemne darzenie się sympatią;
- b) w stosunkach z nabywcami:
 - elastyczność działań marketingowych sieci i ich adaptację do indywidualnych wymagań nabywców;
 - bliskość (personalizacja) kontaktów z nimi;
 - możliwość wprowadzenia tzw. masowej indywidualizacji, czyli procesu dystrybucji i rozwoju produktów i usług zgodnie z preferencjami indywidualnego nabywcy w zakresie cech użytkowych, czasu i miejsca zakupu oraz ceny [Gordon, 2001, s. 280];
- c) w stosunkach z dostawcami – uwarunkowania podobne jak wymienione w punkcie a) oraz specyficzne dla tej sfery współdziałania, jak [Maleszyk, 2005a]:
 - możliwości koordynacji uczestników sieci i integratora oraz dostawców celem kontroli kosztów we wszystkich ogniwach łańcucha wartości;
 - możliwości tworzenia wspólnych systemów informatycznych wspomagających procesy logistyczne i zarządzanie zapasami, a szczególnie strategię ECR (Efektywnej Obsługi Konsumenta) i SCM (Zarządzania Zintegrowanymi Łańcuchami Dostaw).

Instrumenty kształtowania relacji partnerskich

Punktem wyjścia w procesie budowania i zacieśniania relacji partnerskich jest przekształcenie dotychczasowych zasobów informacyjnych sieci zintegrowanych w usystematyzowane zbiory danych, służące zarządzaniu tymi relacjami. Informacje te powinny obejmować wszystkich klientów sieci i dotyczyć przede wszystkim ich zachowań i preferencji zakupowych, sposobów komunikowania się ze sklepami sieci, opłacalności, poziomu satysfakcji, lojalności, itp. Wymaga to opracowania koncepcji gromadzenia, przepływu, przechowywania, przetwarzania i sposobu wykorzystywania danych o klientach dla potrzeb zarządzania relacjami. Wynika stąd konieczność: uruchomienia systemu monitoringu kontaktów klientów (nabywców) i dostawców z siecią zintegrowaną oraz utworzenia zbiorów informacji o tych klientach w postaci: hurtowni danych i baz danych, obejmujących uporządkowane kartoteki poszczególnych klientów. W tablicy 1 zestawiono zbiory informacji niezbędne do kształtowania relacji z klientami (nabywcami) sieci zintegrowanej. W podobny sposób (z uwzględnieniem specyfiki relacji) mogą być tworzone zbiory informacji o dostawcach i ewentualnie innych partnerach biznesowych sieci zintegrowanej (tablica 2).

Tablica 1

Zbiory informacji o nabywcach niezbędne do kształtowania relacji z nimi przez integratorów sieci handlowych

Rodzaj zbioru	Charakterystyczne cechy zbioru i zakres danych
Hurtownia danych	<p>Zbiory informacji ze źródeł wewnętrznych (czyli dokumentów sieci zintegrowanej) oraz zewnętrznych (czyli klientów – nabywców, partnerów biznesowych) dotyczące:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zachowań nabywców, • ich preferencji odnośnie do stylu życia, • zawartych transakcji, • sposobów komunikowania się z siecią przed zakupami, w trakcie zakupów i po zakupach, • opłacalności, poziomu satysfakcji, lojalności, utrzymania nabywców, • pracowników sieci kontaktujących się z nabywcami. <p>Hurtownia danych jest podstawowym źródłem do uruchomienia masowej indywidualizacji; wymaga w związku z tym strukturalizacji danych w sześciu tzw. warstwach: 1) transakcje, 2) przepływ danych z warstwy transakcji do bazy danych, 3) baza danych, 4) środki dostępu do danych i ich transmisja (np. narzędzia informatyczne, sprzęt komputerowy i teletransmisyjny), 5) aplikacje służące przetwarzaniu danych, 6) sposoby prezentacji danych.</p>
Tradycyjne zbiory informacji	<p>Potrzeba ich dostosowania do procesów umożliwiających indywidualną obsługę każdego nabywcy zgodnie z jego preferencjami, wcześniejszymi kontaktami z siecią, postawami, doświadczeniami, zaobserwowanymi zachowaniami nie tylko pozytywnymi, lecz także negatywnymi np. skargami i reklamacjami. Niezbędny jest w związku z tym monitoring każdego indywidualnego kontaktu sieci z nabywcą. Zdolność integratora sieci do kształtowania relacji z nabywcami jest uzależniona wówczas od zakresu zgromadzonych i przechowywanych informacji wykorzystywanych w systemach informatycznych.</p>

Rodzaj zbioru	Charakterystyczne cechy zbioru i zakres danych
Baza danych	<p>Uporządkowany zbiór kartotek (plików) nabywców (np. dotyczących historii zakupów), które z kolei obejmują zbiory rekordów np. profilu nabywcy i pola danych (np. nazwisko i adres).</p> <p>Bazy danych w sieciach zintegrowanych powinny być scentralizowane u integratora i udostępniane wszystkim zainteresowanym, którzy uczestniczą w procesie kształtowania relacji z nabywcami.</p> <p>Wyodrębnia się bazy hierarchiczne (nakładane w serie przypominające schemat organizacyjny sieci), sieci (przypominające strukturę baz hierarchicznych, ale tylko z niektórymi połączeniami węzłowymi) oraz bazy pokrewne (uporządkowane według pokrewieństwa dwóch cech).</p>
Kartoteka nabywcy	<p>Powinna zapewnić rozwój relacji partnerskich; w związku z tym nieodzowne są informacje przykładowo dotyczące:</p> <ul style="list-style-type: none"> • metryczki nabywcy, • klasyfikacji nabywcy (ze względu na wartość dla sieci, kontinuum partnerstwa, docelowego poziomu partnerstwa), • środowiska, z którego pochodzi nabywca (dane demograficzne i geograficzne, o dochodach, miejscu pracy itp.), • przyzwyczajęń i preferencji konsumpcyjnych, • kryteriów segmentacji (według stylu życia, kryteria psychograficzne, według sposobów spędzania wolnego czasu), • komunikacji marketingowej przed zakupem, w czasie zakupu i po zakupie, • zakupu i zachowań nabywców po zakupie, • przewidywanych zachowań nabywców w przyszłości, • zdolności płatniczej nabywców, • postaw nabywców wobec sieci i percepcji jej wizerunku i oferty.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gordon, 2001, s. 254-270]

Następnym krokiem w procesie kształtowania partnerstwa jest określenie portfela opłacalnych nabywców. W jego skład wchodzi nabywcy opłacalni obecnie, ale nie dość perspektywiczni, opłacalni obecnie i w przyszłości oraz nieopłacalni obecnie, choć obiecujący na przyszłość. Wyboru dochodowych i opłacalnych nabywców należy dokonywać na podstawie tzw. życiowej wartości klienta – LTV, a właściwie jej części określanej jako wskaźnik koncentracji poparcia dla wybranej sieci. Stanowi on sumę przychodów generowanych przez nabywców po potrąceniu kosztów zakupu towarów, reklamacji oraz kosztów partnerstwa (np. programów lojalnościowych).

Tablica 2

Charakterystyczne informacje gromadzone w kartotekach partnerów biznesowych zintegrowanych sieci handlowych nieodzowne w kształtowaniu relacji partnerskich

<p>I. Metryczka (producenta, dostawcy, innego partnera biznesu) obejmuje m.in. nr rachunku lub identyfikator, nazwę firmy, dane teleadresowe i deklarację o zaznajomieniu się z zasadami gromadzenia, ujawniania i archiwizowania danych w sieci zintegrowanej.</p>
<p>II. Klasyfikacja partnera ze względu na wartość dla sieci, kontinuum partnerstwa i docelowego poziomu partnerstwa</p>
<p>III. Dane o środowisku partnera: branża i wielkość firmy, historia firmy, lokalizacja, wielkość sprzedaży, rentowność obrotu, przepływ gotówki, podstawowe wskaźniki finansowe (np. stopa zwrotu z inwestycji, zysk brutto ze sprzedaży, wskaźnik obrotu aktywami, stopa zadłużenia majątku, wskaźniki płynności finansowej), pozycja na rynku, poddostawcy.</p>

IV. Komunikacja marketingowa przed zakupem , obejmująca liczbę kontaktów z siecią, rodzaj poszukiwanych informacji, sposoby komunikowania się z siecią, historia kontaktów itp.
V. Zakup obejmujący produkty i usługi, ich cenę i zastosowanie, częstotliwość zakupów, wartość transakcji, warunki płatności.
VI. Jednostki podejmujące decyzje zakupu oraz sposób ich podejmowania (np. zgodnie z cyklami zakupów, kryteria wyboru dostawcy, procedury związane z zamówieniami, inne czynniki wpływające na te decyzje).
VII. Zachowania po zakupie , obejmujące przykładowo rodzaje żądanych usług, zwrotów, reklamacji, satysfakcji ze sposobu obsługi reklamacji.
VIII. Kanały dystrybucji , obejmujące udział dodatkowych pośredników uczestniczących w dostawach do sieci zintegrowanej
IX. Ustalanie cen: dotychczasowy poziom cen i oczekiwania co do tego poziomu, cena jako instrument kształtowania efektywności zakupów, preferowana struktura cen.
X. Przewidywane zachowania partnera <ul style="list-style-type: none"> • przewidywana struktura zakupów towarów i usług, • wartość zakupów, • oczekiwania integratora sieci wobec dostawcy w zakresie częstotliwości kontaktów, korzyści, prezentacji, wspólnego tworzenia wartości, nowej wartości tworzonej przez sieć zintegrowaną, zmian procesu zakupów, połączeń systemów informatycznych, szkolenia itp.; • wrażliwość na media; • usługi dodatkowe powiązane z zakupem towarów; • preferowany model dostawczy i obecnie preferowany dostawca.
XI. Zdolność płatnicza partnera (terminowość regulowania zobowiązań, zobowiązania, harmonogram spłat, ocena zdolności i wiarygodności kredytowej)
XII. Inne ważne informacje: klienci partnera, strategie i ważniejsze przedsięwzięcia partnera, planowanie procesów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gordon, 2001, s. 270-275]

Przykładowy sposób obliczania łącznej wartości klientów (nabywców) sieci zintegrowanej branży obuwniczej w okresie ich aktywności nabywczej przedstawiono w tablicy 3.

Tablica 3

Sposób obliczenia łącznej wartości klientów zintegrowanej sieci obuwniczej w okresie ich aktywności nabywczej

Wyszczególnienie	Wartość klientów
Przychody ze sprzedaży obuwia
Minus koszty zakupu obuwia
Minus koszty reklamacji (zwrot obuwia)
Minus koszty partnerstwa z klientami
Zbieranie opinii i obsługa reklamacji
Koszty komunikowania się z klientami:
Koszty uruchomienia zasobów informacyjnych o klientach i korzystania z nich
Koszty bezpośrednie partnerstwa (np. związane z realizacją programów lojalnościowych)
Wartość partnerstwa w całym okresie aktywności nabywczej klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gordon, 2001, s. 134-136]

Wynika z niej, że życiowa wartość klientów sieci jest różnicą między jej przychodami a kosztami zakupu obuwia, reklamacji oraz tzw. kosztami partnerstwa z klientami. Koszty partnerstwa stanowią sumę wydatków kapitałowych i innych związanych z komunikowaniem się z klientami, zbieraniem i wykorzystywaniem informacji o nich, zbieraniem opinii o funkcjonowaniu sieci, obsługą reklamacji, ponadto obejmują koszty bezpośrednie związane z uczestnictwem klientów w różnych formach programów marketingowych, w tym lojalnościowych.

Oprócz tych obliczeń integrator sieci handlowej powinien rozważyć następujące kwestie:

- porównać życiową wartość klientów sieci zintegrowanej z siecią konkurencyjną;
- co powinno się zrobić, aby klienci sieci zintegrowanej odpowiadający charakterystyce klientów sieci konkurencyjnej byli tyle samo wari;
- czy sieć zintegrowana jest przygotowana na pozyskanie takich klientów i świadoma tego, że osiągnięcie przynajmniej rentowności inwestycji w partnerstwo wymaga czasu;
- jakie działania należy podjąć, aby utrzymać klientów o dotychczasowej wartości w okresie ich aktywności nabywczej;
- jak powinno się nagradzać stałych klientów, a jak traktować tych, którzy w mniejszym stopniu są związani z siecią zintegrowaną.

Dla potrzeb obliczania wartości klientów sieci w okresie ich aktywności nabywczej niezbędne jest:

- opracowanie pełnego profilu każdego klienta korzystającego z usług sieci;
- zgromadzenie danych o zachowaniach klientów, zmianach tych zachowań, aby można było przewidywać przyszłe trendy i na tej podstawie kreować strategię umacniania relacji z klientami; w szczególności zgromadzone informacje powinny zapewnić uzyskanie odpowiedzi na pytania: jaka jest roczna wartość zakupów danego klienta we wszystkich firmach tej samej branży co sieci zintegrowanej i jaką część tych zakupów realizuje klient w sieci zintegrowanej;
- przewidywanie wydatków i częstotliwość koniecznego w związku z tym odnawiania zapasów w odniesieniu do każdego klienta sieci, na podstawie zaobserwowanych zachowań klientów;
- oszacowanie długości okresu nabywczego klienta;
- ustalenie opłacalności klienta w odniesieniu do wszystkich produktów i usług oferowanych przez sieć zintegrowaną (tzn. jaki dochód osiągnęła sieć zintegrowana dzięki danemu klientowi np. w ubiegłym roku?);
- przewidywanie zmian cen i kosztów w całym okresie aktywności nabywczej klientów sieci;
- w przypadku konieczności uwzględnienia inflacji posługiwanie się wskaźnikami średniego ważonego kosztu kapitału lub stopą zwrotu z inwestycji w środki trwałe tak, aby można było porównać przyszłą rentowność sieci z obecną przy danym wskaźniku inflacji.

Do ważnych kryteriów wyboru klientów (nabywców) sieci zalicza się również: znaczenie strategiczne nabywców, ich ważność i dochodowość oraz współ-

czynniki lojalności: wskaźnik retencji (utrzymania) klientów, przeciętny okres korzystania z usług sieci, a także wskaźnik dezercji [Doyle, 2003, s. 103-104], [Furtak, 2003, s. 103-107], [Rudawska, 2005, s. 106-109].

W procesie kształtowania partnerstwa zintegrowanych sieci handlowych wyodrębnia się trzy zasadnicze obszary, obejmujące: 1) relacje wewnętrzne (pomiędzy integratorem i uczestnikami sieci oraz zespołami pracowniczymi), 2) relacje z nabywcami, 3) relacje z dostawcami i innymi partnerami biznesowymi. Ponadto kryterium różnicującym jest profil branżowy i charakter zaspokajanych potrzeb nabywców. Relacjom tym odpowiadają odmienne metody i narzędzia kształtowania partnerstwa.

Można więc wyodrębnić trzy główne grupy metod i instrumentów zarządzania relacjami partnerskimi odnoszące się do:

- 1) relacji wewnętrznych (integratora, uczestników sieci, zespołów pracowniczych),
- 2) tzw. jednostronnego partnerstwa z nabywcami w sieciach zintegrowanych funkcjonujących na rynku towarów szybko zbywalnych (FMCG),
- 3) relacji zewnętrznych (zarówno z nabywcami, jak i dostawcami) w pozostałych sieciach zintegrowanych, w ramach strategii CRM (Zarządzania Relacjami z Klientem).

Kształtowanie relacji wewnętrznych w zintegrowanej sieci handlowej opiera się na założeniu, że jej uczestnicy – przedsiębiorstwa, integrator, pracownicy występują w stosunku do siebie jako klienci, których zasadniczym celem jest poprawa jakości obsługi nabywców, korzystających z usług sieci. Przyczyniać się ono powinno do polepszenia wewnętrznych związków między uczestnikami sieci, integratorem i pracownikami, a w efekcie również – do wzrostu efektywności całego ugrupowania integracyjnego. Do tego obszaru zarządzania próbuje się adaptować instrumenty wewnętrznego marketingu relacji (Internal Relationship Marketing) [Varey, 1995]. Jest to przejaw alternatywnego, zintegrowanego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście działań marketingowych. Choć podkreśla się użyteczność programów marketingu wewnętrznego pojawiają się wątpliwości, czym one są, jaka jest ich istota i zakres oraz kto ponosi odpowiedzialność za ich realizację i efekty wdrożenia. Toteż programy te są zazwyczaj wprowadzane intuicyjnie. Niewątpliwie mogą one sprzyjać zacieśnieniu i pogłębieniu relacji wewnątrz zintegrowanych sieci handlowych, o ile odpowiedzialnym za ich realizację i efekty będzie integrator sieci.

Wydaje się, że wprowadzanie reguł marketingu wewnętrznego do kształtowania relacji między integratorem, uczestnikami sieci i pracownikami, wymaga przyjęcia następujących zasad:

- każdy uczestnik sieci (przedsiębiorstwo) i pracownicy są klientami wewnętrznymi, którzy mają swój rynek wewnętrzny;
- na tym rynku występują oferenci: z jednej strony integrator i uczestnicy sieci wraz ze sformalizowaną strukturą organizacyjną, zadaniami i warunkami współdziałania, z drugiej zaś – pracownicy realizujący cele i zadania integratora oraz uczestników sieci, oferując swoje usługi według pożądaných kwalifikacji, umiejętności, zdolności, wykształcenia itp.;

- pomiędzy oferentami istnieje stała wymiana transakcyjna w myśl zasady „coś za coś”;
- istnieją również określone uwarunkowania wewnętrzne (takie jak: warunki płacy, pracy, systemy motywacyjne, zasoby finansowe, kultura organizacyjna itp.) pozwalające na wymianę usług;
- na wewnętrzny rynek pracy oddziałują również warunki zewnętrzne, w tym otoczenie społeczne;
- rynek wewnętrzny ustala prawa i zasady funkcjonowania sieci zintegrowanej uwzględniając wpływ nie tylko otoczenia zewnętrznego, ale również normy i wartości kształtujące się wewnątrz sieci, tworząc mechanizmy kontrolne; w ten sposób jest nakładany tzw. „pancerz etyki”, regulujący zachowania i działania jednostek kooperujących.

W procesie kształtowania relacji wewnętrznych ważną rolę spełniają takie instrumenty, jak: różne rodzaje umów kooperacyjnych, w tym umowy dystrybucyjne, o wspólnych zakupach, franchisingowe, licencyjne, partnerskie. Mogą je wspierać programy marketingowe tworzone przez integratora sieci, które stanowią konkretyzację i uzupełnienie umów kooperacyjnych. Ponadto istotną rolę w kształtowaniu relacji wewnętrznych nowo organizujących się sieci zintegrowanych spełniają listy intencyjne lub memoranda na temat zasad współpracy uczestników i integratora sieci, od których zależy powodzenie całego przedsięwzięcia integracyjnego.

Z analizy sposobów wykorzystywania wymienionych narzędzi wynika, że nie akcentuje się w nich w dostatecznym stopniu zasad partnerstwa. Często też nie precyzują one celów i zadań oraz podziału obowiązków między integratorem a uczestnikami sieci. Nie określają także podziału przewidywanych korzyści wynikających z tej współpracy. Wydaje się, że w umowach kooperacyjnych potrzebna jest większa precyzja w zdefiniowaniu stosunków partnerskich. Wymaga to określenia w sposób jednoznaczny:

- celów, zadań, przedmiotu i zakresu współpracy,
- sposobów koordynowania zasobów i umiejętności uczestników sieci i integratora,
- podziału ról i wzajemnych korzyści,
- mechanizmu rozwiązywania problemów pojawiających się w trakcie współdziałania, zwłaszcza sporów,
- warunków zmiany zasad partnerstwa lub jego rozwiązania.

Listy intencyjne, memoranda, umowy kooperacyjne oraz realizowane programy marketingowe mogą skutecznie wspierać kształtowanie partnerstwa o ile zawarte w nich reguły postępowania zapewnią stworzenie mechanizmu samoregulującego partnerski układ kooperacyjny. Mechanizm ten tworzą określone normy zachowań i uczciwości, umiejętności komunikowania się i interakcji, wzajemnej koordynacji działań. Jego ukształtowanie jest uzależnione w znacznym stopniu od wspólnej wizji przyszłości, celów i zadań, sprawnej wymiany informacji, elastyczności i solidarności, wzajemnego zaufania. Powinien on zapobiegać konfliktom lub je eliminować, podobnie jak biurokrację, oportunistyczne zachowania partnerów [Strużycki, 2005].

Natomiast w odniesieniu do relacji zewnętrznych – jak już sygnalizowano – wybór narzędzi kształtowania partnerstwa jest uzależniony od profilu branżowego i charakteru zaspokajanych potrzeb i preferencji nabywców oraz od możliwości włączenia się sieci zintegrowanej w proces masowej indywidualizacji.

W sieciach zintegrowanych funkcjonujących na rynku artykułów szybko zbywalnych kształtowanie relacji partnerskich nie wymaga indywidualnych kontaktów z nabywcami, gdyż oferta tych sieci jest ukierunkowana na tzw. „masowego klienta”. Wynika to z faktu, że zazwyczaj klient jest bardzo zadowolony z jednostronnych kontaktów z siecią pod warunkiem, że otrzymuje towary pełnowartościowe i nie musi dokonywać ich zwrotów lub szukać zadośćuczynienia za towary z defektami. Ważna jest przy tym rola marki własnej sieci zintegrowanej, która wzmacnia jej wizerunek i kształtuje pozytywne opinie o jej ofercie. Chociaż marka własna zazwyczaj obejmuje tylko mały fragment asortymentu to ze względu na jej atrybuty: funkcjonalne (dotyczący cech użytkowych produktów) i emocjonalne (wzmacniający związki nabywców z siecią) może odegrać istotną rolę wspomagającą w kształtowaniu relacji z nabywcami. Ważna jest przy tym dbałość o wartość marki, jej wiarygodność, co przekładać się powinno na wzrost zaufania klientów zarówno do niej, jak i do zintegrowanej sieci.

Partnerstwo w ramach jednostronnych kontaktów sieci zapewniają narzędzia strategii efektywnej obsługi konsumenta – ECR, odnoszące się w szczególności do zarządzania kategoriami produktów – CM (Category Management). Zastosowanie strategii ECR w sieci zintegrowanej wymaga zaangażowania wszystkich współpracujących z nią partnerów biznesowych w proces tworzenia wartości dla konsumentów poprzez ofertę asortymentową ukształtowaną według zdefiniowanych wcześniej kategorii produktów. Obejmuje ona asortyment, który w zbliżony sposób zaspokaja te same lub powiązane ze sobą potrzeby konsumentów, jest wymierny i możliwy do odrębnego zarządzania. Istotą zarządzania kategoriami produktów jest współdziałanie oparte na partnerstwie dostawców i sieci zintegrowanej dla realizacji ich wspólnych celów ekonomicznych oraz osiągnięcia satysfakcji konsumentów. Zastosowanie strategii ECR w zintegrowanych sieciach handlowych funkcjonujących na rynku FMCG, przynosi wiele korzyści zarówno konsumentom, dostawcom, jak i sieciom zintegrowanym, jak:

- lepsze dostosowanie asortymentu do potrzeb i preferencji konsumentów, w tym także rozwój nowych produktów;
- zsynchronizowanie produkcji z potrzebami konsumentów;
- obniżenie poziomu zapasów i redukcję zapasów trudnozbywalnych;
- obniżenie kosztów logistycznych;
- podwyższenie efektywności operacji transportowych i magazynowych oraz lepsze wykorzystanie środków transportu;
- wzrost dynamiki sprzedaży, zysku i rentowności;
- bardziej racjonalną alokację nakładów związanych m.in. z tworzeniem zapasów oraz aktywizacją zasobów ludzkich w kreowaniu wartości;
- zdobywanie lojalnych klientów i ich utrzymanie.

Z badań IRWiK wynika, że stosowanie strategii ECR w zakresie zarządzania kategoriami produktów, deklaruje 1/4 znaczących zintegrowanych sieci handlowych w Polsce, wśród których przeważają zrzeszenia detalistów. W realizacji strategii ECR uczestniczy integrator sieci, który dokonuje zamówień u dostawców bez angażowania uczestników sieci. Ci ostatni natomiast przekazują mu informacje o zmianach popytu, co pozwala na zaplanowanie optymalnego stanu zapasów, którymi zarządza właśnie integrator [Maleszyk, 2004, s. 31-32].

Istotnym warunkiem wykorzystywania strategii ECR jest rozpowszechnienie nowoczesnych narzędzi informatycznych, a przede wszystkim systemu Elektronicznej Wymiany Danych – EDI. System ten obejmuje: automatyczną identyfikację towarów za pomocą kodów kreskowych EAN, rejestrację sprzedaży oraz samą wymianę danych. Wspomaga on nie tylko proces zarządzania kategoriami produktów, ale i zarządzania zapasami oraz dostawami. Z badań IRWiK wynika, że system EDI jest wykorzystywany tylko w 1/4 znaczących sieci zintegrowanych w Polsce. Tak niewielki jego udział ogranicza możliwości wdrażania strategii zarządzania kategoriami produktów i skłania wielu integratorów sieci do stosowania własnych systemów informatycznych. Wspomagają one przede wszystkim zarządzanie zamówieniami i dostawami, rzadziej zapasami wewnątrz sieci zintegrowanej. Sprzyja to wprawdzie redukcji kosztów dystrybucji i kreowaniu wartości dla klientów, ale w ograniczonym zakresie.

Przedstawione wyżej bariery upowszechniania strategii ECR w zakresie zarządzania kategoriami produktów wywołują potrzebę poszukiwań możliwości ograniczonego lub etapowego jej stosowania. Wykorzystując doświadczenia firmy produkcyjnej Nestle współdziałającej z wieloma zintegrowanymi sieciami handlowymi można zaproponować trzy sposoby wdrażania strategii ECR:

- w ramach tzw. partnerstwa strategicznego, polegającego na opracowaniu wspólnych (tj. sieci zintegrowanej i jej partnerów – dostawców) biznesplanów określających cele kategorii i wspólną odpowiedzialność za ich realizację; proces ten wymaga kompleksowych i okresowych analiz rynku i sieci, co z kolei pociąga za sobą konieczność pełnej wymiany danych między partnerami;
- kooperacyjny Category Management, który bazuje na przeprowadzonych wcześniej analizach w połączeniu z aktualnymi danymi; jest on szybszy i łatwiejszy w implementacji, ale wymaga dużej otwartości partnerów;
- faktyczny Category Management, koncentrujący się na jednej lub kilku taktykach zarządzania kategorią (odnośnie asortymentu, merchandisingu, promocji), pozwalający na osiągnięcie szybkich efektów dzięki ograniczeniu analiz i wykorzystaniu doświadczenia partnerów.

W zintegrowanych grupach przedsiębiorstw handlowych obsługujących nabywców o bardziej zróżnicowanych potrzebach oraz indywidualnych wymaganiach i preferencjach, mogą być wykorzystywane instrumenty strategii Zarządzania Relacjami z Klientem (CRM).

Głównym jej celem jest doprowadzenie klientów (nabywców) zintegrowanej sieci – najcenniejszych i wysokoopłacalnych, czyli najbardziej dochodowych – do takiego stanu, że odczuwając daną potrzebę wybierają tylko tę sieć, traktując

jej ofertę jako najlepszą w porównaniu z konkurentami. Ze stwierdzenia tego wynika, że w strategii CRM istotnym jest współdziałanie sieci z nabywcą w celu zbudowania trwałego i długiego z nim związku. Ważny jest przy tym dylemat, czy sieć zintegrowana potrafi w swojej ofercie towarowo-usługowej wnieść wkład do procesu kreowania wartości. Związek sieci zintegrowanej z nabywcą to nic innego, jak proces interakcji między nimi, w którym czynności, wiedza, uczucia obydwu stron stają się częścią procesu kreowania wartości [Storbacka, 2001, s. 24]. Zarówno nabywca, jak i sieć zintegrowana czerpią z tego procesu korzyści. Strategia CRM otwiera zatem możliwości tworzenia rozmaitych związków z nabywcami. Nawet w przypadku oferty towarów masowych istnieją pewne możliwości różnicowania związków sieci zintegrowanych z nabywcami. Z perspektywy strategii CRM sieć zintegrowana i jej klienci (nabywcy) wspólnie kreują wartość [Otto, 2004, s. 272-273].

W literaturze podkreśla się, że dla podejmowania strategii CRM nieodzowna jest personalizacja kontaktów z klientami (nabywcami), a także określenie ich szczególnej wartości. Jest to uzależnione od charakteru oferowanych produktów i usług oraz od poziomu zróżnicowania potrzeb różnych klientów. Wydaje się zatem, że podjęcie strategii CRM w zintegrowanych sieciach handlowych oferujących towary i usługi dla zróżnicowanych grup nabywców, szczególnie o wysublimowanych i indywidualnych potrzebach jest celowe i uzasadnione.

W strategii CRM istotną rolę spełnia koncepcja zarządzania przez jakość (TQM), umożliwiająca trwale związanie nabywcy z siecią zintegrowaną i uczynienie z niego lojalnego klienta. W działaniach marketingowych sieci zintegrowanych o jakości ich oferty rozstrzyga ostatecznie jej akceptacja przez nabywców. Nabywca postrzega tę ofertę subiektywnie. Do określenia jakości oferty dochodzi poprzez porównanie jakości oczekiwanej z jakością doświadczaną. Z literatury przedmiotu wynika, że oczekiwania nabywców odnośnie jakości są kształtowane przez [Rogoziński, 1998, s. 207], [Otto, 2004, s. 139], [Dobski, 2005]:

- komunikację rynkową, np. reklamę, direct mail, public relations itp., na formy której może mieć wpływ bezpośredni zintegrowana sieć handlowa;
- wizerunek i opinie nabywców, na których treść i zawartość sieć zintegrowana może oddziaływać pośrednio; należy wprawdzie uwzględnić wpływ sugestii i opinii innych jednostek otoczenia rynkowego sieci, jednak to co się myśli i mówi o niej zostało ukształtowane na podstawie wcześniejszych relacji;
- potrzeby nabywców w odniesieniu do jakości.

Wdrożenie systemu jakości w zintegrowanej sieci handlowej następuje w oparciu o standardy zawarte w normach ISO serii 9000. System ten jest postrzegany coraz częściej jako niezbędna „koncesja” we współpracy sieci z partnerami biznesowymi, a także jako instrument, który uprawnia organizację pracy i zapewnia odpowiedni poziom obsługi nabywców.

W odniesieniu do sieci zintegrowanej strategia CRM powinna sprzyjać zadowoleniu, zaufaniu i lojalności klientów oraz wykorzystaniu ich potencjału nabywczego. Służy temu wspomagający ją system informatyczny CRM. Obejmuje on dwie części: CRM – analityczny i CRM – operacyjny. W wyniku przetworzenia zebranych danych w części analitycznej CRM (obejmującej hurtownię danych,

narzędzia analityczne: data – mining i OLAP, drzewa decyzyjne i modele scoringowe identyfikujące klientów oraz ich przewidywane zachowania), zdobywa się wiedzę o klientach oraz produktach i usługach oferowanych przez sieć zintegrowaną. Nowo pozyskaną wiedzę należy udostępniać wszystkim punktom bezpośredniej obsługi klienta w celu operacyjnego wykorzystania w trakcie kolejnych kontaktów z klientem. Służy temu pięć modułów wspierających CRM operacyjny, tj. moduł realizacji zamówień i obsługi dostaw, wsparcia klienta i reklamacji oraz scentralizowana kartoteka klientów, spinająca wymienione moduły i zapewniająca aktualną i pełną informację o każdym kliencie, dostępną w odpowiednim miejscu i czasie, do wykorzystania w decyzjach zarządczych integratora sieci [Sumara, 2005].

Stosowanie strategii zarządzania relacjami z klientem w zintegrowanych sieciach handlowych umożliwi przede wszystkim [Maleszyk, 2005b]:

- włączenie nabywców do kształtowania oferty asortymentowo-cenowej, jakości obsługi i promocji zgodnie z ich preferencjami i życzeniami w ramach masowej indywidualizacji;
- kształtowanie wyróżniających i bliskich stosunków z dostawcami oraz wizerunku znaczącego i solidnego odbiorcy towarów.

W zakresie relacji sieci zintegrowanej z nabywcami strategia CRM dostarcza wiele interesujących narzędzi zarządzania. Wykonywane w jej ramach badania i analizy umożliwiają:

- dokonywanie wielowymiarowej segmentacji nabywców;
- określenie wartości nabywców w okresie obsługi (LTV), w tym także zidentyfikowanie nabywców najbardziej dochodowych oraz niedochodowych;
- ustalenie lojalności nabywców;
- określenie poziomu zadowolenia nabywców;
- identyfikację punktów zwrotnych w relacjach z nabywcami (tj. zmian w relacjach spowodowanych ważnymi wydarzeniami w życiu nabywcy);
- określenie koszyka zakupów (modelowanie grup produktów i usług, które są nabywane jednocześnie lub w określonej sekwencji);
- badanie reakcji nabywców na kampanie reklamowe;
- ocenę wykorzystywania kanałów informatycznych w interakcjach nabywców i pracowników bezpośredniej obsługi sieci zintegrowanej;
- klasyfikowanie i modelowanie segmentów sieci.

Zastosowanie narzędzi strategii CRM wiąże się z potrzebą integracji źródeł danych i spójnego układu informacji aktualnych, wiarygodnych i łatwo dostępnych. Rolę tę spełniać powinny hurtownie danych, zasilane regularnie z systemów informatycznych uczestników i integratora sieci handlowej. Ważnym źródłem zasileń informacyjnych są także programy lojalnościowe realizowane przez sieci zintegrowane.

Programy te obok swoich funkcji promocyjnych spełniać powinny ważną rolę w strategii budowania lojalności nabywców. Dzięki nim sieć zintegrowana może kształtować trwałe i bliskie relacje z nabywcami, oparte na zaufaniu i lojalności. Głównym celem takich działań jest zatrzymanie lojalnych nabywców, tzn. tych którzy:

- dokonują regularnych, powtarzających się zakupów,
- korzystają z oferty asortymentowej sieci,
- rozpowszechniają pozytywne o niej informacje,
- są odporni na działania promocyjne konkurentów.

Wśród wielu realizowanych przez sieci zintegrowane programów lojalnościowych można wyodrębnić dwie zasadnicze ich grupy: 1) programy nagradzania lojalności, 2) programy uczestnictwa (ciągłe).

Pierwszą grupę stanowią programy, które premiują klientów dokonujących wielokrotnych zakupów w sieci zintegrowanej. Są one dowodem poważnego traktowania klienta, gdyż jego determinację wykazywaną podczas robienia zakupów w sieci nagradza się w różnych formach, począwszy od listów z podziękowaniami, podziękowań osobistych przez telefon, kartek świątecznych z życzeniami i podziękowaniami po upominki, a nawet doroczne przyjęcia organizowane dla szczególnych klientów.

Drugą grupę tworzą programy uczestnictwa (częściej stosowane niż programy nagradzania lojalności), w ramach których klient w zamian za dłuższy związek z siecią nabywa prawa do różnych przywilejów w postaci nagród rzeczowych, zniżek i innych świadczeń. Sprzyja to kształtowaniu długoterminowych relacji z klientami.

Obydwie grupy programów pogłębiają więzi klientów z siecią zintegrowaną, ale nie gwarantują utrzymania tych więzi w przyszłości. Często podkreśla się, że dobry program lojalnościowy musi uwzględniać wiele aspektów działań marketingowych. Przede wszystkim powinien nagradzać tylko dochodowych i lojalnych klientów, a sposób ich nagradzania wiązać z pożądanymi zachowaniami, zaś jego oferta musi być skierowana do najbardziej atrakcyjnych klientów, których należy zidentyfikować i przyciągnąć [Rudawska, 2005, s. 106-109]:

Ponadto formułuje się określone warunki, którym musi odpowiadać dobry program lojalnościowy [Sieńkowska, 2003]:

- powinien on być interaktywny, czyli wiązać zainteresowane strony;
- powinien też zapewniać wielokrotny kontakt zgodny z oczekiwaniami klientów;
- musi mieć charakter długofalowych działań, nastawionych na cykl życia produktów znajdujących się w ofercie asortymentowej sieci oraz na umacnianie jej pozycji rynkowej;
- powinien określić minimalną ilość lub wartość zakupu produktów, która stanowi warunek uczestnictwa w programie;
- wszystkie formy nagradzania są uzależnione od stopnia lojalności klienta, który powinien mieć świadomość, iż gdyby nie był lojalnym nie otrzymałby nagrody.

Wydaje się, że do istotnych przyczyn niepowodzeń programów lojalnościowych realizowanych w sieciach zintegrowanych należą:

- niewłaściwy dobór nagród, niewystarczająca ich liczba (w stosunku do liczby uczestników programu lojalnościowego) oraz niejasne zasady nagradzania;
- zbyt skomplikowane zasady i procedury uczestnictwa klientów w programie oraz skomplikowany sposób komunikowania się z nimi;

- nieodpowiedni termin realizacji i niewłaściwa promocja programu;
- powolna realizacja obiecanych korzyści (nagród, przywilejów, rabatów itp.) i jednocześnie problemy związane z ich odbiorem;
- brak zaangażowania w program wszystkich pracowników bezpośrednio obsługi;
- brak mierzalnych wyników programu.

Popełniane błędy wskazują na przeakcentowanie i przecenianie więzi finansowych (ekonomicznych), przy niedocenianiu więzi społecznych i strukturalnych, w kształtowaniu relacji partnerskich klientów z siecią zintegrowaną. Uwzględnianie wszystkich trzech aspektów więzi w toku formułowania instrumentów i zasad programów lojalnościowych powinno sprzyjać skuteczności tych programów, a tym samym kształtowaniu relacji partnerskich. Zatrzymanie nabywców wymaga zatem zastosowania przez integratora sieci różnorodnych bodźców, zachęcających do korzystania z oferty sieci w długim okresie.

Kształtowanie relacji partnerskich pociąga za sobą konieczność zmian we współdziałaniu zespołów pracowniczych zarówno w sieciach zintegrowanych, jak i wśród współpracujących z nimi partnerów biznesowych. Przede wszystkim występuje potrzeba tworzenia zespołów zadaniowych, wspierających realizację celów bieżących i strategicznych sieci. Oznacza to konieczność odejścia od dotychczasowych procedur raportowania na temat konkretnych problemów współpracy na rzecz współdziałania poziomego, nastawionego na kreowanie wartości i utrzymanie lojalności klientów. W ramach tego współdziałania istnieje możliwość uczenia się i dzielenia informacjami, dzięki nowoczesnym sieciom teleinformatycznym i wzajemnej wymianie know-how, co ułatwia wybór najlepszych rozwiązań. Jednak uzależnione jest to głównie od umiejętności i motywacji pracowników bezpośrednio obsługi nabywców. Wymaga więc zaangażowania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach, a także odpowiedniej pozycji umożliwiającej im samodzielne podejmowanie decyzji o wyborze sposobu postępowania z nabywcami. Oznacza to podniesienie rangi tych pracowników w kształtowaniu zarówno relacji wewnętrznych, jak i między sklepami sieci zintegrowanej i nabywcami.

Uczestnictwo sieci zintegrowanej w kreowaniu wartości oznacza konieczność partnerskiej współpracy zespołów zadaniowych, odpowiedzialnych za pozyskiwanie i utrzymanie lojalnych nabywców. Realizacja tego zadania pociąga za sobą konieczność stosowania jednoznacznych reguł motywowania każdego pracownika zespołu zadaniowego. I tak np. sposoby nagradzania i premiowania pracowników powinny być uzależnione od zespołowych i indywidualnych wskaźników, określonych dla obszaru obsługi danej grupy nabywców. Trzeba przy tym zaznaczyć, że jeżeli np. wzrośnie wskaźnik lojalności określonej grupy nabywców to premiuje się wszystkich członków zespołu odpowiedzialnego za realizację tego zadania.

Można zatem sformułować szereg wniosków co do kierunków zmian ról pracowników w związku z kształtowaniem partnerstwa w sieciach zintegrowanych. Podstawowe znaczenie ma praca zespołowa, koncentrująca uwagę na klientach strategicznych sieci i na kreowaniu oczekiwanej przez nich wartości. W związku z tym celem jest:

- oprócz stworzenia sygnalizowanego wyżej systemu informacji o klientach sieci włączanie ich do zespołów inicjujących zmiany w sposobach i narzędziach oddziaływania marketingowego;
- pełne udostępnianie zasobu danych o klientach sieci jej pracownikom, na kluczowych stanowiskach bezpośredniej obsługi;
- zapewnienie tym pracownikom możliwości kontaktów bezpośrednich z klientami oraz zapewnienie „otwartości” w dzieleniu się informacjami i wiedzą osób odpowiedzialnych za wprowadzanie reguł partnerstwa.

Na zakończenie warto określić funkcje specjalistów zaangażowanych w kształtowanie relacji w sieciach zintegrowanych, opartych na marketingu partnerskim. Trzeba zaznaczyć, że rola takiego specjalisty będzie zasadniczo odmienna od roli osoby zajmującej się dotychczas segmentacją rynku i planowaniem marketingu-mix. Powinien on skoncentrować swoją uwagę na wyborze klientów, których zamierza obsługiwać integrator sieci handlowej; następnie dążyć do poznania ich potrzeb i oczekiwań oraz – mobilizacji zdolności sieci do zaspokojenia tych potrzeb i oczekiwań w czasie rzeczywistym. Specjalista ds. marketingu partnerskiego powinien posiadać szersze kwalifikacje i umiejętności niż jego obecny porównywalny pracownik, łącząc po trosze umiejętności stratega, analityka, moderatora i praktyka.

Podsumowanie

Pogłębiające się procesy integracji powodują, że aktualnym i ważnym problemem staje się kształtowanie relacji między integratorem i uczestnikami porozumień integracyjnych oraz otoczeniem rynkowym. Związki te są szczególne, wywodzą się ze specyfiki poszczególnych form zintegrowanych sieci handlowych: zrzeszeń detalistów, grup zakupowych, sieci franchisingowych i quasifranchisingowych. Wyraża się ona odmiennym charakterem i zakresem kooperacji zintegrowanych przedsiębiorstw, zróżnicowaną siłą powiązań oraz rolą integratora w realizacji wspólnych celów i zadań.

Przeprowadzona analiza relacji wewnątrz sieci zintegrowanych oraz zewnętrznych, zwłaszcza z dostawcami i nabywcami ujawniła, że występuje na tej płaszczyźnie wiele nieprawidłowości i zakłóceń. Wywiera to ujemny wpływ na kreowanie łańcucha wartości dla ostatecznego konsumenta, a jednocześnie powoduje obniżenie sprawności i skuteczności działania kooperujących podmiotów. W związku z tym nieodzownym wydaje się kształtowanie partnerskich stosunków między współpracującymi podmiotami. Podporządkowanie działań i relacji tych podmiotów procesowi tworzenia wartości oznacza konieczność ukształtowania łańcucha partnerstwa.

Jego podstawowym celem jest ukształtowanie bliskich i trwałych relacji, opartych na wzajemnym zaufaniu i lojalności kooperujących podmiotów. Kształtowanie partnerstwa jest procesem długotrwałym i złożonym, wymagającym klarownego zdefiniowania celów, zadań i zasad współpracy oraz jednoznacznego określenia podziału ról (obowiązków i uprawnień) i korzyści między współdziałającymi podmiotami.

W procesie kształtowania partnerstwa zintegrowanych sieci handlowych wyodrębnia się trzy zasadnicze obszary, dotyczące: 1) relacji wewnętrznych (obejmujących integratora i uczestników sieci oraz zespoły pracownicze), 2) relacji z klientami detalicznymi (nabywcami) i 3) relacji z partnerami biznesowymi (przede wszystkim dostawcami).

W kształtowaniu relacji wewnętrznych ważną rolę spełniają różne rodzaje umów kooperacyjnych, wspierane programami marketingowymi integratora sieci, a także listy intencyjne lub memoranda nowo organizujących się sieci zintegrowanych, od których zależy powodzenie całego przedsięwzięcia integracyjnego. Wyniki analizy sposobów wykorzystywania wymienionych narzędzi wskazują, że nie akcentuje się w nich w dostatecznym stopniu zasad partnerstwa. Często też występują nieprawidłowości w sposobie określenia celów i zadań oraz podziału obowiązków i korzyści między integratorem i uczestnikami sieci. Oprócz eliminowania tych nieprawidłowości nieodzowne jest stworzenie mechanizmu rozstrzygania sporów i konfliktów.

Natomiast w odniesieniu do relacji zewnętrznych wybór narzędzi kształtowania partnerstwa jest uzależniony od profilu branżowego sieci zintegrowanej i charakteru zaspokajanych potrzeb i preferencji nabywców; ponadto od możliwości włączenia się sieci w proces masowej indywidualizacji, obejmującej ofertę asortymentowo-cenową, jakość obsługi, promocję i komunikację z nabywcami.

W sieciach zintegrowanych funkcjonujących na rynku artykułów szybko zbywalnych kształtowanie relacji partnerskich nie wymaga indywidualnych kontaktów z nabywcami, a zatem może dokonywać się na podstawie tzw. jednostronnego partnerstwa. Zapewniają je narzędzia strategii ECR, odnoszące się do poszczególnych kategorii produktów. Podstawą tej strategii jest zaangażowanie wszystkich współpracujących ze sobą partnerów biznesowych, tj. integratora i uczestników sieci zintegrowanej oraz dostawców, w proces tworzenia wartości dla konsumentów poprzez ofertę asortymentową ukształtowaną według zdefiniowanych wcześniej kategorii produktów. Stosowanie tej strategii – jak wynika z badań IRWiK – jest ograniczone z powodu zbyt małego rozpowszechnienia narzędzi informatycznych ją wspomagających, jak: system EDI, a w jego ramach automatycznej identyfikacji towarów za pomocą kodów kreskowych EAN, rejestracji sprzedaży oraz wymiany danych.

W zintegrowanych grupach przedsiębiorstw handlowych obsługujących nabywców o bardziej zróżnicowanych potrzebach oraz indywidualnych wymaganiach i preferencjach (na rynkach branżowych i wyspecjalizowanych, niszowych), mogą być wykorzystywane instrumenty strategii Zarządzania Relacjami z Klientem (CRM). Przeprowadzona analiza wykazała, że zastosowanie CRM w sieciach zintegrowanych umożliwia włączenie nabywców do kształtowania oferty sieci zgodnie z ich potrzebami i życzeniami w ramach masowej indywidualizacji oraz kształtowanie wyróżniających i bliskich stosunków tej sieci z dostawcami.

Przeanalizowane metody i narzędzia kształtowania stosunków partnerskich mogą służyć nie tylko budowaniu, ale i umacnianiu partnerstwa. Ponieważ

spełniają istotną rolę w procesie tworzenia wartości dla konsumentów, od ich sposobu wykorzystania i rezultatów uzależnione jest budowanie i utrzymywanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej zintegrowanej sieci handlowej.

Bibliografia

- Czubała A., [2000], *Formy partnerstwa w kanałach dystrybucji*, [w:] *Marketing. Przełom wieków. Paradygmaty. Zastosowania*, (red.) K. Mazurek-Łopacińska i A. Styś, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Dobski P., [2005], *Zarządzanie relacjami z klientami w działalności przedsiębiorstwa handlowego*, [w:] *Polski konsument i przedsiębiorstwo na jednolitym europejskim rynku*, (red.) J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Doyle P., [2003], *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
- Furtak R., [2003], *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
- Gordon I.H., [2001], *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- Maleszyk E., [2004], *Integracja zakupów w sieciach handlowych jako element kształtowania łańcucha wartości*, IRWiK, Warszawa.
- Maleszyk E., [2005a], *Integracja zakupów w sieciach handlowych jako element kształtowania łańcucha wartości*, [w:] *Rynek i Konsumpcja. Raporty z badań – rok 2004*, opracowanie zbiorowe, IRWiK, Warszawa.
- Maleszyk E., [2005b], *Wykorzystanie atrybutów integracji w kształtowaniu konkurencyjności zrzeszeń detalistów i grup zakupowych*, [w:] *Wpływ integracji przedsiębiorstw handlowych na procesy konkurencji*, opracowanie zbiorowe IRWiK, Warszawa.
- Otto J., [2004], *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2004 r.*, [2005], opracowanie zbiorowe IRWiK, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa.
- Rogoziński K., [1998], *Nowy marketing usług*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- Rudawska E., [2005], *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
- Sieńkowska E., [2003], *Bardzo modna lojalność*, „Manager” nr 8.
- Storbacka K., Lehtinen J., [2001], *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, CRM, Kraków.
- Strużycki M., [2005], *Tendencje kooperacyjne a tożsamość firm zintegrowanych*, [w:] *Wpływ integracji przedsiębiorstw handlowych na procesy konkurencji*, opracowanie zbiorowe, IRWiK, Warszawa.
- Sumara K., [2005], *Rola technologii informatycznej w zarządzaniu relacjami*, „Handel Wewnętrzny” nr 4-5.
- Varey R., [1995], *A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage*, „Journal of Marketing Management” nr 11.

PARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN INTEGRATED SUPPLY CHAINS

Summary

The aim of the study was to determine the basis for partner relationship management and ties within integrated supply chains. These include both internal ties (between the integrator and enterprises forming the chain) and external ties, chiefly with buyers and

suppliers. The author applied partnership marketing tools as the basis for relationship management and conducted direct interviews with chain integrators. The article reviews three groups of tools: 1) cooperation agreements, marketing programs, letters of intent and memoranda of understanding 2) instruments for the management of groups of products as part of the Effective Consumer Response (ECR) strategy; 3) Customer Relationship Management (CRM) tools, with a special focus on the individualization of the product range, the quality of services and communication with clients. Group 1 comprises tools needed for building internal relationships, while groups 2 and 3 contain those used to build external relationships. The results of the analysis confirm the need to introduce these instruments, but the application of these tools frequently encounters various difficulties and limitations. Major barriers include poor adaptation of cooperation agreements to the requirements of partner relationship management, failure to monitor contacts with clients and inadequate information technology systems poorly adapted to the needs of managing partner relationships. A proper division of roles and benefits between the chain participants and the integrator, on the one hand, and the market environment, on the other, creates chances for marketing success and development. Partner relationship management requires not only improved cooperation between the chain and the client, but also efforts to refocus personnel toward establishing project teams responsible for winning and keeping loyal clients.