ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ Nr 272
Zarządzanie i Marketing z. 17 (2/10) 2010

Karolina ORZEŁ[1]

KORZYŚCI STOSOWANIA MARKETINGU PARTNERSKIEGO W RELACJACH SIEĆ HANDLOWA – DOSTAWCA

Celem artykułu jest przedstawienie istoty marketingu partnerskiego oraz egzemplifikacja tego zjawiska przez sieci handlowe współpracujące ściśle ze swoimi dostawcami. W artykule przedstawiono wyniki badań własnych.

1. WPROWADZENIE

Zmienne oddziaływania rynkowe wpływają na kształtowanie i rozwój więzi między uczestnikami otoczenia rynkowego – producentami, przedsiębiorstwami handlowymi i konsumentami. Każdy z uczestników zmierza do realizacji własnych celów, lecz nie może tego robić w oddzieleniu od innych „graczy rynkowych", albowiem wiążą go relacje wzajemnej zależności między realizowanym celami i zachowaniami rynkowymi partnerów. W myśl marketingu ukierunkowanego na klienta „sukces wszystkich kooperujących jednostek w ramach sieci handlowej zależy od sumy wartości oferowanej nabywcy finalnemu – konsumentowi"[2]. Świadomość tej korelacji skłania przedstawicieli sieci handlowych do tworzenia relacji handlowych z dostawcami opartych na bliskości i równowadze interesów, czyli do zachowań partnerskich.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie korzyści oraz sposobów współpracy sieci handlowych z dostawcami. W pierwszej części artykułu przedstawiono krótko istotę marketingu partnerskiego (jego rozwój oraz korzyści płynące z jego stosowania). Część druga prezentuje rozwój sieci handlowych w Polsce oraz zmiany w relacjach dostawca–sieć handlowa zaobserwowane na przełomie ostatnich 10 lat (na podstawie źródeł wtórnych udostępnionych przez Ministerstwo Gospodarki). W części trzeciej autorka skupia się na konkretnych działaniach stosowanych przez jedną z zagranicznych sieci handlowych działających na rynku polskim w celu zbudowania więzi partnerskich ze swoimi dostawcami.

2. MARKETING PARTNERSKI

Marketing współpracy dostawców z klientami określany jest w literaturze takimi terminami, jak *relationship marketing*, *working marketing*, *symbiotic marketing*, *strategic partnership*, *co-marketing alliances*, *partnerships*, *supplier partnerships*. W literaturze przedmiotu w naszym kraju najczęściej stosuje się terminy – „marketing partnerski" lub

[1] Mgr Karolina Orzeł, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

[2] B. Pokorska, E. Maleszyk, *Integracja przedsiębiorstw handlowych w procesie konkurencji*, PWE, Warszawa 2006.

„marketing relacyjny”[3]. Trend ten powstał wskutek zmian zachodzących na rynku w ciągu ostatnich 10 lat, do których należą:

- wzrost i globalizacja konkurencji;
- coraz większy koszt pozyskiwania nowych klientów;
- wzrost liczby kanałów dystrybucji;
- większa elastyczność produkcji;
- coraz mniej skuteczne działania w zakresie promocji;
- skracanie cyklu życia produktu;
- postępująca fragmentaryzacja rynku[4].

Powyższe zjawiska rozbudziły wątpliwości odnośnie skutecznego stosowania działań marketingowych opartych o 4 „P”. Zmieniło się postrzeganie klienta i jego potrzeb. Nowe możliwości ukazały długookresowe, wartościowe relacje i więzi między uczestnikami łańcucha logistycznego.

Termin „marketing partnerski” został po raz pierwszy użyty w literaturze w latach 70. Jednakże jako odrębna koncepcja marketing relacji został wprowadzony po raz pierwszy w latach 80. w kontekście marketingu usług[5]. Poniższa tabela prezentuje definicje marketingu relacyjnego proponowane przez kilku wybranych autorów.

Tabela 1. Marketing relacyjny – definicje

Autor	Definicja
L. Berry	„Tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskiwanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu”.
M. Rydel, C. Ronkowski	„Koncepcja zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie”.
K. Rogoziński	„Marketing relacji oznacza mobilizację personelu mającą na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości – produktu, ale związać go na stale z firmą”.
M. Armstrong	„Marketing relacji to koncepcja, w zgodzie z którą do tradycyjnego marketingu dodaje się obsługę klienta i jakość”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Ratajski, *Klient jako najważniejsza wartość firmy usługowej* „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 11 (2007).

Przedstawione ujęcie definicji marketingu partnerskiego wskazuje na różnice w jednoznacznym określeniu tej koncepcji marketingowej, co w efekcie utrudnia nadaniu marketingowi partnerskiemu wyraźnych, specyficznych cech[6].

Obecnie w praktyce gospodarczej koncepcja marketingu partnerskiego jest powszechnie stosowana przez duże sieci handlowe kooperujące ze swoimi dostawcami. Tworzeniu długokresowych więzi sprzyja fakt, iż poza korzyściami, jakie czerpie każda ze stron,

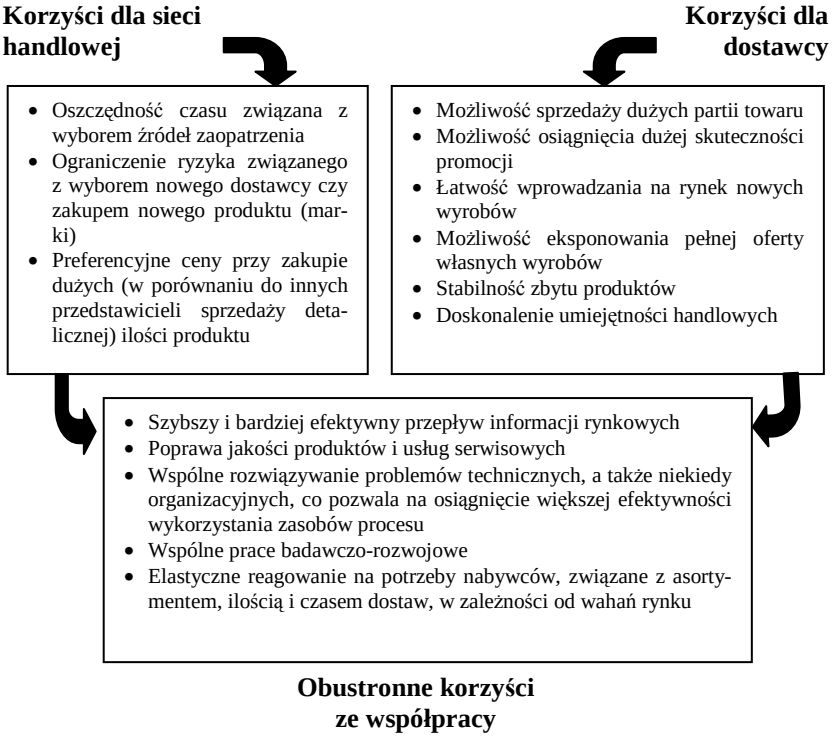
[3] M. Urbaniak, *Budowanie relacji partnerskich między dostawcami a klientami na rynku B2B*, „Logistyka” 2008/3, s. 54.

[4] K. Orzeł, *Uwarunkowania rozwoju systemów CRM w usługach bankowych*, [w:] *Marketing*, red. D. Surówka-Marszałek, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne–Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009.

[5] R. Ratajski, *Klient jako najważniejsza wartość firmy usługowej*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 11 (2007).

[6] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 42.

pojawiają się korzyści wspólne, które mają bezpośrednie pozytywne odniesienie dla nabywcy produktu (klienta finalnego). Poniżej przedstawiono najbardziej istotne korzyści płynące ze współpracy sieć handlowa–dostawca (rys. 1).



Rys. 1. Korzyści płynące z budowania relacji partnerskich między dostawcami a sieciami handlowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Urbaniak, *Budowanie relacji partnerskich między dostawcami a klientami na rynku B2B*, „Logistyka" 2008/3.

Analizując powyższy schemat widzimy, że dostawca towarów upatruje korzyści ze współpracy z sieciami handlowymi w możliwości sprzedaży dużych partii towaru jednej firmie, realizowaniu atrakcyjnych form promocji towarów i osiąganiu wysokiej jej skuteczności, a także doskonalenia umiejętności handlowych[7]. Natomiast sieci handlowe w związku z budowaniem partnerskich więzi z dostawcami chwalą sobie przede wszystkim oszczędność czasu i ryzyka związanego z wyborem nowych źródeł zaopatrzenia.

3. SIECI HANDLOWE I ICH STOSUNKI Z DOSTAWCAMI W POLSCE

Po zmianach politycznych, jakie nastąpiły w latach 90. ubiegłego wieku na polski rynek weszły niemal wszystkie czołowe europejskie firmy handlu detalicznego. Konsumenci szybko zasymilowali nowe, oferujące szeroki asortyment obiekty handlowe. Niższe ceny, atrakcyjne promocje i dogodne godziny otwarcia systematycznie przyciągały coraz

[7] U. Kłosiewicz-Górecka, *Współpraca producentów i przedsiębiorstw handlowych*, „Logistyka" 2004/3, s. 14.

szerszą klientelę. Poczynając od lutego 1994 r., kiedy to niemiecka sieć Dohle otworzyła swój pierwszy hipermarket (HIT), nakłady inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw handlowych wyraźnie rosły[8]. Znaczący udział w rynku oraz czołowe miejsca w rankingu największych detalistów wciąż zajmowali ci sami gracze, tj. Carrefour, Metro, Ahold, Casino, Auchan, Rewe i Tesco.

W latach 2007–2008 nastąpiły znaczące fuzje i przejęcia na polskim rynku FMCG:

- W połowie 2007 r. Penta Investments, polsko-czesko-słowacki fundusz inwestycyjny, przejął 1900 sklepów typu *convenience* od sieci Żabka.
- Kolejne duże przejęcie miało miejsce w lipcu tego samego roku, kiedy francuska sieć Carrefour przejęła 183 supermarkety i 12 sklepów franczyzowych Albert, 15 hipermarketów Hypernova oraz inne nieruchomości od holenderskiej spółki Ahold;
- W grudniu 2007 r. Jerónimo Martins Dystrybucja SA z kapitałem portugalskim przejęła 200 sklepów dyskontowych Plus.
- W kwietniu 2008 r. Emperia Holding SA przejmuje łącznie 381 sklepów Lewiatan[9].

Stan po przemianach z uwzględnieniem kategorii posiadanych sklepów przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Największe zagraniczne sieci handlowe na rynku artykułów żywnościowych, napojów i używek (stan na koniec 2007 r.)

Lp.	Zagraniczni operatorzy sieci
1	Aldi – 7 sklepów dyskontowych (stan z lutego 2008 r., kiedy uruchomiono jednocześnie 7 sklepów Aldi)
2	Auchan: sieci Auchan (24 hipermarkety), Schiever i Elea (14 supermarketów)
3	Billa (Grupa Rewe) – 25 supermarketów
4	Carrefour: sieci Carrefour (80 hipermarketów) i Carrefour Express (264 supermarkety)
5	Grupa Schwarz: sieci Kaufland (102 hipermarkety) i Lidl (284 sklepy dyskontowe)
6	ITM Intermarché: sieć Muszkieterowie – 123 supermarkety
7	Jerónimo Martins Dystrybucja SA: sieć Biedronka – 1045 sklepów dyskontowych
8	E. Leclerc – 13 hipermarketów, 5 supermarketów
9	Netto – 138 sklepów dyskontowych
10	Plus Discount (sieć kupiona w grudniu 2007 r. przez Jerónimo Martins Dystrybucja SA) – 210 sklepów dyskontowych
11	Real (Metro Group) – 50 hipermarketów
12	Spar – 58 supermarketów
13	Tesco – 52 hipermarkety, 282 supermarkety
14	Żabka (kontrolę nad siecią w połowie 2007 r. przejął polsko-czesko-słowacki fundusz inwestycyjny Penta Investments) – 1854 sklepy typu *convenience*

Źródło: *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku. Raport roczny*, Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Konkurencji, Warszawa 2008, s. 127.

Tak potężna ekspansja na rynku sprzedaży detalicznej nie obeszła się bez konfliktów na linii dostawca–sieci handlowe. Konflikty te dotyczyły następujących obszarów:

- **polityka produktowa i asortymentowa** – w ramach polityki asortymentowej zachodnich sieci handlowych preferowane są produkty o szybkiej rotacji, co często

[8] A. Krawczyk, *Zagraniczne sieci handlowe i sklepy wielkopowierzchniowe na rynku artykułów żywnościowych w Polsce*, „Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu – Roczniki naukowe" 7/3 (2005).

[9] *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku. Raport roczny*, Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Konkurencji, Warszawa 2008, s. 120.

wyklucza mniej znane produkty (nawet wysokiej jakości). Problem ten dotyczy również marek własnych, promowanych szczególnie przez sieć kosztem ograniczenia niektórych marek producentów w oferowanym asortymencie.

- **polityka promocji** – sieci dążą do zwiększenia lojalności względem poszczególnych punktów sprzedaży, natomiast producenci lub dostawcy dążą do zwiększenia lojalności względem marek;
- **polityka cen i marż** – najczęstsze, a zarazem najcięższe zarzuty wobec sieci handlowych dotyczą właśnie tego newralgicznego obszaru, albowiem w praktyce gospodarczej można było zaobserwować przykłady drapieżnego zachowania sieci wykorzystujących dominującą pozycję w kanale dystrybucji. Naciski na obniżanie cen produktów i zwiększanie upustów cenowych bez jednoczesnego wpływu na kształtowanie cen finalnych spowodowały, iż niektórzy partnerzy zakończyli swoją współpracę w sądzie.
- **polityka dystrybucyjna** – sieci oczekują szybkich dostaw małych partii towarów dla poszczególnych punktów sprzedaży, natomiast producenci i dostawcy oczekują wysokiej gotowości sieci do przyjęcia dostaw, precyzowania zamówień itp.;
- **poziom wsparcia marketingowego** – sieci zagraniczne realizując politykę niskich cen przeniosły niektóre funkcje wsparcia marketingowego i koszty na dostawcę, np. koszty ryzyka związanego ze sprzedażą
- **asymetria informacji –** brak przekazywania informacji przez sieci lub przekazywanie informacji niepełnej i zniekształconej powoduje trudności w komunikacji między uczestnikami kanału dystrybucji[10].

Istnieje jednak duża szansa, że tego typu nieporozumienia odejdą w zapomnienie. Najnowsze badania przeprowadzone przez Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Konkurencji wskazują na pozytywne zmiany relacji między dostawcami towarów a zagranicznymi sieciami handlowymi, zmierzające w kierunku:

- współpracy producentów i sieci w zakresie bezpieczeństwa produktów oferowanych konsumentom, w tym głównie żywności;
- podejmowania inicjatyw związanych z ochroną środowiska naturalnego człowieka;
- podjęcia przez zagraniczne sieci handlowe budowy partnerskich stosunków z krajowymi producentami-dostawcami dla poprawy efektywności całego kanału[11].

4. RELACJE PARTNERSKIE NA PRZYKŁADZIE TESCO POLSKA

Kooperacja pomiędzy sieciami handlowymi a dostawcami dotyczy szczególnie sfery logistyki i przepływu informacji. Według opinii przedstawicieli dostawców i przedsiębiorstw handlowych dotyczących ich współpracy w przyszłości, najbardziej istotne, szczegółowe jej aspekty to:

- wspólne tworzenie wartości dodanej dla klienta;
- wspólne szkolenia;
- połączenie systemów informatycznych partnerów;
- wspólne działania marketingowe;
- pełna wymiana informacji marketingowych miedzy partnerami;

[10] *Ibidem*, s. 180.

[11] *Ibidem*, s. 183.

- doskonalenie logistyki dostaw towarów[12].

Zarysowane tendencje, występujące już od wielu lat w działaniach przedsiębiorstw na rozwiniętych rynkach światowych, stały się podstawą przeprowadzenia w tym zakresie badań[13]. Badania te miały charakter jakościowy i przyjęły formę wywiadu pogłębionego z przedstawicielami działów zakupów przedsiębiorstw handlowych. Wśród nich pojawiły się praktyki stosowane przez firmę Tesco Polska, brytyjską sieć handlową posiadającą obecnie 244 sklepy Tesco oraz 31 supermarketów Savia[14]. Ta zatrudniająca ponad 28 000 pracowników firma poza takimi działaniami, jak przestrzeganie warunków umowy i partnerskie zasady współpracy, idzie o krok dalej i stawia na wspólne określanie, „trakowanie" i przekraczanie celów. Proces ten nazywa się *joint business plan* (JBP) i polega na ściśłej współpracy detalisty z dostawcą celem osiągnięcia wspólnych korzyści. Pracownicy działów zakupów, logistyki i marketingu obu firm spotykają się na wspólnych warsztatach (dwa–trzy razy rocznie), przedstawiają swoje cele i pracują nad wspólnymi możliwościami działania. Tego rodzaju współpraca wiąże się z zasadniczymi korzyściami:

- większe zrozumienie i wsłuchanie się we wzajemne potrzeby obu stron
- wzrost zaufania
- wzrost transparentności interesów
- wspólne cele, wspólna odpowiedzialność przed konsumentem.

Jeżeli u podstaw relacji leżą czyste intencje obu stron i jasno określone cele, współpraca jak najbardziej ma szanse przez długi okres cieszyć się powodzeniem. Uregulowana współpraca z jasno określonymi obowiązkami obu stron jest sprawdzonym sposobem kooperacji. Powoduje ona jeszcze lepszy serwis dla klienta, zwiększa pokupność produktu, a co za tym idzie, gwarantuje satysfakcjonujące zyski.

LITERATURA

[1] *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku. Raport roczny*, Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Konkurencji, Warszawa 2008

[2] Krawczyk, A., *Zagraniczne sieci handlowe i sklepy wielkopowierzchniowe na rynku artykułów żywnościowych w Polsce*, „Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu – Roczniki Naukowe" 7/3 (2005)

[3] Orzeł, K., *Uwarunkowania rozwoju systemów CRM w usługach bankowych*; [w:] *Marketing*, red. D. Surówka-Marszałek, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne–Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009

[4] Otto, J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004

[5] Pokorska, B.; Maleszyk, E., *Integracja przedsiębiorstw handlowych w procesie konkurencji*, PWE, Warszawa 2006

[6] Ratajski, R., *Klient jako najważniejsza wartość firmy usługowej*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania" 11 (2007), http://ieiz.tu.koszalin.pl/dokumenty/wydawnictwo/zeszyty/01/09.pdf

[7] „Rozwój form instytucjonalnych handlu – etap II (Strukturalne uwarunkowania działalności handlowej w sektorze rozproszonym)", temat nr 20/KHiIR/1/09/S/484, ba-

[12] *Ibidem*, s. 183.

[13] Badania jakościowe w formie wywiadu pogłębionego przeprowadzone przez Katedrę Handlu i Instytucji Rynkowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, XI–XII 2009.

[14] http://www.tesco.pl/o-nas/tesco-w-polsce.php

dania własne przeprowadzone przez Katedrę Handlu i Instytucji Rynkowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowies
[8] Kłosiewicz-Górecka, U., *Współpraca producentów i przedsiębiorstw handlowych* „Logistyka" 2004/3
[9] Urbaniak, M., *Budowanie relacji partnerskich miedzy dostawcami a klientami na rynku B2B*, „Logistyka" 2008/3
[10] http://www.tesco.pl/o-nas/tesco-w-polsce.php

ADVANTAGES FROM USING PARTNERSHIP MARKETING BETWEEN SUPPLY CHAINS AND SUPPLIERS

The aim of the article is to show the main guidelines of partnerships between foreign supply chains and suppliers. This paper presents also examples of this co-operation on the Polish retail market.