



## Maciej Mitrega

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Informatyki i Komunikacji  
Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych  
maciej.mitrega@ue.katowice.pl

# BARIERY WDROŻENIA MARKETINGU RELACJI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie czynników, które obecnie utrudniają wdrożenie koncepcji marketingu relacji w polskich przedsiębiorstwach. Scharakteryzowano cztery takie czynniki: menedżerską orientację na zyski w krótkim okresie, wielkość przedsiębiorstwa, specyficzne cechy polskiej kultury narodowej oraz rosnące znaczenie Internetu jako kanału komunikacji marketingowej. Artykuł ten zachęca do przyjęcia krytyczno-konstruktywnej postawy wobec marketingu relacji jako koncepcji działań na rynku, która nie jest w pełni uniwersalna.

**Słowa kluczowe:** marketing relacji, wdrożenie, bariery, uwarunkowania.

## Wprowadzenie

Od wprowadzenia pojęcia „marketing relacji” (ang. *relationship marketing*) do literatury przedmiotu minęło już ponad 30 lat [Berry, 1983]. Obecnie marketing relacji stanowi jeden z dobrze opisanych paradygmatów marketingu, który rywalizuje o uwagę menedżerów i badaczy marketingu z paradygmatami pozostałymi, zwłaszcza marketingiem transakcji [Żabiński, 2001]. Można przyjąć, że apogeum zainteresowania menedżerów koncepcją marketingu relacji przypadło w najbogatszych krajach zachodnich na lata 90., z kolei w Polsce szczególnie duże zainteresowanie praktyków można datować na pierwszą dekadę XXI w., o czym świadczą chociażby wyniki badań polskich firm z tamtego okresu [Obłój i Zdziarski, 2004], a także swoisty „wysyp” książek, które nakierowane były m.in. na popularyzację tej koncepcji wśród menedżerów [np. Furtak, 2003; Mitrega, 2005; Otto, 2001; Rudawska, 2005]. Zainteresowanie koncepcją marke-

tingu relacji w środowisku akademickim osłabło, ale jest ono ciągle znaczące, czego wyrazem są chociażby corocznie organizowane konferencje dedykowane w całości RM z serii „International Colloquium on Relationship Marketing” (ICRM)<sup>1</sup>, a także publikacje dotyczące RM, które pojawiały się na łamach „Journal of Marketing” w ostatnich latach i były stosunkowo często cytowane [Palmatier, Dant i Grewal, 2007; Palmatier i in., 2006]. Warto jednak zaznaczyć, że najnowsze publikacje z zakresu marketingu relacji, ukazujące się w najbardziej prestiżowych czasopismach, mają charakter albo krytyczny, albo podejmują tematykę dysfunkcji w relacjach pomiędzy firmą a klientem [np. Palmatier i in., 2013; Samaha, Palmatier i Dant, 2011]. Można zatem mówić o tym, że w akademickim dyskursie na temat marketingu relacji zaczyna dominować wątek konstruktywno-krytyczny, co może świadczyć zarówno o schyłku tego paradygmatu, jak i o jego dojrzałości.

W uproszczeniu można przyjąć, że marketing relacji stanowi koncepcję realizacji marketingu w ujęciu strategicznym, w której przedsiębiorstwo dąży do zacieśniania relacji z klientami. Zacieśnianie relacji powinno przybierać w tym ujęciu zarówno formę polepszania opinii i odczuć klienta w stosunku do firmy w trakcie trwania relacji (wymiar afektywny relacji), jak i wzrostu koncentracji zakupów w tej firmie (wymiar behawioralny relacji) [Mitreęga, 2005]. Tak rozumiany marketing relacji stanowi duże wyzwanie wdrożeniowe dla realnych organizacji, m.in. z tego powodu, że wymaga uwzględnienia w większym zakresie długoterminowych mierników sukcesu, a także prowadzenia systematycznych badań i analiz umożliwiających firmie lepsze poznanie swoich klientów. Literatura przedmiotu już stosunkowo wcześniej wskazywała na to, że marketing relacji będzie bardzo trudno wdrożyć w realnych organizacjach [Palmer, 1996]. Mimo to brakuje opracowań wskazujących na ograniczenia implementacji koncepcji marketingu relacji w polskiej rzeczywistości gospodarczej z uwzględnieniem specyfiki kultury narodowej naszego kraju. Taki stan rzeczy wskazuje na istnienie pewnej luki w literaturze przedmiotu, której zapelnienie mogłoby być wartościowe nie tylko ze względów teoretyczno-poznawczych, ale również aplikacyjnych. Celem niniejszego artykułu jest, przynajmniej częściowe, zmniejszenie tej luki, zatem zostanie podjęta próba odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki utrudniają wdrożenie marketingu relacji w polskich przedsiębiorstwach.

Podstawę źródłową tez prezentowanych w niniejszym artykule stanowi z jednej strony przegląd literatury przedmiotu (zwłaszcza w zakresie tego, czym jest marketing relacji i na jakim etapie rozwoju się znajduje, a także w zakresie specyfiki polskiej kultury narodowej), z drugiej – obserwacje poczynione przez

<sup>1</sup> W 2015 r. w Helsinkach odbędzie się już 23 konferencja z tej serii.

autora w trakcie kilkunastu prac badawczo-eksperymentalnych dla firm związanych z marketingiem relacji w latach 2005-2015, oraz dyskusje prowadzone przez autora ze słuchaczami studiów podyplomowych „Menedżer ds. Kluczowych Klientów” w latach 2005-2015. W każdym roku realizacji studiów słuchacze (przeważnie doświadczeni handlowcy) uczestniczyli w specjalnych sesjach, w trakcie których możliwości i granice stosowalności marketingu relacji były poddawane modyfikowanej dyskusji. Sesje te pozwoliły zidentyfikować zwłaszcza bariery dotyczące aspektów wewnętrznych (np. kultura organizacji, system motywacyjny, postawa naczelnego kierownictwa), jak i tendencji w postawach samych klientów, jako że pracownicy działów handlowych mogli je bezpośrednio obserwować.

## 1. Bariery wdrożenia marketingu relacji

Zgromadzony materiał empiryczny pozwala wskazać na kilka kluczowych czynników, które utrudniają bądź wręcz uniemożliwiają wdrażanie marketingu relacji w polskich przedsiębiorstwach. Warto przy tym zaznaczyć, że czynniki te mogą wzajemnie na siebie oddziaływać (np. wzmacniać się), jednak oddziaływania te nie są przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule. Ponadto, część z tych czynników odnosi się wyłącznie do specyfiki polskiego rynku (np. cechy kultury narodowej), a część ma przypuszczalnie charakter uniwersalny, tzn. może być traktowana jako ograniczenie zastosowania marketingu relacji również w innych krajach.

Po pierwsze, poważnym ograniczeniem dla wdrożenia marketingu relacji jest orientacja organizacji na osiąganie wysokiej rentowności w krótkim czasie. Budowanie relacji z klientami jest najczęściej procesem długoterminowym, w ramach którego najbardziej pozytywne, finansowe efekty pojawiają się zwykle dopiero w kolejnych etapach relacji [Dwyer, Schurr i Oh, 1987]. Biznesowa orientacja na krótkoterminowe zyski jest zatem w oczywistej sprzeczności z fundamentalną zasadą marketingu relacji. Wydaje się, że podstawowym przejawem takiej orientacji jest tendencja polegająca na traktowaniu kwestii lojalności klienta jako jednej z kampanii o charakterze reklamowym czy też obszaru public relations. Choć tendencja ta jest widoczna również w tzw. krajach zachodnich, można przyjąć, że częściej spotykana jest w krajach rozwijających się, takich jak Polska, ponieważ bardzo wiele firm obsługujących tam klientów jest w rzeczywistości spółkami zależnymi od zagranicznych korporacji. Te ostatnie z kolei nie są raczej skłonne oczekiwać zbyt długo zwrotu z inwestycji poniesionych w krajach rozwijających się.

Jednym z najbardziej spektakularnych przykładów takiej tendencji było wdrożenie nowego kanału komunikacji z klientami, tzw. błękitnej linii, przez Telekomunikację Polską. Było to szeroko nagłaśniane przez operatora w masowych mediach jako narzędzie umożliwiające większe „otwarcie firmy na klientów” z myślą o zacieśnianiu z nimi relacji. Kampania ta zakończyła się kryzysem wizerunkowym w relacjach z dotychczasowymi klientami, ponieważ pracownicy nie byli odpowiednio przygotowani do obsługi klientów, dane o klientach nie były w pełni zintegrowane, a ponadto klienci odczuli mechanizację czy też uprzedmiotowienie w kontaktach z firmą.

Po drugie, barierą jest wielkość przedsiębiorstwa, co wyraża się w tym, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, maleją możliwości stosowania koncepcji marketingu relacji. Wiąże się to z dużym znaczeniem pionów funkcjonalnych w większych przedsiębiorstwach i z trudnościami w zakresie koordynacji strategii proklienckich. Trudności te są szczególnie wyraźne na styku oddziaływań pomiędzy takimi pionami, jak: marketing, sprzedaż i HR.

Strategia budowania relacji z klientami często realizowana jest jako funkcjonalna strategia marketingu bądź sprzedaży, a nie jako strategia całego przedsiębiorstwa. Jeżeli inicjatywa wdrożenia należy do pionu marketingu, bardzo często proponowana strategia opiera się na rozwiązaniu informatycznym typu CRM, co zmusza pracowników pierwszej linii do zmiany rutyny w kontaktach z klientami (np. wymóg odnotowywania informacji po każdym kontakcie z klientem). W efekcie pion sprzedażowy, niejednokrotnie posiadający bardzo dużą siłę przetargową w relacjach z zarządem, stawia opór wobec takiego wdrożenia. Wypada też podkreślić, że opór ze strony pionów sprzedażowych wcale nie musi wynikać z niechęci wobec wszelkich zmian, ale niejednokrotnie jest w pełni uzasadniony, gdyż pracownicy sprzedażowi posiadają najczęściej bardzo dużą wiedzę o relacjach z klientami i skutecznych zasadach ich budowania. Wiedza ta jest jednak rzadko w pełni wykorzystywana przy projektowaniu strategii, gdyż przedsiębiorstwa najczęściej naśladują działania konkurencji i/lub korzystają z gotowych wskazówek doradców zewnętrznych.

Nawet jeżeli uda się skoordynować działania pionu marketingowego i sprzedażowego, wdrożenie proklienckiej strategii może się nie udać z uwagi na jej niezgodność ze stosowanymi w firmie systemami motywowania i oceny kadry pracowniczej, co pozostaje domeną pionów HR. Przykładowo, jednym z najczęściej spotykanych sposobów motywowania pracowników tzw. pierwszej linii jest stosowanie prowizji bądź premii obliczanych na podstawie ilości i/lub wartości podpisanych umów z nowymi klientami. W dużych firmach brakuje najczęściej systematycznych działań zmierzających do kształtowania marketingowej kultury

organizacyjnej, w przypadku której pracownicy zarówno frontline, jak i backline motywowani są do szczególnej dbałości o obsługę klientów. Niestety, jak pokazują badania zrealizowane w Polsce, właśnie taka prokliencka postawa całego personelu jest główną determinantą zacieśniania relacji z klientami [Mitręga, 2006].

Po trzecie, można zakładać, że istotną barierą dla wdrożenia marketingu relacji są specyficzne cechy polskiej kultury narodowej. Cechy te w znacznym stopniu oddziałują na kultury organizacyjne przedsiębiorstw posiadających swoje siedziby w Polsce, a także wpływają na oczekiwania stron w ramach relacji sprzedawca-nabywca. Aby naszkicować specyfikę polskiej kultury, można skorzystać z podstawowych wymiarów kultury [Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010] i wyników międzynarodowych badań porównawczych zaprezentowanych na stronie <http://geert-hofstede.com>. Bez wdawania się w szczegółowe rozważania w tym zakresie<sup>2</sup>, można przyjąć w uproszczeniu, że Polska jest krajem, w którym relatywnie bardzo dużą rolę odgrywa hierarchia; poczucie wspólnoty i zaufanie jest ograniczone do rodziny i przyjaciół, istnieje duże przywiązanie do tradycyjnych wartości oraz norm postępowania, a ludzie mają niską skłonność do wyrażania własnych emocji i są dość sceptycznie nastawieni do otaczającej ich rzeczywistości.

Choć wyżej wskazany obraz polskiej kultury narodowej może wydawać się przejaskrawiony i pesymistyczny, a przez to kontrowersyjny, nie zaszkodzi zastanowić się nad tym, jaki wpływ może mieć tak rozumiana kultura na możliwość wdrożenia marketingu relacji. Otóż logiczna wydaje się teza, że taka kultura nie sprzyja marketingowi relacji, gdyż ten ostatni wymaga po prostu pewnego kapitału zaufania pomiędzy podmiotami rynku. W takim kontekście sprzedawca i nabywca mogą traktować relacje głównie „przejściowo”, co wyklucza dążność do maksymalizacji wzajemnych korzyści zgodnie z zasadą win-win. Niska skłonność Polaków do wyrażania emocji w sytuacjach publicznych może utrudniać zarządzanie konfliktem w relacjach pomiędzy firmą a konsumentem, co stanowi jeden z kluczowych komponentów efektywnego wdrożenia marketingu relacji [Berger i Mitręga, 2014]. Ponadto, relatywnie wysoki stopień hierarchizacji oraz autokratyczny styl przywództwa jako wyróżniki rodzimych organizacji mogą utrudniać utrzymanie pewnej elastyczności i otwartej komunikacji w relacjach pomiędzy firmą a konsumentami.

Po czwarte, barierą dla wdrożenia marketingu relacji może być powszechna, wciąż rosnąca internetyzacja. Biorąc pod uwagę zarówno stacjonarne, jak i mobilne technologie, prawie 70% polskich gospodarstw domowych ma dostęp

---

<sup>2</sup> Takie rozważania byłyby godne osobnego artykułu, który mógłby odpowiedzieć na lukę poznawczą zarysowaną niedawno w kontekście marketingu relacji przez redakcję czasopisma „Journal of International Marketing” (zob.: [www 1]).

do Internetu [Batorski, 2013]. Oznacza to, że konsumenci mają dostęp do informacji rynkowych na niespotykaną dotąd skalę i mogą z łatwością porównywać konkurencyjne oferty nie tylko pod względem ceny i zakresu asortymentu, ale również pod względem jakości technicznej oraz obsługi klienta (jeśli kierują się dostępnymi online opiniami innych klientów). Takie zmniejszenie asymetrii informacyjnej na korzyść konsumentów bywa traktowane w literaturze jako czynnik zmuszający do wprowadzania nowych strategii marketingowych. Uzasadniona wydaje się jednak teza, że Internet, owszem, skłania do stosowania nowych narzędzi marketingowych, jednak przeważnie nie są one zgodne z koncepcją marketingu relacji.

Bardzo wiele firm w Polsce zdało sobie sprawę z tego, że ich obecność online stanowi warunek konieczny sukcesu rynkowego. Chociaż mogłoby to skłaniać firmy do większej dbałości o opinie rozpowszechniane przez klientów spontanicznie w Internecie, takie nastawienie dawałoby szansę na zwrot z inwestycji dopiero w dłuższym okresie czasu. Można zatem zakładać, że orientacja taka jest wybierana raczej rzadko przez menedżerów, którzy znajdują się pod presją osiągnięcia rezultatów w krótkim czasie, o czym już była mowa w tym artykule. Na rynku działa wiele agencji reklamowych, które oferują podniesienie wyników pozycjonowania firmy online w stosunkowo krótkim czasie, co następuje przede wszystkim przy pomocy tradycyjnych instrumentów promocji (np. linków sponsorowanych). Innym narzędziem służącym do polepszania pozycji firmy w wyszukiwarkach jest podszywanie się pod klientów i dokonywanie wpisów na temat firmy-zleceniodawcy w różnego typu serwisach społecznościach. Wykorzystanie takich narzędzi jest oczywiście sprzeczne z koncepcją marketingu relacji. Ponadto, wydaje się całkiem logiczne, że dostęp do większej ilości konkurencyjnych dostawców za pośrednictwem Internetu zachęca klientów, aby przynajmniej od czasu do czasu wypróbować nowych dostawców, co utrudnia zwiększanie koncentracji zakupów w danej firmie – jeden z podstawowych celów marketingu relacji. Obecne regulacje prawne dotyczące tzw. sprzedaży poza siedzibą firmy (np. poprzez Internet) zachęcają właściwie klientów do takich „zakupów na próbę”, skoro zapewniają możliwość zwrotu towaru do 14 dni od momentu zawarcia transakcji kupna-sprzedaży. W tym sensie Internet utrudnia zdobycie lojalnego klienta i zachęca polskie przedsiębiorstwa do stosowania różnych tradycyjnych instrumentów marketingowych (reklama, promocja sprzedaży), a zniechęca do wdrażania koncepcji marketingu relacji.

## Podsumowanie

Etap rozwoju, w jakim znajduje się koncepcja marketingu relacji, skłania do prac o charakterze krytyczno-konstruktywnym, które mogłyby nakreślić granice uniwersalności i możliwości praktycznego wdrożenia tej koncepcji. Celem tego artykułu było wskazanie czynników, które obecnie w znacznym stopniu ograniczają możliwość wdrożenia marketingu relacji w polskich przedsiębiorstwach. Scharakteryzowano cztery takie czynniki: menedżerską orientację na zyski w krótkim okresie, wielkość przedsiębiorstwa, specyficzne cechy polskiej kultury narodowej oraz rosnące znaczenie Internetu jako kanału komunikacji marketingowej.

Chociaż z tych rozważań wyłania się dość pesymistyczna odpowiedź na to, czy i w jakim zakresie warto w Polsce wdrażać marketing relacji, ma ona swoje ograniczenia, ponieważ artykuł ten koncentrował się raczej na negatywnych aspektach, pomijając świadomie czynniki, które ułatwiają wdrożenie tej koncepcji. Zresztą, niektóre z omawianych czynników, w zależności od interpretacji, mogą być traktowane zarówno jako stymulanty, jak i bariery wobec marketingu relacji. Przykładowo, wielkość przedsiębiorstwa – jeśli traktować tę zmienną na kontinuum, wówczas możemy zauważyć, że małe przedsiębiorstwa, których jest przecież w Polsce najwięcej, stanowią korzystny obszar dla wdrożenia marketingu relacji.

Odpowiedź na pytanie o granice uniwersalności marketingu relacji staje się jeszcze bardziej złożona, jeśli przyjmiemy możliwość stosowania dwóch strategii marketingu relacji: pierwszej opartej na satysfakcji i zaufaniu klienta wobec firmy, oraz drugiej opartej na poczuciu zależności wobec firmy [Mitrega, 2008]. Cechy polskiej kultury narodowej będą sprzyjać wdrożeniu marketingu relacji w postaci właśnie tej drugiej strategii, np. na podstawie narzędzi zwiększających postrzegane przez klienta koszty zmiany obecnego dostawcy, takie jak punkty zgromadzone w programie lojalnościowym czy terminowa umowa zawarta z dostawcą. Niezależnie od tych kwestii, które stanowią ograniczenia koncepcyjne niniejszego artykułu, konieczne wydaje się przeprowadzenie środowiskowej dyskusji nad marketingiem relacji. Powinno to dotyczyć obu środowisk: zarówno menedżerów, w przypadku których taki stosunek się chyba bardziej upowszechnił, jak i badaczy akademickich, którzy nierzadko mają zbyt opisowy, „podręcznikowy” stosunek do tej koncepcji.

## Literatura

- Batorski D. (2013), *Polacy wobec technologii cyfrowych – uwarunkowania dostępności i sposobów korzystania (PL)*, „Contemporary Economics”, 7(4).
- Berger M., Mitreęa M. (2014), *Uwarunkowania skutecznego zarządzania konfliktem w relacjach przedsiębiorstwa z reklamującym*, „Marketing i Rynek” (2), s. 9-14.
- Berry L.L. (1983), *Relationship Marketing* [w:] L.L. Berry, L. Shostack, G.D. Upah (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, s. 25-28.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987), *Developing Buyer – Seller Relationships*, „Journal of Marketing”, 51, s. 11-27.
- Furtak R. (2003), *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York.
- Mitreęa M. (2005a), *Marketing relacji: teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa.
- Mitreęa M. (2005b), *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem*, „Marketing i Rynek” (2), s. 2-7.
- Mitreęa M. (2006), *Building Strong Relationships between Services' Providers and Consumers: Evidence from Poland*, „Transformations in Business & Economics”, 5(2), s. 148-162.
- Mitreęa M. (2008), *Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” (3), s. 13-19.
- Oblój K., Zdziarski M. (2004), *Wyzwania stojące przed prezesami firm w 2005 roku*, „Harvard Business Review Polska” (21).
- Otto J. (2001), *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
- Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D. (2007), *A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance*, „Journal of Marketing”, 71(4), s. 172-194.
- Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D., Evans K.R. (2006), *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-analysis*, „Journal of Marketing”, 70(4), s. 136-153.
- Palmatier R.W., Houston M.B., Dant R.P., Grewal D. (2013), *Relationship Velocity: Toward A Theory of Relationship Dynamics*, „Journal of Marketing”, 77(1), s. 1-49.
- Palmer A.J. (1996), *Relationship Marketing: A Universal Paradigm or Management Fad?* „The Learning Organization”, 3(3), s. 18-25.
- Rudawska E. (2005), *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
- Samaha S.A., Palmatier R.W., Dant R.P. (2011), *Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution*, „Journal of Marketing”, 75(3), s. 99-117.



---

Żabiński L. (2001), *Paradygmaty współczesnego marketingu. O niektórych aspektach identyfikacyjnych* [w:] *Marketing u progu XXI wieku. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin prof. J. Altkorna*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków.

[www 1]: <https://www.ama.org/publications/JournalOfInternationalMarketing/Pages/jim-call-for-papers-relationship-marketing.aspx>

#### **FACTORS LIMITING IMPLEMENTATION OF RELATIONSHIP MARKETING AMONG POLISH COMPANIES**

**Summary:** The aim of the paper is to identify factors that limit implementation of relationship marketing in Polish companies. The paper discusses four factors: management's orientation at short-term profit, companies' size, specific features of Polish national culture and growing importance of Internet as marketing communication channel. The paper calls for critical and constructive approach towards relationship marketing as the marketing concept that is not fully universal.

**Keywords:** relationship marketing, implementation, barriers, limitations.