

Anna Drapińska

Marketing relacji : istota i czynniki wpływające na sukces

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 39-45

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Anna Drapińska¹

MARKETING RELACJI – ISTOTA I CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA SUKCES

Streszczenie

Marketing relacji (*relationship marketing*) jest przedmiotem zainteresowania badaczy od lat 80-tych. Początkowo był wiązany z sektorem usług, a także działalnością marketingową na rynkach B2B. Jednak z czasem stwierdzono, że ma zastosowanie we wszystkich typach organizacji. Obecnie budowanie relacji stało się jednym z ważniejszych sposobów konkurowania na wysoce konkurencyjnych rynkach. W artykule przedstawiono istotę marketingu relacji, jego wpływ na postrzeganie marketingu w ogóle, a także podstawowe czynniki wpływające na sukces zastosowania marketingu relacji w przedsiębiorstwie.

Marketing relacji, choć początkowo był wiązany tylko z sektorem usług oraz rynkami B2B, to obecnie stosuje się go we wszystkich typach organizacji². Jest to jeden z ważniejszych sposobów uzyskania przewagi konkurencyjnej. W literaturze można spotkać wiele różnych definicji marketingu relacji. Jedną z pierwszych była definicja L. Berry'ego określająca marketing relacji jako „nawiązywanie, utrzymywanie oraz – w organizacjach wielousługowych – ulepszanie relacji z klientami”³. Bardzo podobna jest późniejsza definicja L. Berry'ego i A. Parasuraman podkreślająca, że „marketing relacji dotyczy nawiązywania, rozwijania i utrzymywania relacji z klientami”⁴.

Duży wkład w rozwój wiedzy na temat marketingu relacji mieli naukowcy z tzw. Nordyckiej Szkoły Marketingu Usług. Zwrócili oni uwagę, że budowanie relacji przez organizację powinno dotyczyć nie tylko klientów, ale i innych podmiotów z otoczenia przedsiębiorstwa oraz że relacje te tworzą sieci powiązań⁵. Według definicji Ch. Gronroosa (1994), prawdopodobnie najczęściej cytowanej w literaturze przedmiotu, marketing relacji to działania mające na celu „identyfikację, nawiązanie, podtrzymywanie i rozwijanie, a kiedy to konieczne – zrywanie relacji z klientami i innymi podmiotami w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały osiągnięte. Dzieje się tak za pomocą obopólnej wymiany i dotrzymywania poczynionych obietnic”⁶.

¹ Anna Drapińska – dr, Katedra Marketingu Usług, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.

² Ch. Gronroos: *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. „The Journal of Business&Industrial Marketing” 2004, no. 19, 2, s. 99.

³ L. Berry: *Relationship Marketing*. W: *Emerging Perspectives of Services Marketing*. Red. L. Berry, G.L. Shostack. G.D. Upah. AMA, Chicago 1983, s. 25.

⁴ L. Berry, A. Parasuraman: *Marketing services*. The Free Press, New York 1991, s. 62.

⁵ Definicja E. Gummesson: *Making relationship marketing operational*. „International Journal of Service Industry Management” 1994, vol. 5 (5), s. 2.

⁶ Ch. Gronroos: *Quo vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm*. „Journal of Marketing Management” 1994, no. 10, s. 347.

Ch. Gronroos podkreśla rolę spełniania poczynionych obietnic, które wypełniają przestrzeń pomiędzy stanem *off* (kiedy klient nie spełnił jeszcze swoich celów; nie ma oczekiwanej wartości) i *on* (kiedy klient jest usatysfakcjonowany lub otrzymał oczekiwaną wartość). Cele ekonomiczne i inne, zarówno firmy jak i klientów, powinny być osiąganane poprzez „wymianę i wypełnianie obietnic”⁷. Sprzedający dostarcza obietnic dotyczących produktu, warunków finansowych, interakcji, otoczenia materialnego, czy stopnia swojego zaangażowania. Spełnienie tych obietnic jest warunkiem i podstawą powracania klientów i nawiązania z nimi relacji.

Koncepcja obietnic ma szczególne znaczenie w przypadku produktu, którego klient nie może w żaden sposób „doświadczyć” przed zakupem, np. usługi. Podejmuje więc decyzję o zakupie na podstawie otrzymanej obietnicy. Jej spełnienie staje się więc podstawowym warunkiem tworzenia dalszej relacji. S.D. Hunt (1997) w swojej definicji podkreśla natomiast, że marketing relacji oznacza konkurowanie poprzez rozwijanie długoterminowych relacji z klientami, dostawcami, pracownikami i konkurentami⁸.

Wielu badaczy zajmujących się tematem marketingu relacji podkreśla, że firma poprzez zastosowanie działań tego rodzaju marketingu, a więc rozwijanie długoterminowych relacji z klientami, dostawcami, konkurentami, pracownikami itd. staje się coraz bardziej konkurencyjna⁹. Można zatem stwierdzić, że:

- cechą charakterystyczną marketingu relacji jest długi okres działania, który ma prowadzić do osiągnięcia długoterminowej przewagi konkurencyjnej organizacji¹⁰,
- podstawą budowania relacji jest tworzenie wartości oczekiwanej przez partnerów oraz spełnianie poczynionych im obietnic,
- klient pełni podwójną rolę: nabywcy i współtwórcy wartości, jaką chce otrzymać,
- wszystkie możliwe (posiadane) środki i zasoby (np. procesy, komunikacja, technologie i ludzie) powinny być podporządkowane procesowi tworzenia wartości i satysfakcji.

Ogromny wpływ rozwoju marketingu relacji widoczny jest w zmianie podejścia do działań marketingowych i definiowania istoty marketingu. Amerykańskie Towarzystwo Marketingu (AMA – *American Marketing Association*) w 2004 roku zmieniło funkcjonującą od 1987 roku definicję marketingu podkreślając, że: „marketing jest funkcją organizacyjną oraz zbiorem procesów kreowania, komunikowania i dostarczania klientom wartości oraz zarządzania relacjami z klientami w sposób przynoszący korzyści zarówno organizacji, jak i jej beneficjentom (*stakeholders*)”¹¹. W nowej definicji podkreśla się, że działania marketingowe polegają na „dostarczaniu klientom wartości” oraz „zarządzaniu relacjami z klientami”. Można stwierdzić, że relacje stały się istotą działań marketingowych.

⁷ Ch. Gronroos: *On defining marketing: finding a new roadmap for marketing*. „Marketing Theory” 2006, vol. 6 (4), s. 405.

⁸ S.D. Hunt: *Competing through relationships: grounding Relationship Marketing in Resource Advantage Theory*. „Journal of Marketing Management” 1997, no. 13, s. 431.

⁹ *Ibidem*.

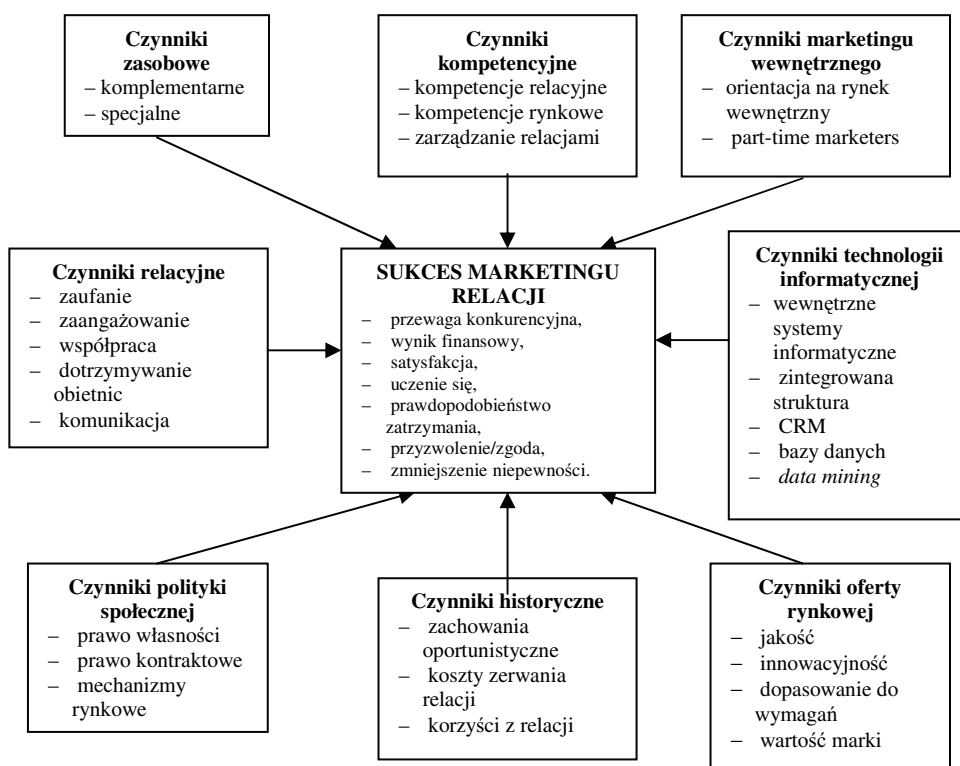
¹⁰ D.B. Arnett, C.M. Wittmann, III B.J. Wilson: *Encouraging Future Helping Behaviours: The Role of Student – Faculty Relationships in Higher Education Marketing*. „Journal of Marketing for Higher Education” 2003, vol. 13(1/2), s. 128.

¹¹ Definicja ta w 2004 roku zastąpiła poprzednią z roku 1985: „Marketing jest to proces planowania i wdrażania koncepcji, cen, promocji i dystrybucji, idei, dóbr i usług w celu kreowania wymiany satysfakcjonującej organizację i jej klientów”. Za: O. Helgesen: *Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach*. „Journal of Marketing for Higher Education” 2008, vol. 18 (1), s. 53.



Problemem, który wciąż jest przedmiotem zainteresowania badaczy są czynniki decydujące o sukcesie strategii marketingu relacji. Badania wskazują przynajmniej na osiem takich czynników, do których zalicza się czynniki (rys. 1)¹²:

- relacyjne (*relational factors*),
- zasobowe (*resource factors*),
- kompetencyjne (*competence factors*),
- marketingu wewnętrznego (*internal marketing factors*),
- technologie informatyczne (*information technology factors*),
- polityki społecznej (*public policy factors*),
- historyczne (*historical factors*),
- związane z ofertą rynkową (*market offering factors*).



Rys. 1. Czynniki wpływające na sukces marketingu relacji

Źródło: S.D. Hunt, D.B. Arnett, S. Madhavaram: *The explanatory foundations of relationship marketing theory*. „Journal of Business & Industrial Marketing” 2006, no. 21/2, s. 78.

Najistotniejszą grupą czynników wpływających na budowanie relacji są czynniki relacyjne. Teoria marketingu relacji rozpatrująca czynniki relacyjne i ich wpływ na sukces strategii opartej o relacje jest zbudowana na teorii wymiany społecznej (*social exchange theory*)¹³ oraz umów relacyjnych (*relational contracting*)¹⁴. Badacze

¹² *Ibidem*, s. 77.

¹³ S.D. Hunt, D.B. Arnett, S. Madhavaram: *The explanatory foundations of relationship marketing theory*. „Journal of Business & Industrial Marketing” 2006, no. 21/2, s. 77.

¹⁴ *Ibidem*, s. 77.



wymieniają wiele różnych czynników wpływających na sukces wymiany relacyjnej, ale sześć z nich wymienianych jest najczęściej¹⁵:

- zaufanie (*trust*),
- zaangażowanie (*commitment*),
- współpraca (*cooperation*),
- dotrzymywanie obietnic (*keeping promises*),
- wspólne wartości (*shared values*),
- komunikacja (*communication*).

Uważa się, że zaufanie i zaangażowanie to czynniki, bez których nie może istnieć żadna współpraca, sojusz, czy alians¹⁶. Natomiast relacje, które charakteryzują: dobra komunikacja, wspólne wartości, dotrzymywanie obietnic generują zaufanie, które wpływa z kolei na dobrą współpracę, pozwalającą na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁷. Można stwierdzić, że rozwijanie czynników relacyjnych poprzez wymienione wyżej elementy będzie wpływało na sukces marketingu relacji.

Następną grupą czynników są czynniki związane z ofertą rynkową. Są one o tyle istotne, że wpływają w dużej mierze na wartość oferowaną klientom. Klienci postrzegają ofertę rynkową przez pryzmat cech, jakie posiada. Cechy te mogą być rozpatrywane w zależności od¹⁸:

- ich wagi dla poszczególnych klientów,
- stopnia, w jakim różne oferty posiadają lub nie posiadają tych cech,
- stopnia, w jakim różne oferty posiadają różny poziom tych cech.

W rezultacie, jako bardziej wartościowa jest postrzegana oferta, która posiada najbardziej idealną kombinację cech. W porównywaniu ofert klienci kierują się m.in. jakością, innowacyjnością¹⁹ oraz stopniem dopasowania do indywidualnych potrzeb i oczekiwań. Ważnym elementem oferty rynkowej jest również wartość marki, jaka istnieje w świadomości klientów. Dodaje ona wartości ofercie rynkowej i jest często źródłem utrzymania długoterminowej przewagi konkurencyjnej na rynku. Oferta spełniająca te wymagania jest postrzegana jako lepsza i dostarczająca klientom większą wartość, a w rezultacie pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku²⁰.

Istotną grupą czynników wpływających na sukces marketingu relacji są też czynniki zasobowe. Teoria oparta na przekonaniu, że na relacje mają wpływ zasoby wpływa z prac Penrose'a (1959) i publikacji Lippmana i Rumelta (1982), Rumelta (1984) oraz Wernerfelta (1984), w których rozwinięto zasobową wizję (*resource – based view*) przedsiębiorstwa²¹. Podstawową tezę tej wizji jest to, że zasoby są różnorodne, a więc co za tym idzie unikalne dla każdej firmy. Ponadto niektórych zasobów nie można łatwo kupić, sprzedać czy handlować nimi na rynku. Ta różnorodność zasobów tłumaczy zróżnicowanie działalności firm na rynku²².

¹⁵ *Ibidem*, s. 77.

¹⁶ *Ibidem*, s. 78.

¹⁷ Ch. Gronroos: *Quo vadis, Marketing...*, s. 350, R.M. Morgan, S.D. Hunt: *The commitment – trust theory of relationship marketing*. „Journal of Marketing” 1994, vol. 58 (3), s. 20.

¹⁸ S.D. Hunt, D.B. Arnett, S. Madhavaram: *op.cit.*, s. 81.

¹⁹ Innowacyjność jest określana jako nowość, oryginalność, unikalność. Badania pokazują, że produkt innowacyjny ma większe szanse odnieść sukces na rynku.

²⁰ R.M. Morgan, S.D. Hunt: *The comparative advantage theory of competition*. „Journal of Marketing” 1995, vol. 59 April, s. 1.

²¹ S.D. Hunt, D.B. Arnett, S. Madhavaram: *op. cit.*, s. 78.

²² *Ibidem*, s. 78.



Badacze twierdzą, że sukces strategii marketingu relacji jest uzależniony od zasobów, które zostały zaangażowane w nią przez partnerów oraz to, na ile w obrębie tych relacji są kreowane nowe zasoby²³. Rzadko się jednak spotyka sytuację, w której wszystkie zasoby są równie ważne. Das i Teng (2000) podzielili zasoby na „pokrywające się” (*overlapping*), tzn. wspólne dla obu partnerów i „nie pokrywające się” (*nonoverlapping*), czyli unikalne dla danego partnera²⁴. Obie grupy zasobów w zależności od sytuacji mogą być przydatne lub nie dla budowania relacji. Jednak najważniejszą rolę spełniają zasoby „nie pokrywające się”, ponieważ pozwalają one partnerom razem tworzyć unikalne działania. Oprócz zasobów, które partnerzy angażują do tworzenia relacji, występują zasoby powstające podczas jej trwania. Charakteryzują się one tym, że są tworzone poprzez łączenie zasobów partnerów i są unikalne dla relacji.

Naturalnym uzupełnieniem teorii zasobowej przedsiębiorstwa są kompetencje, gdyż stanowią istotny czynnik w efektywnym wykorzystywaniu zasobów. Teoria marketingu relacji rozważająca kompetencje opiera się o literaturę dotyczącą zarządzania strategicznego. Kompetencje są tam definiowane jako: „zdolność do utrzymywania zorganizowanego rozmieszczenia aktywów w taki sposób, aby pomagało to firmie osiągać jej cele”²⁵.

Sukces strategii marketingu relacji jest w dużej mierze uzależniony również od zdolności firmy do rozwinięcia wspólnych kompetencji (*alliance competence*), które są definiowane jako: „zdolności organizacyjne do znajdowania, rozwijania i zarządzania współpracą”²⁶. Aby osiągnąć sukces, firma musi zidentyfikować i zintegrować zasoby, które pobudzają identyfikację, rozwój i zarządzanie aliansami. Bardzo ważną rolę pełni tutaj zarządzanie wiedzą. Firmy, które potrafią znaleźć sposób na wykorzystanie wiedzy indywidualnych pracowników będą łatwiej odnosić sukcesy w tworzeniu relacji. Zatem rozwój relacji wymaga również dostępności wiedzy, mechanizmów ułatwiających dzielenie się wiedzą oraz jej efektywnego wpływu na działania przedsiębiorstwa²⁷.

Day (2000) zwrócił szczególną uwagę na rolę kompetencji rynkowych przedsiębiorstwa, dotyczących klientów (*market-related; customer-related*)²⁸. Według tego autora składają się one z: orientacji firmy na zatrzymanie klientów, struktury nastawionej na zindywidualizowanie oferty i budowanie relacji oraz dogłębnych informacji o klientach, które są dostępne we wszystkich częściach firmy, dzięki systemom IT. Tego typu kompetencje są trudne do naśladowania, dlatego stanowią one ważny element tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Jak wspomniano wcześniej, kompetencje powiązane są z pracownikami przedsiębiorstwa. Przedstawiciele Nordyckiej Szkoły Marketingu Usług podkreślają znaczenie pracowników, którzy powinni postrzegać siebie jako część procesu marketingowego firmy i działań marketingu wewnętrznego²⁹. Teoria marketingu relacji akcentuje wagę interakcji personalnych pomiędzy poszczególnymi osobami w firmach partnerujących, jak również pomiędzy pracownikami w obrębie tych firm. Ważne jest

²³ *Ibidem*, s. 78.

²⁴ *Ibidem*, s. 79.

²⁵ *Ibidem*, s. 79.

²⁶ *Ibidem*, s. 79.

²⁷ *Ibidem*, s. 79.

²⁸ *Ibidem*, s. 79.

²⁹ E. Gummesson: *Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30 R approach*. „Management Decision” 1997, vol. 35 (4), s. 267.



też to, że wielu pracowników odpowiedzialnych za marketing w firmie nie jest zatrudnionych w działach marketingu lub sprzedaży. Są to tzw. *part-time marketers*³⁰. Ich postawa i podejmowane działania mogą mieć ogromny wpływ na budowanie relacji z partnerami.

Zatem rozwój marketingu wewnętrznego jest warunkiem wprowadzenia z sukcesem strategii marketingu relacji. Firma musi zidentyfikować i zadowolić potrzeby oraz oczekiwania swoich pracowników. Wzrost satysfakcji pracowników i ich zaangażowania będzie miał wpływ na efekty działania na zewnątrz firmy w stosunku do klientów i innych partnerów.

Tworzenie relacji wymaga również transferu technologii i dzielenia się wiedzą. Często wymaga to stworzenia międzyorganizacyjnego systemu informacyjnego (np. *EDI – electronic data interchange systems*), a także procesów w obrębie firmy sprzyjających korzystaniu i dzieleniu się tymi informacjami³¹. Wprowadzenie systemów informatycznych przynosi korzyści zarówno wewnątrz danej firmy, jak i w relacjach z partnerem. Natomiast będąc źródłem wiedzy na temat zachowań, upodobań, czy potrzeb często staje się podstawą budowania relacji.

Wszystkie zachowania partnerów (przeszłe i obecne) mają wpływ na przyszłe interakcje, gdyż w odróżnieniu od wymiany transakcyjnej (krótkoterminowej), budowanie relacji wymaga czasu i każda z nich ma swoją historię. Badania wskazują, że czynniki historyczne mają znaczący wpływ na relacje pomiędzy partnerami. W tej grupie zidentyfikowano następujące czynniki: zachowania oportunistyczne, przeszłe korzyści z relacji oraz wysokie koszty zakończenia relacji (*termination costs*)³².

Zachowania oportunistyczne mogą pociągać za sobą naruszenie danej obietnicy dotyczącej zachowania partnera lub jego roli w związku. Przykładem takiej sytuacji może być np. niewłaściwe zachowanie producenta w stosunku do dostawcy, co naruszy zaufanie i wpłynie na przyszłe interakcje. Pozytywny wpływ mogą mieć np. sytuacje, w których partner udostępnia zasoby, pozwalające na zwiększenie wartości lub zmniejszenie kosztów, co podnosi korzyści i zacieśnia relację.

Istnieją jednak takie sytuacje, w których niezbędne jest poniesienie przez partnera kosztów, mających wartość jedynie w obrębie relacji. Takie szczególne inwestycje powiązane z innymi czynnikami utrudniającymi zerwanie relacji zwiększają koszty zakończenia relacji. Tak więc powinno podejmować się działania mające na celu zminimalizowanie zachowań oportunistycznych, korzyści powinny być sprawiedliwie dzielone, a ponoszone koszty monitorowane.

Na tworzenie relacji wpływają również zasady i regulacje stanowione przez państwo. Teoria marketingu relacji mówi, że czasem firma, żeby konkurować musi współpracować. Jednakże obowiązujące prawo ustala granice wszelkich form wymiany (np. prawo antytrustowe). Twierdzi się, że największy wpływ na charakter wymiany ma prawo własności oraz prawo kontraktowe (*contract law*) oraz, że nie są one przystosowane do zmian zachodzących na rynku i charakteru wymiany relacyjnej³³.

Czynniki wpływające na sukces strategii marketingu relacji są obecnie przedmiotem wielu badań. Poszukuje się elementów pozwalających na skuteczne

³⁰ E. Gummesson: *Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer*. „European Journal of Marketing” 1991, vol. 25 (2), s. 60.

³¹ *Ibidem*, s. 80.

³² R.M. Morgan, S.D. Hunt: *op.cit.*, s. 3.

³³ S.D. Hunt, D.B. Arnett, S. Madhavaram: *op.cit.*, s. 82.

tworzenie relacji i zarządzanie nimi tak, aby prowadziły one do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. O. Helgesen wskazuje i podkreśla kilka istotnych kwestii związanych z zastosowaniem marketingu relacji w przedsiębiorstwie. Mówi on, że³⁴:

- a) firma nie może poprzestawać wyłącznie na wyprodukowanym produkcie; koncepcja produktu powinna być zastąpiona koncepcją *total offering*; wszystkie zasoby przedsiębiorstwa (takie jak: ludzie, technologia, know-how) oraz system kierowania tymi zasobami w trakcie trwania relacji powinny być tak zorganizowane, aby tworzyć satysfakcjonującą ofertę (*total offering*),
- b) plan marketingowy powinien zostać zastąpiony planem tworzenia relacji (*relationship plan*),
- c) marketing relacji nie może być oparty o tradycyjną segmentację rynku, gdyż ma ona sens, kiedy klient jest anonimowy; zaś, gdy klient chce być traktowany indywidualnie, decyzje dotyczące jego sposobu obsługi muszą być oparte o informacje dotyczące indywidualnych preferencji i potrzeb,
- d) obok tradycyjnych metod badań marketingowych powinny istnieć bazy danych na bieżąco uzupełniane przez personel mający kontakt z klientami, dotyczące ich potrzeb, oczekiwań, zamierzeń i poziomu satysfakcji,
- e) podstawowym elementem tworzenia relacji jest marketing wewnętrzny; jego zadaniem jest dbanie, aby *part-time marketers* rozumieli swoją rolę i działali w sposób zgodny z orientacją na klienta,
- f) aby wdrożyć marketing relacji należy, być może, zastąpić termin „marketing” innymi terminami związanymi z kierowaniem relacjami; wynika to ze zjawiska uprzedzenia pracowników firm do marketingu, który nie jest właściwie rozumiany oraz konieczności ich zaangażowania w działania marketingowe jako *part-time marketers*.

Podsumowując można stwierdzić, że silne relacje z partnerami mogą być źródłem wielu korzyści dla zaangażowanych w nie stron. Prowadzą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i lepszych wyników finansowych, wzmacniają lojalność klientów i funkcjonowanie firm³⁵. Jednak budowanie takich relacji wymaga czasu i zaangażowania wielu środków oraz zasobów przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo powinno więc zidentyfikować i rozwijać te czynniki, które ułatwią mu osiągnięcie wyznaczonych celów.

RELATIONSHIP MARKETING – NATURE AND KEY FACTORS OF SUCCESS

Summary

Since 80ths the relationship marketing has been a subject of scientists' interest. At the beginning it was linked with service sector and also with marketing activities on B2B markets. However, over time, it was found that it is applicable in all types of organizations. Currently, the relationship building has become one of the most important ways to compete in highly competitive markets. This article presents the essence of relationship marketing, its impact on the perception of marketing in general, as well as the main factors affecting the success of the application of relationship marketing in the company.

³⁴ O. Helgesen: *op.cit.*, s. 53.

³⁵ R.W. Palmatier, R.P. Dant, D. Rewal, K.R. Evans: *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship marketing: A Meta-Analysis*. „Journal of Marketing” 2006, vol.70 October, s. 137.

