



Bogdan Nogalski

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
Instytut Zarządzania i Finansów
bogdan.nogalski@ug.edu.pl

Przemysław Niewiadomski

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Zakład Zarządzania Strategicznego i Marketingu
niewiadomski@zpcz.pl

KSZTAŁTOWANIE PARTNERSTWA Z KLUCZOWYMI KLIENTAMI – PRÓBA OCENY POZIOMU ELASTYCZNOŚCI DZIAŁAŃ¹

Streszczenie: Celem głównym prowadzonych badań jest odpowiedź na pytanie: Jakie czynności i z jaką częstotliwością – w celu kształtowania relacji z kluczowymi odbiorcami – podejmują działające w sektorze maszyn rolniczych przedsiębiorstwa wytwórcze. Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania celów częściowych, do których z jednej strony zaliczono kwerendę literatury pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań oraz konsultacje eksperckie, z drugiej zaś weryfikację empiryczną opracowanego modelu odzwierciedlającego podejmowane przez wytwórców działania (badanie właściwe). Ostatecznie pozwoliło to na określenie kierunku działań podejmowanych na skutek wymagań i żądań strategicznych partnerów jako czynników warunkujących kształtowanie partnerstwa. Badanie przygotowawcze warunkowało przeprowadzenie badania właściwego nakierowanego na ustalenie hierarchii czynników determinujących kształtowanie partnerstwa ze stałymi odbiorcami przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych.

Słowa kluczowe: kształtowanie partnerstwa, marketing relacyjny, elastyczność, zmiana.

JEL Classification: E20, I12, E24.

¹ W opracowaniu przyjęto, że nawiązane relacje z klientami, które są efektem podejmowanych przez wytwórcę działań, w pozytywny i istotny sposób wpływają na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Wychodząc z takiego założenia, podkreślić należy, iż wartość przedsiębiorstwa jest funkcją liczby aktualnych i przyszłych klientów, charakteru relacji łączących ich z wytwórcą oraz wielkości generowanych przez nich wpływów w dłuższym czasie [Rudawska, 2008, s. 8; Dobiała-Korona, Doligalski, 2004, s. 85].

Wprowadzenie

Według A. Szpitter [2013, s. 7] we współczesnym otoczeniu charakteryzującym się wzrastającą konkurencją wymuszającą coraz bardziej złożone działania, jednym z głównych celów organizacji staje się minimalizowanie niepewności poprzez dostarczanie niezbędnych informacji i wiedzy do organizacji przy tworzeniu innowacyjnych produktów zgodnie z najnowszymi trendami rynkowymi i konsumenckimi. Od zdolności odkrywania zmian, przeciwdziałania zagrożeniom, wykorzystywania szans, zdobywania wiedzy, przechowywania wiedzy i jej sprawnego rozpowszechniania w organizacji, według wymienionej autorki, zależy obecna i przyszła pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Z poglądem tym w pełni utożsamiają się autorzy niniejszej pracy, dodając, że tworzenie innowacyjnych – będących odpowiedzią na zróżnicowane potrzeby rynkowe – produktów, wymaga od przedsiębiorstw (zwłaszcza wytwórczych), dysponowania potencjałem relacyjnym zapewniającym im szerszą perspektywę wzrostu, co w domyśle wymaga wcześniejszego wdrożenia koncepcji i metod zarządzania urzeczywistniających partnerskie relacje.

Nasylenie rynku prowadzi do sytuacji, w której konsumenci coraz częściej chcą mieć aktywny wpływ na oferowane im produkty i to nie tylko pośrednio. Obecnie spora ich część sama chce tworzyć nowe rozwiązania lub oczekuje spersonalizowanego produktu. W ten sposób powstaje pewna relacja między przedsiębiorcą a konsumentem, w której ten drugi świadomie przekazuje część swojej wiedzy, pracy, a nawet pieniędzy organizacji, co w ostateczności również przynosi mu korzyści².

Rozwój sprzedaży wymaga znajomości czynników warunkujących kształtowanie partnerstwa ze stałymi odbiorcami. Jak wynika z analizy literatury przedmiotu, wymaga to dostosowania do specyfiki konkretnego sektora. W związku z powyższym badania, o których mowa w pracy, prowadzono w odniesieniu do polskiego sektora producentów maszyn rolniczych³. Zasadniczym celem prowadzonych badań jest odpowiedź na pytanie⁴: *Jakie czynności i z jaką częstotliwością – w celu kształtowania relacji z kluczowymi odbiorcami – podejmują*

² Zjawisko pozyskiwania tych zasobów od „tłumu” zostało nazwane crowdsourcingiem.

³ Opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw przemysłowych związanych z budową maszyn rolniczych (specjalizacja: komponenty i części zamienne), gdyż przede wszystkim takie instytucje były dotychczas obiektami badań autorów. Ich wyniki prezentowano w odrębnych publikacjach oraz raportach z badań własnych. Ponadto wybór takiego obiektu badań wynika z faktu, że zawodowo jeden z autorów związany jest z jednym z przedsiębiorstw będących reprezentantem tego sektora.

⁴ Odpowiedź na pytanie – jakie działania mają kluczowe znaczenie i jaka jest częstotliwość ich podejmowania – jest istotna zarówno z poznawczego, jak i z aplikacyjnego punktu widzenia.

badane przedsiębiorstwa wytwórcze działające w sektorze maszyn rolniczych? Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, do których z jednej strony zaliczono kwerendę literatury⁵ pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań oraz konsultacje eksperckie, z drugiej zaś weryfikację empiryczną opracowanego modelu odzwierciedlającego podejmowane przez wytwórców działania (badanie właściwe). Ostatecznie pozwoliło to na określenie kierunku działań podejmowanych na skutek wymagań i zadań strategicznych partnerów jako czynników warunkujących kształtowanie partnerstwa. Badanie przygotowawcze warunkowało przeprowadzenie badania właściwego nakierowanego na ustalenie hierarchii czynników warunkujących kształtowanie partnerstwa ze stałymi odbiorcami przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych.

Prowadzone badania miały charakter zarówno diagnostyczny, jak i weryfikacyjny. Dotyczyły one związków pomiędzy zmiennymi opisującymi determinanty oraz wymaganiami rynku i przedsiębiorstwa, identyfikując badaną rzeczywistość. Rozważania zawarte w publikacji są umiejscowione w naukach o zarządzaniu, a dokładniej – w obszarze marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym.

Zgodnie z założeniami autorów, praca ma stanowić podstawę świadomej strategii kształtowania relacji, strategii, która polega na systematycznej ewaluacji własnych zasobów i możliwości w kontekście zmieniających się warunków i potrzeb klienta. Ma pokazać szerszą perspektywę analizy i doskonalenia kompetencji relacyjnych w kontekście wyzwań organizacji XXI w. oraz dostarczyć praktycznych wskazówek w tym zakresie.

1. Klient jako strona relacji w teorii i praktyce zarządzania

Główną formą działalności przedsiębiorstwa przemysłowego jest proces produkcji. Jego istota (uogólniając i upraszczając) polega na przetwarzaniu surowca na produkt gotowy, przeznaczony do bezpośredniego zaspokojenia potrzeb klientów [Heidrich, 1971, s. 15]. Należy jednak podkreślić, że możliwości rozwoju

⁵ Podczas rozwiązywania problemów badawczych autorzy bazują na dorobku teorii organizacji i zarządzania polskich i zagranicznych autorów, w szczególności na literaturze dotyczącej marketingu relacji i zaufania, jak np.: [Buttle, 1996; Rudawska, 2008; Rudawska, 2009; Otto, 2004; Leszczyński, Takemura, Zieliński, 2015; Grönross, 1996; Światowiec, 2006; Gordon, 2001; Sigmund, 2010; Mitreğa, 2005; Fonfara, 2004; Wereda, 2009; Furtak, 2003; Światowiec-Szczepeńska, 2015; Nowak, 2012; Hardin, 2002; Solomon, Flores, 2001; Gilbert, Tang, 1998; Illustrated Oxford Dictionary, 1998; Chiles, McMackin 1996; Paliszkiewicz, Koochang, Nord, 2014; Zand, 1972; Zaheer, McEvily, Perrone, 1998; Gulati, 1995; Handy, 1995; Shapiro, 1987].

oraz wzrostu przedsiębiorstwa nie zależą wyłącznie od umiejętności zaspokajania potrzeb odbiorców, niemniej jednak to właśnie wolumen i jakość kontraktów z klientami⁶ jest miernikiem skuteczności realizowanych działań. Wszystko inne, co można powiedzieć o doskonałości w procesie sprzedaży⁷, zalicza się w istocie do pośrednich źródeł sukcesu [Stevens, Kinni, s. 42]. Oferowana cena, właściwości oferty, zapewniana przez nią wartość, a zwłaszcza umiejętności i zachowania sprzedawców zmierzają bez wyjątku do oddziaływania na podejmowaną przez klienta decyzję zakupu. Same w sobie i z siebie nie zapewniają sukcesu, jednak powodują, że klient zachowuje się zgodnie z założeniami firmy, gdzie wynikiem jest decyzja kupna, która już bezpośrednio prowadzi do sukcesu.

Jednakże klienci nie zawsze zajmowali pierwsze miejsce w umysłach sprzedawców i przedsiębiorców. W dawnych modelach zarządzania marketingowego dominującą była orientacja na produkcję. Prymat klienta jest akcentowany zaledwie od kilkudziesięciu lat. To P. Drucker [1998, s. 65-77], ponad pół wieku temu, tj. w 1954 r., określił rolę klienta w działalności gospodarczej. W wyniku zaleceń logiczna teza, że siłą napędową wszystkich przedsiębiorstw jest – po pierwsze i najważniejsze – klient, wyniosła ukierunkowanie na klienta do rangi hasła⁸ najczęściej wykrzykiwanego w świecie przedsiębiorczości [Stevens, Kinni, s. 43].

Powyższe zdaje się potwierdzać Z. Waśkowski [2002, s. 6-9], postulując, że jednym z najważniejszych celów przedsiębiorstwa jest utrzymanie klienta. Utrzymywanie ciągłego dialogu z klientem, wzajemne zaufanie, gotowość do osiągania obopólnych korzyści w długim okresie umożliwiają partnerom nowe spojrzenie na koncepcję marketingu mix [Grzybek, s. 6]. Polega ona na tym, że oferta produktu jest dostosowana do indywidualnych potrzeb klienta, gdzie tworzy się ją w wyniku dialogu między dostawcą a odbiorcą. Cena zostaje ustalona na takim poziomie, jaki jest skłonny zaakceptować klient. Partnerzy wspólnie ustalają warunki dystrybucji towaru. Promocja, traktowana jako przekazywanie informacji, jest dostosowana do oczekiwań klienta. Ostatnie z założeń marketingu partnerskiego dotyczy trzech etapów podejścia do każdego z klientów: pozyskiwania, utrzymania i rozwoju relacji. Koncepcja rozwijania klienta wiąże się z dzieleniem się informacjami w celu podnoszenia poziomu wiedzy klienta o nowych możliwościach firmy, rozwiązaniach technologicznych, nowych produktach, a także o kierunkach rozwoju w sektorze i na rynku.

⁶ Zakłada się, że ważną kwestią jest to, aby klienci dawali firmie oczekiwaną rentowność, systematyczny przepływ gotówki i długo pozostawali lojalni.

⁷ Sprzedaż stanowi końcową fazę procesu obrotu towarowego w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

⁸ Dostawcy z rynków maszyn rolniczych niezmiennie deklarują, iż chcą być „blisko klienta”, a ostatnio nawet, że są „klientocentryczni”.

Istotne jest zatem ustalenie, podtrzymywanie, wzbogacenie i komercjalizacja relacji z odbiorcami tak, aby obie strony osiągnęły swe cele [Grönroos, 1999, s. 1; Furtak, 2003, s. 48]. Odbywa się to przez dostarczenie korzyści i spełnienia złożonych obietnic. Zgodnie z powyższym, aby relacje między dostawcą a odbiorcą zostały nawiązane, a potem wzmocnione, obie strony muszą czerpać korzyści. Dodatkowo J. Szymczak i P. Urbaniak [2006, s. 22-24] zauważają, że ścisła współpraca przedsiębiorstw działających na rynkach przemysłowych, oparta o zasady partnerskiej współpracy, umożliwi szybkie działanie i diagnozowanie zmieniających się potrzeb i oczekiwań, preferencji klientów w zależności od sytuacji i rozwoju organizacyjnego, technologicznego i marketingowego. Relacje pomiędzy wykonawcą a dostawcą polegają niejednokrotnie na wspólnym wprowadzaniu nowych produktów, ich doskonaleniu oraz tworzeniu wzajemnie zgodnych systemów informatycznych. W takim wypadku zbudowane wcześniej partnerstwo między stronami ułatwia wprowadzenie nowych rozwiązań i realizowanie wspólnych prac badawczych.

Rynek stawia coraz większe wymagania, które producenci muszą spełniać, aby przetrwać w konkurencyjnym, zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Rozwój nauki i techniki, znajdujący odbicie w procesach produkcyjnych oraz w technicznym wyposażeniu warsztatów wytwórczych, przyczynia się nie tylko do wzrostu ilościowego i jakościowego produkowanych wyrobów, do wzbogacenia ich asortymentu, lecz również do stosowania coraz bardziej zróżnicowanych i ekonomicznie efektywniejszych procesów kształtowania relacji; zwłaszcza że utrzymanie istniejącego klienta jest zwykle mniej kosztowne niż pozyskanie nowego. W związku z powyższym, istotnym czynnikiem dla przedsiębiorstw jest dążenie do utrzymania już istniejących klientów poprzez zwiększenie ich lojalności i przywiązania do organizacji, o czym mowa w dalszej części pracy.

2. Działania implikujące kształtowanie partnerstwa z kluczowymi klientami – wyniki badań własnych

Organizacja, dążąc do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej – według S. Cyferta [2012, s. 42] – powinna precyzyjnie określić przyjętą domenę biznesu, co umożliwi jej realizację transakcji z kooperantami, zapewni legitymizację podejmowanych działań, zagwarantuje dostęp do potrzebnych zasobów oraz pozwoli na przechwycenie wartości w łańcuchu tworzenia wartości w branży, zwłaszcza że jak zauważa B. Nogalski [2010, s. 300], współczesne przedsiębiorstwo podlega istotnym przemianom, polegającym na funkcjonowaniu w coraz

szerszej perspektywie instytucjonalnej, na rosnącej nieciągłości wyzwań rozwojowych, na nasilającej się złożoności jako systemu społecznego. Tymczasem jak zauważa M. Gorynia i M. Kasprzyk [2014, s. 14], już pobieżna obserwacja życia gospodarczego wystarcza, aby zauważyć, że zachowania przedsiębiorstw uwzględniają nie tylko informację cenową, a zawierane kontrakty mają często charakter powtarzalnych, wielokrotnych transakcji opartych na długoterminowych relacjach. Coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją, że obok rywalizacji z konkurentami pojawia się także pole do występowania współpracy. Spostrzeżenia te zostały oczywiście zauważone przez ekonomistów, a w szczególności przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu, co znajduje także swoje odzwierciedlenie w dalszej części publikacji.

2.1. Cel, przedmiot i podmiot badań

Badania, o których mowa w opracowaniu, przeprowadzono w maju 2016 r. W pierwszym etapie badań⁹ autorzy zastosowali metodę studiów literaturowych oraz konsultacje eksperckie. Badanie przygotowawcze¹⁰ warunkowało opracowanie ankiety stanowiącej narzędzie badawcze, niezbędne do realizacji badania właściwego, zmierzającego do ustalenia hierarchii czynników warunkujących kształtowanie partnerstwa ze stałymi odbiorcami wytwórców działających w sektorze maszyn rolniczych.

Podstawowy cel badania sprowadzał się do kompletacji czynników, a także ich przedyskutowania w odniesieniu do sposobu definiowania¹¹. Sugestie i opinie konsultantów posłużyły do modyfikacji listy czynników; w efekcie ustalono ostateczny ich zbiór. Na tej podstawie została przygotowana ankieta stanowiąca narzędzie dla przeprowadzenia badania właściwego¹².

W kolejnym etapie badań¹³ opracowaną ankietę dostarczono do 50 celowo dobranych menedżerów będących przedstawicielami dużego (4 osoby) średniego (26 osób), małego (15 osób) oraz mikro (5 osób), przedsiębiorstwa wytwórczego działającego w sektorze maszyn rolniczych.

⁹ Badania przygotowawcze.

¹⁰ Celem badania było zidentyfikowanie obszarów działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo wytwórcze sektora maszyn rolniczych, w celu kształtowania jego relacji z kluczowymi odbiorcami.

¹¹ W celu budowy ankiety wykorzystano: metody komparatywne (przewidywanie działań podejmowanych przez wytwórców w odniesieniu do sektora mechanizacji rolnictwa), metody myślenia kreatywnego oraz metody obserwacyjne.

¹² W ramach tego badania skompletowano trzydzieści trzy rodzaje czynności podejmowanych przez wytwórcę w celu kształtowania partnerstwa z klientami. Badania ograniczono wyłącznie do trzydziestu trzech czynników, ponieważ wprowadzenie większej ilości zmiennych niezmiernie je komplikuje i uniemożliwia formułowanie istotnych wniosków.

¹³ Badania właściwe.

Celem prowadzonych badań było wskazanie, z jaką częstotliwością badane przedsiębiorstwa podejmują określone działania na rzecz kształtowania relacji z odbiorcami.

Znaczenie poszczególnych czynników respondenci określali w skali od 1 do 5 punktów, gdzie 1 – bardzo niska częstotliwość występowania, a 5 – bardzo wysoka częstotliwość występowania.

Przyjęto, że podstawową wartością wiedzy respondentów będzie bazowanie na tzw. *best practices*, czyli przykładach praktycznego zastosowania wiedzy¹⁴.

W kontekście powyższego za ekspertów uznano wybranych praktyków zarządzania. W procedurze doboru ekspertów do badań zastosowano następujące kryteria:

- długotrwała współpraca respondenta z Zakładem Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych „Fortschritt” jako partnerem badań,
- gotowość do wzięcia udziału w badaniu,
- zainteresowanie wynikami badań objętych prezentowaną tematyką,
- bezpośrednia znajomość eksperta z badaczami, co pozwoliło im zweryfikować, czy kandydat:
 - posiada odpowiednie doświadczenie praktyczne w sektorze,
 - ma umiejętności komunikacyjne ułatwiające przekazywanie wiedzy,
 - przekazuje wiedzę w sposób rzetelny i sumienny,
 - jest etyczny w swoim postępowaniu,
 - jest niezależny w prezentowanych przez siebie osądach i wydawanych opiniach,
 - posiada dużą wiedzę w danej dziedzinie, odpowiednio usystematyzowaną.

Zwrotnie otrzymano 41 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy, co oznacza, iż w badaniu wzięło udział 82% zaproszonych do badań menedżerów. Szanując czas i sugestie badanych menedżerów, kwestionariusz przygotowano w bardzo uproszczony sposób.

2.2. Wyniki badań własnych

Zasadniczym celem badania ankietowego było rozpoznanie, jakie działania i z jaką częstotliwością – w celu kształtowania relacji z kluczowymi odbiorcami – podejmują poddane badaniu przedsiębiorstwa. Realizacja postawionego celu wymagała skonstruowania odpowiedniego kwestionariusza ankietowego, który składał się z 35 zasadniczych pytań. Badanie przeprowadzono wśród 41 celowo

¹⁴ Zwłaszcza że w wielu wypowiedziach przedstawiciele nauki o zarządzaniu przewijają się troska o jej „praktyczność”. Za: [Zimniewicz, 2013, s. 168].

dobrych respondentów – reprezentantów przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 1¹⁵.

Tabela 1. Kształtowanie partnerstwa – działania podejmowane przez wytwórcę w świetle oceny

Gr.	Lp.	Podejmowane działanie	Średnia
GRUPA I	C-1.	Inwestycje w nowe technologie, częste innowacje	4,93
	C-2.	Kompletowanie dostaw, cykliczne poszerzanie portfela produktowego, częste wprowadzanie nowych produktów	4,90
	C-3.	Poprawa jakości oferowanych produktów	4,83
	C-4.	Zmiany w sposobie produkcji (uwzględnianie specjalnych rozwiązań wykraczających poza standardy; gotowość do implementowania zmian technologicznych)	4,81
	C-5.	Dbanie o wizerunek (w tym: spotkania, rozmowy, wspólne wyjazdy integracyjne)	4,64
	C-6.	Sprawne i bezkonfliktowe załatwianie reklamacji	4,55
	C-7.	Konieczność dostosowania harmonogramów produkcji do wymagań odbiorcy	4,31
	C-8.	Ciągłe szkolenia i rozwój kadry	4,29
	C-9.	Umożliwianie zmiany wielkości zamówienia, terminu odbioru, itp.	4,19
	C-10.	Budowanie długookresowych programów współpracy z klientami	4,00
GRUPA II	C-11.	Inwestycje w majątek nieprodukcyjny	3,95
	C-12.	Udział klientów w opracowywaniu polityki handlowej i asortymentowej	3,88
	C-13.	Tworzenie nowych stanowisk pracy implikowanych potrzebą klienta	3,71
	C-14.	Zwiększanie środków na promocję i reklamę	3,69
	C-15.	Wprowadzenie systemów zarządzania jakością	3,36
	C-16.	Zmiana systemu komunikacji zewnętrznej	3,31
	C-17.	Dostosowanie procesów logistycznych do wymagań klienta	3,10
	C-18.	Wytwarzanie produktów pod marką odbiorcy	3,10
	C-19.	Oferowanie cen niższych od konkurentów, udzielanie ulg finansowych i rabatów	3,02
	C-20.	Przyjęcie i przestrzeganie wytycznych dyktowanych przez klienta	3,00
GRUPA III	C-21.	Prowadzenie działalności badawczej	2,60
	C-22.	Zmiana oprogramowania informatycznego na kompatybilne z oprogramowaniem odbiorcy	2,50
	C-23.	Wydłużanie warunków i okresu gwarancji	2,31
	C-24.	Utrzymywanie dużych zapasów wyrobów gotowych będących gwarancją dla odbiorcy	2,29
	C-25.	Certyfikowanie wytwarzanych produktów	2,10
	C-26.	Wprowadzanie określonych procedur (np. magazynowania, składowania, transportu, itp.)	2,05
	C-27.	Prowadzenie wspólnych działań (np. budowa serwisu na danym rynku)	2,05
	C-28.	Prowadzenie szkoleń na rzecz odbiorcy	1,88
	C-29.	Prowadzenie pomiaru zadowolenia klientów	1,71
	C-30.	Zmiana systemu komunikacji wewnętrznej	1,64
	C-31.	Zmiana sieci dystrybucji	1,50
	C-32.	Organizowanie serwisu w bliskiej lokalizacji klienta	1,36
	C-33.	Zmiany godzin pracy biura i magazynów	1,12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

¹⁵ Ze względu na ograniczone możliwości wydawnicze prezentowane wyniki badań nie są poddane głębszej analizie statystycznej.

Biorąc pod uwagę kryterium częstotliwości występowania poszczególnych działań, zostały one podzielone przez autorów na trzy grupy, tj. działania charakteryzujące się wysoką, średnią i niską częstotliwością występowania. Autorzy przyjęli następujące rozwiązanie: dolną granicę przedziału wartości dla grupy działań o wysokim stopniu realizacji stanowiła wartość punktowa 4,00 według hierarchii ustalonej w wyniku prowadzonych badań. Kolejną grupę czynników charakteryzujących się średnią częstotliwością występowania stanowiły czynniki uzyskujące wartości punktowe od 3,99 do 3,00. Trzecią grupę stanowiły natomiast czynniki sklasyfikowane poniżej 2,99 pkt. W rezultacie uzyskano następujące przedziały:

- pozycja od C-1 do C-10 – działania charakteryzujące się wysoką częstotliwością występowania (grupa 1),
- pozycja od C-11 do C-20 – działania charakteryzujące się średnią częstotliwością występowania (grupa 2),
- pozycja od C-21 do C-33 – działania charakteryzujące się niską częstotliwością występowania (grupa 3).

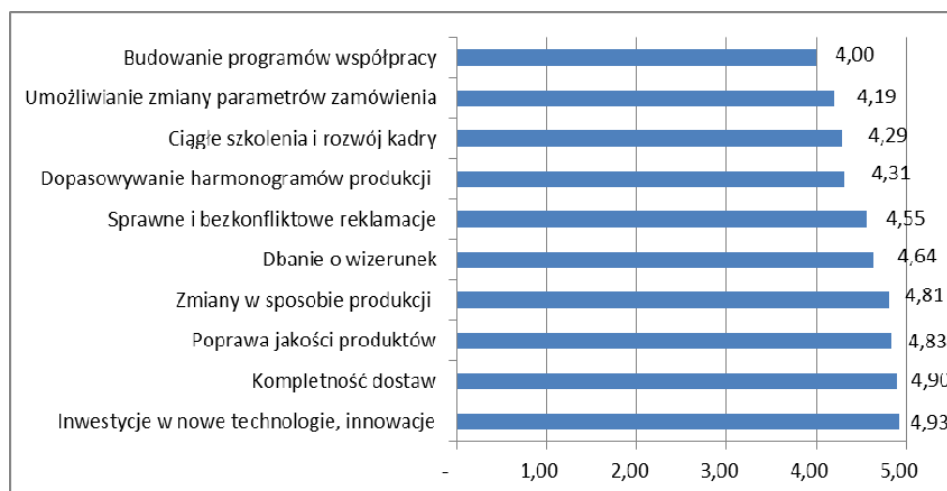
Grupa 1 – Działania charakteryzujące się wysoką częstotliwością występowania

Aby współczesne przedsiębiorstwa były konkurencyjne, powinien być w nich tworzony klimat innowacyjności nakierowany na wykorzystywanie twórczości pracowników do opracowywania i implementowania nowych rozwiązań organizacyjnych i technicznych¹⁶. Przedsiębiorcy powinni tworzyć swoisty kult innowacyjności, który pozwoliłby tworzyć nowatorskie – zapewniające niższe koszty wytwarzania – rozwiązania¹⁷, zwłaszcza że wypracowanie nowych, wychodzących poza stan aktualny idei jest warunkiem koniecznym wdrożenia nowych produktów.

W ramach koncepcji marketingu relacji, oznaczającego koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku, podkreśla się, iż podejmowane działania bezpośrednie stanowią istotny warunek odniesienia sukcesu rynkowego i są rozpatrywane jako długookresowy proces budowania trwałych więzi z nabywcami (rys. 1).

¹⁶ W tym miejscu należy podkreślić, że twórczość różni się od działalności innowacyjnej, która koncentruje się nie tyle na generowaniu twórczych idei, ile na wprowadzaniu ich w życie. Za: [Szpitter, 2010, s. 350-365].

¹⁷ Zakłada się bowiem, iż gwarancją sukcesu na coraz bardziej konkurencyjnym i zmiennym rynku jest szybka i elastyczna realizacja procesów wytwarzania przy możliwie najniższych kosztach. Tak więc sugerowaną możliwością osiągnięcia sukcesu rynkowego w warunkach dzisiejszej gospodarki jest efektywne wykorzystanie dostępnych metod zarządzania produkcją.



Rys. 1. Działania z wysoką częstotliwością występowania – wyniki oceny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Z przeprowadzonych badań wynika, że kształtowanie partnerstwa z kluczowymi klientami w znacznym stopniu odbywa się poprzez inwestycje w nowe technologie oraz częste innowacje, które z racji tej stanowią działanie podejmowane często przez wytwórców (średnia ocena 4,93 pkt w skali 0-5 pkt.).

Sukcesywnie będzie wzrastać zapotrzebowanie na maszyny nowszych generacji, zapewniające wysoką jakość i wydajność pracy oraz komfort obsługi. Wymusza to na producentach kompletowanie dostaw poprzez cykliczne poszerzanie portfela produktowego, częste implementacje nowych produktów (średnia ocena 4,90 pkt w skali 0-5 pkt.) oraz stałe podnoszenie jakości oferowanych produktów¹⁸.

Chcąc sprostać wymaganiom klientów na zmieniającym się rynku, przedsiębiorstwo musi podjąć szybkie działania umożliwiające utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Wprowadza innowacje w procesie produkcyjnym, technologie informacyjne i komunikacyjne wymagające reorganizacji przedsiębiorstwa i nowych strategii marketingowych. W związku z powyższym zmiany w sposobie produkcji (uwzględnianie specjalnych rozwiązań wykraczających poza standardy, gotowość do implementowania zmian technologicznych to działania podejmowane przez wytwórców z dużą częstotliwością (średnia ocena 4,81 pkt w skali 0-5 pkt.).

¹⁸ W tym miejscu należy podkreślić, że odbiorca i producent będą postrzegali jakość w odmienny sposób. Wynika to z ich różnych oczekiwań w stosunku do określonego produktu. Dla odbiorcy (pośrednika) ważne będzie zaspokojenie potrzeb funkcjonalnych konsumentów (komfort użytkowania, niezawodność, ekonomiczność) i нефункциональных (budowanie image'u, zaspokojenie potrzeb estetycznych). Dla dostawcy (producenta) produkt powinien być konkurencyjny, zyskowy oraz zaspokajając potrzebę technologiczności.

Każda z firm ma swoją indywidualną, odróżniającą od konkurentów tożsamość – tożsamość rozumianą znacznie szerzej niż tylko nazwa czy logo. Pojęcie to w równym stopniu należy utożsamiać z treścią i formą działań, które odróżniają firmę od konkurencji. To, jak firma „wygląda”, co mówi o samej sobie, czy i jakie akcje marketingowe realizuje, jak reaguje na niespodziewane i kryzysowe sytuacje, czy udziela się w społeczności lokalnej, ma równie duże znaczenie, co zdają się rozumieć producenci sektora maszyn rolniczych. W skali 0-5 pkt. dbanie o wizerunek uzyskało średnią oceną 4,81¹⁹. Poprzez stałą współpracę w ramach związku partnerskiego, a zwłaszcza poprzez alianse strategiczne, firmy wspólnie budują swój wizerunek, gdyż są postrzegane przez otoczenie w świetle danego przedsięwzięcia jako jeden partner. W ten sposób, poprzez kształtowanie pozytywnych opinii o firmie, osiąga się to, co niezwykle cenne, czyli zaufanie klienta.

Jak pisze K. Fonfara [2004, s. 58] istotnym elementem w kontaktach z klientem jest atmosfera wymiany, która jest wynikiem powstałego pomiędzy partnerami stanu współdziałania lub rywalizacji. Kooperowanie lub konflikt, przez wpływ na charakter powiązań między firmami, stopień ich formalizacji decydują w przyszłości o atmosferze wymiany. Jednocześnie podkreśla się, że kształtowanie relacji partnerskich z klientem przez wykonawcę powinno być procesem ciągłym, również w niedocenianej przez wielu dostawców obsłudze posprzedażowej. Sprawne i bezkonfliktowe załatwianie reklamacji w istotny sposób determinuje relację producenta z jego klientami. Powyższe zdają się zauważać poddani badaniu menedżerowie, sugerując, iż są to działania podejmowane przez nich z dużą częstotliwością (średnia ocena 4,55 pkt w skali 0-5 pkt.).

Upowszechniany w literaturze przedmiotu postulat twórczej adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia i skutecznego dostosowania się do potrzeb konsumentów (aktualnych i przewidywanych), umożliwiający właściwe i pełne ich zaspokojenie, jako istotę i treść marketingu relacji, należałoby rozszerzyć o sprawność ich budowania poprzez:

- konieczność dostosowania harmonogramów produkcji do wymagań odbiorcy (średnia ocena 4,31 pkt w skali 0-5 pkt.),
- ciągłe szkolenia i rozwój kadry (średnia ocena 4,29 pkt w skali 0-5 pkt.),
- umożliwianie zmiany wielkości zamówienia, terminu odbioru, itp. (średnia ocena 4,19 pkt w skali 0-5 pkt.),
- budowanie długookresowych programów współpracy z klientami (średnia ocena 4,00 pkt w skali 0-5 pkt.).

¹⁹ Dlaczego wizerunek jest taki ważny? Ponieważ ma on bardzo silny wpływ na reputację firmy, czyli sposób postrzegania jej przez otoczenie i wyobrażenie otoczenia na temat cech wyróżniających firmę, jej atrakcyjności i sposobu odnoszenia się m.in. do klientów.

Grupa 2 – Działania charakteryzujące się średnią częstotliwością występowania

Chcąc sprostać wymaganiom klientów na zmieniającym się rynku, przedsiębiorstwo musi podjąć szybkie działania umożliwiające utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Wewnątrz organizacji więzi partnerskie są kształtowane między jej pracownikami niezależnie od zajmowanego stanowiska. Wytworzenie tych relacji jest możliwe dzięki stworzeniu atmosfery wzajemnego zaufania, które budowane jest poprzez procesy komunikacji i trwałą współpracę między partnerami [Morgan, Hunt, 1994, s. 21-31]. Rozwój partnerskich więzi z pracownikami może być realizowany przez spełnianie ich potrzeb i oczekiwań w odniesieniu do ich uznania, zadowolenia z warunków pracy, posiadania odpowiednich kompetencji i podnoszenia poziomu kwalifikacji, umożliwienia rozwoju i awansu, sprawiedliwego systemu płac i nagród, bezpiecznego środowiska i higieny pracy, spełniania świadczeń socjalnych. Zwrócenie uwagi na te aspekty sprzyja motywacji, wdrażaniu innowacyjności oraz zaangażowaniu w doskonalenie procesów obsługi klienta przez pracowników. W kontekście powyższego zastanawiający jest fakt, iż inwestycje w relacje wewnętrzne, w tym w majątek nieprodukcyjny to czynności podejmowane przez wytwórców ze średnim nasileniem (średnia ocena 3,95 pkt w skali 0-5 pkt.).

Najtrudniejszy do wypracowania jest poziom relacji z klientami, który zazwyczaj nie opiera się tylko na osobistych relacjach między dostawcą a odbiorcą, ale na przygotowaniu oferty według oczekiwanych potrzeb klienta i wskazaniu mu wymiernych korzyści. Udział klientów w opracowywaniu polityki handlowej i asortymentowej jest tutaj bardzo istotny, co nie do końca zostało odzwierciedlone w działaniach realizowanych przez badane przedsiębiorstwa (średnia ocena 3,88 pkt w skali 0-5 pkt.).

W ramach drugiej grupy dotyczącej czynności podejmowanych ze średnią częstotliwością przez przedsiębiorstwa na rzecz kształtowania partnerstwa wyróżniono także:

- organizowanie nowych stanowisk pracy implikowanych potrzebą klienta (średnia ocena 3,71 pkt w skali 0-5 pkt.),
- zwiększanie środków na promocję i reklamę (średnia ocena 3,69 pkt. w skali 0-5 pkt.),
- wprowadzenie systemów zarządzania jakością (średnia ocena 3,36 pkt w skali 0-5 pkt.)²⁰,

²⁰ Głównym założeniem takiego systemu zarządzania jakością jest potrzeba ciągłego rozwoju i doskonalenia, prowadzącego do wzrostu skuteczności i efektywności procesów (w tym proce-

- zmiana systemu komunikacji zewnętrznej (średnia ocena 3,31 pkt w skali 0-5 pkt.),
- Dostosowanie procesów logistycznych do wymagań klienta (średnia ocena 3,10 pkt w skali 0-5 pkt.),
- wytwarzanie produktów pod marką odbiorcy (średnia ocena 3,10 pkt w skali 0-5 pkt.),
- oferowanie cen niższych od konkurentów, udzielanie ulg finansowych i rabatów (średnia ocena 3,02 pkt w skali 0-5 pkt.)²¹,
- przyjęcie i przestrzeganie wytycznych dyktowanych przez klienta (średnia ocena 3,00 pkt w skali 0-5 pkt.).



Rys. 2. Działania ze średnią częstotliwością występowania – wyniki oceny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Grupa 3 – Działania charakteryzujące się niską częstotliwością występowania

W ramach trzeciej grupy dotyczącej czynności podejmowanych z niską częstotliwością przez przedsiębiorstwa na rzecz kształtowania partnerstwa wy-

sów kształcenia). Celem systemu jakości jest również wzrost zaufania klientów, który nie jest równoznaczny z pozytywnym przejściem audytu certyfikującego wykonanego przez niezależną firmę zewnętrzną (tzw. jednostkę certyfikującą). Dla respondentów ważniejsze od certyfikatu jest nieformalne spełnianie wymagań, zorientowanie na jakość.

²¹ J. Świątowiec [2009, s. 82-83] na podstawie przeprowadzonych badań dowodzi, że jednym z największych zagrożeń o negatywnej sile i jednocześnie o wysokim prawdopodobieństwu ryzyka relacyjnego są problemy związane z presją i oczekiwaniami klientów na obniżanie cen przez dostawcę oraz kłopoty finansowe odbiorców. Poddane badaniu przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu podejmują działania w tym zakresie, co prawdopodobnie jest wynikiem niewielkiego zainteresowania ze strony klientów. Dla odbiorców liczy się raczej jakość niż niska cena, czego dowodzą niniejsze badania. Jakość i obsługa klientów są kluczowymi elementami w relacjach, stąd zagrożenie opłacalności kształtowania partnerstwa z danym klientem jest zatem minimalne.

różniono trzynaście elementów (rys. 3), wśród których na uwagę zasługują stosunkowo nisko sklasyfikowane prowadzenie działalności badawczej (średnia ocena 2,60 pkt w skali 0-5 pkt.) oraz prowadzenie wspólnych działań (średnia ocena 2,05 pkt w skali 0-5 pkt.). Zgodnie z koncepcją gospodarki opartej na wiedzy (GOW), jednym z ważniejszych czynników determinujących tempo i poziom rozwoju gospodarczego regionu jest innowacyjność, transfer i wykorzystanie wiedzy. Warunkiem dynamiki innowacyjnej gospodarki, generowania podaży nowych rozwiązań produktowych, procesowych, organizacyjnych jest natomiast działalność badawczo-rozwojowa, szeroki dostęp do oryginalnych rozwiązań naukowo-badawczych, usług technologicznych, doradztwa i edukacji. Według autorów badań działalność naukową respondenci prawdopodobnie utożsamiają z podjęciem współpracy z jednostkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi, tj. jednostkami, których podstawowym rodzajem działalności jest prowadzenie prac badawczo-rozwojowych.



Rys. 3. Działania z niską częstotliwością występowania – wyniki oceny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Badania zmierzające do zdobycia nowej wiedzy oraz umiejętności celem opracowywania nowych produktów, procesów i usług lub wprowadzenia znaczących ulepszeń do istniejących produktów, procesów lub usług badane przedsiębiorstwa realizują, co zostało odzwierciedlone w ramach działań sklasyfikowanych w grupie pierwszej.

Podsumowanie

Wychodząc naprzeciw aktualnym trendom poznawczym, podstawowym celem badań niniejszego opracowania, było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jakie czynności i z jaką częstotliwością – w celu kształtowania relacji z kluczowymi odbiorcami – podejmują badane przedsiębiorstwa wytwórcze działające w sektorze maszyn rolniczych? W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, iż tym, co najsilniej wpływa na relacje pomiędzy odbiorcą a wytwórcą, są inwestycje w nowe technologie oraz częste innowacje.

Autorzy świadomi są faktu, że zagadnienia przedstawione w publikacji nie wyczerpują złożoności omawianej tematyki. Skromna objętość wymusiła selekcję zagadnień dotyczących poszczególnych obszarów badawczych. Przedstawione w tekście badania należy traktować jako kontekstowe, wpływające na szersze i lepsze zrozumienie tematyki dotyczącej kształtowania partnerstwa dostawcy z odbiorcą.

Ważną kwestią jest to, iż w przyszłości autorzy będą prowadzili dalsze prace badawcze w obszarze zakreślonym niniejszym artykułem, przede wszystkim dotyczące uzyskania odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania:

- jakimi kryteriami kierują się polskie przedsiębiorstwa handlowe sektora maszyn rolniczych w procesie wyboru dostawców?
- czy kryteria doboru partnera wiążą się z jego kluczowymi kompetencjami?

Literatura

- Buttle F. (1996), *Relationship Marketing. Theory and Practice*, Paul Chapman, London.
- Chiles T.H., McMackin J.F. (1996), *Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics*, *Academy of Management Review*, Vol. 21.
- Cyfert S. (2012), *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (2004), *Wartość klientów jako przesłanka alokacji kapitału* [w:] J. Bieliński (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, CeDeWu, Warszawa.
- Drucker P.F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Fonfara K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Furtak R. (2003), *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
- Gilberth J.A., Tang T.L.P. (1998), *An Examination of Organizational Trust Antecedents*, *Public Personnel Management*, Vol. 27, nr 3, s. 321-338.
- Gordon I.H. (2001), *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.

- Gorynia M., Kasprzyk M. (2014), *Ewolucja i zdolności adaptacyjne aliansów strategicznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2014, s. 13-20.
- Grönross C. (1996), *Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications*, „Management Decision”, Vol. 34, No. 3, s. 115-136.
- Gulati R. (1995), *Familiarity Breeds Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, „Academy Management Journal”, nr 38, s. 85-112.
- Handy C. (1995), *Trust in virtual organization*, „Harvard Business Review”, nr 73 (3), s. 40-50.
- Hardin R. (2002), *Trust and Trustworthiness*, Russell Sage Foundation, New York.
- Heidrich Z. (1971), *Zasady organizacji i kierownictwa*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Illustrated Oxford Dictionary* (1998), Oxford University Press, s. 893.
- Leszczyński G., Takemura M., Zieliński M. (2015), *Trust in Business to Business Relationships*, Meidai Shogaku Ronso, Vol. 99.
- Mitrega M. (2005), *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, s. 21-31.
- Nogalski B. (2010), *Lean Management* [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Nowak D. (2012), *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Paliszkiewicz J., Koohang A., Gołuchowski J., Nord J.H. (2014), *Management Trust, Organizational Trust and Organizational Performance: Advancing and Measuring a Theoretical Model*, „Management and Production Engineering Review”, Vol. 5, Issue 1, s. 32-41.
- Rudawska E. (2009), *Relacje z podmiotami otoczenia źródłem poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw* [w:] T. Czuba, M. Reysowski (red.), *Innowacje w Marketingu 5.0*, Uniwersytet Gdański, Sopot.
- Shapiro S.P. (1987), *The Social Control of Impersonal Trust*, „American Journal of Sociology”, nr 93 (3), s. 623-658.
- Signetzki J. (2010), *Kształtowanie relacji z klientami a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw na rynku budowlanym* [w:] M. Sławińska (red.), *Zarządzanie organizacjami. Uwarunkowania – procesy – funkcje*, „Studia Doktorantów”, nr 8, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Solomon R.C., Flores F. (2001), *Building Trust in Business, Politics, Relationships and Life*, Oxford University Press, New York.
- Stevens H., Kinni T. (2008), *Osiągnąć doskonałość w sprzedaży*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Szpitter A. (2010), *Zarządzanie innowacjami* [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Szymczak J., Urbaniak M. (2006), *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działań przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, nr 12, s. 22-24.
- Światowiec J. (2006), *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Światowiec J. (2009), *Postrzegane ryzyko w relacjach z klientami instytucjonalnymi w Polsce* [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (red.), *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Advertiva, Poznań, s. 77-90.
- Światowiec-Szczepeńska J. (2015), *Kontrowersje wokół relacji ryzyka strategicznego i wyników w zarządzaniu strategicznym*, „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 662-671.
- Waśkowski Z. (2002), *Zastosowanie marketingu partnerskiego w budowie trwałych więzi z klientami*, „Marketing i Rynek”, nr 2, s. 6-9.
- Wereda W. (2009), *Zarządzanie relacjami z klientem a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998), *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, „Organization Science”, nr 9(2), s. 141-159.
- Zand D.E. (1972), *Trust and Managerial Problem Solving*, „Administrative Science Quarterly”, nr 17 (2), s. 229-239.
- Zimmiewicz K. (2013), *Problemy weryfikacji koncepcji zarządzania* [w:] J. Lichtarski (red.), *Współczesne koncepcje, metody i narzędzia zarządzania. Przykłady i problemy zastosowań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XIV, z. 12, cz. 3, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Ostrów Wielkopolski.

SHAPING THE PARTNERSHIP WITH KEY CUSTOMERS – ATTEMPT TO ASSESS THE FLEXIBILITY LEVEL IN TERMS OF UNDERTAKEN ACTIONS

Summary: The main goal of conducted research is the answer to the questions: What actions do the examined manufacturing companies, which operate in the agricultural machinery sector, undertake in order to shape the relationship with key customers? How often are they undertaken? The achievement of the main objective required a formulation and fulfilment of the partial objectives, which include a query of subject literature remaining in a direct relation to the research topic, expert consultations, and, on the other hand, empirical verification of the developed model, which reflects the actions taken by manufacturers (relevant study). Finally, it allowed to determine the direction of actions undertaken due to strategic partners' requirements and requests as the factors which determine the shaping of the partnership. The preparatory study determined the conduct of the relevant study aimed at defining a hierarchy of factors, which contributes to the partnership shaping with regular customers from manufacturing companies of the agricultural machinery sector.

Keywords: Partnership shaping, relationship marketing, flexibility, change.